

Driving Digital Transformation at Banco de Chile (Case and Teaching Notes)

Keywords: transformación digital, Banco de Chile, estrategia.

Received: 2023 | **Accepted:** 2024 | **Available online:** 2025

Cite this article as: Lizama, F., Aranda, M., Bustos, P. & Oliva, I. (2023). Conduciendo la transformación digital en el Banco de Chile. Estudios de Administración, 30(1), 84-122.

<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2023.69329>

Félix Lizama

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile
felix.lizama@gmail.com

Manuel Aranda

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile
marandag@bancochile.cl

Pablo Bustos

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile
pbustose@fen.uchile.cl

Ismael Oliva

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile
ioliva@fen.uchile.cl

ABSTRACT

On October 1, 2018, Eduardo Ebensperger, CEO of Banco de Chile, was putting the final touches on the presentation he was to deliver to the Board of Directors. The meeting was scheduled for two weeks later, and nothing could be left to chance. Presenting sound and convincing arguments to obtain the Board's approval regarding the bank's new strategic guidelines was imperative.

At both the global and local levels, significant changes were taking place in the banking industry in the way products and services were delivered. These changes, combined with new regulations imposed by the Superintendence of Banks and Financial Institutions of Chile between 2013 and 2016 regarding the reduction of the Maximum Conventional Interest Rate (TMC^a) (see Appendix No. 1, evolution of maximum conventional rates), had a major impact on the industry. This impact was such that some of the leading banks, such as Banco Santander and Banco BCI, began processes to close their consumer banking



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

divisions—units that served lower-income segments. Banco de Chile was not exempt from this trend.

Modernizing the bank and determining whether to continue operating the consumer division, CrediChile^b, had to be assessed. Taking action was complex, as the institution's commitment throughout its 125-year history had been to the country's development and to people from all socioeconomic segments, creating opportunities to improve quality of life and thus contribute to a more inclusive and supportive society. The relationship with employees was key to management; it was continuously strengthened through training, development programs, the provision of benefits, and more.

The proposal Ebensperger would present involved improving processes and equipping Banco de Chile branches with greater technology in order to absorb the demands of CrediChile customers and customers in general, who were increasingly interested in a digital banking model. This would eventually imply a significant reduction in branches and staff. At that Board meeting, the actions initiated years earlier as part of an incipient digital transformation process also had to be evaluated.

Ebensperger had several questions, but one in particular captured much of his attention: could a new digital business model be implemented while considering the bank's existing social commitments and its commitments to its employees?

Keywords: Digital transformation, Banco de Chile, strategy.

LA INDUSTRIA BANCARIA EN CHILE

La banca en Chile era una de las más desarrolladas en América Latina. Tenía presencia en todas las regiones del país, una alta penetración de mercado y su solidez financiera eran reconocidas a nivel mundial¹ (ver anexo N°2, ranking de solidez financiera a nivel mundial). Se atendía a todos los segmentos desde los clientes personas naturales sin renta, a través de cuentas vistas, hasta los clientes personas y PYMES con actividad comercial, así como también empresas a nivel corporativo y multinacional con todo tipo de productos y soluciones financieras.

Según la CMF^c, la banca en Chile a octubre de 2018 estaba compuesta por 19 bancos, 18 privados y un banco estatal, Banco Estado. Estos actores del mercado mantenían un nivel de colocaciones de 236.897 mil millones de USD en total, lo que representaba un 83,1% del PIB nacional. El sistema contaba con un total de 24,7 millones de cuentas corrientes y vistas activas². Además, disponía de una red de atención que presentaba más de 1.700 sucursales a lo largo del país.

A nivel general, las colocaciones estaban distribuidas en 3 tipos de créditos: comerciales, principalmente para el uso empresarial; consumo y vivienda, de uso personal³ (ver anexo N°3, colocaciones bancarias entre 2011 y 2018).

^a Tasa Máxima Convencional.

^b División de consumo especializada en los segmentos de menores ingresos.

^c Comisión de Mercado Financiero, esta reemplaza a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras a partir de junio de 2019.

El 88,7% de las colocaciones estaba concentrada en solo 6 bancos, siendo que estos mismos actores a diciembre de 2011 concentraban un 83,4% (ver anexo N°4, evolución colocaciones principales 6 bancos en Chile).

Tendencias en la Digitalización Financiera en Chile

En 2017, el uso de páginas web y aplicaciones se estaba convirtiendo en el estándar dentro del mundo financiero, según datos de la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras, el 70 % de los clientes bancarios utilizaba el sitio web y la mitad de ellos accedía a su banco a través de alguna aplicación móvil⁴. La digitalización avanzaba a pasos agigantados, para los nuevos y futuros clientes la digitalización era algo innato. Las instituciones financieras comenzaron a redirigir sus actividades para incorporar esta nueva forma de vida dentro de sus estrategias para crear nuevos productos y servicios con una propuesta de valor diferente en pro de una mejor experiencia cliente (ver anexo N°5, evolución usuarios online).

Los principales referentes de la industria bancaria comenzaron con sus propuestas digitales, buscaban las mejores formas para digitalizar sus procesos internos, bajar costos y entregar productos más atractivos. En el mercado nacional y hacia finales de 2017, banco BCI lanza una nueva aplicación con nombre de “MACH”, que se presentó como una solución financiera innovadora que servía para realizar transferencias entre contactos registrados en teléfonos móviles sin la necesidad de agregar los datos del beneficiario. Este producto revolucionó el mercado y para complementar su propuesta de valor en marzo de 2018 lanzaron la primera tarjeta virtual de prepago, con la cual se permitía realizar pagos en el extranjero en comercios como Netflix, Amazon, AliExpress, entre otros⁵.

Banco Santander plasmaba sus esfuerzos de digitalización en 2017 con una nueva cuenta corriente digital llamada LIFE, la que se gestionaba ciento por ciento digitalmente y estaba orientada a un segmento masivo, lo que se traducía en un bajo en costo operacional y, en consecuencia, una disminución de los precios de los planes ofertados.

Banco Estado, el principal actor en atención a segmentos socioeconómicos bajos, anunciaba en 2018 un revolucionario cambio en sus plataformas digitales, incorporaban múltiples y nuevas funcionalidades en materia de contratación y administración de productos. Banco Estado representaba hasta ese entonces el 40% de la totalidad de transacciones electrónicas realizadas a nivel nacional⁶.

En 2018, el nuevo Banco Scotiabank, proveniente de la fusión de los Bancos Scotiabank y BBVA, utilizó su experiencia internacional importando su aplicación móvil desarrollada en Toronto Canadá, “Scotiabank GO”. La App había sido reconocida por los excelentes resultados de experiencia cliente⁷.

Por otro lado, y con una tendencia distinta, Banco Itaú enfocaba sus esfuerzos en buscar soluciones digitales internas en primera instancia, para luego llegar de mejor manera a sus clientes. Para ellos, crearon “Salas Digitales”, que eran espacios para desarrollar soluciones innovadoras⁸.

BANCO DE CHILE Y SU ORIGEN

Banco de Chile se fundó en 1893. Su origen se remonta a la fusión de los Bancos de Valparaíso, Agrícola y Nacional. Durante toda su trayectoria, había ofrecido soluciones a necesidades de financiamiento, ahorro, inversión, asesoría y administración de efectivo de personas naturales y jurídicas⁹. Banco de Chile era uno de los principales bancos privados del país y uno de los más sólidos, así lo respaldaban distintas clasificadoras de riesgo locales e internacionales¹⁰(ver anexo N°6, clasificación de riesgo a 2018).

A lo largo de su historia, Banco de Chile había buscado contribuir al desarrollo tanto del país como de las personas. En sus más de 125 años de historia, había sido partícipe activo en múltiples hitos, tales como: crisis económicas, procesos de fusión e internalización, participación en fundaciones, respuesta a programas de emergencias, desarrollo de programas de emprendimiento, inclusión y cuidado del medioambiente, además contaba con una amplia red de voluntariado, entre otros.

En 1993 fundó CrediChile, especializado en atención de clientes de menores ingresos. En 2002, comenzó la fusión con el Banco de A. Edwards reservando esta marca para atención exclusiva de clientes con altos ingresos. El mismo año Banco de Chile comenzó a transarse en la Bolsa de Valores de Nueva York. En 2008, se fusionó con CITIBANK Chile, filial de Citigroup INC. Estos fueron algunos de los hitos más relevantes a lo largo de su historia (ver anexo N°7, línea de tiempo Banco de Chile).

Hacia fines de 2018, Banco de Chile alcanzó más de 916 mil cuentacorrentistas, mantenía una red de 390 sucursales distribuidas a lo largo de todo el territorio nacional y representaciones en el extranjero, contaba con más de 14 mil colaboradores y había recibido reconocimientos por la mejor banca digital y móvil del país.

Estructura y Toma de Decisiones

Banco de Chile tenía una estructura divisional compuesta por áreas de negocios, control, apoyo y sus filiales (ver anexo N°8, estructura de Banco de Chile y sus filiales). Todas ellas dependían directamente de la gerencia general donde, en conjunto con el directorio, definían los lineamientos, realizaban las planificaciones y tomaban las decisiones estratégicas de la corporación. Para ir revisando y controlando las acciones, existían comités revisores a todos los niveles que contaban con la participación de directores, gerente general, gerentes de división y gerentes de áreas funcionales. Los principales comités eran de directorio, gerencia, negocios y riesgo.

Estos comités revisaban y evaluaban resultados, planificaban acciones, así como también recogían las percepciones e ideas desde las mismas áreas para discutirlas y dárselas a conocer a la gerencia general y directorio, se buscaba generar una comunicación Interdivisional.

Productos y Servicios

Los productos y servicios que Banco de Chile ofrecía consideraban segmentos, según niveles de ingresos o ventas e incluía cuenta corriente, vista y digital, línea de crédito, diferentes instrumentos de financiamiento, tales como, créditos de consumo y comerciales, con y sin garantías estatales, leasing, leaseback, créditos hipotecarios, inversiones, seguros y tarjetas de créditos. Por otra parte, había desarrollado una plataforma digital para operar con los productos mencionados. Debido a la propuesta de valor segmentada, ofertaban

diferentes marcas y tipos de tarjetas, siendo las de alta gama las más solicitadas por la gran cantidad de beneficios que entregan a nivel nacional e internacional¹².

Las marcas CrediChile y Banco A. Edwards mantenían logos y colores distintos a Banco de Chile, sin embargo, en su reverso se vinculan las marcas por medio de frases como “Banco CrediChile del Banco de Chile” / “Banco de A. Edwards del Banco de Chile”.

Los productos complementaban su oferta de valor con los servicios asociados, tales como: comercio exterior, servicio de asesorías, plataforma de internet, pagos en línea, recarga de celulares, entre otros.

Los Clientes

La banca a nivel nacional segmentaba los clientes de bancas personas y empresas, según ingresos y ventas respectivamente. Primaban factores socioeconómicos y demográficos (ver anexo N°9, descripción de grupos socioeconómicos por nivel de ingresos). Banco de Chile buscaba potenciar al máximo la propuesta de valor entregada a cada segmento para lograr una mayor vinculación y rentabilidad. Por otro lado, una correcta segmentación había permitido aumentar ventas a través de cross-sell y up-sell, ajustando soluciones financieras acorde a cada perfil de cliente¹³ (ver anexo N°10, evolución de colocaciones 2016-2018).

En la siguiente tabla, se aprecia los segmentos de clientes que trabajaba Banco de Chile, así como también la orientación del segmento:

Figura N°1. Mercados, Segmentación y Orientación.

MERCADO MINORISTA		MERCADO MAYORISTA			
SEGMENTO	PERSONAS Y PYME'S	GRANDES EMPRESAS	CORPORATIVA	TESORERÍA	NEGOCIOS ESPECIALES
ORIENTADO A	Personas naturales con y sin giro, microempresas, pequeñas y medianas empresas	Empresas Nacionales e Internacionales	Compañías Nacionales e Internacionales	Quienes requieren servicios de moneda extranjera, derivados, y pactos	Quienes requieren servicios de Cash Management e Inversiones

Source: Own elaboration.

Para lograr aún una mejor segmentación y entregar una propuesta de valor diferenciada según niveles de ingresos/ventas, Banco de Chile segmentaba su mercado minorista en Banca Personas donde la propuesta de valor consideraba productos y servicios, según el ciclo de vida del cliente, modelos de atención personalizados de acuerdo con edades desde modelos virtuales, sucursales tradicionales y una exclusiva red de sucursales para los segmentos de altos ingresos y/o patrimonio, modelos de servicios que abarcaban sucursales, centro de atención telefónica, sitio web y aplicaciones móviles. Asimismo, consideraban el ciclo de vida del cliente para satisfacer las necesidades de financiamiento, cuyos servicios

abarcaba desde créditos de libre disponibilidad, hipotecarios, financiamiento de post grados nacionales e internacionales, entre otros productos¹⁴.

Figura N°2. Segmentación de clientes en Mercado Minorista – Banca Personas.

SEGMENTO	JOVEN	TRADICIONAL	PREFERENTE	BANCA PRIVADA
ORIENTADO A	PERSONAS NATURALES SIN GIRO			
NIVEL DE INGRESOS O PATRIMONIO NETO	Jóvenes Profesionales con o sin renta hasta 27 años	Ingresos entre USD 750 y USD 3.600	Ingresos entre USD 3.601 y USD 6.000 o Patrimonio neto sobre MM USD 380	Ingresos sobre USD 6.001 o Patrimonio neto sobre MM USD 600

Al 1 de octubre de 2018, se daba la equivalencia de 1 USD = \$658,30 pesos chilenos.

Source: Own elaboration.

Por otro lado, en la Banca Tradicional había una sub-segmentación de carteras especializadas en la atención de clientes de menores ingresos, tramos entre USD 750 y USD 1.000 mensuales. La marca Banco A. Edwards fue orientada a segmentos de altos ingresos, manteniendo los mismos requisitos que Banco de Chile, pero considerando solo clientes profesionales¹⁵.

Finalmente, en Banca Empresas la propuesta de valor consideraba productos acordes a los niveles de venta de las empresas: tipos de cuentas, propuestas de financiamiento, seguros, etc. Además, buscaban estar presente por medio de los diferentes canales de atención, entregar beneficios como capacitaciones y alianzas con diferentes organizaciones e instituciones de educación.

Figura N°3. Segmentación de clientes en Mercado Minorista – Banca Empresas.

SEGMENTO	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
ORIENTADO A	Personas naturales con giro o personas jurídicas		
NIVEL DE VENTAS	Hasta M USD 98	Entre M USD 98 y MM USD 1.060	Entre MM USD 1.060 y MM USD 3.030

Al 1 de octubre de 2018, se daba la equivalencia de 1 USD = \$658,30 pesos chilenos.

Source: Own elaboration.

Canales de comunicación

Los clientes Banco Chile contaban con una amplia gama de canales de atención y autoatención, de forma presencial y remota, los que funcionaban 24 horas al día los 7 días de la semana.

- Red de sucursales a nivel nacional, atención de ejecutivos comerciales
- Banca Telefónica, Fonobank / Emergencias Bancarias
- App`s, Página WEB, servicios en sitios público y privado www.bancochile.cl
- B-TV, canal de internet para difusión
- Máquinas de autoservicio: ATI^d, TCR^e y Cajeros automáticos
- Redes sociales: Twitter, Facebook e Instagram

EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

Hasta 2016, el foco del banco fue desarrollar innovaciones tecnológicas individuales, por ejemplo, lanzó su nuevo sitio web, más moderno e intuitivo para los clientes, pues brindaba la posibilidad de que cada usuario personalizara sus menús. De esta manera y en ese mismo año, el lanzamiento de las aplicaciones Mi Pass y Mi Plata se transformó en un ícono en la industria por su notable innovación en banca móvil.

Eduardo Ebensperger, gerente general del banco, señaló en memoria anual 2016:

“Mi desafío es afianzar la posición de liderazgo del banco, realizando los cambios estratégicos y tácticos que requiere desenvolverse en un mercado cada vez más cambiante, exigente y competitivo, manteniendo a esta corporación como un referente en la industria bancaria chilena y regional.

A su vez, estamos trabajando para anticiparnos a las necesidades de las nuevas generaciones de clientes y de nuestra sociedad. En este contexto, durante el ejercicio 2016 reformulamos nuestros focos estratégicos de largo plazo, los que se centran en tres ejes interdependientes: situar al cliente en el centro de todas nuestras decisiones, la búsqueda permanente de mayores niveles de eficiencia y productividad, y el compromiso con Chile y su desarrollo¹⁶”.

Los Pilares de Modelo

Para encausar el proceso de transformación, Banco de Chile tuvo un cambio en la esencia de su modelo. Pasó de un enfoque basado netamente en números a una propuesta integral, cuyo propósito e inspiración era contribuir al desarrollo del país y las personas.

Cliente en el centro de nuestras decisiones¹⁷ fue uno de los focos estratégicos, definidos por la nueva administración. Todo comenzaba a girar en relación con el impacto generado hacia el cliente, se buscaba acompañarlo en todo su ciclo de vida. Para avanzar en esta línea estratégica, se definió un plan de trabajo global que comprometía a varias divisiones dentro de la organización: las unidades de tecnología e innovación centraron sus esfuerzos en mantener un sitio web con altos estándares de seguridad e implementación de nuevas

^d Equipo de autoatención que permitía transacciones monetarias, como, por ejemplo: giros en efectivos, depósitos en efectivos y documentos, cobro de cheques y vale vistas.

^e Equipo de autoatención que permitía transacciones no monetarias, como, por ejemplo: consulta de saldos y movimientos de cuentas, pago de productos y reseteo de claves.

herramientas digitales, las aplicaciones móviles fueron su gran desafío. Se renovaron los modelos de atención de los segmentos de altos y menores ingresos, además se expandió el modelo de altas rentas a regiones, ya que en 2016 ese modelo de atención estaba centralizado solo en la Región Metropolitana, Santiago de Chile¹⁸.

Compromiso País: variadas eran las iniciativas que desarrollaba Banco de Chile año tras año para potenciar su compromiso con la sociedad, acciones que posicionaban la marca dentro de las más respetadas y valoradas en Chile. Programas de capacitación permanentes en educación financiera, fomento y apoyo al emprendimiento, incorporación de micro y pequeñas empresas en sus programas de difusión eran bien percibidos y reconocidos a nivel nacional. Así como su compromiso de estar presente con productos y servicios para todos los estratos socioeconómicos, Credichile jugó un rol clave en la atención del segmento de menores ingresos en los que no toda la banca participaba, un ejemplo de esto fue mantener presencia en la comuna de La Pintana^f ¹⁹.

CrediChile se especializaba en la atención de clientes de menores ingresos y menos bancarizados. Su principal oferta de productos era créditos de consumo y cuentas vistas para el abono de remuneraciones las cuales se entregan principalmente por medio de convenios empresa. Esto último facilitaba la gestión de cobro de créditos, ya que se potenciaban los descuentos por planillas^g. De otra forma a este grupo de clientes, les resultaba difícil acceder a financiamiento y, en consecuencia, estaban dispuestos a pagar un costo mayor, pues, en el mercado, no tenían mayores ofertas disponibles. De esta manera, el banco cargaba mayores intereses asociados al mayor riesgo de este segmento.

El negocio fue atractivo hasta 2013, cuando por ley se puso un límite de la TMC que se podía aplicar a los créditos otorgados al segmento. Un alto número de operaciones de crédito por montos menores a USD 2.000^h permitieron obtener altas rentabilidades y así compensar el riesgo crediticio. La regulación impuesta puso en jaque la forma de atender el segmento, debido a que, al reducir la tasa de interés y al mantener los niveles de riesgo, no se generaban retornos atractivos. Sumado a los cambios de tendencias tecnológicas y la conducta de los consumidores en la forma de acceder a los servicios financieros, hicieron crecer las dudas sobre la continuidad de CrediChile.

Banco de Chile, en conjunto con la Fundación Desafío Levantemos Chileⁱ, lanzaron en 2016 el concurso nacional “Desafío Emprendedor”, en el cual buscaban potenciar y dar visibilidad a las micro y pequeñas empresas. Les entregaban financiamiento y capacitación sobre herramientas técnicas e impulsaban la digitalización de los emprendimientos. Tras cuatro décadas, Banco de Chile reafirmó su compromiso con la inclusión a través de la Fundación Teletón^j que es uno de sus emblemas²⁰.

^f Comuna ubicada en el sector sur de la ciudad de Santiago de Chile, es considerada una de las comunas de menores ingresos per cápita en todo el territorio nacional.

^g Modalidad de pago del crédito en que el valor cuota se descuenta de la remuneración del trabajador y el empleador es quien transfiere los fondos al banco.

^h Al 1 de octubre de 2018, se daba la equivalencia de 1 USD = \$658,30 pesos chilenos.

ⁱ Institución sin fines de lucro, que ayuda a las comunidades en situación de emergencia. Buscaban soluciones sostenibles a problemas públicos, empoderando a la sociedad civil, impulsando a las personas a levantarse por sí mismas para así generar un Chile con mayores oportunidades.

^j Institución sin fines de lucro, dedicada a la rehabilitación integral de niños, niñas y jóvenes con discapacidad motora, en el mejoramiento de su calidad de vida y al desarrollo de sus capacidades para lograr su inclusión social.

Para fomentar su compromiso con la inclusión, el banco disponía de un sitio web [www.
trabajaenelchile.cl](http://www.trabajaenelchile.cl) que estaba adaptado en postulaciones de personas con discapacidad visual y auditiva.

Eficiencia y productividad: el banco buscaba crear una sinergia en todos sus ámbitos, incorporar procesos simples y seguros a la ejecución de las tareas cotidianas era parte de su estrategia. Por ello, comenzó la renovación de las plataformas comerciales y canales de ventas.

Los focos anteriores apuntaban a una estrategia de largo plazo. El banco debía adecuar su estructura a los nuevos tiempos, los sistemas debían complementarse y operar integrados; la evolución mundial de la banca y las tendencias de los nuevos clientes apuntaban a organizaciones operativas y administrativas más livianas, menor número de sucursales físicas, pero bien integradas y capaces de tener una alta capacidad de resolución y atención. Potenciar los modelos de atención digital era una necesidad inmediata.

Por otro lado, la División de Personas y Organización desarrolló un trabajo colaborativo y alineado para cumplir con los focos estratégicos del banco. Su aporte fue clave al abordar desde los nuevos procesos de reclutamiento hasta capacitar a los colaboradores en la implementación de la estrategia de la transformación digital. Desarrollar nuevas habilidades a más de 14 mil trabajadores, incorporar nuevos procesos y formas de trabajo, desarraigar una cultura interna altamente jerárquica y burocrática eran sus grandes desafíos. Sin embargo, la cultura interna se caracterizaba por un ambiente de colaboración y trabajo en equipo, valores que se necesitaban para la implementación de los nuevos modelos²¹.

En promedio, el banco realizaba 240 mil horas anuales de capacitación on-line a sus colaboradores, los ejes de capacitación estaban enfocados en inducción, eficiencia y productividad, cursos regulatorios, liderazgo, formación y compromiso con el Chile, siendo estos, los dos últimos ejes los que abarcaban dos tercios del total de horas y eran enfocados en personal técnico y administrativo los que estaban inmersos en el proceso de transformación digital que ejecutaba el banco.

Para la División de Personas y Organización, fue un gran desafío el trabajo con los sindicatos, pues el 78 % de los colaboradores pertenecía a uno de ellos. Se generaron planes de retroalimentación continua y permanente sobre los procesos que implementaba el banco y las implicancias hacia los colaboradores, se desarrollaron planes especiales para la reubicación de personal, se acordaron planes de salidas compensadas y beneficios adicionales para los colaboradores desvinculados, tales como: capacitaciones en oficios o carreras técnicas y preparación para una reinserción laboral efectiva en otros sectores.

Transformación Digital

Para abordar el desafío de implementación, el banco desarrolló múltiples iniciativas que buscaban Acelerar las soluciones digitales y el Desarrollo de capacidades y talento.

En 2017 y para aunar esfuerzos, alcanzar coherencia y proyección, todas las iniciativas en este ámbito que habían sido desarrolladas por la División de Operaciones y Tecnología

pasaron de ser proyectos islas a convertirse en la nueva área de Innovación y Banca Digital, dependiendo de la División Marketing y Clientes. Su misión fue llevar al banco hacia la digitalización, pero siempre considerando cuidadosamente los aspectos estratégicos esenciales del banco.

Los clientes visitaban cada vez menos las sucursales físicas. Las herramientas digitales como las App reemplazaron, en gran medida, los servicios entregados con presencialidad, las transacciones por cajas disminuían y prácticamente se triplicaron las transacciones digitales, el uso de cheque disminuyó radicalmente, la reducción de sucursales y de funcionarios ya se hacían presentes²². Definitivamente el negocio de la banca evolucionaba, impactaba en menores costos y mostraba sus cambios (ver anexo N°11, evolución de transacciones en la banca).

Uno de los cambios más importantes en digitalización fue a través del cambio de las plataformas internas como externas. El banco hizo esfuerzos con las aplicaciones móviles como lo son las apps Mi Banco, Mi Inversión, Mi Pago, Mi Beneficio, Mi Seguro y Mi cuenta, entre otras; también, lo realizado con la página web de personas y la plataforma Banconexión^k en empresas. Estos cambios significaron un gran avance por lo intuitivo de las plataformas, la posibilidad de contratar productos online como seguros, créditos, aumentos de cupo de tarjetas y líneas, además de activar promociones.

En el marco interno, se estableció un horizonte completamente digital para evitar los procesos manuales, por ejemplo, de vistos buenos con papeles, revisión y chequeos de procedimientos realizados con check list impresos y cuadraturas de cajas, todo se trasladó a sistemas digitales. Si algún proceso necesitaba validaciones manuales, después de terminado, se escaneaba y se dejaba en un respaldo digital. Esto disminuía enormemente las revisiones “in situ” de auditorías y los tiempos de espera en caso de discrepancias. Por otro lado, siempre se contaba con un respaldo en línea de todo lo realizado. Este proceso se llevó a cabo a través de la aplicación y metodología Paperless^l, cuyo objetivo era alcanzar la máxima eficiencia en procesos y tiempos. En consecuencia, hubo una importante disminución en los costos de impresoras, de papel, tóner y tinta para imprimir, además, se redujo sustantivamente el costo de almacenaje del respaldo de la información en empresas externas de bodega.

La revolución era en todo ámbito, desde 2014 se venía desarrollando el proyecto de Centro de Negocios, el que fue reimpulsado con la creación del área de Innovación y Banca Digital en 2017, ya se veía el desarrollo del nuevo software de gestión del banco, con sello MADE IN CHILE, a diferencia de los sistemas anteriores que eran contratados externamente. Centro de Negocios era un proyecto que apuntaba a enriquecer aún más las propuestas de valor para generar, a la vez, importantes sinergias y eficiencias en los procesos²³.

La División de Personas y organización no estaba ajena al proceso de transformación digital. Entonces en 2018, desarrollaron “Mi Sitio” portal para el almacenamiento de documentos contractuales que utilizaba firmas digitales. Este avance permitió contar con información en línea. Para el área comercial, se creó el portal “Mis Incentivos” que disponía información individual y perfilada a los modelos de incentivos asociados a cada cargo.

^k Plataforma de internet del Banco de Chile especializada en la atención de empresas.

^l Iniciativa que buscaba trabajar sin papel en las oficinas, digitalizando todos los documentos.

Paralelamente, se migró a un nuevo portal la plataforma de reconocimientos, evaluaciones por competencias y metas. En suma, todo giró hacia las nuevas estrategias del banco.

La Decisión

Dados los avances en digitalización del banco y, a la vez, un aumento en los costos para atender financieramente a los segmentos de menores ingresos, Eduardo Ebensperger debía tomar una decisión para presentar al directorio considerando que el término de CrediChile significaba el cierre de casi el 25% de las 384 sucursales y la eventual desvinculación de casi el 18% de los 14 mil colaboradores^m.

¿Debía cerrarse CrediChile y seguir con las tendencias de la banca, eliminando la atención a los segmentos de menores ingresos en vista de que las nuevas regulaciones y restricciones en la TMC, hacían muy difícil seguir con el negocio en el largo plazo?. Esto podría afectar la vocación histórica del banco dado su compromiso con la sociedad. O quizás y considerando su historia y compromisos con el país, ¿se debería mantener CrediChile aun cuando el escenario proyectado fuera negativo? Por otra parte, ¿cómo podría la digitalización afectar esta toma de decisión?, ¿cómo podría desarrollarse ese cambio?

^m Cálculo de proporcionalidad de sucursales y funcionarios CrediChile están realizado en función de memoria Banco Chile 2018.

REFERENCIAS

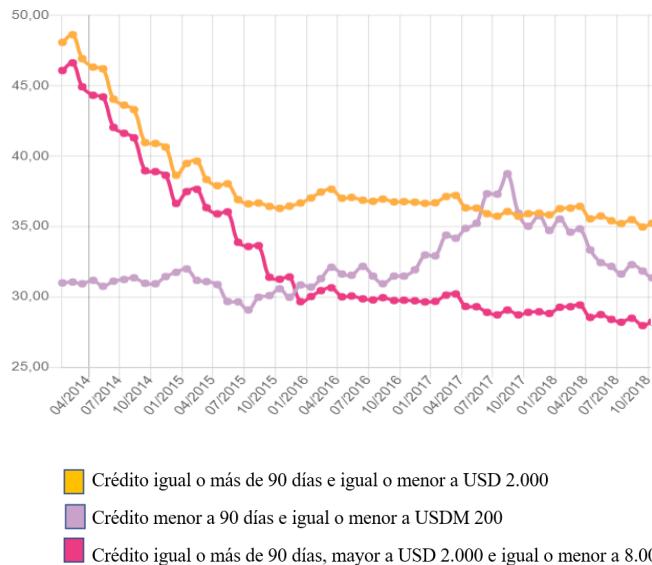
- ¹ Asociación de Bancos e Instituciones Financieras. (5 de octubre de 2018). La banca chilena y su situación a nivel internacional. Recuperado de: <https://www.abif.cl/wp-content/uploads/attachments/informe-abif-125--la-banca-chilena-a-nivel-internacional.pdf>
- ² Asociación de Bancos e Instituciones Financieras. (31 de enero de 2019). Inclusión Financiera. Recuperado de: <https://www.abif.cl/wp-content/uploads/attachments/informe-abif-n-131--banca-2018-8412501312c1406eade1e6c22c4b9826.pdf>
- ³ Asociación de Bancos e Instituciones Financieras. (22 de marzo de 2022). La Banca: 10 años en perspectiva. <https://www.abif.cl/wp-content/uploads/2022/03/ABIF-Informa-N-179-La-banca-10-an%C3%B3os-en-perspectiva.pdf>
- ⁴ Asociación de Bancos e Instituciones Financieras. (2017). Memoria 2017 Transformación Digital, Acceso y Nuevos Actores. Recuperado de: <https://www.abif.cl/wp-content/uploads/2021/03/banca-2017.pdf>
- ⁵ Banco BCI. (5 de marzo de 2018). Bci lanza primera tarjeta de prepago de la banca, bajo la nueva ley. Recuperado de: <https://www.bci.cl/saladeprensa/noticias-bci/posts/bci-lanza-primeratajeta-de-prepago-de-la-banca-bajo-la-nueva-ley>
- ⁶ Diario Financiero. (16 de octubre de 2018). Banco Estado prepara nueva plataforma digital. Recuperado de: <https://amp.df.cl/empresas/banca-instituciones-financieras/bancoestado-prepara-nueva-plataforma-digital>
- ⁷ Scotiabank. (2017). Scotiabank: el mejor banco digital de Norte América. Recuperado de: <https://www.scotiabankchile.cl/Personas/responsabilidad-social-empresarial/noticias/scotiabank-mejor-banco-digital-norte-america>
- ⁸ Banco Itau, (13 de noviembre de 2018). Conoce el cambio cultural que la era digital empuja en la banca nacional. Recuperado de: <https://www.emol.com/noticias/Tendencias/2018/11/13/927263/Conoce-el-cambio-cultural-que-busca-implementar-el-banco-Itau-en-su-relacion-con-los-clientes.html>
- ⁹ Banco de Chile. (2019). Memoria Anual 2019. Recuperado de: https://portales.bancochile.cl/uploads/000/010/292/936ed270-30be-4bb9-9f17-e853dbfd029b/original/Memoria_2019_web.pdf
- ¹⁰ Banco de Chile. (2018). Memoria Anual 2018. Recuperado de: https://portales.bancochile.cl/uploads/000/010/290/b77aee90-d234-423c-ad305a3969c94683/original/Memoria_BCh_PDF_ok_v2.pdf
- ¹¹ Banco de Chile. (2020). Memoria Anual 2020. Recuperado de: https://portales.bancochile.cl/uploads/000/012/897/070ff0ca-8c97-44f7-b3b2-da1e969772cd/original/Memoria_Banco_Chile_2020_FINAL.pdf
- ¹² Puntos Globales. (5 de mayo de 2019). Las 3 mejores tarjetas de crédito en Chile. Recuperado de: <https://www.puntostglobales.com/las-3-mejores-tarjetas-de-credito-de-chile-by-puntos-globales/>
- ¹³ Comisión de Mercado Financiero. (2022). Publicaciones, estadísticas y Datos. Recuperado de: [https://www.best-cmf.cl/best-cmf/#!cuadros/SBIF_DEUD_AGIFI_MM\\$?FechaFin=20181201&FechaInicio=20160101&rutaMenu=478054,478083,478084,478094,478095,478096](https://www.best-cmf.cl/best-cmf/#!cuadros/SBIF_DEUD_AGIFI_MM$?FechaFin=20181201&FechaInicio=20160101&rutaMenu=478054,478083,478084,478094,478095,478096)

- ¹⁴ Banco de Chile. (2022). Productos y Servicios. Recuperado de: <https://portales.bancochile.cl/personas-financiamiento>
- ¹⁵ Banco Edwards. (2022). Banco Edwards, Hazte cliente. Recuperado de: <https://portales.bancoedwards.cl/personas/hazte-cliente>
- ¹⁶ Banco de Chile. (2016). Memoria Anual 2016. Recuperado de: https://portales.bancochile.cl/uploads/000/010/293/185111d8-9919-4864-893a-56c0b2c31902/original/Memoria_BCh_2016_final.pdf
- ¹⁷ Banco de Chile. (2018). Memoria Anual 2018. Recuperado de: https://portales.bancochile.cl/uploads/000/010/290/b77aee90-d234-423c-ad30-5a3969c94683/original/Memoria_BCh_PDF_ok_v2.pdf
- ¹⁸ Banco de Chile. (2022). Sucursales Banca Privada. Recuperado de: <https://portales.bancochile.cl/bancaprivada/canales-de-atencion/detalles/oficinas>
- ¹⁹ SERNAC. (2022). Sucursales Bancarias por comuna. Recuperado de: https://www.sernac.cl/portal/619/w3-article58611.html?utm_source=CHILE%20ATIENDE&utm_medium=FICHA%20SITIO%20WEB&utm_campaign=BUSCADOR%20SUCURSALES%20BANCOS
- ²⁰ Banco de Chile. (2022). Comunidad. Recuperado de: <https://portales.bancochile.cl/nuestrobanco/es/nb/sostenibilidad/comunidad>
- ²¹ Banco de Chile. (2022). Nuestro Equipo. Recuperado de: <https://portales.bancochile.cl/nuestrobanco/es/nb/sostenibilidad/nuestro-equipo>
- ²² Diario Financiero. (19 de agosto de 2019). Banco de Chile bajara las cortinas de casi el 9% de sus sucursales por plan de transformación digital. Recuperado de: <https://www.df.cl/mercados/banca-fintech/banco-de-chile-bajara-las-cortinas-del-casi-9-de-sus-sucursales-por>
- ²³ Banco de Chile. (2022). Trabaja en el Chile. Recuperado de: <https://trabajaenelchile.cl/post/centro-de-negocios-de-banco-de-chile-trabajo-colaborativo-al-100/>
- ²⁴ Comisión de Mercado Financiero. (2022). Publicaciones, estadísticas y Datos. Recuperado de: https://www.best-cmf.cl/best-cmf/#/cuadros/SBIF_TMC_CL_TRPL_TRUF_PORC_MONT?FechaFin=20181013&FechaInicio=20140415&rutaMenu=478527,485459,485460,485461,485463&vista=grafico
- ²⁵ Asociación de Bancos e Instituciones Financieras. (31 de octubre de 2018). Cifras Financieras. Recuperado de: <https://www.abif.cl/wp-content/uploads/attachments/informe-abif-n-126--cifras-financieras--septiembre-2018-.pdf>
- ²⁶ Asociación de Bancos e Instituciones Financieras. (22 de marzo de 2022). La Banca: 10 años en perspectiva. Recuperado de: <https://www.abif.cl/wp-content/uploads/2022/03/ABIF-Informa-N-179-La-banca-10-an%C3%A1os-en-perspectiva.pdf>

- ²⁷ Comisión de Mercado Financiero. (2022). Se consideró en la muestra la suma de las colocaciones de los bancos Itaú y CorpBanca, y los bancos Scotiabank y BBVA a 2018, mostrados como Itaú y Scotiabank respectivamente. Recuperado de: [https://www.best-cmf.cl/best-cmf/#!/cuadros/SBIF_DEUD_AGIFI_MM\\$?FechaFin=20181201&FechaInicio=20130101&rutaMenu=478054,478083,478084,478094,478095,478096](https://www.best-cmf.cl/best-cmf/#!/cuadros/SBIF_DEUD_AGIFI_MM$?FechaFin=20181201&FechaInicio=20130101&rutaMenu=478054,478083,478084,478094,478095,478096)
- ²⁸ Asociación de Bancos e Instituciones Financieras. (20 de diciembre 2017). Banca digital: la transformación de una industria. Recuperado de: <https://www.abif.cl/wp-content/uploads/2021/03/informe-abif-n-111-banca-digital.pdf>
- ²⁹ Banco de Chile. (2018). Memoria Anual 2018. Recuperado de: https://portales.bancochile.cl/uploads/000/010/290/b77aee90-d234-423c-ad305a396c94683/original/Memoria_BCh_PDF_ok_v2.pdf
- ³⁰ Banco de Chile. (2020). Memoria Anual 2020. Recuperado de: https://portales.bancochile.cl/uploads/000/012/897/070ff0ca-8c97-44f7-b3b2-da1e969772cd/original/Memoria_Banco_Chile_2020_FINAL.pdf
- ³¹ Banco de Chile. (2020). Memoria Anual 2020. Recuperado de: https://portales.bancochile.cl/uploads/000/012/897/070ff0ca-8c97-44f7-b3b2-da1e969772cd/original/Memoria_Banco_Chile_2020_FINAL.pdf
- ³² Economía y negocios. (14 de marzo de 2018). RM, Tarapacá y Aysén tienen el mayor porcentaje de hogares del segmento ABC1. Recuperado de: <http://www.economiamynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=450845>
- ³³ Comisión de Mercado Financiero. (2022). Publicaciones, estadísticas y Datos. Recuperado de: [https://www.best-cmf.cl/best-cmf/#!/cuadros/SBIF_DEUD_AGIFI_MM\\$?FechaFin=20181201&FechaInicio=20160101&rutaMenu=478054,478083,478084,478094,478095,478096](https://www.best-cmf.cl/best-cmf/#!/cuadros/SBIF_DEUD_AGIFI_MM$?FechaFin=20181201&FechaInicio=20160101&rutaMenu=478054,478083,478084,478094,478095,478096)
- ³⁴ Asociación de Bancos e Instituciones Financieras. (28 de enero de 2022). Cifras Financieras. Recuperado de: <https://www.abif.cl/wp-content/uploads/2022/01/Informe-ABIF-N-177-Cifras-financieras-2022.pdf>

ANEXOS

Anexo N°1. Evolución de Tasas Máximas Convencionales, 2014 – 2018.



Source: Own elaboration²⁴.

Anexo N°2. Ranking de Solidez Financiera a Nivel Mundial.

Índice de Solidez de la Banca^[1]
 (Posición en el ranking de 140 países)

	Ranking 2018-2019	Ranking 2017-2018	Cambio posición
Finlandia	1	1	➡ 0
Canadá	2	2	➡ 0
Singapur	3	6	⬆ 3
Australia	4	4	➡ 0
Chile	5	5	➡ 0
Hong Kong	6	7	⬆ 1
Luxemburgo	7	9	⬆ 2
Suiza	8	13	⬆ 5
Nueva Zelanda	9	3	⬇ 6
Eslavaquia	10	15	⬆ 5

Índice de Competitividad Global y Solidez de la Banca
 (Posición de Chile en el ranking de 140 países)

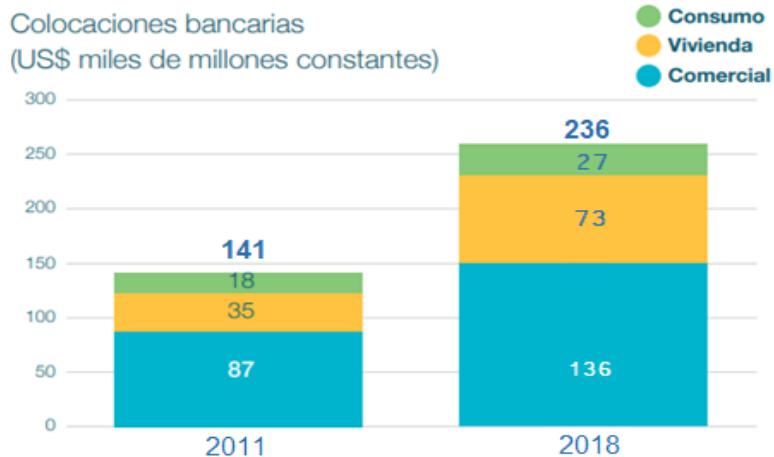


Fuente: World Economic Forum (WEF), Global Competitiveness Report 2018.

[1] El Índice de Solidez de la Banca es uno de los indicadores del pilar "sistema financiero" del ICG y se basa en la Encuesta de Opinión Ejecutiva.

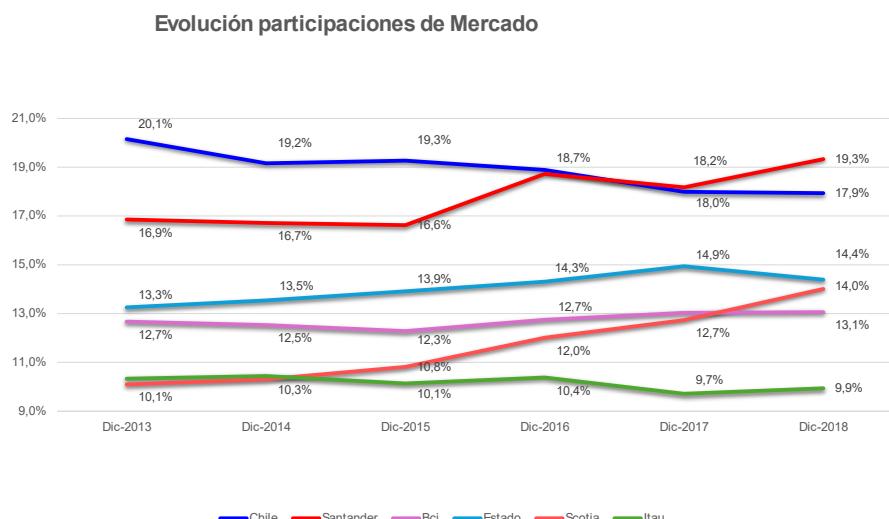
Source: Asociación de Bancos e Instituciones Financieras.
 (31 de octubre de 2018). Cifras Financieras²⁵.

Anexo N°3. Colocaciones bancarias entre 2011 y 2018.
 Productos: créditos comerciales, consumo y vivienda.



Source: Asociación de Bancos e Instituciones Financieras.
 (22 de marzo de 2022). La Banca: 10 años en perspectiva²⁶.

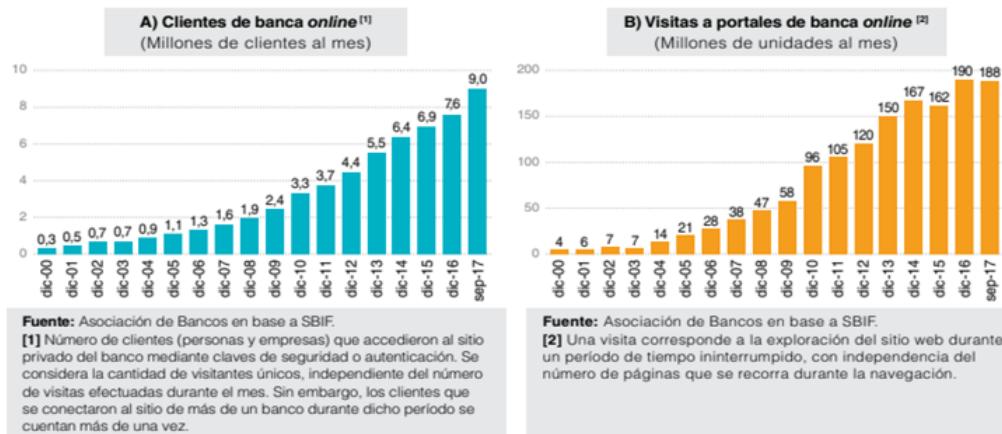
Anexo N°4. Participación de mercado de los 6 principales bancos en Chile.



Source: Own elaboration²⁷.

Anexo N°5. Evolución de la banca y visitas a portales online.

Banca online: Clientes conectados y visitas a portales



Source: Asociación de Bancos e Instituciones Financieras.
 (20 de diciembre 2017). Banca digital: la transformación de una industria²⁸.

Anexo N°6. Clasificación de riesgo local e internacional Banco de Chile a 2018.

Clasificación local de Banco de Chile

Banco de Chile	Fitch	Feller-Rate
Corto plazo	N 1+	N 1+
Largo plazo	AAA	AAA
Letras de crédito	AAA	AAA
Bonos	AAA	AAA
Bonos subordinados	AA	AA+
Acciones	1 ^a Clase Nivel 1	1 ^a Clase Nivel 1
Perspectiva	Estable	Estable

Clasificación internacional de Banco de Chile

Banco de Chile	Standard & Poor's	Moody's
Moneda extranjera		
Corto plazo	A-1	P-1
Largo plazo	A	A1
Moneda local		
Corto plazo	A-1	P-1
Largo plazo	A	A1
Perspectiva	Estable	Estable

Source: Banco de Chile. (2018). Memoria Anual 2018²⁹.

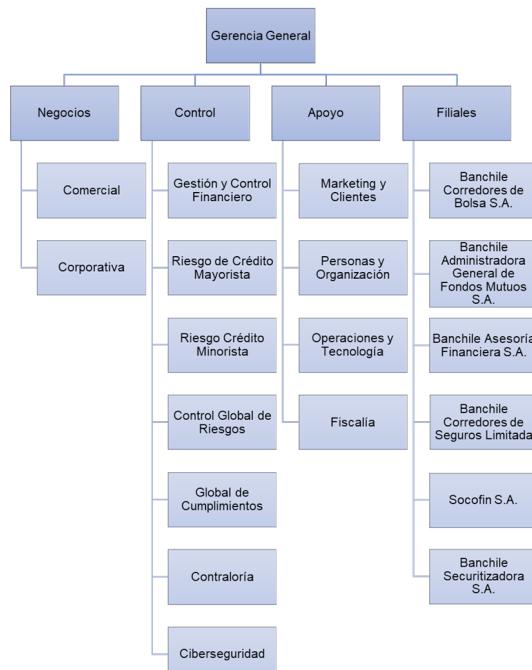
Anexo N°7. Línea de tiempo del Banco de Chile.

Reseña histórica

1833	Los inicios de la banca chilena remontan hasta fines del siglo XIX, cuando el Banco de Santiago, Banco Nacional de Chile y el Banco Agrícola se fusionaron para crear la primera entidad bancaria Banco de Chile. Al año siguiente, inició sus primeras operaciones con una red de 75 sucursales en todo el país.	
1930	Banco de Chile superó la crisis económica gracias a su sólida base de capital.	
Década 70	La Corporación Financiera de Producción (CFP) en 1973 se convirtió en el mayor accionista minoritario del Banco de Chile, como resultado de un proceso de estatización de la banca en el país. En 1975, la propiedad y control de los activos fueron traspasados a inversionistas privados.	
1983	En el marco de la crisis financiera local y global, Banco de Chile fue intervenido por la autoridad para controlar el riesgo de su cartera de préstamos y de una base patrimonial comprometida.	
2002/03	Banco de Chile concretó su fusión con el Banco de A. Edwards, por medio del cual Quínterno S.A. adquirió el 51% restante de las acciones del Banco de Chile. Se consolidó el proceso de internacionalización a través de la propuesta de American Depository Receipts (ADR), mediante el cual las acciones del Banco de Chile se listaron en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE).	
2011	La acción del Banco de Chile ingresó al índice accionario MSCI tras un exitoso aumento de capital de \$21 mil millones. El objetivo de este proceso fue fortalecer la base de capital del Banco para enfrentar el crecimiento esperado en los próximos años e incrementar la probabilidad del acceso en los mercados financieros.	
2014	LOF efectuó una oferta secundaria de acciones de Banco de Chile, disminuyendo su participación a 51%. Esto permitió aumentar de forma importante tanto el free float como la diversificación de accionistas y los volúmenes transados.	
2016	El año potenció la oferta digital con el lanzamiento de una nueva plataforma internet personas y empresas. Federó la industria al obtener una utilidad atributable a tenedores patrimoniales de \$595 mil millones.	
2017	Atentos a las oportunidades del mercado, se sumaron \$564 mil millones al portafolio del Banco, por medio de la compra de una cartera de negocios comerciales a una institución financiera local, demostrando agilidad comercial y visión de negocios.	
2018	Banco de Chile cumplió 125 años de historia y 40 años apoyando ininterrumpidamente a la Telefónica. Federó la industria al obtener una utilidad atributable a tenedores patrimoniales de \$595 mil millones.	

Source: Banco de Chile. (2020). Memoria Anual 2020³⁰.

Anexo N°8. Estructura de Banco de Chile y sus filiales a enero 2019.



Source: Banco de Chile. (2020). Memoria Anual 2020³¹.

Anexo N°9. Descripción de grupos socioeconómicos por nivel de ingresos.

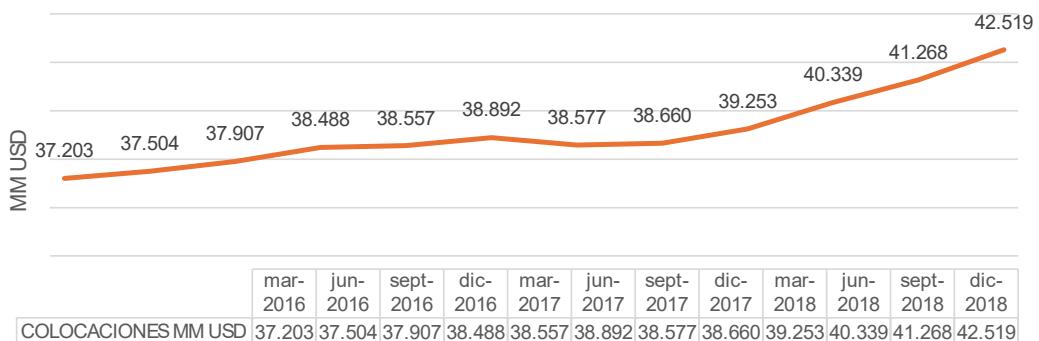
Descripción de los GSE, según las variables más discriminantes						
Ingreso total promedio del hogar por grupo	Imagen de monedas	Educación	Ocupación	Tarjeta de crédito bancaria	Vehículo particular	Teléfono móvil
E USD 500	La mayoría (54%) no va más allá de la enseñanza básica.	98% trabaja en oficios sin requisito de educación formal, principalmente trabajadores no calificados.	5%	14%	84% ● pre pago 8% ● contrato	
D USD 850	La mayoría (54%) llega a la enseñanza media, pero no va más allá de ella.	93% trabaja en oficios sin requisito de educación formal, principalmente operadores y vendedores.	10%	22%	74% ● pre pago 17% ● contrato	
C3 USD 1.350	53% completa la enseñanza media y un 27% va más allá, sobre todo a nivel técnico	70% trabaja en oficios que no requieren educación formal, 30% accede a empleos que sí lo requieren.	24%	32%	58% ● pre pago 37% ● contrato	
C2 USD 2.000	Mayormente profesionales técnicos (45%) y, en menor medida, universitarios (26%).	58% trabaja en oficios que requieren educación formal, 47% son técnicos y profesionales.	41%	44%	39% ● pre pago 59% ● contrato	
C1b USD 3.000	Mayormente profesionales universitarios (71%).	81% trabaja en oficios que requieren educación formal, 56% de directivos y profesionales de nivel alto.	60%	49%	26% ● pre pago 72% ● contrato	
C1a USD 4.150	Profesionales universitarios (95%), unos pocos con postgrado (1%).	92% son directivos y profesionales de alto nivel.	77%	59%	16% ● pre pago 84% ● contrato	
AB USD 9.800	Profesionales universitarios (99%), buena parte con postgrado (30%).	100% son directivos y profesionales de alto nivel.	92%	78%	10% ● pre pago 89% ● contrato	

Al 1º de octubre de 2018, se daba la equivalencia de 1 USD = \$658,30 pesos chilenos.

Source: Economía y negocios. (14 de marzo de 2018).

RM, Tarapacá y Aysén tienen el mayor porcentaje de hogares del segmento ABC1³².

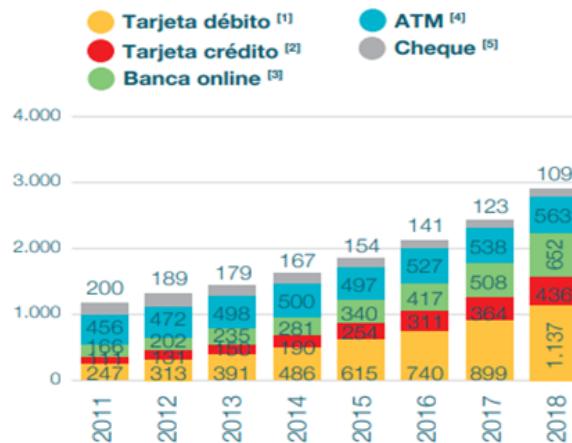
Anexo N°10. Evolución de colocaciones Banco de Chile, 2016-2018.



Al 1º de octubre de 2018, se daba la equivalencia de 1 USD = \$658,30 pesos chilenos.

Source: Own elaboration³³.

Anexo N°11. Evolución de transacciones en la banca (Millones de operaciones).



Source: Asociación de Bancos e Instituciones Financieras.
(28 de enero de 2022). Cifras Financieras.

(1) Compras y pagos; se excluyen giros por cajero automático.

(2) Incluye compras, pagos y avances en efectivo.

(3) Transferencias electrónicas de fondos.

(4) Incluye giros, depósitos y otras transacciones.

(5) Cheques presentados a cobro.

Teaching Notes

SINOPSIS

El presente estudio de caso expone a Banco de Chile frente a la gestión de cambio que debió afrontar en la década de 2010. Los primeros atisbos en un proceso de transformación digital se estaban haciendo presente en la forma de hacer banca a nivel nacional e internacional. Fue imperativo sumarse a esa revolución tecnológica y, además, las regulaciones impuestas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras colocaron en jaque al modelo de negocios orientado a los segmentos de menores ingresos, ya que bancos como Santander y BCI cerraron sus divisiones de consumo y se estima que más de 200.000 clientes se estaban desbancarizando en ese período.

Los nuevos clientes nativos digitales accedían a los diversos servicios, incluida la banca, a través de internet y de teléfonos móviles, servicios que antaño exigían presencialidad. La industria enfocaba sus esfuerzos en esta tendencia. Mantener sus clientes y marcar una diferencia con nuevos clientes nativos digitales era prácticamente una necesidad.

Banco de Chile comenzó un proceso de transformación que abarcaba todas sus áreas: comerciales, procesos, red de sucursales, etc. La visión de su nuevo Gerente General de buscar posicionar al banco como un líder de la industrial. Por ello, no podían dejar de lado su compromiso social con el desarrollo del país y las personas de todos los niveles socioeconómicos, pues sus 125 años de historia así lo respaldaba.

El proceso de transformación iniciado hacia frente a las tendencias y necesidades de la industria, pero también consideraba la posibilidad de dejar de atender a los segmentos de menores ingresos. ¿Debía cerrarse CrediChile y seguir con las tendencias de la banca, eliminando la atención a los segmentos de menores ingresos, considerando las nuevas regulaciones y restricciones en las tasas máximas convencionales? Por otra parte, ¿cómo podría la digitalización afectar esta decisión?, ¿cómo podría desarrollarse ese cambio?

AUDIENCIA

Este caso está dirigido fundamentalmente a alumnos de pre y posgrado que cursan estudios en áreas de negocios o diplomados en áreas de administración de negocios. El caso permite el análisis en dos aproximaciones:

- Aproximación A: Relacionado con el proceso de transformación digital de una organización.
- Aproximación B: Relacionado con la gestión del cambio, la cual tiene una perspectiva más estratégica y adecuada para cursos de postgrado.

La siguiente Nota del Instructor comprende ambas aproximaciones. El instructor puede elegir la aproximación, según sus objetivos de enseñanza. Es recomendable usar cada una en clases distintas.

ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Aproximación A:

- 1) Reconocer los pasos de una estrategia de modelo digital con el fin de comprender los factores claves en su implementación.
- 2) Aprender sobre el “Digital Business Model Framework” o “Marco de modelo de Negocios Digital” o, de ahora en adelante, “DBM Framework” y poder utilizarlo en análisis de empresas.

Aproximación B:

- 1) Identificar las necesidades de cambio y sus principales razones.
- 2) Analizar cómo implementar el cambio, quienes se ven afectados y qué se necesita para llevarlo a cabo.

Bibliografía del caso

Para identificar en el caso los conceptos de Modelos de Negocios Digitales, y el Liderazgo y Administración del Cambio, es recomendable la lectura de lo siguiente:

Aproximación A: Sobre Modelos de Negocios Digitales.

- *Optimizing Your Digital Business Model: Peter Weill and Stephanie Woerner, MIT Sloan Management Review, 2013.*
- *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.*

Aproximación B: Sobre Transformación Organizacional.

- *Leading and Managing Change, Ryan Raffaelli, Harvard Business School, 2018.*

Métodos de enseñanza, válidos para ambas aproximaciones

Para un análisis teórico, es recomiendan los siguientes pasos previos a la discusión en clases:

1. Leer el caso y bibliografía sugerida.
2. Establecer cuáles son los puntos críticos del caso, según la aproximación estudiada
3. Identificar en la bibliografía los modelos y conceptos claves.
4. Esquematizar los puntos críticos por tema que identifican cada modelo y/o concepto.
5. Identificar los pros y contras del caso para responder las preguntas que se plantean
6. Identificar las distintas alternativas de respuestas para generar discusión en clases.

PREGUNTAS DE LA DISCUSIÓN

Aproximación A:

- ¿Cuál es el contexto digital en que está inserto el Banco de Chile?, ¿cómo la

nueva estrategia de digitalización se adaptará al contexto actual del banco?

- ¿Cómo la estrategia de digitalización del Banco de Chile permitirá la participación en los segmentos de menores ingresos?

Aproximación B:

- ¿Si usted hubiera sido fuera el gerente general del Banco de Chile, en el 2018, como habría gestionado el cambio?

Respuestas sugeridas a las preguntas de la aproximación A:

¿Cuál es el contexto digital en que está inserto el Banco de Chile?, ¿cómo la nueva estrategia de digitalización se adaptará al contexto actual del banco?

Una aproximación alternativa es la que se presenta a continuación: según el contexto que se estaba viviendo, todos los bancos creando nuevas plataformas y formas de acercarse a los clientes, Banco de Chile afrontó la digitalización como el gran desafío para retener y, además, sumar nuevos clientes, al diferenciarse de la competencia con productos, servicios y plataformas de interacción únicas.

¿Cómo la estrategia de digitalización del Banco de Chile permitirá la participación en los segmentos de menores ingresos?

El Banco podría atender a estos segmentos con productos que impliquen menor riesgo, al mismo tiempo que podrá aumentar la cantidad de clientes a través de nuevas plataformas online con propuestas de precios diferenciadas aprovechando la escalabilidad de la digitalización y sus menores costos.

Respuestas sugeridas a la pregunta de la aproximación B:

¿Si usted hubiera sido el gerente general del Banco de Chile, en el 2018, como habría gestionado el cambio?

Con esta pregunta, se abre la discusión sobre si habría sido factible otro camino, considerando los antecedentes del mercado y la estructura misma del Banco. El Banco debe gestionar el cambio siguiendo los procesos mencionados anteriormente:

- 1) Diagnosticar la situación y los elementos internos y externos que generen una alerta de cambio.
- 2) Diseñar el tipo de cambio que se busca en términos del alcance en velocidad, sea rápido o lento y donde enfocar la atención, ya sea recogiendo cambios desde abajo en la empresa o dirigidos desde la cúpula.
- 3) Implementar los cambios, revisando las estrategias que se utilizarán para promover y ejecutar los cambios que se han decidido y, ver quiénes son los implicados para lograr la aceptación.
- 4) Evaluar los impactos de estos cambios y cómo se pueden mejorar.

Luego de una primera etapa, se deben repetir los pasos descritos. El cambio es un proceso constante.

Aproximación A: Modelo de Negocios Digital

Propuesta de preparación para clase de 90 minutos.

PASO	ACCIÓN	TIEMPO	GRUPO
1	Al inicio, se plantean preguntas abiertas a la clase para iniciar la discusión, por ejemplo, sobre cómo funcionan los bancos de su país y si conocían el mercado financiero chileno.	10 minutos	Completo
2	Organizar la clase en equipos de no más de 5 integrantes para que evalúen el funcionamiento de la banca chilena, si hay algo del caso que les haya llamado la atención, que unifiquen criterios para definir una propuesta grupal.	40 minutos	Equipos
3	Luego de la discusión por equipos, profesor comenzará la discusión plenaria.	25 minutos	Completo
4	Análisis del caso y conclusiones.	15 minutos	Profesor

Apertura de la discusión

Al inicio, se plantean preguntas abiertas, tales como: ¿qué conocen del mercado bancario? ¿cómo funcionan? ¿qué productos y servicios ofrecen? A modo de introducción, se expone cómo está compuesta la banca en Chile durante el periodo de análisis del caso. Se puede inferir que es una industria muy concentrada, de hecho, solo 6 bancos tienen casi el 89% de la participación del mercado y los 3 bancos más grandes operan más del 55% del mercado. Aun así, es una industria bastante competitiva, debido a que el producto es más bien homogéneo. La rivalidad se manifiesta principalmente en promoción, por ejemplo, hay mucha presencia en todos los medios de comunicación, radio, televisión, diarios y revistas, con publicidad sobre productos, promociones y servicios especiales bancarios. El negocio bancario en Chile consiste principalmente en el otorgamiento de cuentas corrientes, para administrar los dineros personales, y de créditos, tanto de consumo como hipotecarios. La lucha entre los bancos es cliente por cliente tratando de captarlos uno a uno y así aumentar sus indicadores de colocaciones y número de clientes.

Teoría base a utilizar en este caso

Este caso permite usar los estudios de Peter Weill y Stephanie Woerner sobre modelos de negocios digitales.

Desde el arribo de internet a fines de los 90's, pasando por la burbuja de las "puntocom" desde la década del 2010 en adelante, las industrias comenzaron a transformarse y cambiar la forma en que se presentaban al mundo en la medida que los hábitos y la forma de vida de las personas iba cambiando.

De acuerdo con los autores Peter Weill y Stephanie Woerner en su publicación de 2013 "Optimizing your Digital Business Model" existen 3 tendencias clave en el aumento de probabilidades de éxito en la implementación de un modelo digital, la primera es de digitalizar todos los aspectos del negocio posible donde cada vez se pueda incorporar de mejor manera la experiencia de cliente y trabajando con "socios" dentro de la cadena de

valor para dar un mejor producto/servicio. El segundo factor son los nuevos clientes y trabajadores “nativos digitales” quienes tienen expectativas más altas de los productos/servicios y esperan una experiencia digital elevada en todas las interacciones, y la tercera tendencia es que la voz del consumidor tiene un impacto mucho más poderoso en las empresas y que gracias a las RRSS¹ se hacen de un eco mucho más rápido.

Para entender de mejor manera los modelos de negocios digitales primero hay que entender su composición.

Un modelo de negocios digital esta compuesto de 3 partes:

- **Contenido:** Es lo consumido
- **Experiencia a Cliente:** Calidad en la interaccion con el producto/servicio
- **Plataformas:** Como se entrega el contenido, tanto interno como externo.

La siguiente figura detalla la composicion de la base del modelo digital:

Ilustración 1.A. Se recomienda llevar a pizarrón.



Source: P. Well and S.L. Woerner, (2013), Optimizing Your Digital Business Model, MIT Sloan Management Review.

Por otro lado, y explicado en su libro: “What’s your digital Business Model?” primero las empresas deben encontrar el contexto digital en el cual esta inserta una empresa y cuál es su objetivo con tal de generar cambios en la empresa para dirigirlos hacia ese punto.

En su estudio abarcaron las experiencias de decenas de empresas sobre como afrontaban los nuevos tiempos con avances en tecnología y los “nuevos” clientes, producto de los cambios en los procesos de toma de decisiones. De como las empresas realizan esta transición a un mundo más digital, aunque no todo se trata de tecnología o de digitalizar todo, se trata de diferenciar a las empresas para que puedan crear productos o servicios nuevos y atractivos que satisfagan mejor sus necesidades, la digitalización y la tecnología son por ende instrumentos y no fines en sí mismos.

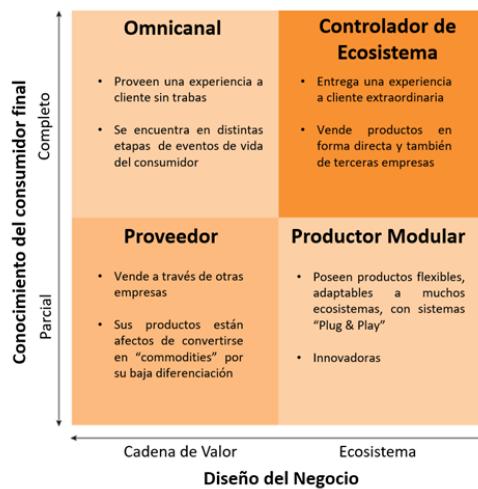
Una vez tomando en cuenta este acercamiento, es que desarrolla una herramienta para ayudar a entender a las empresas donde se encuentran y transitarlas a la próxima

generación, el “DBM Framework” se basa en que las empresas en busca de la digitalización terminan moviéndose en 2 dimensiones. En primer lugar, se mueven desde una cadena de valor controlada, como lo son los proveedores o por ejemplo fabricantes de materias primas, hacia sistemas de redes de trabajo mucho más complejos. La segunda dimensión es la cercanía con el cliente, donde hay empresas que no tienen interacción alguna con el cliente final, como lo son las empresas B2B, hasta aquellas preocupadas de las necesidades de los clientes de una forma mucho más comprensiva y generando relaciones más comprometidas.

De la combinación de estas 2 dimensiones es que llegamos al siguiente cuadro:

Ilustración 2.A. Se recomienda llevar a pizarrón.

Estrategias para la creación de Valor



Source: P. Well and S.L. Woerner, (2015), Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem, MIT Sloan Management Review.

La descripción de cada estrategia se resume de la siguiente manera:

Proveedor: Son las empresas que pertenecen al grupo de proveedoras de bienes o servicios que no tienen un canal directo con el consumidor final y conocen poco de él. Se caracterizan por vender a otras empresas quienes tienen el contacto directo. Sus productos son homogéneos. Ejemplos de proveedores son compañías de seguros o de productos de inversión que venden a través de corredoras, fábricas de materias primas, etc.

Omnicanal: Este tipo de empresas tiene un contacto directo con el cliente, manejan bastante información de ellos y pueden ofrecer sus productos y servicios a través de distintos canales, como páginas web, aplicaciones móviles, contacto telefónico, tiendas físicas. Ofrecen un abanico de alternativas y una experiencia a cliente sin trabas. Esta amplia cobertura de necesidades les permite conectar con el consumidor a lo largo de la vida. Ejemplos de Omnicanal son empresas de retail, supermercados, entre otros.

Productor Modular: Las empresas que ofrecen productos o servicios que pueden adaptarse a otras empresas y/o ecosistemas son las llamadas Productores Modulares. Para mantenerse en mercado deben innovar constantemente. Estos productos o servicios usualmente son del tipo “Plug & Play” lo que significa que son sencillas de integrar a cualquier empresa conectando muchas veces al consumidor con otras empresas. Un ejemplo de Productor Modular son las empresas de medios de pago como Pay-Pal o Transbank.

Controlador de Ecosistemas: Las empresas que cuentan con un amplio conocimiento del cliente y además una completa red de proveedores y terceras empresas con las cuales genera una interacción entre todos, son la que están aplicando una estrategia de Controlador de Ecosistemas. De acuerdo con los estudios de Weill & Woerner este tipo de empresas son las que entregan un producto y/o servicio para el cliente con una experiencia excepcional, lo que conlleva a una mejora en todos los ámbitos relevantes para una empresa, como lo son una experiencia a cliente mejorada, una respuesta rápida al mercado, crecimiento de los ingresos y un aumento en los márgenes finales. Ejemplos de esta estrategia la tienen empresas como: Amazon, Falabella, entre otros.

Luego pasamos al análisis general del caso con el profesor quien resume en los siguientes puntos:

Componentes del Modelo Digital

Qué es lo consumido: Banco de Chile se caracterizaba por ser uno de los bancos más antiguos, consolidados y uno de los más grandes de Chile (medido por volumen de colocaciones) y además por estar en los primeros lugares de varios rankings a nivel nacional y de América Latina. Cuando los clientes consumen Banco de Chile, aunque los productos son homogéneos (créditos, planes de cuenta, seguros, etc.), también lo consumen por el prestigio que evoca ser cliente. (Detalle de Productos y Servicios ofertados por Banco de Chile, página N°6 del caso).

La experiencia: Banco de Chile trabajaba para realizar una óptima segmentación en base a perfiles socioeconómicos y demográficos con el objetivo de canalizar mejor la comunicación y oferta de productos, además consideraban el ciclo de vida del cliente, todo esto para entregar una experiencia más personalizada a través de sus marcas dirigidas con segmentos diferenciados como las marcas Banca Privada, Banco Edwards, Banco de Chile y CrediChile, los que a su vez tenían ofertas de valor diferenciadas.

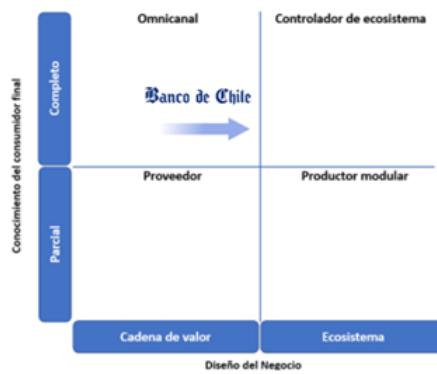
Plataformas: Las plataformas que tenía Banco de Chile para entregar su mensaje eran a nivel de sucursal en forma presencial pero también con una serie de aplicaciones móviles y página de internet, la que fueron modificando en el tiempo de acuerdo con las tendencias. En sus plataformas internas fueron renovando sus sistemas para que los colaboradores puedan procesar y entregar de mejor manera la información tanto a nivel interno como para los clientes. Algunos ejemplos de estos proyectos son: Paperless, Centro de Negocios, Mi Sitio, etc. las mejoras eran para brindar una mayor eficiencia en la información del cliente. (Detalle en Transformación Digital, página N°13 del caso).

Marco de Modelo de Negocio digital

De acuerdo con la información entregada en el caso, podemos ver que Banco de Chile estaría ubicado en el cuadrante de Omnicanal, debido a que cuenta con una detallada información de cada cliente, pero en su diseño de negocio no está presente una integración real con sus proveedores con tal de entregar una experiencia ampliada.

Si bien realiza actividades con emprendedores y fomenta el crecimiento de estos a través de concursos y, por otro lado, realiza actividades con carácter social queriendo apuntar hacia un modelo de “Controlador de Ecosistemas”, estos intentos son puntuales y no hay un real aprovechamiento de la información del banco para generar una verdadera integración y otorgar una gran experiencia al cliente que conecte al banco con otros proveedores que también interactúen con los mismos clientes.

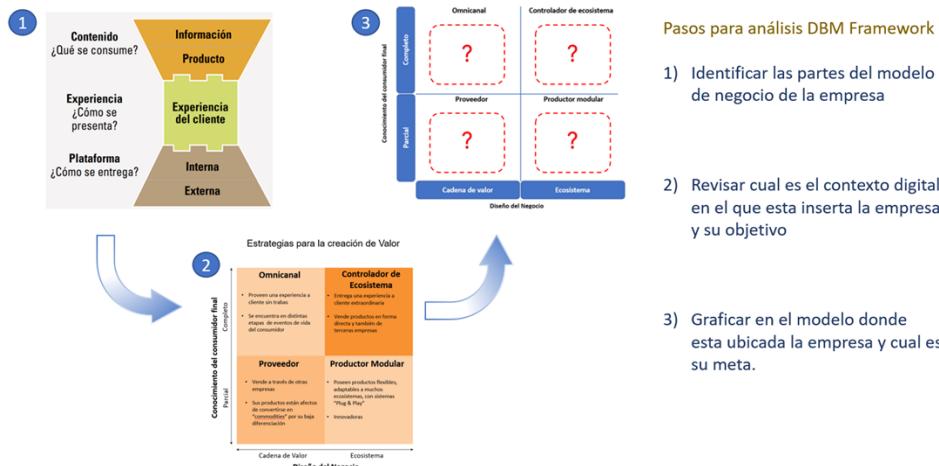
Ilustración 3.A. Se recomienda llevar a pizarrón.



Source: Own elaboration.

Ubicación de Banco de Chile en el DBM Framework, donde se puede ver claramente que se encuentra en el cuadrante de Omnicanal. La flecha indica las intenciones del banco por querer apuntar hacia un modelo de Controlador de Sistemas, ya que cuenta con información suficiente de los clientes y la más amplia red de proveedores para poder generar un ecosistema, sin embargo, sus acciones no han sido suficientes para entregar al cliente la experiencia completa a la que podrían apuntar.

Ilustración 4.A. Esquema de pizarrón. Pasos para un análisis de DBM Framework.



Source: Elaboración propia con información del texto:
 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.

Aproximación B: **Liderando y Administrando el Cambio** Propuesta de preparación para clase de 90 minutos.

PASO	ACCIÓN	TIEMPO	GRUPO
1	Al inicio, se plantean preguntas abiertas a la clase para iniciar la discusión, por ejemplo, sobre cómo funcionan los bancos de su país y si conocían el mercado financiero chileno.	10 minutos	Completo
2	Organizar la clase en equipos de no más de 5 integrantes para que evalúen el funcionamiento de la banca chilena, si hay algo del caso que les haya llamado la atención, que unifiquen criterios para definir una propuesta grupal.	40 minutos	Equipos
3	Luego de la discusión por equipos, profesor comenzará la discusión plenaria.	25 minutos	Completo
4	Ánalisis del caso y conclusiones.	15 minutos	Profesor

Apertura de la discusión

Al inicio, se plantean preguntas abiertas, tales como: ¿qué conocen del mercado bancario? ¿cómo funcionan? ¿qué productos y servicios ofrecen? A modo de introducción, se expone cómo está compuesta la banca en Chile durante el periodo de análisis del caso. Se puede inferir que es una industria muy concentrada, de hecho, solo 6 bancos tienen casi el 89% de la participación del mercado y los 3 bancos más grandes operan más del 55% del mercado. Aun así, es una industria bastante competitiva, debido a que el producto es más bien homogéneo. La rivalidad se manifiesta principalmente en promoción, por ejemplo, hay mucha presencia en todos los medios de comunicación, radio, televisión, diarios y revistas, con publicidad sobre productos, promociones y servicios especiales bancarios. El negocio bancario en Chile consiste principalmente en el otorgamiento de cuentas corrientes, para administrar los dineros personales, y de créditos, tanto de consumo como hipotecarios. La lucha entre los bancos es cliente por cliente tratando de captarlos uno a uno y así aumentar sus indicadores de colocaciones y número de clientes.

Teoría base a utilizar en este caso

En este punto repasamos la bibliografía sobre Liderando y Administrando el Cambio, de Ryan Raffaelli.

Administrar el cambio, supone uno de los desafíos y tareas más grandes que enfrentan los líderes de las organizaciones y aunque existan miles de publicaciones sobre como implementarle, estudios indican que más del 70% de las iniciativas de cambio fallan.

Raffaelli propone comenzar el análisis con 3 supuestos: en primer lugar, es que las organizaciones son sistemas y alterando un componente se afecta todo. En segundo lugar, el cambio es tanto un proceso como un resultado y en tercer lugar es que no hay una formula segura para el éxito. Los líderes deberán aprender como ir navegando en la medida que los cambios se van generando en las organizaciones.

Se establece que hay 4 actividades clave para sortear de mejor manera el proceso de cambio, estas son:

1. Diagnóstico: ¿Por qué el cambio es necesario?
2. Diseño: ¿Qué tipo de cambio es el adecuado?
3. Entrega: ¿Cómo se puede implementar el cambio? ¿a quienes afectará? ¿Qué habilidades y apoyo necesitan los líderes para administrar el proceso?
4. Evaluación: ¿Cómo medir y cuantificar el impacto del Cambio?

DIAGNÓSTICO, ¿POR QUÉ EL CAMBIO ES NECESARIO?

Ya sea por un hecho relevante o cambio en el liderazgo, el primer paso para detectar el cambio o si hay alguna necesidad de hacerlo, es revisar si en toda la organización o en partes de ella nos encontramos con una Brecha en Rendimiento o una Brecha en Oportunidad.

Brecha en Rendimiento: Surge como el análisis de la diferencia entre resultado esperado y el real. Se debe evaluar la habilidad para llevar a cabo y generar resultados, la capacidad de adquirir conocimiento y satisfacción personal y, por último, el potencial de adaptación.

Brecha en Oportunidad: Se genera cuando los líderes ven fuera de la organización y se anticipan a las necesidades para mantenerse competitivos en el futuro. Estas pueden venir en 2 tipos:

- a) Por cambios en preferencias del consumidor, cambios del mercado, regulaciones o tecnologías que cambian las formas de generar valor.
- b) Empresas exitosas que creen que su historial es respaldo suficiente, necesitan que los líderes enfrenten estas acciones con tal de sacar a la organización de la inercia de su actual comportamiento, competencias y prácticas de manera urgente y salir de la arrogancia de creer que se hace todo bien.

DISEÑO DEL CAMBIO, ¿QUÉ TIPO DE CAMBIO SE BUSCA?

De acuerdo con el primer análisis y detección de brechas, es que se los líderes deben ser los ingenieros y arquitectos del cambio. Para ello se debe determinar el tipo de cambio que se implementará. Los enfoques son:

Velocidad: Que puede ser “Incremental” partiendo en forma lenta y gradual, o “Radical” comenzando con un cambio brusco en la forma de hacer las cosas.

Origen: Se refiere a entender donde comienza el cambio, si desde adentro de la organización en sus niveles inferiores hacia arriba de forma orgánica o desde las cúpulas de dirección de la empresa empujando hacia abajo las nuevas directrices, pero esto implica que la organización debe asimilarlo correctamente o puede generar resistencia.

Una vez que contamos con los enfoques y su impacto es que podemos formar el siguiente cuadro que determina el Tipo de Cambio que se escogerá.

Ilustración 1.B. Se recomienda llevar a pizarrón.



Source: Rafaelli Ryan. (2018). Leading and Managing Change.
Harvard Business School.

Cambio Táctico: Es cuando se hace de arriba hacia abajo y de manera incremental, aplica bien para temas puntuales, pero difícilmente para atacar temas transversales para toda la organización.

Cambio Evolutivo: Cuando es desde abajo y de manera incremental, los líderes van tomando ideas y prácticas que emergen desde unidades ubicadas en las bases de la

organización y hacia arriba. Los líderes entonces ayudan a promover esos cambios generando las condiciones como eliminando barreras y otorgando recursos para permitir que esas ideas puedan expandirse por la organización. Este tipo de cambios tiene un impacto limitado y no genera grandes cambios a través de la organización.

Cambio Revolucionario: Este es creado desde las bases de la organización y se hacen cambios significativos y abruptos en la forma de hacer las cosas, con cambios profundos en las creencias y comportamientos organizacionales. Estos pueden comenzar por unidad de negocio y pueden llegar a afectar a toda la organización, además de generar un alto compromiso con aquellos que participan activamente de estos cambios, aunque pueden generar caos y daños colaterales a la organización, especialmente si no todos lo promueven o los líderes piensan distinto.

Cambio Transformacional: Este se logra cuando los líderes implementan un cambio drástico. Se apunta a un cambio significativo y por lo general eso ocurre ya que luego de comenzar una iniciativa así, no se puede volver atrás y requiere que los líderes trabajen el compromiso y motivación de los colaboradores para que la estrategia tenga éxito.

IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO

Una vez que ya se ha decidido sobre qué cambios y de qué tipo, se debe definir la forma en que este se hace efectivo en la organización y para ello debe decidirse el “Despliegue”, si se hace con toda la organización de manera general o si se hace focalizado en una unidad de negocio y en consecuencia elegir la “Sincronización” que determina el tiempo para implementar el cambio siendo lento o rápido.

Despliegue: Cuando se realiza de manera “General”, envía un fuerte mensaje a la organización que el cambio es crítico y necesario, conlleva a mayores costos y coordinación y es difícil de pronosticar resultados, versus cuando se hace de manera “Localizada” que permite ir probando y validando de manera más acotada, realizando mejoras e ir avanzando unidad por unidad hasta que abarque a toda la organización.

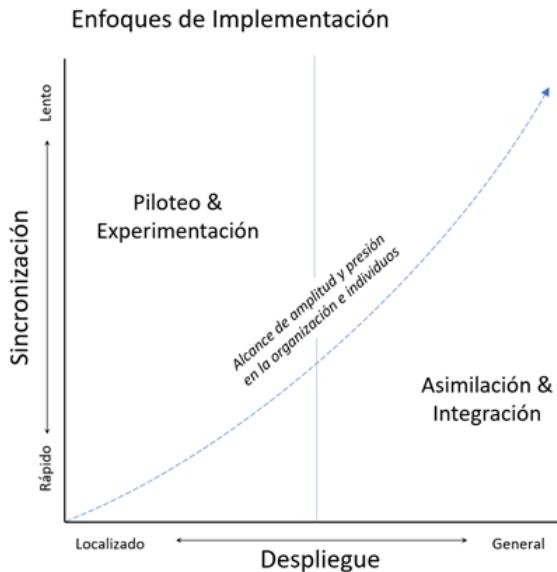
Sincronización: es el tiempo que se determina para que los cambios se concreten. Cuando se hacen “Rápido” es por lo general debido a una razón de fuerza mayor, ya que se debe responder frente a la competencia, cambios regulatorios o situaciones inesperadas. Se aplican los cambios con un líder que protagoniza los siguientes 3 pasos: primero descongela la rutina organizacional, en segundo lugar, se promulgan e implementan los cambios y en tercer lugar volver al movimiento natural, pero con los cambios adquiridos. “Lento” es cuando se toma el tiempo para ir incorporando los cambios creando un mayor número de oportunidades para evaluar y corregir, pero se pierde ímpetu cuando toma mucho tiempo o no está muy bien formalizado.

Enfoques de Implementación

Cuando ya se ha decidido el Despliegue y la Sincronización, se debe tomar en cuenta la relación que hay entre ellos y las combinaciones que surgen de ese cruce ya que estas afectan directamente en la amplitud que estos cambios puedan tener y en la presión o “stress” que provocan en aquellos individuos en los cuales recaen estos cambios.

De la combinación de estos factores surge el siguiente gráfico que muestra los 2 enfoques:

Ilustración 2.B. Se recomienda llevar a pizarrón.



Source: Rafaelli Ryan. (2018). Leading and Managing Change.
Harvard Business School.

Piloteo y Experimentación: Cuando los cambios son localizados y lentos, se cuenta con mayores oportunidades para “Pilotear” e ir poniendo en práctica de mejor manera los cambios.

Asimilación e Integración: Cuando el cambio es rápido y a través de toda la organización estos se asimilan e integran con mayor consistencia y velocidad. El inconveniente es que deja poco espacio para el aprendizaje y menor margen de error para implementarse.

La compensación que existe entre la amplitud y la presión que se ejerce sobre las personas que ejecutan los cambios es una delgada línea y los líderes deben estar atentos a balancear bien estos factores para no generar un desgaste excesivo o una perdida en el impacto del mismo cambio.

Tácticas de Implementación

Para llevar a cabo los enfoques es que se llegan a 2 formas sobre cómo aplicarlos:

El primero de ellos son los llamados “Comunicados Valientes”, que son los que se utilizan para comunicar desde las cúpulas de la organización cuando se toman decisiones estratégicas importantes o iniciativas económicas relevantes.

El segundo son las “Partidas Largas”, que son paquetes o programas de cambio que transforman de manera importante la estructura de la organización o la cultura. Se forman de una serie de intervenciones que una tras otra va creando un cambio significativo en los comportamientos, cambiando así, la cultura y generando una nueva normalidad modificada.

Estas herramientas no son excluyentes, muy por el contrario, se complementan perfectamente. Por ejemplo, se puede comenzar con un “Comunicado Valiente” y luego implementar cambios en culturas con varias “Partidas Largas” para ir generando la transformación buscada.

Secuencia y proceso de Implementación

1. Establecer un sentido de urgencia
2. Armar una coalición de líderes poderosa
3. Crear una Visión
4. Comunicar la Visión
5. Empoderar a otros para actuar en pro de la visión
6. Planificar y crear victorias de corto plazo
7. Consolidar las mejoras e inyectar más cambios
8. Institucionalizar los nuevos enfoques

Generando Aceptación

Los cambios traen consigo mucha incertidumbre y mientras algunos lo toman muy bien e incluso lo esperan, en otros genera resistencia. Por ello es que generar aceptación es lo más importante, pero a la vez, la tarea más desafiante en el proceso de implementación.

Uno de los pasos más importantes para generar aceptación es hacer partícipes a los miembros de la organización en los esfuerzos para integrar los cambios dándoles oportunidades de aportar ideas y corregir detalles. Mientras más involucrados lleguen a estar, las probabilidades del cambio a tener éxito aumentan considerablemente, y por el contrario, cuando se genera resistencia al cambio, necesita líderes mejor preparados para comunicar, enseñar y motivar a los miembros con el fin de convertir la resistencia en motivación.

Para ello es que se usan 3 técnicas que recopilan las experiencias más utilizadas:

Mensajes expositores: Es la comunicación de los líderes para ir generando el ambiente propicio para dar a conocer cuáles son los estándar, valores y visión. Generan un propósito para abordar el cambio y calmar las inquietudes del proceso.

Modelos de ejemplo: Es importante que los líderes sean los que muestren como se deben hacer las cosas ya que son los modelos para seguir. Dar el ejemplo es una herramienta poderosa y lleva a otros querer sumarse.

Mecanismos establecidos: Son los mecanismos formales que apoyan el proceso de cambio. Se establecen y analizan nuevos procesos, rutinas y estructuras.

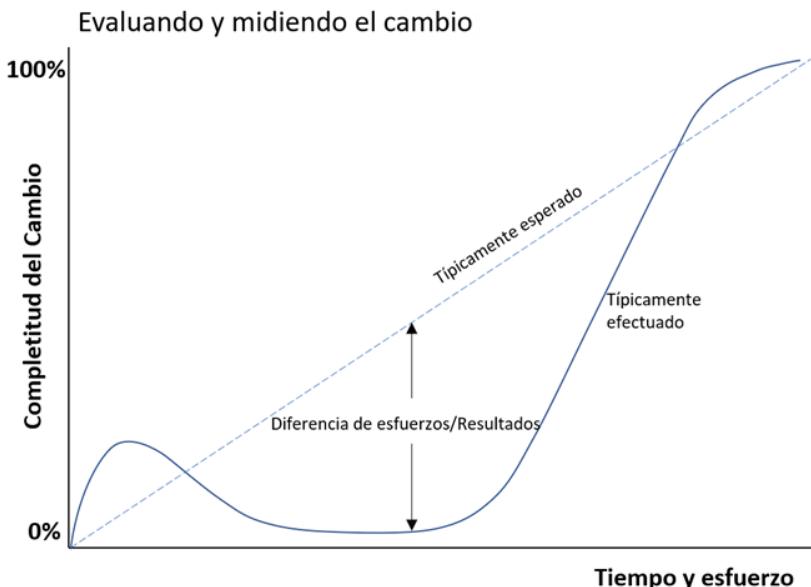
Sobrepasando Obstáculos

En los esfuerzos por crear aceptación se van generando expectativas que los líderes deben poder manejar con responsabilidad para evitar los 2 errores más comunes que son: “Declarar Victoria o Derrota antes de tiempo” lo que conlleva a creer que los esfuerzos no valieron tanto, por ejemplo, en el caso de rendirse antes de tiempo, ya que por el agotamiento se rinden aunque podría ser que se está muy cerca del objetivo, o celebrar antes de tiempo y a la más mínima falla creer que todo se hizo mal. El otro error es “Ignorar la fatiga del Cambio”, que significa considerar que el avance de los cambios no es en línea recta y hay momentos en donde pareciera que no hay avances y la resistencia aumenta, por lo que la

perseverancia y estrategias de los líderes es crucial para continuar con el proceso.

Como se ve en la figura a continuación:

Ilustración 3.B. Se recomienda llevar a pizarrón.



Source: Rafaelli Ryan. (2018). Leading and Managing Change.
Harvard Business School.

EVALUANDO EL CAMBIO, ¿COMO PUEDE MEDIRSE Y EVALUARSE EL IMPACTO DEL CAMBIO?

Es una de las tareas más difíciles del proceso y se realiza de forma permanente. Aunque es imposible medir todos los aspectos que emanan del proceso de cambio, elegir cuales sí y de qué manera, hacen la diferencia en el desarrollo de este.

Se deben medir las variables que resultan del trabajo de cambio tanto en indicadores de medición “dura” de interés de los accionistas, como los de medición “blanda”, como el cambio cultural o desarrollo individual.

Otra de las mediciones más importantes es la de “aceptación”, para ello es que se trabaja en retroalimentación de los miembros para identificar si sienten que el cambio era necesario, si los cambios propuestos funcionarán o si la organización es capaz de lograr el cambio buscado.

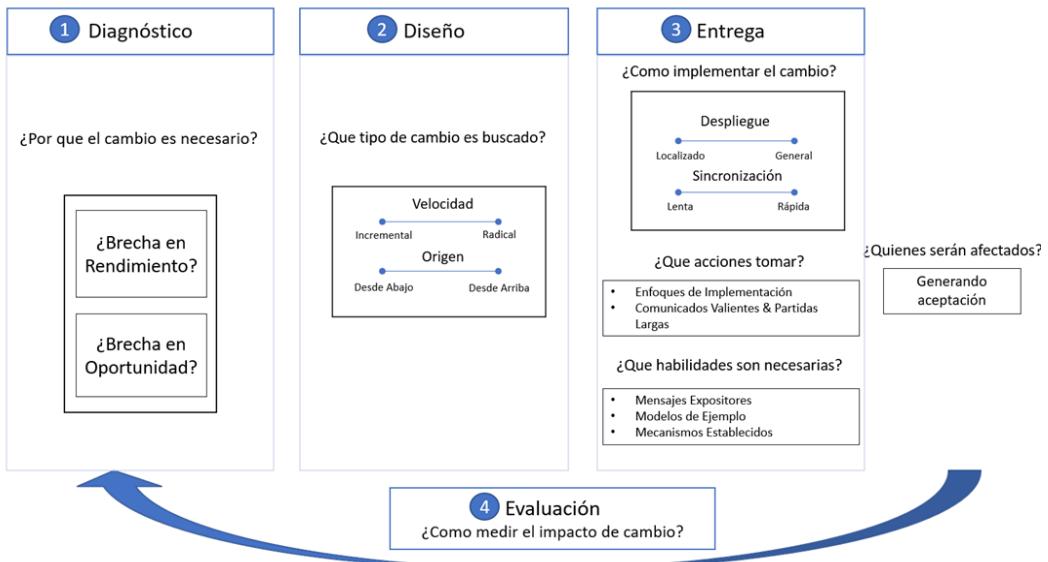
Abrazando la inevitabilidad del Cambio

Mas aún en estos tiempos con innovación abierta, redes sociales, las organizaciones ya no están entre 4 paredes, por lo que los líderes están obligados constantemente a crear nuevas

formas para balancear las exigencias de todos los grupos. Uno de los puntos importantes a considerar es revisar la información de ejemplos de éxitos y fracasos en implementación de cambios y hacerse las preguntas necesarias para evaluar que pasó.

“Todo fluye, nada permanece”, frase del filósofo Heráclito.

Ilustración 4.B. Cuadro resumen de los 4 procesos para liderar y Administrar el Cambio, puede graficarse en el pizarrón para resumir el caso.



Source: Rafaelli Ryan. (2018). Leading and Managing Change. Harvard Business School.

Luego de toda la discusión pasamos al análisis general del caso con el profesor quien resume en los siguientes puntos:

¿Qué diagnóstico hace Banco de Chile? ¿Qué hechos están ocurriendo?

Considerando la industria y los cambios que se están produciendo a nivel mundial, Banco de Chile no está exento a tener que abordar estos temas. Hay cambios regulatorios, en el mercado y en la demanda.

¿Qué tipo de cambio está utilizando Banco de Chile?

Podemos ubicar al banco en el siguiente gráfico:

Ilustración 5.B. Se recomienda llevar a pizarrón.



Source: Own elaboration.

Acá podemos ver que Banco de Chile no se encuentra en un sólo tipo de cambio.

Por un lado, está viviendo cambios Transformacionales comandados por el Gerente General quien impulsa una serie de iniciativas en distintas divisiones, pero a través de los comités revisores, se daba el espacio para recoger ideas que provengan desde las áreas funcionales e ir incorporando esas iniciativas. Por lo que desde el punto de vista directorio, es que se plantea un cambio principal y radical en el banco, pero a la vez, en las distintas áreas de trabajo se van viviendo distintos tipos de cambio, uno en el que desde abajo se aportan ideas, como se puede ver en las conformaciones de los comités donde se recogen las ideas desde las bases (Detalle de Estructura y Toma de decisiones, página N°5 del caso) y nuevas formas de trabajo, así como también desde las divisiones hacia abajo en forma incremental, ya que el proceso de cambio ha sido permanente y continuará transformándose.

¿Como ha sido su implementación?

Podemos ver en el caso que el proceso de implementación de cambios tiene tanto aspectos de velocidad rápida y lenta, así como localizada y general.

Siendo una gran empresa, avanza en varios frentes, así lo demuestra en las iniciativas de digitalización, donde se avanza en contar con mejores productos y plataformas, con un sello de “hecho en el Chile”, buscando una “aceptación” por parte de sus miembros mucho mayor, así como las iniciativas de mejora en sistemas internos con tal de mejorar no solo los productos, sino que también la forma de hacer las cosas y la interacción de los colaboradores con la empresa. Se establecieron protocolos de retroalimentación continua y capacitaciones online para reforzar las ideas de cambio. (Detalle en Los Pilares del modelo, página N°12 del caso).

¿Qué acciones se pueden visualizar?

Podemos ver en primer lugar que la comunicación entre los líderes de mayor nivel realiza

“Comunicados Valientes” como lo hace su gerente general con las iniciativas en las que están trabajando, así como también se utiliza las “Partidas Largas” en el mismo proceso de digitalización se van cumpliendo “hitos” como lo fue cuando lanzaron las primeras aplicaciones, aunque luego tuvieron que ir renovando y mejorando en función del mercado y la competencia.

¿Quiénes son afectados?

Dentro de todos los cambios que se pueden ver en la institución, uno de los más importantes debido a la digitalización y a las nuevas tendencias es al mayor uso de plataformas digitales y al menor uso de sucursales físicas con la consecuencia de la salida de muchos colaboradores, aun así y en pro de aminorar los efectos que esto pudiese conllevar, es que se crearon mitigantes, como lo fueron planes de salida especiales, outplacement y capacitaciones. (Transformación Digital, página N°12 del caso).

Una de las grandes fortalezas del banco, es que posee una cultura de cambio constante. Al ver su historia, es posible darnos cuenta de que ha estado en constante cambio, con fusiones, crisis, adquisiciones, nuevas divisiones, etc. y eso ha provocado que genere una cultura abierta a los cambios y con mayor experiencia en ellos.

¿Como se mide el impacto de cambio?

Uno de los puntos fuertes para lograr los objetivos de cambio son las variables más duras, que en este caso podemos ver que Banco de Chile si bien ha mostrado un constante crecimiento de su producto principal, que son las colocaciones, también podemos ver que ha ido bajando su participación de mercado, mientras que otros bancos, como Santander y Scotiabank, han incrementado sus participaciones (anexo N°4 del caso). También podríamos inferir que los costos han venido cayendo por el uso de nuevas tecnologías. El cierre de CrediChile puede ir en ese sentido también. Por otro lado, en la medición de las variables “blandas”, podemos ver que Banco de Chile tiene una política interna de retroalimentación, por lo que maneja una herramienta que ayuda a mantener altos niveles de aceptación de los cambios.

LECCIONES

Aproximación A

Con respecto a digitalización, podemos ver como Banco de Chile está inmerso en un mercado que está siendo afectado de manera directa por los cambios que se están produciendo en el mundo, la forma en que los consumidores se relacionan con las empresas se ha transformado y las empresas que no logran conectar con estos nuevos consumidores quedaran fuera. La digitalización no es solo importante en el sentido de productos y plataformas enfocados a los clientes, también debe conectar con los trabajadores y generar un dinamismo interno que sea capaz de afrontar los desafíos actuales y futuros. Banco de Chile estaba en el proceso de implementación de nuevas estrategias para llevar la digitalización interna y externa con éxito.

Aproximación B

Con respecto al cambio, el caso nos muestra a Banco de Chile como un ejemplo de texto, porque es una empresa con más de 125 años de historia, pero con el gen del cambio en su ADN, ya que cuenta con políticas internas y una estructura para llevar a cabo las iniciativas necesarias para llevar un proceso de transformación adecuado. Como la frase de Heráclito “todo fluye, nada permanece”, las organizaciones deben estar en cambio permanente, ya

sea comandada desde la cúpula o desde las bases con cambios drásticos o lentos, pero es algo inherente a los planes que pueda o no tener una empresa. El caso nos muestra un ejemplo de cómo una organización como el Banco de Chile, el cambio no significa un gran imprevisto. Ya que las nuevas tendencias y formas de atención, no le genera un cuestionamiento mayor. El cambio es parte de la esencia del banco y pareciera que estaba preparado para los últimos desafíos presentados.