

# Acelerando la transformación digital en banca

---

# La digitalización de la banca

La digitalización y la disrupción tecnológica están redefiniendo nuestro mundo, transformando la sociedad, los sectores y la economía mediante la reinención de los modelos de negocio tradicionales y la creación de nuevos. Estas fuerzas imparables demandan la creación de nuevos modelos operativos desde el sector bancario. Pero, ¿qué implica crear un banco completamente digital? IBM Digital Reinvention® es una metodología que recoge los cambios drásticos necesarios, los cuales conllevan una reformulación fundamental de la estrategia, las operaciones y la tecnología.<sup>1</sup> Para los bancos, la Reinención digital supone también reimaginar el compromiso de los empleados, las experiencias del cliente y las relaciones con otros actores con un nuevo foco, experiencia y formas de trabajar.<sup>2</sup>

## El impacto de la digitalización

En el sector bancario, las tecnologías están derribando barreras, abriendo las puertas a nuevos proveedores de servicios financieros. La competencia de las startups, los gigantes de Internet y sectores externos a la banca, junto con una mayor presión regulatoria, están empujando a los bancos a acelerar su Reinención digital. Son muchos los directivos bancarios que reconocen que esto es inevitable. De acuerdo con una encuesta reciente realizada por IBM Institute of Business Value (IBV) a directivos bancarios globales, casi el 60% de los encuestados afirma que los límites entre sectores se están disipando y más del 60% ve cómo la competencia viene desde nuevos puntos inesperados.<sup>3</sup>

Las estructuras organizativas, las tecnologías y los procesos subyacentes son los que nos permiten redefinir las experiencias del cliente y desarrollar modelos operativos eficientes y efectivos, que faciliten un ecosistema abierto de participantes. Con ello, los clientes pueden beneficiarse de precios justos, una mayor transparencia, inmediatez e interacciones relevantes de alta calidad.

También ganan acceso a una amplia gama de productos y servicios personalizados, tanto de la banca como del nuevo ecosistema. Estos productos pueden incluir asesoramiento financiero, productos no financieros y servicios de comparación. Asimismo, la reinención habilita un nuevo modelo operativo subyacente de estructuras organizativas eficientes que acelera el procesamiento y facilita los ecosistemas de socios abiertos. La adopción del desarrollo ágil y el despliegue en cloud para incorporar los procesos de gobierno y decisiones agilizados es clave para la organización de TI integrada del banco digital.

Los bancos deben comprender qué significa la Reinención digital para ellos en base a su estrategia y nivel de preparación para competir en el mercado digital. Sus esfuerzos deberán ser estratégicos para alcanzar los objetivos de negocio deseados con el capital disponible y dentro de un plazo de tiempo aceptable. Todo esto nos conduce a un Marco de Referencia para la banca digital (digital banking frameworks, referido como “DBF” en este documento).

Casi el 60% de los encuestados afirma que los límites entre sectores se están disipando y más del 60% ve cómo la competencia viene desde nuevos puntos inesperados.

## El trayecto hacia la banca digital

El DBF proporciona una metodología clara para la planificación integral de la Reinversión digital de los bancos. Esta metodología empieza identificando las proposiciones de valor que los bancos pueden aprovechar para diferenciarse como marcas digitales. La banca digital engloba un sinfín de posibilidades y cada banco debe elaborar su propio modelo. El uso de DBF ayuda a los bancos a definir las capacidades digitales precisas que necesitan para sus proposiciones de valor. La reinversión puede requerir el despliegue de nuevos modelos operativos y cambios en la arquitectura, la tecnología, los procesos, las personas, los modelos de asociación e incluso la cultura, para dar soporte a los modelos de negocio disruptivos que impulsen el entorno digital del banco.<sup>4</sup>

Los DBF identifican proposiciones de valor específicas que los bancos pueden aplicar para diferenciarse y las capacidades digitales que cada uno necesita. Este marco de referencia permite a los bancos que aspiran a ser digitales identificar y medir más fácilmente y en términos prácticos su progreso continuo hacia la reinversión.

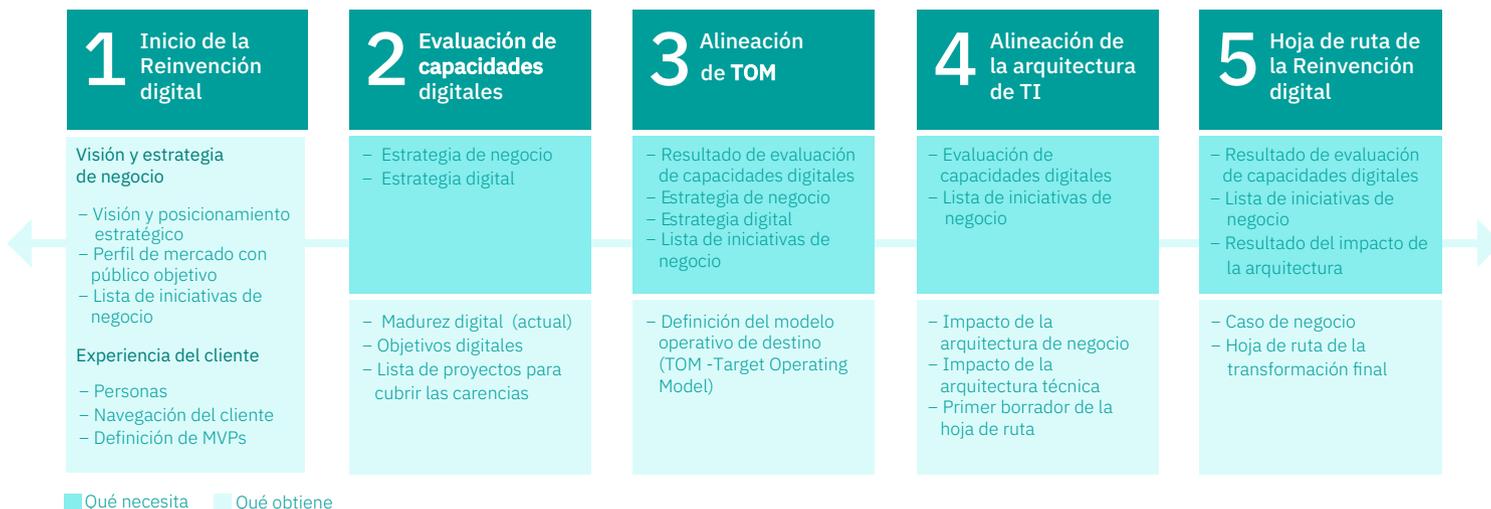
El DBF se puede implementar gradualmente, marcada por una estrategia digital y de negocio clara, y planificada en cinco etapas principales (vea la Figura 1):

1. *La estrategia digital* se basa en la visión y la misión específicas de un banco, el contexto competitivo y el modelo de negocio objetivo con métodos como la Reinversión digital.
2. *La evaluación de las capacidades digitales* viene definida por la estrategia digital. Identificar las capacidades de negocio y TI que el banco debería desarrollar y desplegar para el nuevo modelo de negocio digital. Con una DBF, un banco evalúa su nivel de madurez digital para definir el conjunto global de capacidades y lo compara con la ambición digital del banco a fin de identificar las carencias. La DBF enlaza los indicadores clave de rendimiento con la transformación digital, recomendando proyectos, para cubrir las carencias.
3. La alineación del modelo operativo objetivo se basa en el modelo de impacto operativo de DBF. Este paso define los cambios necesarios para alcanzar el nivel de madurez digital deseado. El proceso de digitalización afecta a la organización, los procesos, la cultura, los activos, la tecnología y la arquitectura y, por tanto, deberán transformarse para apoyar la ambición digital del banco.
4. La alineación de la arquitectura de TI es un elemento fundamental en la transformación del modelo operativo y la evolución de la arquitectura de negocio y TI del banco. El proceso de digitalización exige cambios profundos en los sistemas de relación tradicionales y sus sistemas de registros. Esta nueva generación de sistemas de front- y back-office deben basarse en datos, analítica e inteligencia artificial (IA) para automatizar las decisiones y transmitir datos, eventos y servicios en toda la empresa.

5. Hoja de ruta de la reinversión digital. Una vez definidos la estrategia digital, el modelo operativo y la arquitectura objetivo, y se han considerado los recursos, el plan presupuestario y la capacidad de riesgo del banco, todos los

cambios se coordinan en un programa de transformación. Los proyectos y sus plazos se pueden orientar para cubrir carencias de funcionalidad, basados en modelos financieros, que muestren los costes, los recursos, los riesgos y los retornos esperados.

**Figura 1**  
Cinco elementos clave



## Reinención digital integral

Muchos bancos implementan los cambios digitales como iniciativas aisladas, sin una hoja de ruta global que incluya todos los cambios necesarios para entrar en el espacio digital. Aplicando una DBF, los bancos pueden visualizar el impacto de la reinención en toda la empresa y obtener una visión más clara de lo que ocurrirá. Un elemento clave es un modelo de referencia que defina las capacidades digitales que los bancos deben desplegar para ser competitivos digitalmente. Estas capacidades se desglosan en las siguientes áreas:

- *Digitalización de la cadena de valor.* Digitalizar procesos y adaptar productos y servicios para aprovechar el contexto digital. En la misma encuesta de IBV mencionada anteriormente, el 66% de los directivos bancarios globales afirmaba que se están sustituyendo las cadenas de valor tradicionales.<sup>5</sup>
- *Experiencia del cliente avanzada.* Proporcionar a los clientes mecanismos avanzados de interacción, como personalización, chatbots y cobertura omnicanal coherente.

- *Capacidad de respuesta.* Ofrecer interacciones en tiempo real, soportadas por operaciones agilizadas y decisiones automatizadas en tiempo real, basadas en información de valor aplicable.
- *Confianza y transparencia.* Los bancos deberían contar con una misión ética y compromisos sociales. La transparencia tiene que ser parte de los principios, la visión, la cultura y el cumplimiento de los bancos.
- *Ecosistemas habilitados.* En la economía orientada a la plataforma, los bancos pueden beneficiarse de participar en ecosistemas financieros abiertos.
- *Redes sociales habilitadas.* Uso de las plataformas sociales para crear comunidades específicas que ofrezcan valor a los clientes digitales.
- *Base sólida.* Los bancos digitales necesitan un sistema de información ágil, flexible y escalable, capaz de responder rápidamente a las cambiantes exigencias del negocio.
- *Cultura digital innovadora.* Las organizaciones y la cultura de los bancos dependen de un contexto de innovación continua y abierta.

El nivel de madurez requerido para cada una de las capacidades depende en gran medida de la estrategia del banco, su situación y ubicación geográfica, así como de la madurez del mercado, la sociedad y el ecosistema. Las DBF proponen un análisis exhaustivo sobre en qué punto está un banco y dónde quiere estar en relación con todas estas capacidades para definir su hoja de ruta de transformación (vea la Figura 2).

**Figura 2**  
Modelo de capacidades digitales



## Conclusiones principales

El imperativo para la Reinversión digital en la banca es tangible. Adoptar un enfoque de DBF estructurado ayuda a minimizar la disrupción y a mejorar las probabilidades de éxito. Considere estas recomendaciones:

- Consiga que su banco sea más relevante para sus clientes con productos financieros y no financieros flexibles. Analice las implicaciones de crear o comprar, incluidos los beneficios relativos de la velocidad frente a aprovechar el talento interno.
- Desarrolle o únase a ecosistemas y plataformas digitales que ofrecen productos tradicionales y no tradicionales a los clientes. En una encuesta global de CEO realizada por IBV en 2016, el 45% de los encuestados ya reconocía que necesitarían participar en plataformas creadas por otros.<sup>6</sup>
- Prepare a su organización para las capacidades digitales aquí descritas. La preparación suele ser una combinación de reasignación, reentrenamiento y reclutamiento.

- Confirme que su arquitectura de TI está preparada para dar soporte a la transformación. Un trabajo en equipo entre el CIO, el CMO y el CFO, sin ambigüedades, es importante para lograr el éxito.
- Gane agilidad en la respuesta a las solicitudes del mercado y del cliente. Fomente el trabajo en equipo y las autoevaluaciones en sus equipos de desarrollo, y permítale reaccionar a las cambiantes condiciones del mercado, no que simplemente sigan un plan. Supervise el progreso, pero recuerde este viejo axioma: contar dinero no te hará más rico.

### Acerca de los informes ExpertInsights@IBV

ExpertInsights@IBV representa las opiniones de líderes de pensamiento sobre cuestiones de negocio interesantes y temas relacionados con la tecnología. Se basan en conversaciones con los principales expertos de la materia de todo el mundo. Para obtener más información, póngase en contacto con el IBM Institute for Business en [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com).

## Expertos en la materia

### Javier Vidal Plana

Arquitecto empresarial para la banca IBM Global Markets  
[jvidal@es.ibm.com](mailto:jvidal@es.ibm.com)  
[www.linkedin.com/in/javier-vidal-a1b6722/](http://www.linkedin.com/in/javier-vidal-a1b6722/)

### Jesús Freire Costas

Líder técnico del sector bancario y mercados financieros, Europa - Ingeniero distinguido IBM Global Markets  
[jesusfreire@es.ibm.com](mailto:jesusfreire@es.ibm.com)  
[www.linkedin.com/in/jesusfreire/](http://www.linkedin.com/in/jesusfreire/)

### Montserrat Roca Juncosa

Directora de IBM Banking Center of Excellence - IBM Global Markets  
[montse\\_roca@es.ibm.com](mailto:montse_roca@es.ibm.com)  
[www.linkedin.com/in/montserrat-roca-juncosa-8328092b/](http://www.linkedin.com/in/montserrat-roca-juncosa-8328092b/)

© Copyright IBM Corporation 2018

New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

Producido en los Estados Unidos de América  
Noviembre de 2018

IBM, el logotipo de IBM e [ibm.com](http://ibm.com) son marcas de Internacional Business Machines Corp., registradas en numerosas jurisdicciones de todo el mundo. Otros nombres de productos y servicios pueden ser marcas registradas de IBM u otras empresas. Existe una lista actualizada de marcas registradas de IBM en la Web, en el apartado "Copyright and trademark information" en [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Este documento se considera actualizado en la fecha inicial de su publicación y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todas las ofertas están disponibles en todos los países en los que opera IBM.

LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA EN ESTE DOCUMENTO SE DISTRIBUYE "TAL CUAL", SIN GARANTÍA ALGUNA, YA SEA EXPRESA O IMPLÍCITA, INCLUYENDO TODA GARANTÍA DE COMERCIALIZACIÓN, IDONEIDAD PARA UN FIN CONCRETO O INFRACCIÓN DE DERECHOS DE TERCEROS. Los productos IBM están garantizados de acuerdo con los términos y condiciones de los contratos con arreglo a los cuales son facilitados.

Este informe sirve únicamente como orientación general. Su finalidad no es la de sustituir a ninguna investigación detallada ni al ejercicio del criterio profesional. IBM no será responsable por las pérdidas que pudiera sufrir cualquier organización o persona que confíe en esta publicación.

Los datos utilizados en este informe pueden proceder de fuentes de terceros e IBM no se encarga de verificar, validar ni auditar dichos datos. Los resultados obtenidos del uso de dichos datos se presentan "tal cual", e IBM no proporciona ninguna garantía, explícita ni implícita.



46020446ESES-00

## Notas y fuentes

1. Berman, Saul J., Peter J. Korsten and Anthony Marshall. "Digital reinvention in action." IBM Institute for Business Value. May 2016. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/draction/>
2. Ibid.
3. Diamond, Sarah, Anthony Lipp, Nick Drury and Anthony Marshall. "Realizing tomorrow today: Digital Reinvention in banking." IBM Institute for Business Value. October 2017. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/drbanking/>
4. "Industry and customer banking journeys designed to meet your needs and wants." IBM Banking Center of Excellence. 2017. [https://www.ibm.com/ibm/clientcenter/barcelona/files/IBM\\_Banking\\_Center\\_of\\_Excellence\\_Offering\\_Catalog\\_2017.pdf](https://www.ibm.com/ibm/clientcenter/barcelona/files/IBM_Banking_Center_of_Excellence_Offering_Catalog_2017.pdf)
5. Diamond, Sarah, Anthony Lipp, Nick Drury and Anthony Marshall. "Realizing tomorrow today: Digital Reinvention in banking." IBM Institute for Business Value. October 2017. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/drbanking/>
6. "Plotting the platform payoff: Insights from the Chief Executive Officer study." IBM Institute for Business Value. May 2018. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=63015563USEN>