

Caso de Discusión N° 1

La Transformación de DBS Bank

Abril 2024



Este caso de transformación muestra, en la voz de sus protagonistas, cómo líderes con una mentalidad ágil son capaces de implementar una visión y un propósito en un clima de creatividad e innovación, motivando e inspirando a sus empleados(as) para crear soluciones para sus clientes(as) en un ambiente de empoderamiento y confianza.

Introducción

DBS Bank, un grupo de servicios financieros con sede en Singapur, con 20.000 empleados(as) en China, Hong Kong, India, Indonesia, Singapur y Taiwán, ganó en 2016 el premio al mejor banco digital conferido por *Euromoney*. En 2018 DBS ganó nuevamente dicho premio y también recibió de parte de *Global Finance* el premio al mejor banco del mundo. Sin embargo, solo diez años antes, DBS tenía los peores resultados de satisfacción al cliente entre los bancos en Singapur y era común ver largas filas de personas en sus sucursales y cajeros automáticos. Paul Cobban, *Chief Data and Transformation*

Officer de DBS, quien ingresó al banco en 2009, recuerda que “era vergonzoso decir donde trabajaba, porque DBS tenía tan mala reputación.”¹

Visión y Propósito

El año 2009, Piyush Gupta asumió como CEO, con la ambición de convertir a DBS en “el banco asiático elegido por la nueva Asia” mediante una nueva estrategia digital que consideraba tres pilares: adoptar tecnología, imaginar la ruta del cliente(a) y cambiar a una cultura emprendedora. Nacido y educado en India, Gupta había trabajado para Citibank antes de ingresar a DBS.²



Fundamentalmente, la transformación tuvo que ver con un cambio de mentalidad. Piyush Gupta lideró la transformación pensando en DBS como un start-up tecnológico más que en un banco.³ David Gledhill, *Chief Information Officer* de DBS, quien había ingresado en 2008, recuerda que el equipo

¹ David Kiron & Barbara Spindel. “Redefining Performance Management at DBS Bank”. [MIT Sloan Management Review](#). 26 marzo 2019.

² “The Digital Reinvention of an Asian Bank”. [McKinsey Quarterly](#), marzo 2017. Previo a su ingreso a DBS Bank en 2009, Piyush Gupta había sido CEO de Citigroup para el Sudeste Asiático y el Pacífico. Su mentor había sido el ex CEO de Citibank, John Reed, quien lideró la transformación tecnológica de ese banco. La experiencia de Gupta era en operaciones y tecnología bancaria. Ver Thomas H. Davenport & Randy Bean. “Portrait of an AI Leader: Piyush Gupta of DBS Bank”. [MIT Sloan Management Review](#). 31 agosto 2021.

³ David Kiron & Barbara Spindel. “Redefining Performance Management at DBS Bank”. [MIT Sloan Management Review](#). 26 marzo 2019.

gerencial veía que “nuestros futuros competidores no serían solo bancos sino que un montón de compañías tecnológicas *cool* que se estaban incorporando al mundo financiero.”⁴

La visión de implementar una estrategia digital fue la clave de la transformación de DBS. Según Piyush Gupta:⁵

La experiencia de empresas de telecomunicaciones, transporte y retail muestra que estamos cambiando la forma en que nos comunicamos, como viajamos y la forma en que consumimos. ¿Por qué la banca podría quedar inmune o protegida de estos cambios? Uno podría pensar que la banca es la industria más digitalizada, por lo que es sorprendente, de alguna forma, que no hayamos sido más desafiados. Creo que en parte esto tiene que ver con psicología – la gente piensa acerca del dinero de manera distinta de otras cosas – y en parte tiene que ver con barreras regulatorias.

El análisis de las acciones de los competidores de DBS dio un sentido de urgencia a la transformación. Un análisis de la competencia generalmente se enfoca en competidores tradicionales. DBS expandió dicho análisis para incluir las acciones de nuevos entrantes en el mercado, las compañías tecnológicas financieras, que podrían convertirse en una amenaza para los bancos establecidos. Dice Piyush Gupta:

Con tanto dinero llegando a compañías tecnológicas financieras, hemos llegado a un punto de quiebre hace un par de años. Los bancos están luchando con los desafíos de como transformarse. En Asia, notablemente en China, las acciones de nuevos entrantes, tales como Alibaba y Tencent, y de los bancos establecidos como Minsheng, PingAn, e ICBC, han hecho todo esto más visible. En 2013, por lo tanto, el directorio de DBS tuvo la visión de que el futuro para nosotros y para nuestra industria tendría que ser digital. Pensamos que si nosotros no liderábamos el cambio, francamente podríamos dejar de existir.

La transformación requiere el compromiso activo del directorio y de la alta gerencia para crear e implementar una visión y el propósito. ¿Cómo se crea confianza entre el CEO y el directorio, particularmente cuando iniciativas anteriores no han tenido éxito? ¿Cómo se construye un propósito para la empresa que motive tanto a los clientes(as) como a los empleados(as) y que sea un apoyo para la transformación? Dice Piyush Gupta:

Prácticamente todos los CEOs deben encontrar un balance entre los resultados de corto plazo y la inversión en el largo plazo, que podría comprometer los resultados financieros del corto plazo. En nuestro caso, el directorio apoyó esta agenda rápidamente, en parte debido a que en 2012 tuvimos una oportunidad inorgánica que fracasó. El directorio concluyó que las adquisiciones inorgánicas serían muy complejas. En 2014, después que el directorio aprobara el proceso de planificación, nos dio un fondo de US\$200 millones, diciéndonos, “hagan algo novedoso”. Estaban buscando algo importante para el futuro.

El equipo gerencial también se alineó rápidamente. Pasamos mucho tiempo pensando en nuestra dirección futura y lo que debíamos hacer para llegar allá. Esto incluyó pensar acerca de nuestro propósito – y sobre quiénes somos, que esperábamos hacer, y de cómo podríamos producir un impacto. Se nos ocurrió una frase para nuestro propósito, hacer que la experiencia bancaria sea dichosa (joyful). Cuando uno hace eso, rápidamente pasa al ambiente de la tecnología y la digitalización. Hay una investigación que dice que 74 por ciento de los clientes

⁴ David Kiron & Barbara Spindel. “Redefining Performance Management at DBS Bank”. [MIT Sloan Management Review](#). 26 marzo 2019.

⁵ Las citas de Piyush Gupta son una traducción al castellano de la entrevista del socio *senior* de McKinsey, Joydeep Sengupta, incluidas en “The Digital Reinvention of an Asian Bank”. [McKinsey Quarterly](#), marzo 2017.

preferirían ir al dentista que ir al banco. Así es que si podemos hacer de la ida al banco algo dichoso, eso sería muy cool.



En ocasiones, la transformación sigue un plan detallado de implementación creado al más alto nivel de la organización. En otras instancias, la transformación permite cambios al plan en base a las acciones de los competidores. En otros casos, el plan admite experimentación, siendo los aprendizajes producto de dichos experimentos los que motivan cambios al plan. ¿Cuál debería ser el enfoque de la empresa? ¿Cuál tendría más consonancia con su cultura? Dice Piyush Gupta:

Realmente no [teníamos un plan a tres o cinco años], pero tratamos de entender las macrotendencias principales, tales como la computación en la nube, big data y análisis de datos. Nuestro negocio de tarjetas de crédito, por ejemplo, ha estado usando análisis de datos durante 25 años, pero actualmente, con off-us y on-us y datos en línea, podemos hacer mucho más. La economía compartida – en que productores se convierten en consumidores y consumidores en productores, ha sido otra oportunidad, y hemos estado pensando a fondo cómo podríamos colaborar con otros socios en el ecosistema.

La elección de la estrategia a seguir no puede ser hecha en un vacío. La observación crítica de lo que otras industrias estaban haciendo ayudó a DBS a establecer su estrategia. La tecnología fue el habilitador, abriendo la posibilidad de una digitalización total, para lo cual fue clave repensar los procesos, entender la ruta del cliente(a) y liderar un cambio cultural. Dice Piyush Gupta:

El factor de cambio más importante en la industria bancaria, sin embargo, ha sido el teléfono inteligente. En vez de ir a una sucursal, a un cajero automático, o incluso a un computador, los clientes y clientas ahora pueden tener al banco en su bolsillo. En teoría, el banco puede pasar a ser invisible e introducir transparentemente servicios bancarios en la vida diaria.

Cuando nos embarcamos en este camino, nos comparamos con compañías tecnológicas financieras y el mundo de los start-ups y concluimos que realmente teníamos que digitalizarnos totalmente, más que aplicar un “maquillaje” digital. Nuestro mantra en la organización fue eliminar el papel, por ejemplo, y nos propusimos ir más allá que simplemente

poner una serie de apps digitales en la interfaz con el consumidor – esa es la parte fácil. Queríamos digitalizar todo: lo que está al frente, lo que está en el medio y todo lo de atrás.

Una compañía como Uber repensó todos sus procesos y digitalizó todo de principio a fin, y eso es lo que hemos hecho. Esto ha requerido repensar nuestra arquitectura tecnológica – lo que es difícil para bancos o para cualquier compañía que opera con aplicaciones de 30, 40 o 50 años atrás – para que sea basada en API e integrable con otras aplicaciones, incluso de fuente abierta.

Una segunda prioridad grande, para mí más importante que la digitalización, fue compenetrarnos de la ruta del cliente. Esto es mucho más que automatizar. Las cadenas hoteleras, después de todo, han estado automatizando durante las últimas dos décadas – la mayoría con una versión de SAP, Oracle u otras – pero cuando Airbnb apareció, repensó fundamentalmente la ruta del cliente que busca un lugar para alojar. Hacer esto en DBS nos llevó a cambios muy significativos en términos de lo que ofrecemos y de cómo lo ofrecemos.

La tercera – y tal vez la más compleja – prioridad tuvo que ver con la cultura. Hoy, estamos lidiando con compañías que operan desde un garaje, que toman riesgos, operan ágilmente, y que tienen una energía y un empuje totalmente distintos. Las compañías grandes que no pueden crear ese tipo de cultura no podrán competir. Uno de nuestros gritos de batalla ha sido: “¿Cómo crear un start-up de 20.000 personas?”

La estrategia digital requirió una inversión importante en sistemas. David Gledhill, *Chief Information Officer* de DBS, dice: ⁶



⁶ Las citas de David Gledhill son una traducción al castellano de la entrevista del socio de McKinsey, Vinayak HV, incluidas en “Transforming a Bank by Becoming Digital to the Core”. McKinsey & Co. Financial Services, 27 abril 2018.

Digitalizar totalmente requiere una fundación sólida de sistemas centrales sobre la cual se pueda construir. De hecho, invertimos los primeros cinco años de nuestra transformación instalando plataformas comunes que son estratégicas para todas nuestras operaciones. Una vez que se hace eso, uno puede empezar a pensar como acelerar y convertirse en una empresa ágil.

Nos dijimos: "si queremos ser totalmente digitales y operar como una compañía tecnológica, sería bueno aprender de las grandes empresas tecnológicas, ver cómo operan y probar si podemos traer algunas de esas cosas internamente."

Así es que fuimos a aprender cómo las mejores organizaciones tecnológicas operan, cómo crean tecnología y cómo se mueven ágilmente. Aprendimos algunas cosas. La primera es que muchas de estas compañías tecnológicas partieron igual que nosotros. También tenían sistemas grandes que eran difíciles de mover. Establecieron una agenda de transformación y en el camino crearon una gran cantidad de herramientas que nos serían útiles. Si ellos pudieron hacerlo, nosotros también podríamos.

Aprendimos acerca de su cultura y sobre los elementos culturales que necesitaríamos. Esto no era solo compartir el último artículo de una revista de negocios. Era examinar la ingeniería de esas compañías.

Identificamos cinco elementos clave que tendríamos que adoptar.

Primero, migrar de proyectos individuales que requieren aprobaciones y subcomités, a dar libertad a un grupo de personas para que operen como una plataforma tecnológica.

Segundo, proveer fondos a la plataforma, ver qué productos puede producir y liberarla. De esta forma, realmente se puede practicar agilidad a gran escala.

Tercero, pensar profundamente en los tipos de organización requeridos, cómo se construyen y cómo interactúan.

Cuarto, pensar en cómo se desarrolla la tecnología y cómo se construyen sistemas modernos que sean escalables, elásticos y hechos para experimentar.

Por último, cómo automatizar todo, desde testeo a puesta en marcha.

Motivación e Inspiración

En el fondo, la transformación es un cambio cultural. Algunas empresas intentan llevar a cabo un cambio cultural por medio de una organización aparte; otras mediante un caso piloto en una parte de la compañía; algunas mediante un grupo selecto de agentes de cambio; otras por medio de la incorporación del mayor número posible de empleados(as) en la transformación. Cualquiera sea la táctica elegida, los(as) líderes deben motivar e inspirar. Dice Piyush Gupta:

Trabajé para una organización que intentó crear una organización de investigación y desarrollo aparte, pero luego de varios años y de gastar varios miles de millones de dólares, tuvimos que cerrarla sin haber producido mucho de valor. Ahí aprendí que la falta de empoderamiento en el centro de una compañía es una barrera. Hubo muchos detractores, gente en las graderías, disparándonos dardos. Esto obviamente no ayuda. Una organización aparte de investigación y desarrollo no es capaz de comprender los temas que son fundamentales para una compañía. Hizo mucho que era marginalmente bueno, que era atractivo, pero no llegó al centro del balance ni a la última línea de resultados. Mi lección de esa experiencia es que si uno quiere hacer cambio real, si realmente quiere que el cambio resulte, debe atacar el centro.

Esto no es fácil de hacer, pero después de tres o cuatro años en este camino en DBS, hay energía y hay progreso. Hemos llegado a la etapa en que tenemos "100 flores creciendo en el

centro”, incluyendo el equipo de auditoría, el equipo de cumplimiento, el back office, las personas en el call center y en ventas. Todas participan en la imaginación de la ruta del cliente, en los procesos correspondientes y en la digitalización. Tenemos muchas más personas que forman parte de esta transformación que si nos hubiéramos enfocado solo en una parte de la compañía.

Inicialmente, invertimos en dos pequeños equipos centrales de 12 a 15 personas, que después de un tiempo, yo combiné. Uno de esos equipos estaba enfocado en la experiencia del cliente, el otro en innovación. En ambos casos, el objetivo fue catalizar el sentido de cómo innovar – qué habría que hacer con las rutas del cliente en términos de capacitación, entusiasmar a la gente, poner la innovación en la agenda. Mirando hacia atrás, este foco en la experiencia del cliente y en la innovación fue bueno. Cuando uno da a las personas la libertad de probar algunas cosas con el convencimiento de “que si es bueno para el cliente, vale la pena hacerlo” eso abre la mente a las personas y se abren muchas posibilidades.

Empoderamiento y Confianza

La posibilidad de aprender en la acción, de formar parte de la generación de una innovación, da confianza para seguir en el camino de la transformación. Para ello, lo primero es empoderar a los equipos de trabajo para que experimenten y produzcan soluciones. Dice Piyush Gupta:

Una de las cosas fundamentales en que nos enfocamos fue en como aumentar la alfabetización tecnológica en la compañía. Después de unos meses, el grupo de aprendizaje informó que las sesiones en aula no estaban funcionando. Pero inventaron una idea distinta – organizar una serie de hackathons. Esto requería armar un equipo de 7 a 8 personas de DBS más un par de personas de una compañía start-up. Tuvimos unos 20 equipos de este tamaño y los pusimos a trabajar en un proceso de hackathon de cinco días, con un día dedicado a entender la tecnología y las habilidades necesarias para el diseño centrado en la persona, seguido de unos tres días de trabajo en equipo con kits de start-up para ayudar a las personas a programar y crear una app. Les dimos todo lo que necesitaban, catres de campaña, mesas de ping pong, cerveza sin límite, pero al cabo de 72 horas debían producir una app.

En el día final, debían presentar estas apps a un equipo de jueces. En muchos casos, la gente produjo soluciones bien creativas, pero el verdadero poder de la experiencia fue darse cuenta de que podían hacer algo que produjera una app. El primer hackathon involucró a gente joven menor de 30 años. Pero a la tercera, fuimos incorporando gente de 40 y 50 años y otros empleados y empleadas que no sentían naturalmente comodidad con la tecnología.

El nivel de confianza y de seguridad que se creó entre las personas fue increíble. Esto les hizo darse cuenta de que podían hacer cosas de una manera diferente y producir impacto real. Nos dimos cuenta de que si queremos cambiar la compañía, tenemos que dar a las personas la oportunidad de experimentar y que al hacerlo obligatorio, podemos empezar a cambiar la cultura. En 2015, cada persona tenía por convenio de desempeño que hacer un experimento, y tuvimos mil de ellos, muchos con participación de los(as) líderes principales.

Paul Cobban, Chief Data and Transformation Officer de DBS, agrega:⁷

Recuerdo decir: ‘¿Qué puede usted cambiar en muy poco tiempo?’ Eso era todo el incentivo que la persona requería. Hizo que la persona se diera cuenta que un poco de esfuerzo generaba grandes resultados. Hasta el día de hoy, no estoy seguro de cómo ocurrió, pero liberamos el entusiasmo y la energía del centro de la compañía.

⁷ David Kiron & Barbara Spindel. “Redefining Performance Management at DBS Bank”. MIT Sloan Management Review. 26 marzo 2019.

Creamos un mecanismo en que cualquier persona podía participar ya que los requisitos eran muy pocos y además no esperábamos que cada una fuera exitosa.



En 2009, el equipo gerencial inventó la métrica de “la hora-cliente” que medía el tiempo que el cliente debía esperar por un resultado. Por ejemplo, si una clienta debía esperar dos horas para recibir una tarjeta de crédito, se contabilizaba como dos horas-cliente. La meta era reducir 10 millones de horas-cliente; el resultado final fue una reducción de 250 millones. La meta dio a las personas de DBS Bank un propósito compartido. Cobban recuerda que:⁸

En retrospectiva, fue una idea genial. La hora-cliente estaba enfocada en mejorar la vida del cliente.

Potenciando el Clima de Creatividad e Innovación

Los sistemas de gestión de personas, desde la fijación de metas y la evaluación de desempeño hasta la conformación física de las oficinas, juegan un rol importante en crear el ambiente propicio para la creatividad y la innovación. Dice Piyush Gupta:

Este año, el convenio de desempeño de todos mis reportes directos – que son unas 300 personas – requiere que se adueñen de una ruta del cliente o una ruta del empleado. También hemos rediseñado muchas de nuestras oficinas, contratando a un par de antropólogas para que nos ayuden a construir laboratorios de diseño centrados en las personas. Hemos eliminado los cubículos, por lo que grandes partes del banco funcionan en espacios abiertos. La gente se pone de pie, conduce reuniones ágiles, pone post-its en las paredes, y se reúne en scrums cada mañana.

Es interesante que cuando Euromoney nos otorgó el Premio al Banco Digital, nos dijo que no era por tener las mejores o más profundas aplicaciones en banca digital sino que porque habíamos abrazado entre todas y todos lo digital. Nuestra dotación en el call center ha bajado de 700 a menos de 500 este año, pero nuestros volúmenes han crecido exponencialmente, porque las personas en el call center ahora están usando análisis de datos y herramientas de

⁸ David Kiron & Barbara Spindel. “Redefining Performance Management at DBS Bank”. MIT Sloan Management Review. 26 marzo 2019.

la tienda de apps para redefinir la forma en que reciben, automatizan y digitalizan las llamadas.

Teníamos un 98% de tiempo operacional en los cajeros automáticos, que suena bien pero que en realidad es terrible si consideramos la gran flota de cajeros que tenemos y las miles de transacciones diarias. Por lo tanto, el equipo de cajeros automáticos utilizó análisis de datos, trabajó con un grupo externo de data scientists, y produjeron un nuevo algoritmo y nuevos modelos tanto de mantenimiento preventivo como de reciclaje de efectivo. El año pasado, tuvimos paradas insignificantes y estamos ahorrando US\$20 millones. Esto no fue liderado desde arriba – el equipo produjo la idea de cómo se debía hacer.



Paul Cobban agrega: ⁹

No dependemos de la compensación para cambiar la cultura de la gestión del desempeño. Mi experiencia es que la compensación no es muy efectiva para cambiar una compañía. Nuestra gestión del desempeño es muy convencional. Tenemos un proceso anual de evaluación de desempeño. Tenemos indicadores clave que hay que cumplir. Si uno da a las personas un sentido de propósito y se sale de su camino, eso es mucho más efectivo que tratar de incentivarlos con dinero.

DBS tomó un paso importante, pero riesgoso, al buscar establecer un banco 100 por ciento digital para otros mercados.

⁹ David Kiron & Barbara Spindel. "Redefining Performance Management at DBS Bank". MIT Sloan Management Review. 26 marzo 2019.



Correr el riesgo fue la decisión acertada, ya que esta iniciativa fue fundamental para reforzar el clima de creatividad e innovación al interior de DBS. Dice Piyush Gupta:

En general, 90 por ciento de lo que hicimos fue atacar el centro. Pero con el banco 100 por ciento digital – es decir, el banco móvil o en el bolsillo – decidimos crear un grupo aparte, independiente de cómo hacemos los negocios. Cuando operamos como un banco de personas en países grandes como China, India o Indonesia, es muy difícil competir con redes de distribución con una gran presencia física. De hecho, muchos bancos extranjeros que se dedican a la banca de personas se han retirado debido a este desafío. Así es que pensamos que una distribución digital era la única forma de llegar a grandes números de personas sin contar con una presencia física importante. Me pareció que la experiencia de Alibaba, que pudo levantar US\$100 mil millones para su fondo de Yu'e Bao de money market en línea en siete meses, sin ninguna sucursal, era una señal clara que se podía hacer. ING Direct, también, había tenido algún éxito en Alemania y Australia.

Al mismo tiempo, en nuestros mercados principales, tales como Singapur y Hong Kong, debemos contar con movidas defensivas apropiadas. Tenemos una gran participación en el mercado, pero somos tan vulnerables al ataque de soluciones digitales como las que nosotros queremos usar para atacar en, digamos, India o China.

La idea de este grupo aparte fue ver si podíamos crear un banco íntegramente virtual, completamente sin papel y sin sucursales. Hemos decidido hacerlo primero en India y, si funciona, lo llevaremos a otros mercados. Hasta ahora, estamos muy entusiasmados con los resultados – tenemos 800.000 clientes(as) en solo nueve meses. Todo está basado en un proceso de identificación digital que usa inteligencia artificial. Un bot inteligente maneja todas las consultas, por lo que se necesita un centro de llamados minúsculo. No hay cheques ni chequeras. Si uno puede hacer bien los pagos, entonces puede prestar en línea también, por lo que no requiere papel. De esta forma podemos cambiar dramáticamente la experiencia del cliente. Pensamos que podemos manejar un banco de estas características con un 10 por

ciento de la dotación de un banco tradicional. Hoy, estamos en un 25 por ciento, pero pensamos que en un año o en 18 meses llegaremos al 10 por ciento.



Liderazgo Ágil: *Mindsets* para Accionar la Innovación

La innovación de crear un banco 100 por ciento digital requirió mucha experimentación. Para ello, los(as) líderes jugaron un rol importante para incentivar y no frenar la innovación, creando una mentalidad propicia para la experimentación. Dice David Gledhill, CIO de DBS:

Primero que todo, no teníamos idea cómo iba a funcionar. ¿Cómo se construye un banco íntegramente móvil en India y atraer clientes en gran escala? Ni idea.

Tuvimos que aprender paso a paso, lo que significa que tuvimos que experimentar muy rápido. Cada semana poníamos nuevos releases en la app store.

Testear y aprender, testear y aprender, testear y aprender, esa fue la única forma de entrar en un mercado totalmente nuevo con un producto que no teníamos idea de cómo iba a operar cuando lo lanzamos.

Lo más difícil fue aprender a aprender. Lo que quiero decir con esto es, conocemos de bancos y sabemos acerca de riesgo crediticio y riesgo de mercado y como desarrollar grandes sistemas hipotecarios. Pero cuando uno entra en este nuevo espacio digital y se pone a experimentar con ecosistemas, con start-ups, lanzando un producto tan nuevo que nadie nunca lo ha probado en ningún mercado, uno comete muchos errores. Eso fue difícil de aceptar. Estábamos en reuniones y alguien preguntaba: “¿Cómo es posible que no lo hayan previsto?” Bueno, es un experimento, por supuesto que no sabíamos.

Aprender que es bueno experimentar, que muchos experimentos fallarán y que todos lo acepten y que realmente lo valoren, ese cambio fue muy difícil de lograr.

- ✓ **paperless**
- ✓ **signatureless**
- ✓ **branchless**

Parte de la mentalidad requerida es una obsesión con los datos.¹⁰ La transformación debe ser medible a fin de comunicar los resultados tangibles de la innovación. Dice Piyush Gupta:

Ha habido un impacto medible y visible en nuestros ingresos. Esto ha venido de haber reimaginado la experiencia del cliente y de cómo fidelizarlo para que nos comparta una mayor porción de su billetera. Un cliente no quiere una hipoteca. Él quiere comprar una casa. Un cliente no quiere un préstamo automotriz. Ella quiere comprar un auto. Si la hipoteca y el crédito automotriz pueden quedar invisibles en el proceso de comprar una casa o un auto, naturalmente tendremos más negocios. La experiencia del cliente ayuda mucho.

Segundo, cuando usted ha digitalizado todo, puede crear productos que no habría podido en el pasado. Un par de años atrás, por ejemplo, creamos un conjunto de productos de transferencia de fondos en Asia, que nos permitió transferir fondos en solo tres segundos. Nuestros envíos entre fronteras han crecido cinco o seis veces, generando US\$75 millones de ingresos incrementales. Nuestra participación en el mercado de seguros de casas, entre tanto, se duplicó en dos años, de 17 a 35 por ciento, principalmente porque reimaginamos la ruta y el proceso del seguro. El uso inteligente de datos es otro factor, no solo en gestión del riesgo, porque nos permite crear oportunidades diferenciadas para generar ingresos.

Mencioné acerca de la productividad en el contexto del call center, pero gracias a nuestra digitalización y la eliminación de transacciones en papel, reduciremos a la mitad el número de cajeros y cajeras en nuestro sistema de sucursales en los próximos dos años. Estamos cambiando la forma en que la gente retira efectivo. En los próximos cinco años, creemos que mejoraremos sustancialmente la razón costo/ingreso de la parte central de nuestro banco, que actualmente es sobre 45 por ciento. En el banco en el bolsillo, pensamos que la razón costo/ingreso podrá ser tan baja como 30 por ciento.

Hay otras áreas donde el impacto ingreso/gasto no es tan obvio, o al menos toma tiempo para obtenerlo. Por lo tanto, hemos creado métricas que llamamos ATE. “A” es por adquisición, que refleja el porcentaje de nuestros clientes(as) adquiridos(as) sin papel, de forma totalmente digital y en el espacio en línea. “T” es por transacción, que esencialmente habla de la capacidad de procesar en línea, midiendo el porcentaje de transacciones que podemos desarrollar sin intervención manual. “E” es por engagement, o compromiso, la métrica más difícil, con la cual tratamos de medir cuánto logramos retener del tiempo del cliente, de su forma de pensar acerca del banco y de su billetera incremental, como resultado de la experiencia digital. Lo medimos en base a cuántos productos compra cuando él o ella es atendido digitalmente versus no digitalmente.

¹⁰ Piyush Gupta lideró una transformación en la gestión de datos. Movié los datos de *business warehouse* a *data lake*; diseñó una nueva estructura para sus metadatos, limpió más de 80 millones de datos incompletos, desarrolló nuevos protocolos de acceso a los datos y qué datos de los clientes eran capturables e incorporó nuevas herramientas de visualización para que las tendencias fueran obvias. DBS cuenta con un Comité de Uso Responsable de Datos que valida cuáles datos de los clientes pueden grabarse y usarse, siguiendo criterios legales y lo que los clientes aceptarían. Los datos deben ser PURE (*purposeful, unsurprising, respectful, explainable*), es decir, deben tener un propósito, no generar sorpresa, deben ser tratados con respeto y deben ser explicables. DBS emplea sobre 1.000 empleados(as) con talento digital incluyendo científicos de datos, analistas de datos e ingenieros de datos. A la vez, han capacitado a sus más de 18.000 empleados(as) en competencias de datos, creando una compañía de ciudadanos de datos. Estas competencias nuevas han ayudado a que no haya pérdida de empleo, ya que permite que las personas migren a nuevos cargos. Ver Thomas H. Davenport & Randy Bean. “Portrait of an AI Leader: Piyush Gupta of DBS Bank”. [MIT Sloan Management Review](#). 31 agosto 2021.

Los empleados(as) participan en la creación de sus propios indicadores clave de desempeño. Dice Geeta Sreeraman, Jefa del Centro de Servicio al Cliente: ¹¹



Como muchos call centers, nuestro Centro tiene un ambiente de trabajo nutrido por indicadores clave de desempeño (KPIs) y nuestro foco ha sido cómo participamos en la transformación digital. [Para ello, pedimos a nuestros empleados(as) que colaboraran en la creación de sus propios KPIs.] No queríamos un KPI que viniera desde arriba y que no tuviera relación con sus desafíos. Esta cultura de co-creación resultó en un compromiso mucho mayor por parte de los empleados(as). La autogestión del desempeño es nuestra ruta actual.

La transformación es constante. Los(as) líderes no tienen el privilegio de relajarse ya que hay amenazas en el mercado que requieren una respuesta ágil. Esta constancia de propósito es otra parte de la mentalidad requerida. Dice Piyush Gupta:

En Asia, y especialmente en China, las llamadas compañías de plataforma digital están haciendo un trabajo formidable y, con el apoyo de los reguladores, se están moviendo rápidamente al territorio de los servicios financieros. Esto es muy preocupante para los que estamos ahí, porque estas son compañías tecnológicas con una cultura tecnológica que además tienen una base grande de clientes(as), que pueden llegar a mil millones de personas. Su costo de adquirir clientes(as) es bajo y pueden hacer prácticamente todo lo que un banco hace – levantar dinero, hacer préstamos, mover el efectivo. Creo que muchas compañías tecnológicas financieras terminarán colaborando con los bancos existentes debido al alto costo de la adquisición de clientes(as), pero con las compañías de plataforma digital, la historia será muy distinta.

¹¹ David Kiron & Barbara Spindel. “Redefining Performance Management at DBS Bank”. MIT Sloan Management Review. 26 marzo 2019.

Uno de los desafíos que enfrentan los bancos es el regulatorio. En la mayor parte del mundo, se prohíbe a los bancos llevar a cabo muchas actividades; solo pueden desarrollar lo que está permitido – lo que obviamente corresponde a una industria fiduciaria. Pero esa protección positiva significa que hay barreras fuertes alrededor de los bancos y lo que éstos pueden hacer.

Dicho esto, entiendo que uno puede comprar artículos de diseño como carteras en el sitio web de ICBC [Industrial and Commercial Bank of China], un shopping mall en línea líder en China. Bancos como PingAn han podido crear un ecosistema de actividades fuera del área bancaria – son dueños de una compañía de casas y una compraventa de autos. Creo que la lógica es atractiva, y hay un número de áreas en que el servicio bancario puede estar integrado al e-commerce. Pero no tengo tan claro que las barreras regulatorias se bajarán muy fácilmente. Si se bajan, no hay razón para que los bancos no quieran ingresar a los negocios adyacentes.

Cuando nos comparamos con las compañías de plataforma digital, tendremos que hacer mucho esfuerzo para equiparar su velocidad, tecnología y cultura. Por otra parte, aparecen nuevas tecnologías todos los días, y cada vez que sentimos que dominamos algo, emergen seis otras oportunidades – inteligencia artificial o blockchain, por ejemplo – que nos damos cuenta de que podríamos adoptar.

Sobre blockchain, pienso que tomará un tiempo llegar a un protocolo compartido y a una suficiente masa crítica de participantes. Pero en el tiempo, la posibilidad de transformar un sistema radial de tipo hub-and-spoke a un sistema de distributed ledger tiene un atractivo enorme. Las preguntas clave son culturales – ¿podrá uno crear una compañía que tiene la adaptabilidad, energía y rapidez y donde la gran mayoría de las personas estén dispuestas a actuar y pensar de forma emprendedora?



Conclusión

La experiencia de DBS Bank con la transformación muestra cómo líderes con una mentalidad ágil son capaces de implementar una visión y un propósito, motivando e inspirando para lograr una amplia participación de los empleados(as) en un ambiente de empoderamiento y confianza. Con ello, logran innovar con permanente foco en la experiencia del cliente.

El siguiente texto aparece en la *app store* de DBS Bank: ¹²

DBS es un banco, pero pensamos como una compañía tecnológica. Creemos que el banco debería ser virtualmente invisible: rápido, natural, sin esfuerzo, en línea. ¿Por qué? Porque su tiempo es valioso. Queremos que Viva más y Banque menos. Que pase menos tiempo en una fila en una sucursal, descifrando productos financieros complicados o preocupado(a) de cómo mantener su dinero a salvo y trabajando para usted. Descargue el digibanco móvil DBS hoy para experimentar su banco invisible y móvil.



Discusión sobre el Caso

1. ¿Cuál es el rol del directorio y de la alta gerencia para establecer un propósito y objetivo común?
2. ¿Cómo alinea el CEO a los empleados(as) con el propósito y objetivo común?
3. ¿Cuáles métodos de alineamiento funcionaron mal y cuáles fueron exitosos?
4. ¿Cómo ayuda el propósito a entender las necesidades de los clientes(as)?
5. ¿Cómo ayuda el propósito a motivar a los empleados(as)? ¿Cómo se mantiene el compromiso de los empleados(as) si al mismo tiempo hay que bajar la dotación?
6. ¿Cómo se relaciona el propósito con la creación de un ambiente propicio para la innovación?
7. ¿Cómo apoya el propósito a crear un ambiente de aprendizaje?
8. ¿Es consistente la conducta del CEO y de los(as) gerentes con el propósito acordado? ¿Modelan el propósito con su conducta?
9. ¿Cómo apoya el propósito al sentido de urgencia? ¿Van los cambios a la velocidad requerida?
10. ¿Cómo apoya el propósito al cambio cultural?

¹² Traducción al castellano de

https://play.google.com/store/apps/details?id=com.dbs.sg.dbsmbanking&hl=en_US

