

Ciclo de *RIESGO* **SUMMIT** 2020

La nueva inteligencia del Crédito y la Cobranza en la era post digital,
en medio de entornos beligerantes y ecosistemas en riesgo



AGILIDAD COMPETITIVA PARA NAVEGAR CON CELERIDAD EN LA ERA POST DIGITAL

Juan José de la Torre
Managing Partner – Virtus Digital
Virtus Partner
jj.delatorre@somosvirtus.com



**virtus
partners**

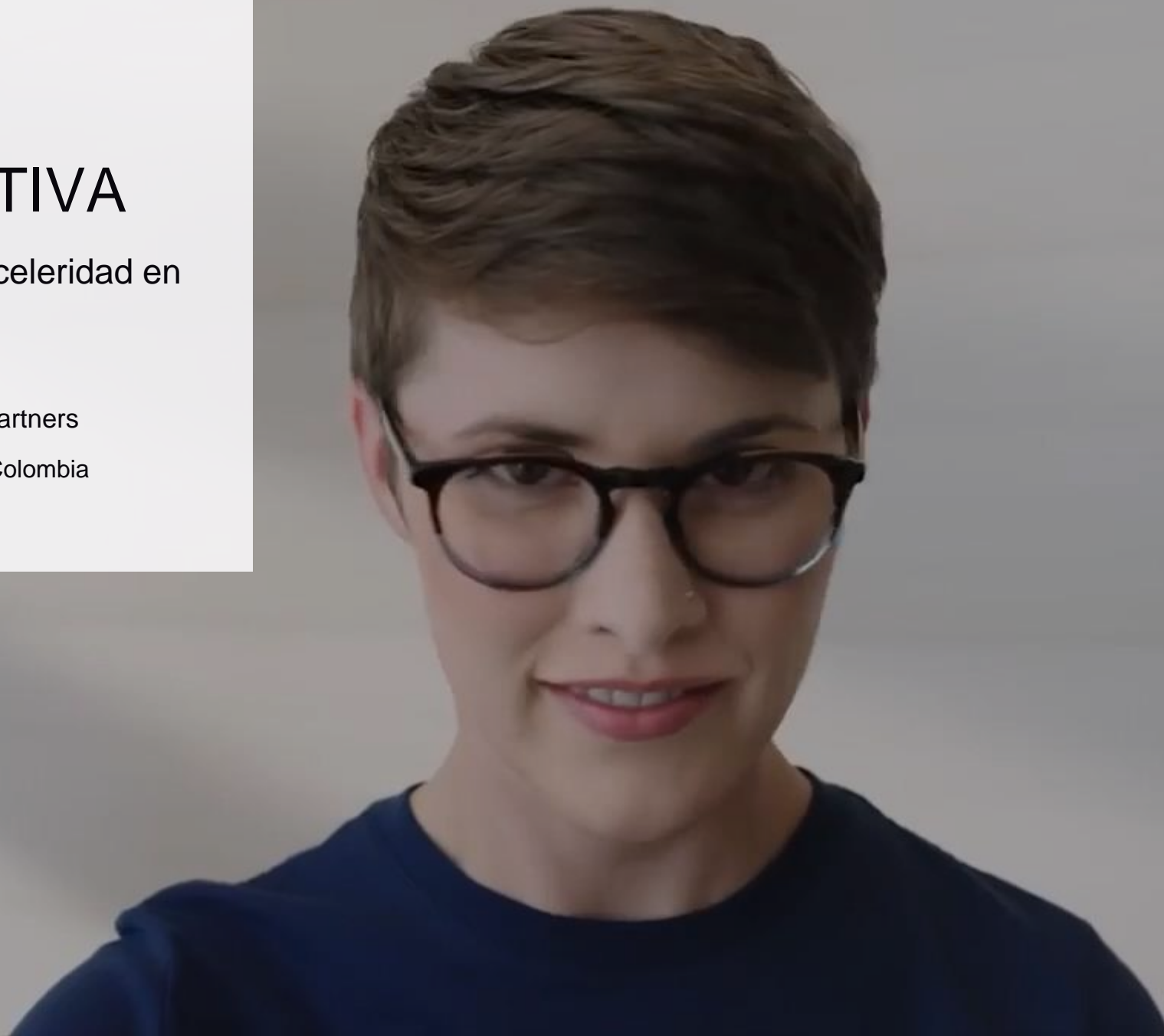
AGILIDAD COMPETITIVA

para navegar con celeridad en
la Era Post Digital

J.J. de la Torre, Virtus Partners

Ciclo de Riesgo Summit, Colombia

11 de marzo de 2020



J.J. De La Torre

Socio y Líder de la Práctica Digital de Virtus Partners

Top 18 Mundial en Transformación Digital

Top 5 Digital Marketing Influencer

200+ Proyectos de Transformación Digital

Asesor OCDE y Naciones Unidas

Emprendedor (3), Inversor (14) y Mentor (+200)

jj.delatorre@somosvirtus.com

jjdelatorre.co

 [@delatorrej](https://twitter.com/delatorrej)



— VIRTUS PARTNERS

Somos Virtus.

Líderes en consultoría estratégica y de alta
dirección en América Latina



— VIRTUS PARTNERS

Prácticas y áreas de expertise



Estrategia



Organización
y personas



Transformación
Digital

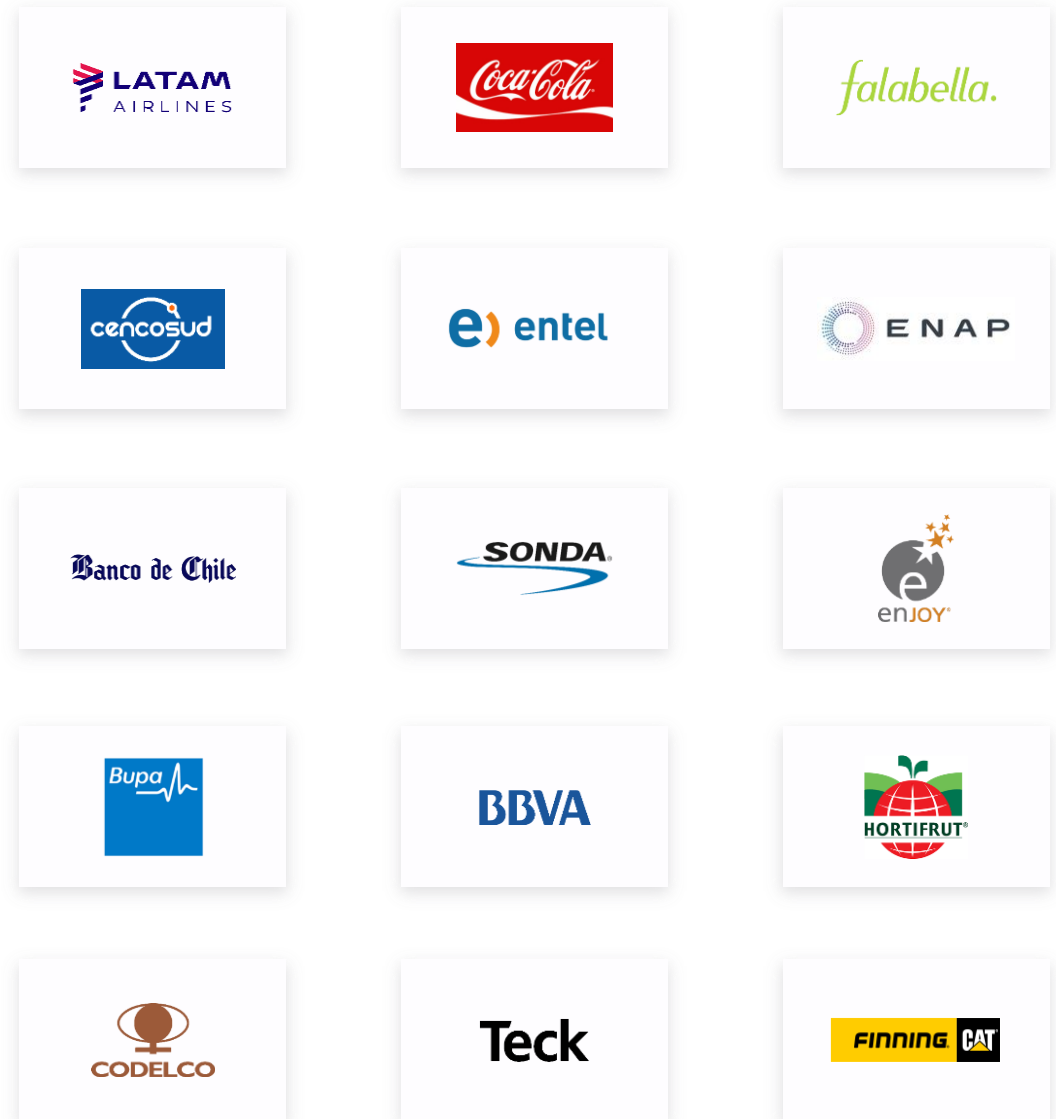


Excelencia
Operacional



Sistemas
Empresariales
Familiars

Hemos realizado más de 200 proyectos en 12 países



V • digital

Combinamos estrategia, creatividad, innovación y tecnología para apoyar a empresas en su camino hacia la transformación digital, mejorando la eficiencia de sus procesos, el compromiso de sus colaboradores y la experiencia de sus clientes

Algunos clientes



01.

Transformación
¿Digital?

NO es tecnología

La tecnología es solo un habilitador



NO es volcarse hacia internet

Abrir canales digitales

NO es ser digital

Enfoque en tu ADN y activos

Es crear nuevos modelos para
pivotear hacia NUEVAS
OPORTUNIDADES

Es crear una
NUEVA RELACIÓN
con clientes y colaboradores
basada en **EXPERIENCIA**

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

JUST
WALK
OUT
SHOPPING

Es un Nuevo Juego!

Las nuevas tecnologías están cambiando cómo experimentamos y vivimos el mundo físico

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Nuevas realidades...

están cambiando las expectativas de
nuestros clientes y colaboradores

Nuestra mínima experiencia está permanentemente **RE-DEFINIDA**

Expectativa líquida

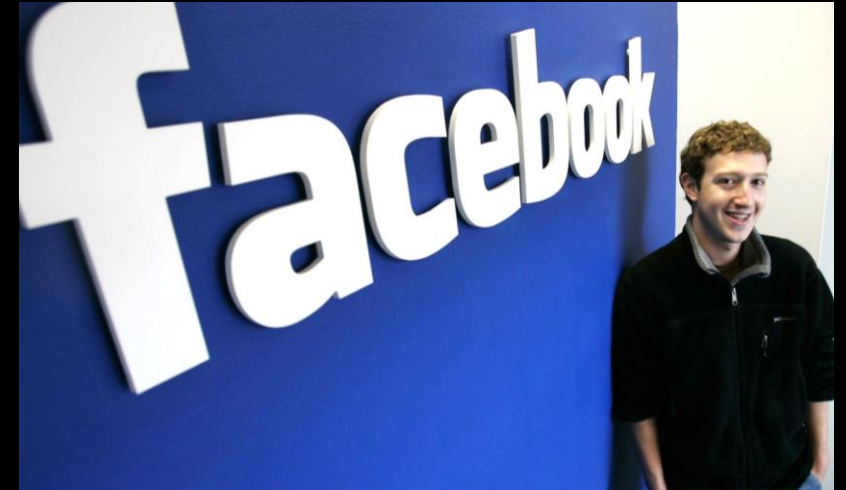
02.

Dónde estamos

Hoy CUALQUIERA puede
revolucionar CUALQUIER
INDUSTRIA en
CUALQUIER lugar y

CAMBIAR

REALIDADES



¿Qué tan cerca estamos de la **DISRUPCIÓN?**



El Digital Vortex 2019 demuestra que las 14 industrias que son parte del estudio se han acercado al centro del espiral, donde la magnitud y velocidad del cambio es mayor

Todos saben que deben transformarse

La inversión en Transformación Digital superará
USD 2 billones al 2023 según la consultora IDC

Sin embargo, más del
70% de estos esfuerzos

FRACASAN

BANKRUPT

La transformación no debe verse
como un proyecto,
sino que como un

PROCESO

Nunca termina

La tecnología es parte del desafío, pero no todo el desafío

La transformación es mucho más profunda

La transformación involucra personas, procesos y tecnología

Para tener éxito, debemos re-pensar y transformar estos tres elementos de manera simultánea

¿POR QUÉ FALLAMOS?

Personas

- **Desalineamiento** (muchas veces no expresado) por parte de los líderes
- **Resistencia** al cambio
- **Desconocimiento** del propósito de la transformación
- **Falta de compromiso** y de una visión colectiva
- **Falta de capacidades** y conocimientos



¿POR QUÉ FALLAMOS?

Procesos

- **Desconexión** entre las iniciativas de Transformación Digital de cada unidad de negocio (esfuerzos individuales que no conversan con la estrategia global)
- **Falta de flexibilidad** apegándose a planes detallados a largo plazo en lugar de implementar la estrategia en forma de Sprints

¿POR QUÉ FALLAMOS?

Tecnología

- **Incorporar tecnologías que el negocio no necesita, y que no aportan a los objetivos de la organización**



Una transformación
fallida es altamente costosa en
dinero, recursos, tiempo y
credibilidad

Transformaciones fallidas



- En 2011, GE inició un gran esfuerzo por adentrarse en el mundo del software mediante la creación de una gran plataforma de IoT. Agregó sensores a sus productos y transformó sus modelos de negocios para productos industriales.
- En 2015 dio el siguiente paso dando vida a GE Digital, enfocada en aprovechar los datos para convertir a la compañía en una potencia tecnológica. Esto implicó una inversión millonaria.
- Esta transformación fue ampliamente reconocida por la prensa. Sin embargo, el precio de las acciones continuó bajando y los inversionistas presionaron al CEO hasta su renuncia. Otros ejecutivos luego le siguieron.
- Falta de foco, problemas de volumen, ambición por la cantidad y no en la calidad y la salida de ejecutivos de manera imprevista, debilitó este proceso de Transformación Digital.

Transformaciones fallidas



- En 2014 Ford lanzó Ford Smart Mobility, cuyo objetivo era construir autos habilitados digitalmente, con movilidad mejorada.
- El problema fue que este nuevo segmento no logró integrarse con el resto de la compañía. Además de su lejanía física, esta era vista como una unidad separada sin cohesión con las otras unidades de negocio.
- El programa piloto que suponía el proyecto luego comenzó a generar problemas en otras áreas de la compañía.
- Sus acciones cayeron dramáticamente y el CEO luego renunció. Los esfuerzos de transformación digital no estaban alineados con el resto de la empresa.

Transformaciones fallidas

The logo for Procter & Gamble (P&G) is displayed in a large, bold, blue serif font. The letters are stylized and occupy the left side of the slide.

- En 2012, P&G –compañía líder en su industria- se propuso convertirse en la compañía más digital del planeta.
- Esta ambición la llevó hacia una serie de grandes iniciativas que carecían de propósito.
- La firma comenzó a tener problemas y los retornos sobre la inversión no eran lo que se esperaba. Además, estos malos resultados se vieron aún más perjudicados por la debilidad de la economía en aquel entonces.
- El proceso fallido y la falta de estrategia terminó con la salida del CEO.

Pero una transformación fallida es
más costosa aún
si no logramos aprender

¿CÓMO HACERLO MEJOR?

Personas

- Creando una **cultura de confianza** que permita conversar y reflexionar abiertamente, co-creando
- Alineando el proceso de transformación en torno a un **propósito superior** compartido por la organización, que sea movilizador
- Creando una **cultura de aprendizaje continuo** (entrenamiento, evaluación, reconocimiento y recompensa)



¿CÓMO HACERLO MEJOR?

Procesos

- **Alineando** las necesidades y objetivos de las diferentes unidades en una estrategia global
- Generando **planes flexibles** y estableciendo metas a corto plazo que puedan ir siendo alcanzadas a lo largo del camino



¿CÓMO HACERLO MEJOR?

Tecnología

- Teniendo una **estrategia clara** y un profundo conocimiento de las tecnologías existentes, para escoger aquellas que realmente permitan que la organización cree mayor valor
- Generando un **ciclo de retroalimentación** que permita identificar lo que funciona y lo que no funciona



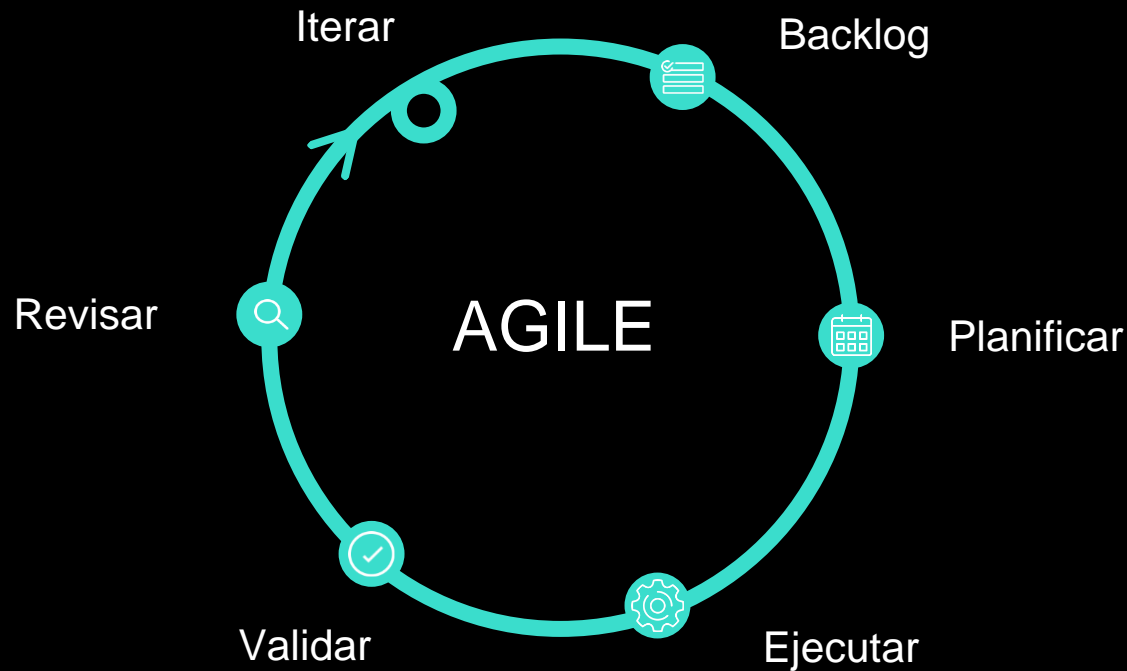
03.

¿Cómo avanzamos?

La ventaja competitiva se redefine constantemente

Por medio de la agilidad competitiva podemos navegar con mayor éxito entre los cambios vertiginosos a los que estamos expuestos día a día

Una nueva forma de trabajar



Qué es

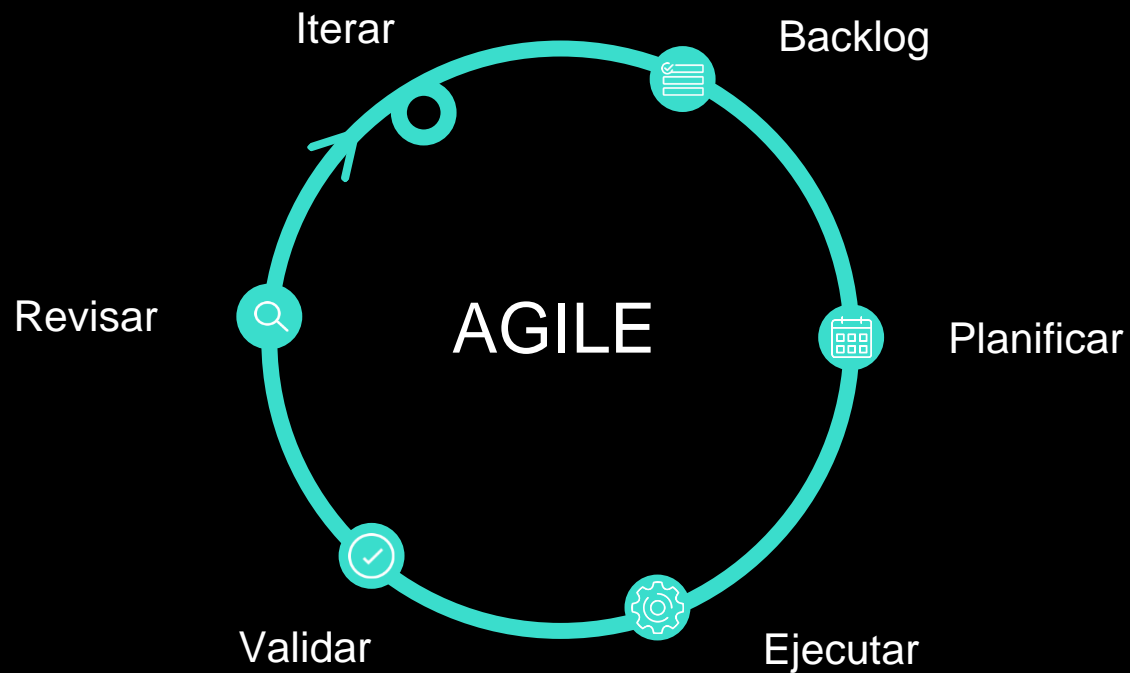
Mindset para la generación de mejora continua y la creación de valor temprana a partir de los cambios en el contexto.

La agilidad permite diseñar y definir los pasos a seguir en un proceso a partir del aprendizaje y los resultados obtenidos en la etapa anterior, con el fin de alcanzar resultados efectivos.

Para qué se usa

- Desarrollar productos centrados en la entrega de valor fragmentado
- Fomentar una cultura de trabajo basando en la colaboración y el feedback
- Generar la mejora continua de un producto a partir de la reflexión y aprendizaje de medición de resultados, verificación de supuestos, conclusiones y/o otros cambios en el contexto
- Hacer entrega continua y funcional del producto en desarrollo, documentándolo e integrando mejoras

Una nueva forma de trabajar



Planificar y medir

Definir el objetivo principal del Sprint y las historias de usuario asociadas. Medir las historias de manera de cuantificar el trabajo definido el ciclo de vida

Desarrollar/ejecutar

Trabajar en el desarrollo del producto sin que se generen cambios en el ciclo de vida y asegurando que los tiempos de trabajo se cumplan

Revisar y validar

Al final de cada Sprint, hacer entrega del trabajo desarrollado. Analizar y evaluar los resultados

Aprender (Retrospectiva)

Evaluar qué prácticas funcionan y qué prácticas no para generar mejoras en las formas de trabajo, en el proceso y el producto propiamente tal

Una nueva forma de trabajar



Qué es

Método ágil para desarrollar productos de manera incremental a partir de ciclos de trabajo llamados Sprints

Para qué se usa

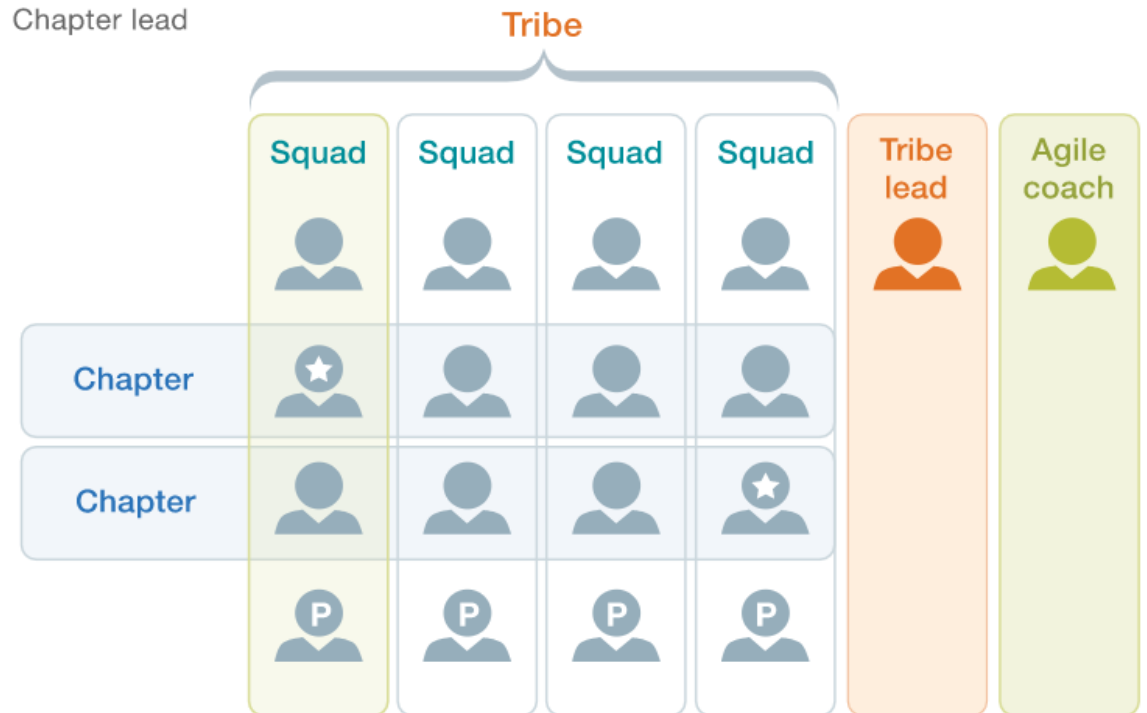
- Desarrollar productos centrados en la entrega de valor fragmentado
- Fomentar una cultura de trabajo basando en la colaboración y el feedback
- Generar la mejora continua de un producto a partir de la reflexión y apredizaje de medición de resultados, verificación de supuestos, conclusiones y/o otros cambios en el contexto
- Hacer entrega continua y funcional del producto en desarrollo, documentándolo e integrando mejoras

CASE FOR CHANGE

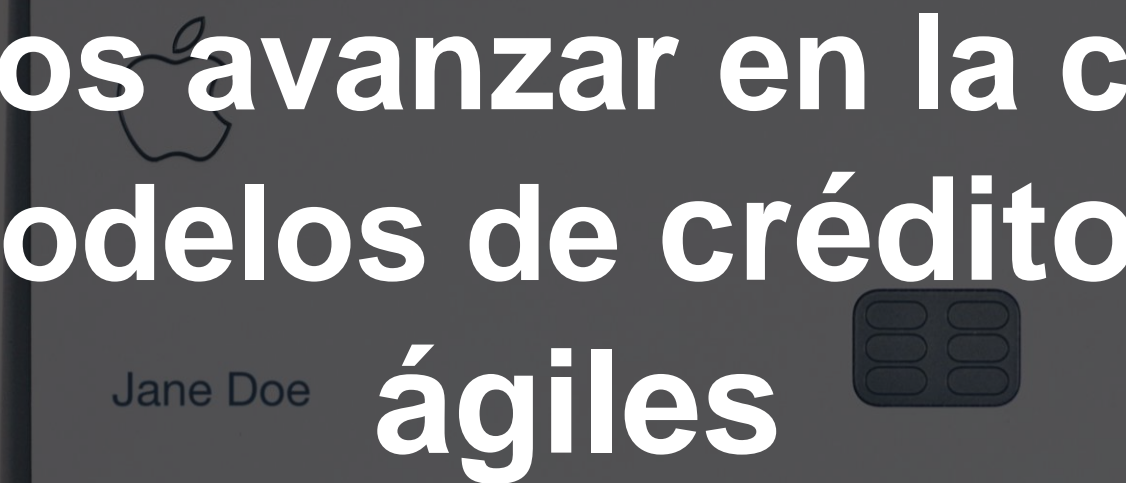


- En 2015 ING decidió realizar cambios internos para adaptarse de manera ágil a nuevas tendencias, como la disrupción de los modelos de fintechs y otros jugadores digitales
- Las responsabilidades se distribuyeron en squads interdisciplinarios de ~9 personas, liderados por un product owner encargado de coordinar actividades.
- Los squads con objetivos relacionados se agrupan en tribus de ~150 personas dirigidos por un líder y apoyados por un coach; mientras que miembros de distintos squads con funciones similares se agrupan en chapters asesorados por un lead, quien ayuda en su expertise y conocimiento
- Con este nuevo modelo de trabajo ING ha aumentado dramáticamente su velocidad para llevar nuevos productos al mercado, además de aumentar la innovación de estos. Hoy es el principal banco móvil de los países bajos.

P Product owner
★ Chapter lead



Debemos avanzar en la creación de modelos de crédito más ágiles

A dark grey rounded rectangle representing a credit card. On the left side, there is a faint outline of an Apple logo. In the center, the name "Jane Doe" is written in a small, light grey font. To the right of the name, the word "ágiles" is written in a large, bold, white font. On the right side of the card, there is a faint outline of a credit card chip.

Apalancándonos de tecnologías que nos ayuden a diseñar métodos alternativos de valoración de riesgo así como para la mejora en la mitigación del mismo

La transformación debe ser abordada de manera integral, centrada en las personas y sus necesidades



Para abordarla, debemos combinar capacidades fundamentales

El desarrollo de una Estrategia Digital es mucho más que definir elementos técnicos. Se debe tener una visión sistémica de la organización, su cultura, sus capacidades y la capacidad de asimilar y gestionar cambios.



Y atacar las fricciones que se producen en la experiencia

01.

Disminuyendo la fricción que tiene el cliente

02.

Generando valor adicional que compense la fricción

ELEMENTOS PARA LA

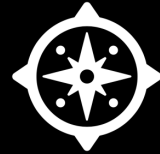
TRANS FORMA CIÓN



Definir una Aspiración digital sobre la estrategia definida a nivel de la corporación y a nivel de cada unidad de negocio



Analizar y priorizar opciones estratégicas por negocio, identificando oportunidades de valor en cada uno de ellos



Elaborar una hoja de ruta que guie la implementación de la transformación



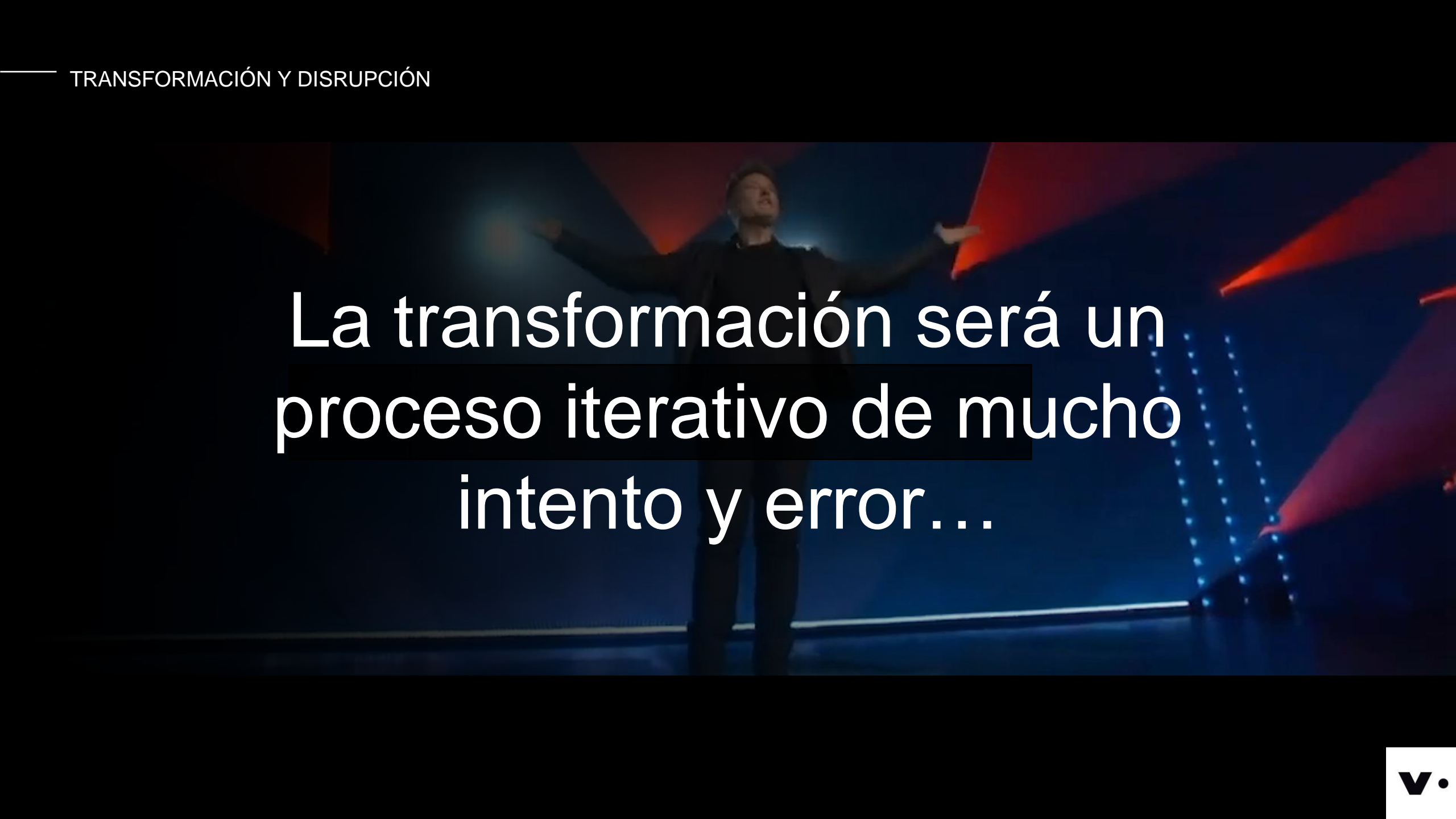
Determinar las capacidades necesarias para la implementación (organización, tecnología, procesos de apoyo, etc.)



Definir la estructura y *governance* adecuado para potenciar la transformación en el tiempo



Generar convicción y compromiso a través de un proceso participativo y estructurado que involucre de forma efectiva a los líderes de la empresa y permita co-construir

A man in a dark suit stands on a stage with his arms outstretched. The background is dark with blue and red spotlights creating a dramatic atmosphere. The text is overlaid on the center of the image.

La transformación será un
proceso iterativo de mucho
intento y error...

...lo que implicará comenzar
a TRABAJAR DE UNA
NUEVA FORMA...

... y con NUEVAS
METODOLOGÍAS



PARA AVANZAR HACIA LA DISRUPCIÓN

Debemos **EXPLOTAR** (core business) y **EXPLORAR** (lo nuevo)

EXPLOTAR

Innovación incremental: Mejora de productos, servicios, procesos

DESACOPLE

EXPLORAR

Innovación radical: Identifica un problema que debe ser resuelto de una forma novedosa, apalancados en las nuevas tecnologías

Explotar

“Think outside the box”

Revitalizar el core del negocio,
identificando las principales
unidades y categorías a potenciar

Explorar

“Think without the box”

Redefinir el futuro explorando
oportunidades adyacentes que
permitan generar una propuesta de
valor disruptiva

Explotar

“Think outside the box”

- Realizar mejoras higiénicas
- Rediseñar la experiencia de clientes
- Incorporar metodologías ágiles
- Alinear y empoderar a los colaboradores en torno a una causa común

Explorar

“Think without the box”

- Desarrollar nuevos productos y servicios
- Fomentar una cultura de innovación e incubación
- Generar apalancamiento en nuevas tecnologías
- Explorar posibilidades de alianza con otros players

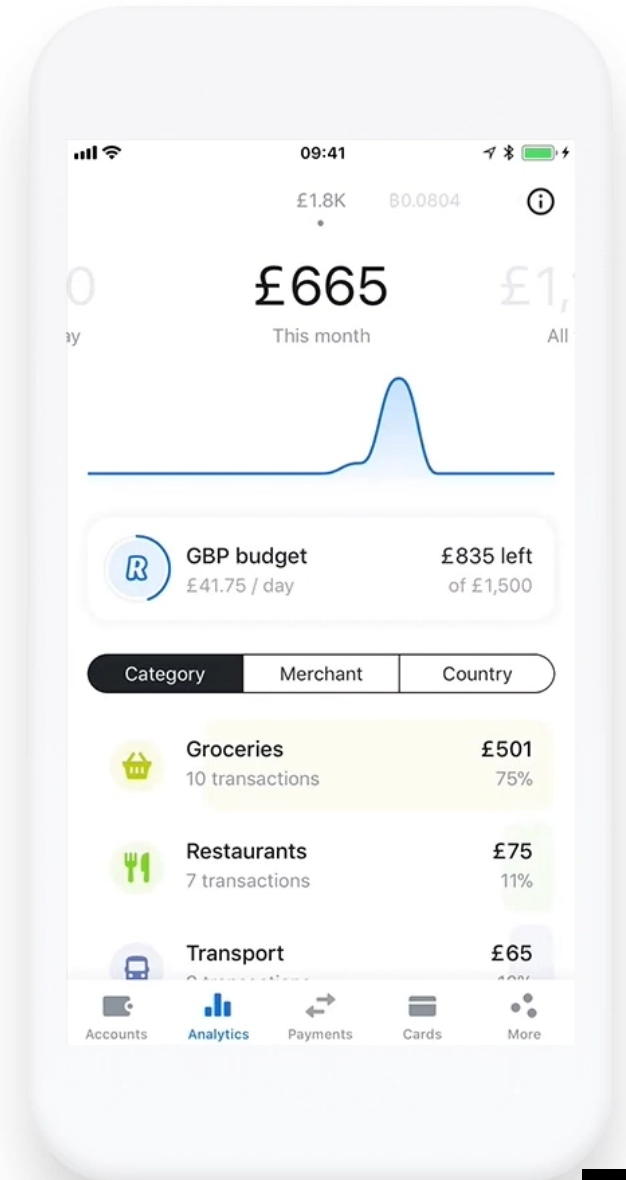
04.

Case for change

CASE FOR CHANGE

Revolut

- “Challenger bank” de Reino Unido que permite administrar toda tu vida financiera en un solo lugar y de manera simple: desde gastos hasta presupuestos diarios, cambio de divisas y comercio de acciones.
- Sus servicios incluyen una tarjeta de débito prepago (MasterCard o Visa), cambio de divisas sin cargo, negociación de acciones sin comisión, intercambio de criptomonedas y pago entre pares. Además permite gastos y retiros de cajeros automáticos en 120 monedas y envío de 29 monedas desde la app, así como también proporciona acceso a diversas criptomonedas.
- Está valorizado en USD 5,5 mil millones.



CASE FOR CHANGE



- Plataforma de contabilidad y finanzas que utiliza inteligencia artificial para mejorar las relaciones financieras entre las compañías y sus clientes.
- Con data procesada en tiempo real, permite a las compañías tomar decisiones precisas en el momento adecuado. Por ejemplo, enviando recordatorios de pago cuando las personas están con tiempo libre, en lugar de hacerlo cuando están trabajando o en otra actividad que les impida realizar el proceso.
- Esto permite a las compañías aumentar sus ingresos por cliente, mejorar su visualización de información y un mejor control sobre el flujo de caja.
- Rimilia puede trabajar con cualquier moneda, banco, ERP, país e idioma.

Rimilia 



Welcome to the future of
finance.

FINANCIAL MANAGEMENT

The first and only AI-powered
automation platform built to
manage your order-to-cash
process in real-time.



CASE FOR CHANGE



- El banco estadounidense Discover se alió con Zest Finance, un líder experto en soluciones de inteligencia artificial, para crear una de las soluciones más grandes de "credit scoring" en los servicios financieros
- Descubrieron que con la inclusión de más información de los clientes y la ayuda de inteligencia artificial, las tasas de incumplimiento de pago al evaluar el riesgo crediticio se reducen significativamente

Transform Your Underwriting With The Power Of AI

ZAML® is the only way to get your ML credit models from the lab to production.

Reduce losses. Increase approvals. Fast.

[Learn More](#)

Transformación de importante banco en México

QUÉ

– Un importante banco de México quería explorar nuevas oportunidades de negocio y alinearse en torno a las más ad hoc al negocio (factibles tecnológicamente, viables para el negocio y deseables por el cliente).

CÓMO

– Se analizó exhaustivamente el mercado y las necesidades de los clientes y potenciales clientes del banco. Entre todas las oportunidades detectadas, se decidió realizar una app que solucionara todos los problemas financieros del millennial mexicano. Es así que diseñamos Now: una plataforma que facilita el ahorro, el pago y la inversión.



CASE FOR CHANGE

Vitality

- El programa de bienestar más exitoso del mundo (20 millones de usuarios en 20 países) fue implementado en Ecuador.
- Cumpliendo metas de salud se va obteniendo puntajes que pueden ser canjeados por premios y descuentos en productos y servicios.
- Utilizando herramientas digitales como IoT y AI se transformó su modelo de negocios, cambiando el proceso de risk management y creando una nueva experiencia para el cliente.



Las big tech también están incursionando en soluciones de financiamiento

Principalmente en nuevos medios de pago y crédito



Pagos



Pagos, TDC



Pagos, TDC, crédito personal, crédito empresas



Pagos, TDC, crédito personal, crédito empresas, seguros, gestión patrimonial



Pagos, criptomonedas



Pagos, TDC, crédito personal, crédito empresas, seguros, gestión patrimonial

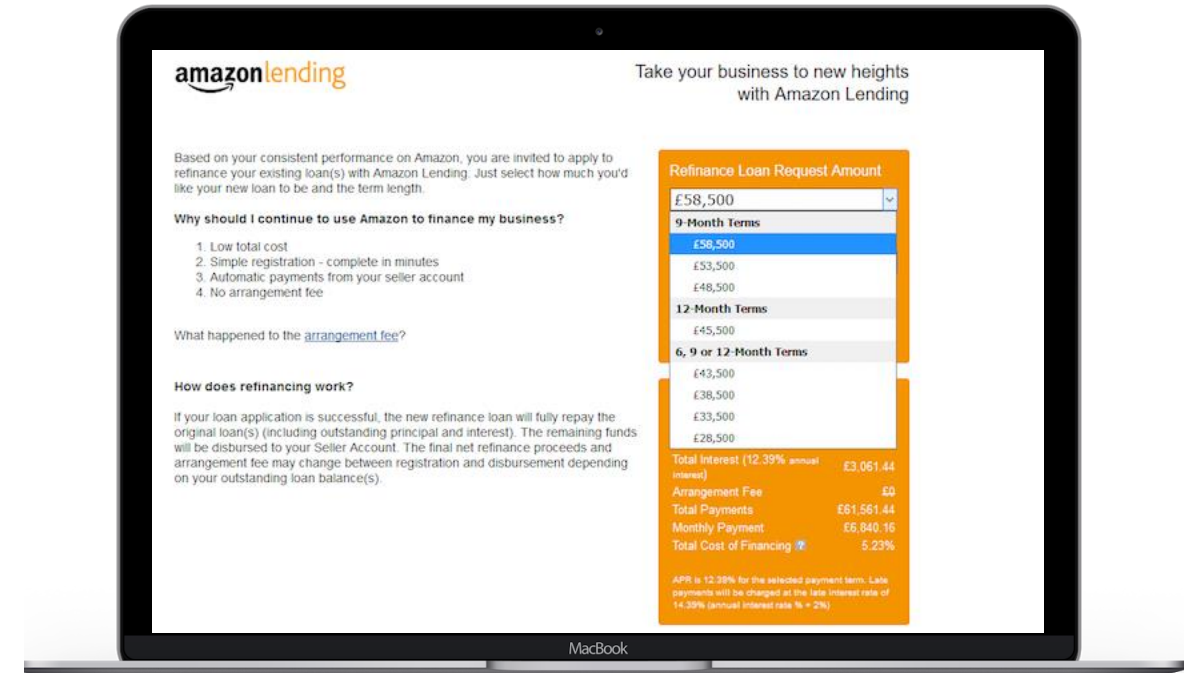
Y cuentan con ventajas significativas para hacerlo

- 01.** Operaciones 100% digitalizadas
- 02.** Bases de clientes de retail en gran magnitud
- 03.** Utilización efectiva de la data
- 04.** Economías de escala por medio del uso de la información y alcance de clientes

CASE FOR CHANGE



- Amazon ofrece préstamos a los vendedores seleccionados (mediante una invitación¹) para que estos puedan principalmente financiar inventario adicional para sus ventas en la plataforma.
- No revisa el score crediticio de sus clientes si no que ofrece una invitación de préstamo a vendedores que cumplen con ciertas características de montos de ventas, calificaciones, satisfacción de los clientes, nivel de seriedad de quejas de los clientes, etc.
- La principal intención es poder ayudar a los vendedores de su plataforma a obtener un financiamiento sencillo (aprobación en 24 horas y sin requisitos) que les ayude a financiar principalmente inventario con una tasa mucho más competitiva que TDCs empresariales o que los créditos de adelanto de efectivo



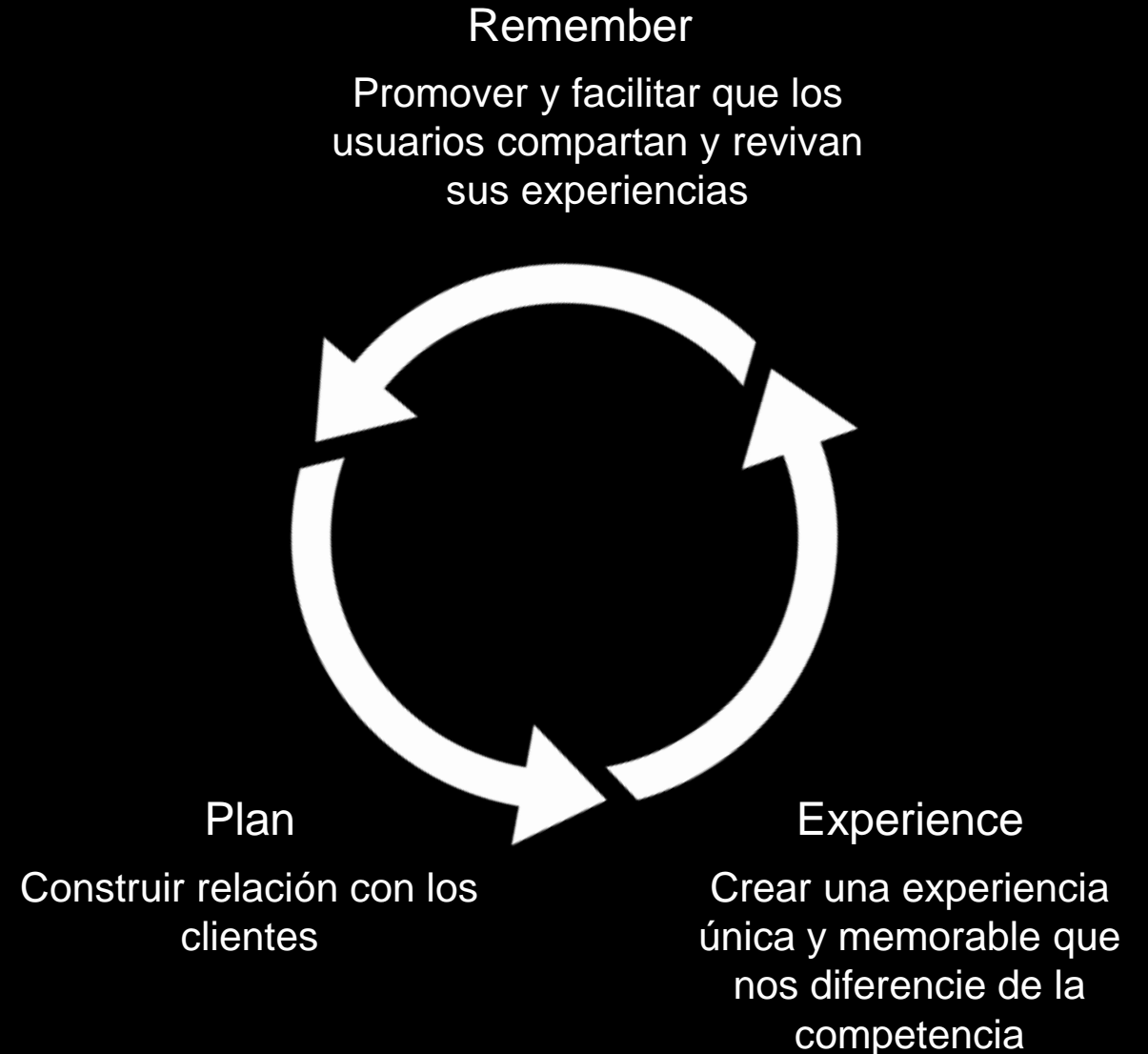
¿Cómo lo

LOGRARON?

1.

Haciéndose cargo de
la relación a lo largo
del

ciclo de vida del
cliente



2.

Apalancando drivers específicos para definir nuevas soluciones



Modelo de negocio

Experimentación con nuevas formas de generar ingreso y nuevas formas de relacionamiento



Playbook experiencia

Definición de visión de la experiencia para los socios comerciales y clientes prioritarios



Data & actionable insights

Generación de data cuantitativa y cualitativa para identificar insights accionables, apalancando nuevos puntos de contacto y el ecosistema digital



Loyalty

Fortalecimiento del relacionamiento con el cliente a lo largo de todo el ciclo de vida, promoviendo interacciones internas y con otros actores relevantes (ecosistema abierto)



Canales digitales

Identificación de nuevas formas de conectar, interactuar y vender a socios comerciales y clientes

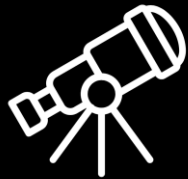


Factor wow

Creación de experiencias que sorprendan al cliente, generando de momentos *serendipity*

3.

Poniendo foco en cómo navegar lo nuevo



Insights

Identificar insights a partir de la observación de los clientes

Basado en Personas



Ideas

Reflexionar sobre lo observado para generar ideas

Del Core y de lo Nuevo



Impacto

Crear impacto a través de la implementación de las ideas priorizadas

Baby Steps Permanentes

Estos tipos de transformación requieren un cambio estructural



Modelo
de negocio



Playbook
experiencia



Actionable
insights



Loyalty



Canales
digitales



Factor
wow

— ¿CÓMO AVANZAMOS?

Nunca ha
habido un mejor
momento para

INNOVAR Y EVOLUCIONAR

(En parte gracias a la Transformación Digital)

Hoy la experiencia lo es TODO

Es imposible diferenciarse solamente por precio y/o oferta de productos

El 63% de los clientes están dispuestos a pagar más por una “experiencia”

Incluso los segmentos más bajos

“Este año un 89% de los negocios
competirá SOLO en EXPERIENCIA
DE CLIENTE”

CASE FOR CHANGE

Otros ya han vivido este viaje y han sido exitosos

¿CÓMO AVANZAMOS?

No hay ninguna razón para que un
incumbente no pueda ser
disruptivo como una startup

¿CÓMO AVANZAMOS?

Las mayores empresas del mundo son “EMPRENDEDORES SERIALES”

Crean y adquieren negocios constantemente, incluso fuera
de su industria

¿CÓMO AVANZAMOS?

No busques hacer algo mejor,
apunta a hacer **ALGO ÚNICO**

¿CÓMO AVANZAMOS?

Crea nuevos modelos para
pivotear hacia NUEVAS
OPORTUNIDADES

¿CÓMO AVANZAMOS?

Partiendo del Cliente / Colaborador

Diseña para crear
EXPERIENCIAS MEMORABLES
basadas en DATA y monetizadas
de manera **NO TRADICIONAL!**

Gracias.

J.J. de la Torre

@delatorreJJ

jj.delatorre@somosvirtus.com

www.somosvirtus.com