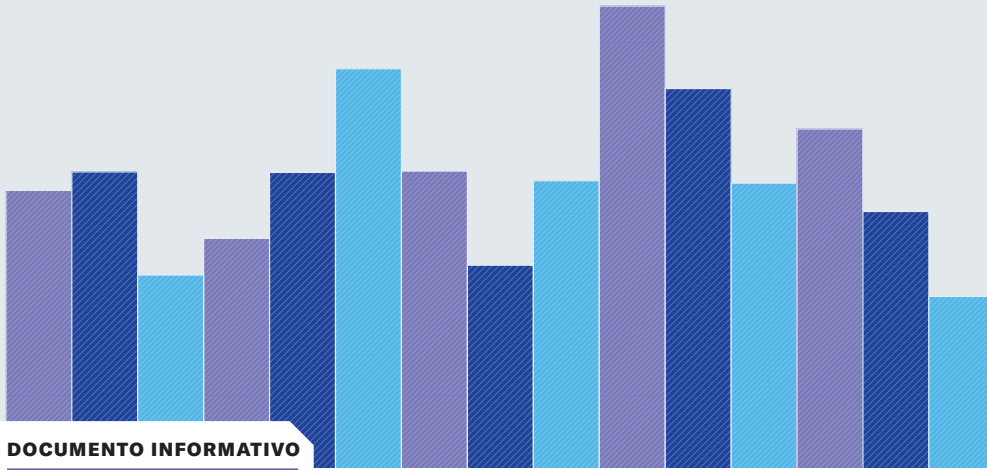




**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



DOCUMENTO INFORMATIVO

Oportunidades en evolución para líderes digitales en servicios financieros



Patrocinado por



PERSPECTIVA DEL PATROCINADOR

Las experiencias cotidianas siguen siendo fundamentalmente remodeladas por la tecnología digital que nos rodea. Ha creado nuevos flujos de valor, difuminado los límites tradicionales de la industria y llevado a un crecimiento económico significativo en todo el mundo. Estos cambios han sido profundos y continúan desarrollándose a medida que evolucionan los ecosistemas digitales.

Patrocinamos esta investigación por parte de Harvard Business Review Analytic Services para encuestar a ejecutivos de todo el sector de servicios financieros a medida que buscan remodelar su organización para satisfacer mejor las necesidades digitales de sus clientes. Este informe compara las respuestas con las del año pasado e ilustra las oportunidades en evolución para los líderes digitales.

El sector de servicios financieros ha digitalizado muchos de sus procesos durante la última década, ya que buscó cerrar la brecha de experiencia con los nativos digitales. Si bien ha habido un progreso sólido, el 46 % de los encuestados lucha por hacer cambios más profundos dentro de la organización. Para esas organizaciones, lo digital sigue siendo un barniz, sin los cambios más profundos en los recorridos de los clientes para reflejar las expectativas de sus clientes. Existen desafíos molestos cuando se trata de la adquisición de talentos y la asignación de recursos junto con la alineación estratégica en toda la organización que obstaculizan el progreso.

No todo es pesimismo. El ritmo del cambio se ha acelerado en los últimos 12 meses. Lo digital ha demostrado crear un crecimiento de primera línea, un mejor rendimiento económico y el éxito comercial general. Aquellos que están haciendo los difíciles cambios organizacionales, operativos y tecnológicos están siendo recompensados.

Los avances en la tecnología en la nube están eliminando la fricción para obtener los servicios digitales que sus clientes anhelan en sus manos más rápidamente. Las plataformas en la nube proporcionan las capacidades esenciales para operar y escalar su negocio digital de manera segura con menos costo y esfuerzo. La combinación del código abierto, la nube y lo digital ha dado lugar a nuevas infraestructuras digitales que están ayudando a las organizaciones a prosperar frente a su competencia.

A medida que miramos hacia el futuro, una vez más vemos que lo digital está abriendo nuevas oportunidades a medida que las organizaciones adoptan modelos de negocios basados en plataformas y se apoyan en finanzas integradas con sus productos y servicios. La tecnología digital, al igual que la innovación, no es un estado final que se debe adquirir, sino que tiene capacidades que deben alimentarse para un crecimiento continuo.

Esperamos que disfrute del informe y lo encuentre útil a medida que continúa desarrollando su estrategia digital.



Héctor Arias
Líder global del sector bancario
Red Hat



Eric Marts
Director global del sector bancario
Red Hat

Oportunidades en evolución para líderes digitales en servicios financieros

El sector de servicios financieros ha experimentado una transformación digital significativa en los últimos dos años, lo que ha cambiado rápidamente la tecnología y los procesos para mantener las operaciones a flote y mantener la competitividad. Sin embargo, si bien las organizaciones (bancos, aseguradoras y administradores de activos, por ejemplo) han experimentado un enorme crecimiento y éxito en la transformación digital en los últimos años, el sector aún está en camino a modernizar su tecnología y mentalidad cultural.

“La pandemia fue la patada en el trasero que la mayoría de las organizaciones necesitaban para ser digitales porque no tenían otra opción”, dice Chris Skinner, comentarista de mercados financieros y tecnología financiera y autor de *Doing Digital*. “La mayoría de las [empresas] que habían estado eludiendo el paso a los servicios basados en la nube finalmente tomaron la decisión de mudarse. Sin embargo, lo que no hicieron es cambiar su estructura comercial, sus productos, sus servicios, su mentalidad o su pensamiento para tratar con los clientes de manera digital. Han progresado, pero aún tienen un camino por recorrer”.

Una encuesta realizada por Harvard Business Review Analytic Services a 117 ejecutivos del sector de servicios financieros revela que los desafíos culturales y de las personas son frecuentes. Si bien el 85 % de los encuestados está de acuerdo en que tener la cultura correcta es importante para los esfuerzos exitosos de transformación digital de su organización, solo el 34 % califica el desempeño de su organización en la modernización de las culturas del lugar de trabajo como eficaz durante los últimos 12 meses. Además, el 46 % de los encuestados citó la aceptación de la transformación digital en toda la organización como un desafío principal que las organizaciones enfrentan hoy en día.

“[Las organizaciones de servicios financieros] han gastado billones de dólares en transformación digital, y hay mucho que se ha desperdiciado”, dice Skinner.

PUNTOS DESTACADOS

El 88 % de los ejecutivos de servicios financieros encuestados dice que **contar con la tecnología adecuada es importante para los esfuerzos exitosos de transformación digital** de su organización, pero solo el 32 % dice que el desempeño de su organización en la modernización de TI ha sido eficaz.

El 85 % está de acuerdo en que **contar con la cultura adecuada es importante para los esfuerzos exitosos de transformación digital de su organización**, pero solo el 34 % califica el desempeño de su organización en la modernización de las culturas del lugar de trabajo como eficaz durante los últimos 12 meses.

El 46 % cita la **aceptación de la transformación digital en toda la organización como un desafío principal** que enfrentan hoy en día.

“Lo ven como un proyecto dentro de una función que tiene una persona designada para liderarlo en lugar de algo que todos en la organización necesitan comunicar apasionadamente como un cambio cultural”.

A medida que las organizaciones miran hacia el próximo año, abordar los desafíos culturales vinculados a la transformación digital será primordial. Pero no será lo único en la agenda para estas empresas. También deberán reconsiderar sus servicios y ofertas con una visión renovada de la experiencia del cliente y sus procesos, y luego formular un plan para impedir los obstáculos tecnológicos que se interponen en el camino del progreso.

Este informe explorará dónde se encuentra el sector de servicios financieros hoy en sus esfuerzos de transformación digital. Examinará los desafíos que las organizaciones están experimentando actualmente, lo que las organizaciones líderes están haciendo de manera diferente para progresar en su transformación digital y los pasos que estas organizaciones pueden tomar para identificar y abordar áreas clave en sus recorridos tecnológicos en el próximo año.

Cambio de metas y desafíos

Muchas organizaciones de servicios financieros han visto una marcada mejora en el éxito de sus esfuerzos digitales durante los últimos dos años. Un tercio (33 %) dice que los esfuerzos de su empresa fueron efectivos en 2021, en comparación con solo el 21 % en 2020, según la encuesta. Si bien ese crecimiento es prometedor, todavía hay mucho margen para mejorar.

Jerry Silva, vicepresidente de perspectivas financieras de IDC, empresa de investigación con sede en Needham, Massachusetts, dice que un enfoque principal de mejora en las organizaciones de servicios financieros hoy en día es la experiencia del cliente. “En general, como industria, no hicimos las cosas bien para el cliente durante la pandemia”, dice.

De hecho, mejorar la satisfacción del cliente (39 %) es el objetivo comercial principal de la transformación digital para las organizaciones de servicios financieros en 2022, según la encuesta. El aumento de la productividad/eficiencia (33 %), el aumento de la agilidad asociada con las operaciones y los flujos de trabajo comerciales (33 %), el crecimiento de la base de clientes (32 %) y el mantenimiento o el aumento de la rentabilidad (29 %) completan los cinco objetivos principales. **FIGURA 1**

Los datos también revelan que las empresas están dando vuelta lentamente una página hacia el crecimiento. Hacer crecer la base de clientes, por ejemplo, aumentó la lista de objetivos en 12 puntos porcentuales, mientras que mantener o aumentar la rentabilidad y crear nuevas aplicaciones comerciales diseñadas para acelerar la innovación, ambas aumentaron 9 puntos porcentuales de un año a otro.

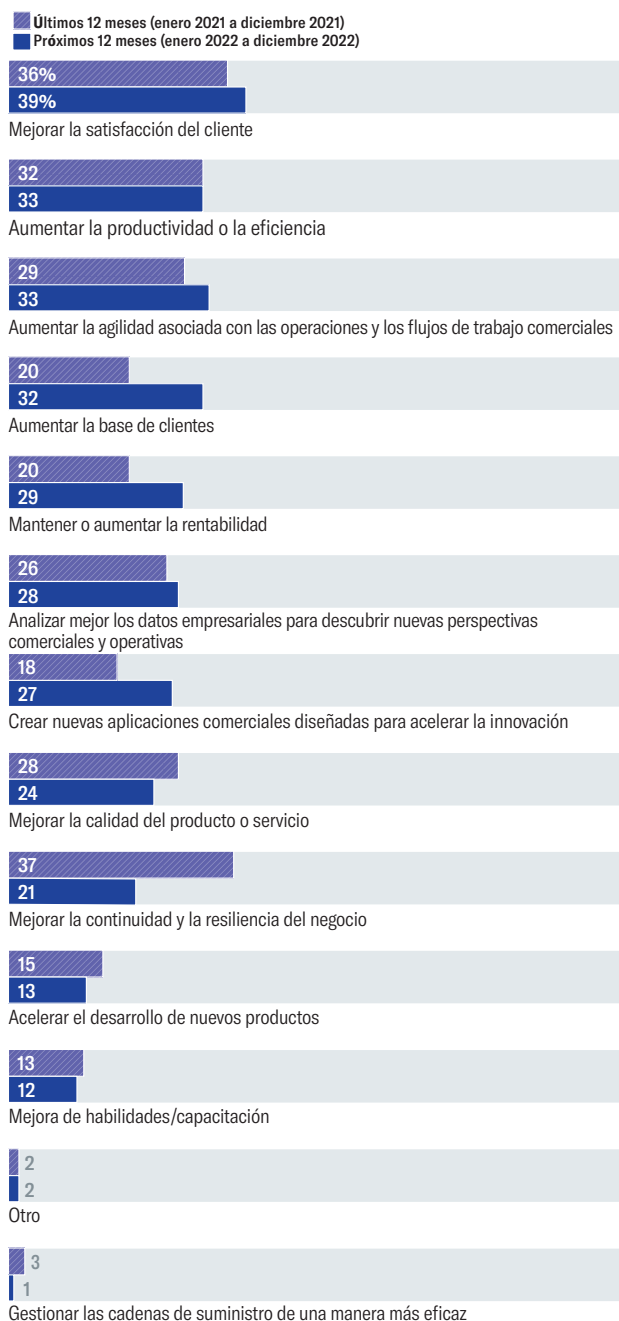
“[Han] empujado las ganancias y los ingresos a un lado mientras intentaban arreglar las cosas”, dice Silva. “Aún deben hacerse algunos bloqueos y abordajes antes de que comiencen a enfocarse en los ingresos y la rentabilidad nuevamente, pero ha habido una aceleración absoluta en términos de no solo volver a donde estaban antes de la pandemia, sino mejorar”.

Figura 1

Cambio en los objetivos comerciales para la transformación digital

La principal aspiración es mejorar la satisfacción del cliente.

¿Cuáles fueron los objetivos comerciales principales de su organización con respecto a los esfuerzos de transformación digital en los últimos 12 meses?
 ¿Cuáles son los objetivos comerciales principales para los próximos 12 meses?
 [SELECCIONE HASTA 3 EN CADA COLUMNA]



Fuente: Encuesta de Servicios Analíticos de Harvard Business Review, enero de 2022

Sin embargo, según la encuesta, los desafíos que enfrentan actualmente se interponen en el camino. Estos obstáculos incluyen la asignación efectiva de recursos a las áreas de transformación indicadas (48 %), la adopción de la transformación digital en toda la organización (46 %), la creación/el apoyo de una cultura de aprendizaje continuo (45 %) y la alineación de la transformación digital con los objetivos comerciales/indicadores clave de desempeño (44 %). **FIGURA 2**

Para apoyar el éxito continuo de la transformación digital, las organizaciones deberán abordar las causas raíz de estos principales desafíos. Los silos organizacionales, por ejemplo, están impulsando



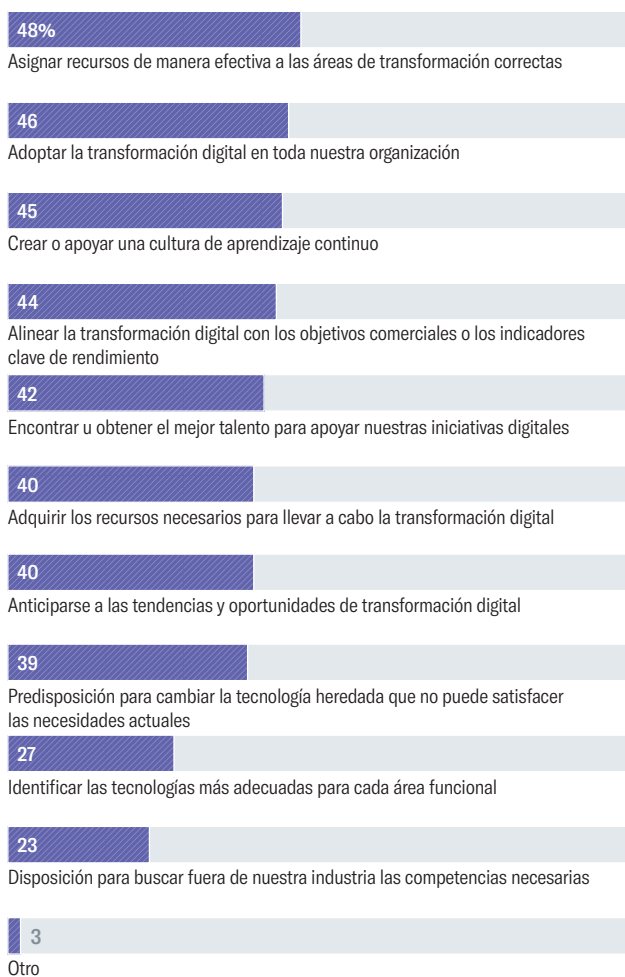
“Después de la pandemia, todos se dieron cuenta de que la transformación digital es necesaria, no solo para sobrevivir a la próxima interrupción, sino también para tener éxito”, dice Jerry Silva, vicepresidente de perspectivas financieras de IDC.

Figura 2

Principales desafíos de transformación digital

Las organizaciones de servicios financieros se esfuerzan por asignar recursos y adoptar la transformación digital.

¿Cuáles son los mayores desafíos de transformación digital que enfrenta su organización hoy en día? [SELECCIONE TODAS LAS OPCIONES QUE CORRESPONDAN]



Fuente: Encuesta de Servicios Analíticos de Harvard Business Review, enero de 2022

el principal desafío de asignar recursos de manera efectiva a las áreas transformacionales indicadas, dice Dan Latimore, director de investigación de Celent, una empresa de investigación y asesoramiento de tecnología y finanzas con sede en Boston.

“En un banco, es posible que haya [divisiones] con diferentes prioridades y, si bien algunas tienen recursos técnicos dedicados asignados a ellas, también tienen que recurrir al grupo compartido”, dice. “Y por lo tanto, sin la dirección de asignación de recursos desde las más altas esferas de liderazgo, se deja que las áreas de TI y otras áreas de soporte clasifiquen estas prioridades y determinen dónde van a dedicar esos recursos. También puede ser un caso en el que [TI tiene] dos o tres docenas de posibles elementos de acción o áreas de inversión, y clasificarlos es realmente difícil. No se trata de comparar manzanas con manzanas, ni de incluso manzanas con naranjas. A veces se trata de manzanas y bloques de hormigón, y tratar de juzgarlos por los mismos criterios es realmente difícil”.

Las organizaciones también deben trabajar para mejorar la transformación cultural, en particular, obtener la aceptación de la visión de transformación digital de la organización en general, y conciliar las adquisiciones de nuevas tecnologías y los cambios en los procesos comerciales con el talento capaz de apoyarlos y gestionarlos.

“Después de la pandemia, todos se dieron cuenta de que la transformación digital es necesaria, no solo para sobrevivir a la siguiente interrupción, sino también para tener éxito”, dice Silva de IDC. “Las organizaciones actuales se están moviendo mucho más rápido ahora con ese reconocimiento”.

El liderazgo y el problema de la cultura persistente

Las organizaciones de servicios financieros comprenden que contar con la cultura y las habilidades adecuadas es importante para el éxito de los esfuerzos de transformación digital, pero aún tienen dificultades para realizar mejoras en esta área. En la actualidad, solo el 34 % califica el desempeño de su empresa en la modernización de las culturas del lugar de trabajo como efectivo en los últimos 12 meses.



“Las organizaciones deben comprender que el equipo de liderazgo ejecutivo es una parte fundamental de la transformación cultural para ser verdaderamente digitales. La transformación digital no es algo que se pueda delegar a una función o a una persona”, dice Chris Skinner, comentarista de mercados financieros y tecnología financiera y autor de *Doing Digital*.

Skinner dice que algunos factores están afectando la capacidad de las organizaciones para adoptar la transformación digital, uno de los cuales es la prevalencia de los silos organizacionales.

“Un problema que he visto durante mucho tiempo es cuando el centro de llamadas tiene largas colas y las personas están en espera durante media hora. La solución obvia desde una perspectiva tecnológica es pasar algunas de esas llamadas telefónicas a la red de la sucursal si no están ocupadas”, dice. “El problema es que la persona que dirige la sucursal y la persona que dirige el centro de contacto reciben una remuneración por diferentes cosas. El jefe de la sucursal dice: “¿Por qué debería recibir llamadas telefónicas por las que no me pagan?” En estas organizaciones aisladas, el liderazgo no ha dejado claros los objetivos de la transformación digital y los equipos no están trabajando juntos, agrega Skinner.

El miedo es otra razón por la que las empresas tienen dificultades para adoptar la transformación digital, dice Silva. Debido a que estas organizaciones están altamente reguladas por las autoridades estatales y federales, muchas instituciones son reacias al riesgo. Al considerar un cambio a una nube pública, por ejemplo, las organizaciones generalmente reconocen que los proveedores de nube pueden respaldar una mejor seguridad, pero el miedo aún les impide comprometerse, dice.

“Tienen miedo de que, si hay una violación de los datos de sus clientes en una nube pública, los reguladores no busquen al proveedor de la nube, sino que busquen al banco”, dice. “El banco ya está gastando entre el 35 % y el 40 % de todo su presupuesto de TI en cumplimiento, riesgo y seguridad. No quieren gastar otro 3 % a 5 % en alguna regulación nueva que surja debido a la violación. Por lo tanto, cada vez que me hablan de que la nube no es segura, en realidad no hablan de seguridad, sino de la responsabilidad en caso de que suceda algo”.

Ese miedo a menudo está profundamente arraigado en la cultura organizacional, dice Silva. Sobreponerse, y finalmente obtener la aceptación de la transformación digital, a menudo es una cuestión de influencia. “Realmente se reduce a esa persona que convence al resto de la suite ejecutiva de que algo es absolutamente crítico para la salud de la institución en el futuro”, dice.

Como resultado, el liderazgo juega un papel importante en la prevención de que las organizaciones adopten la transformación digital, dice Skinner. Señala el hecho de que muchos ejecutivos séniores no tienen una comprensión lo suficientemente sólida de la tecnología. “Está claro que muchos equipos de liderazgo

ejecutivo comprenden principalmente el riesgo, el cumplimiento, la regulación y las finanzas”, dice. “No comprenden la tecnología y la transformación digital y, por lo tanto, la delegan. Si va a ser un banco digital, necesita tener un equipo de liderazgo que comprenda esos conceptos y que pueda compartir la pasión detrás de ellos y llevar a la organización al futuro. Es muy raro que un banco tenga ese equipo”.

Sin embargo, más organizaciones de servicios financieros se comprometen a abordar estos desafíos culturales en 2022 que en 2021. Un poco más de la mitad (53 %) dice que su compromiso de abordar el cambio cultural es mayor en comparación con los 12 meses anteriores. Para permitir la transformación digital en la organización, las empresas se enfocan principalmente en la colaboración (64 %), lo que garantiza que haya apoyo para compartir el trabajo, iniciar proyectos en entornos grupales y conectarse eficazmente con grupos de proyectos adicionales para formar equipos interdisciplinarios. Sin embargo, estos cambios deben comenzar en el liderazgo ejecutivo.

“Las organizaciones deben comprender que el equipo de liderazgo ejecutivo es una parte fundamental de la transformación cultural para ser verdaderamente digitales. La transformación digital no es algo que se pueda delegar a una función o a una persona”, dice Skinner. “Y las personas deben comprender que la [transformación digital] es importante. Necesitan una visión de dónde tienen que ir y cómo pueden contribuir a dónde queremos estar. Necesitan estar seguros de que la tecnología no les quitará su trabajo; más bien, les ofrecerá oportunidades para aprender y participar en el cambio”.

Prioridades y desafíos tecnológicos

En el próximo año, las instituciones de servicios financieros continuarán invirtiendo en tecnologías que optimicen los procesos y ofrezcan más valor comercial. Las principales inversiones en tecnología siguen siendo las mismas año tras año, según la encuesta. En 2022, estos objetivos de inversión incluyen automatización de procesos comerciales (61 %), inteligencia artificial (IA) y tecnología de aprendizaje automático (48 %), asistentes/bots digitales (39 %) y automatización digital para gestionar operaciones de TI (33 %). En 2021, las inversiones tecnológicas planificadas incluyeron automatización de procesos comerciales (61 %), tecnología de IA/aprendizaje automático (49 %), asistentes/

bots digitales (48 %) y automatización digital para mantener y gestionar las operaciones de TI (36 %).

Estas son tecnologías clave destinadas a resolver los errores en la experiencia del cliente que muchas organizaciones de servicios financieros cometieron durante la pandemia, dice Silva. “Debido a la pandemia y a todos los proyectos que se suspendieron, ha habido una aceleración de las inversiones en tecnología para resolver muchos de los problemas que vieron”, dice. “Muchas de esas [inversiones] son para el bien de la experiencia del cliente, ya sea que se trate de pasar a la nube para ser más rápidos, más escalables y más resilientes, o usar la IA para la analítica para comprender mejor las necesidades del cliente”.

Si bien el 88 % de los encuestados dice que contar con la tecnología adecuada es importante para los esfuerzos exitosos de transformación digital de su organización, poco menos de un tercio (32 %) dice que el desempeño de su organización en la modernización de TI ha sido eficaz.

Un factor que desafía el progreso de las organizaciones con la modernización de la tecnología es encontrar talento calificado para gestionar la nueva infraestructura, dice Silva. “Los Bank of America, los Wells Fargo, los JP Morgan Chase, todos tienen las personas adecuadas y la capacitación adecuada”, dice. “Pero al resto de la industria le resulta muy difícil encontrar a las personas adecuadas para implementar, desarrollar y administrar estas nuevas plataformas”. Sin embargo, la educación de los empleados no es una prioridad principal, según la encuesta. Solo el 12 % de los encuestados dice que la mejora de las habilidades/capacitación es un objetivo comercial principal para los esfuerzos de transformación digital de su organización, y ocupa el segundo lugar.

Las organizaciones también están lidiando con cómo administrar y monitorear sus sistemas con múltiples proveedores de servicios, agrega Silva. “A medida que una institución pasa de todo lo que está dentro de su propio centro de datos a las aplicaciones que se ejecutan en diferentes proveedores de infraestructura, los servicios se expanden repentinamente más allá de las paredes del centro de datos”, dice. “¿Cómo lo manejamos? ¿Cómo lo monitoreamos si comenzamos a recibir llamadas telefónicas de los clientes que dicen que la aplicación de banca móvil acaba de fallar? ¿Sabemos dónde está el problema sin invertir horas y cientos de miembros del personal operativo tratando de resolverlo, y luego podemos solucionarlo después?”

Las diferencias entre las organizaciones líderes y los rezagados en su enfoque y capacidad para administrar y monitorear sistemas pueden ser marcadas, dice Silva. Cuenta sobre un panel de debate reciente en el que participó durante el cual un gran proveedor de pagos reveló que monitorea cada aplicación y puede identificar problemas en cuestión de segundos cuando surgen. Puede automatizar la resolución en la medida en que pueda remediar el problema y, de lo contrario, sabe a quién enviarlo para la intervención humana. Un banco regional, por otro lado, admitió que si recibía llamadas de sus clientes que se quejaban sobre el tiempo de respuesta,



A medida que las organizaciones de servicios financieros avancen hacia el próximo año, deberán evaluar cómo alinear la transformación digital con los objetivos comerciales y los KPI.

tardaba horas e invertía cientos de recursos solo para identificar dónde estaba el problema.

“Antes de que [las instituciones de servicios financieros] lleguen demasiado lejos en la creación de esa infraestructura que proporciona todos esos grandes beneficios y resiliencia, escalabilidad, innovación y satisfacción del cliente, debemos ponernos al día con los aspectos de gestión de esa infraestructura”, dice Silva. “De lo contrario, lo mismo que estamos construyendo para ser resilientes será extremadamente frágil”.

Cómo medir el progreso de la transformación digital

Las organizaciones de servicios financieros confían en las mismas métricas en 2022 para medir su transformación digital como lo hicieron en 2021, con ligeras variaciones. La encuesta muestra que el principal indicador clave de desempeño (KPI) utilizado por las organizaciones hoy en día es la eficiencia operativa (59 %), que se ubicó en segundo lugar en 2021. La generación de crecimiento/ingresos (56 %), en el primer lugar en 2021, ahora está en segundo lugar. En tercer lugar se encuentra la retención/lealtad de clientes (47 %), que anteriormente ocupaba el cuarto lugar, y en cuarto lugar, la rentabilidad (45 %), que anteriormente ocupaba el tercer lugar. **FIGURA 3**

A medida que las organizaciones de servicios financieros avancen hacia el próximo año, deberán evaluar cómo alinear la transformación digital con los objetivos comerciales y los KPI. El cuarenta y cuatro por ciento clasificó la alineación de la transformación digital con los objetivos comerciales como el principal desafío que enfrentan las organizaciones hoy en día.

Si bien Silva dice que los principales KPI están en línea con lo que ve en el mercado, sí prevé cierto movimiento entre las clasificaciones en un futuro cercano. Por ejemplo, la eficiencia operativa continuará aumentando en participación a medida que las organizaciones superen los problemas de resiliencia y escalabilidad, dice.

Otro KPI que probablemente verá el movimiento es la retención/lealtad del cliente, dice Skinner. “Cuando se enfoca en la experiencia del cliente, la eficiencia operativa y la reducción



44 %

de los encuestados

clasificaron la alineación

de la transformación

digital con

objetivos comerciales

como un desafío principal

que las organizaciones

enfrentan hoy.

de costos son el subproducto”, dice. “Lamentablemente, los bancos tradicionales se centran en la eficiencia operativa y la reducción de costos, y no creen en la mejora de la experiencia del cliente”. Entre las respuestas de KPI, la retención/lealtad del cliente mostró el aumento más significativo, aumentando 9 puntos porcentuales de un año a otro.

Medir la satisfacción de los empleados, que se vinculó como el quinto KPI con la posición en el mercado frente a los competidores (36 %), es otro KPI que se espera que crezca en importancia, dice Latimore de Celent. “[Las organizaciones] han logrado un enorme progreso, no solo en lo que respecta a la atención al cliente, sino también en la experiencia del empleado y en la realización de eficiencias en el centro y la oficina administrativa”, dice. “Y si bien los clientes no necesariamente ven el centro y el área administrativa, esto afecta su experiencia general”.

Prioridades futuras

Para continuar progresando en sus transformaciones y superar los obstáculos que se interponen en el camino del mayor éxito, Latimore, Skinner y Silva sugieren que las empresas se enfoquen en lo siguiente en el próximo año:

Revisar la tecnología, la alineación y la estrategia desde la perspectiva del cliente.

Las empresas deben organizarse en torno a las estructuras, los comportamientos y los viajes de los clientes, dice Skinner. “Simplemente no se puede construir a partir de la visión y la experiencia de la organización e intentar forzar al cliente a adherirse a cómo se comportan sus estructuras”, afirma.

Abordar el cambio cultural.

“La transformación digital es algo que debe implementarse como un cambio cultural y no como un cambio tecnológico”, dice Skinner. Este énfasis cultural comienza en la cima con el liderazgo, que debe comunicar la visión, los beneficios y el mapa de ruta para llegar allí.

Medir la resiliencia y la escalabilidad.

Considere qué tan bien puede soportar una falla y otras interrupciones, sugiere Silva, y qué tan bien está preparada su organización para escalar. “Una de las cosas que vimos en 2020 fue la cantidad de solicitudes de préstamos para pequeñas empresas, donde muchas instituciones pasaron de cientos al mes a miles al mes. Sus sistemas simplemente no podían seguir el ritmo”, dice. “Para atender a su cliente, debe ser capaz de escalar”.

Sentirse cómodo experimentando.

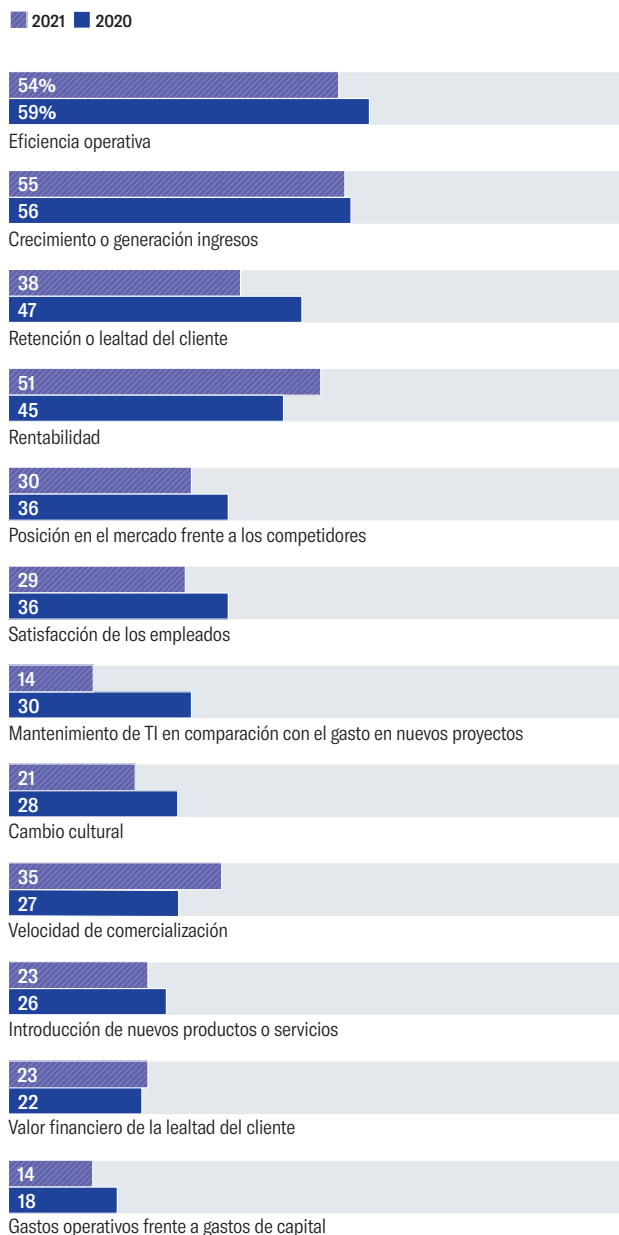
Los líderes de la industria están constantemente a la vanguardia de la tecnología y pensando en cómo podrían usarla para diferenciarse, dice Latimore. Los gerentes sénior de las compañías de servicios financieros deben reformular sus posturas frente al fracaso: “Piense en ello como un

Figura 3

Escasos cambios en los principales indicadores clave de rendimiento

Las organizaciones dependen de las mismas métricas comerciales y de desempeño de un año al otro.

¿Cuál de los siguientes indicadores clave de rendimiento utiliza su organización para medir el éxito de sus esfuerzos de transformación digital? [SELECCIONE TODAS LAS OPCIONES QUE CORRESPONDAN]



Fuente: Encuesta de Servicios Analíticos de Harvard Business Review, enero de 2022



“La transformación digital es algo que debe entregarse como un cambio cultural y no como un cambio tecnológico”, dice el autor Chris Skinner.

experimento. Usted forma una hipótesis, la prueba y su hipótesis se verifica o se da cuenta de por qué la hipótesis es falsa”, dice. “Eso no es un fracaso; eso es solo ciencia. Como dice Adam Grant [psicólogo organizacional]: “Piense más como un científico”.

Solidifique su estrategia en la nube.

Según Latimore, la industria de servicios financieros está viendo más movimiento hacia los servicios de nube pública en lugar de nubes híbridas y privadas. Las organizaciones deben considerar las aplicaciones y los procesos que desean trasladar a la nube, así como los modelos de fijación de precios, su función de gobernanza y las estrategias para controlar los riesgos y costos, dice.

“Pero están lográndolo. Gran parte de su progreso depende de una buena gestión del cambio a la antigua: un sólido liderazgo ejecutivo, una comunicación coherente y la celebración de las victorias. La ejecución y la generación de esas cosas son difíciles, pero aún así vale la pena”.

Conclusión

Las organizaciones de servicios financieros reconocen la importancia de la transformación digital: el 89 % de los encuestados dice que está listo para volverse más importante para el éxito de su negocio, y dos tercios (67 %) dice que se está moviendo más rápido en sus esfuerzos de transformación digital en comparación con los 12 meses anteriores.

A medida que las empresas continúan en su viaje de transformación digital, abordar los principales desafíos que les impiden lograr más éxito debe ser una prioridad. Este enfoque incluye abordar los desafíos culturales en todos los niveles de la organización para garantizar que los proyectos de transformación digital sean exitosos y adoptados, y estén impulsados por la experiencia del cliente. Las organizaciones deben abordar los obstáculos de la modernización tecnológica, incluida la búsqueda de talentos expertos en la gestión de nuevas tecnologías, y también deben considerar los próximos KPI más adecuados para medir el éxito de la transformación digital.

“El cambio es difícil, y las empresas de servicios financieros son conservadoras por su propia naturaleza, como deberían ser porque se les confía el dinero de las personas”, dice Latimore.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

ACERCA DE NOSOTROS

Servicios Analíticos de Harvard Business Review es una unidad de investigación comercial independiente dentro de Harvard Business Review Group, que realiza investigaciones y análisis comparativos sobre importantes desafíos de gestión y oportunidades comerciales emergentes. En busca de proporcionar inteligencia comercial y perspectivas de grupos de pares, cada informe se publica en función de los hallazgos de la investigación y el análisis cuantitativos y/o cualitativos originales. Las encuestas cuantitativas se realizan con el Consejo Asesor de HBR, el panel de investigación global de HBR, y la investigación cualitativa se realiza con ejecutivos comerciales sénior y expertos en la materia desde dentro y más allá de la comunidad de autores de *Harvard Business Review*. Envíenos un correo electrónico a hbranalyticsservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services