



INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

Caso 7: DBS Bank

Transformación Digital

IN5701 – Fundamentos de la Consultoría para Negocios Digitales

Contenido

1 Contexto

2 Preguntas Guía



Contexto



Contexto de la empresa

Resumen

DBS Bank (anteriormente conocido como Development Bank of Singapore) es una de las **instituciones financieras más grandes del sudeste asiático**, con sede en Singapur. Fundado en 1968 como una iniciativa del gobierno de Singapur para financiar proyectos de industrialización y desarrollo urbano, el banco ha evolucionado hasta convertirse en un **líder en la banca digital**. A lo largo de los años, DBS ha expandido su presencia en Asia, abarcando mercados clave como China, Hong Kong, India, Indonesia y Taiwán, y ha sido reconocido por su **innovación y enfoque en la digitalización**.

A pesar de este crecimiento, el banco enfrentó varios desafíos relacionados con su estructura organizacional y su capacidad para adaptarse a un entorno financiero cambiante. A finales de la década de 2000, **DBS enfrentaba problemas significativos relacionados con la lentitud operativa, una mala experiencia de cliente y la falta de competitividad frente a actores emergentes, como las fintechs y las empresas tecnológicas**.

El punto de inflexión para DBS llegó en 2009, cuando Piyush Gupta asumió como CEO. Bajo su liderazgo, el banco comenzó una **ambiciosa transformación digital, con el objetivo de convertirse en una empresa impulsada por la tecnología**. Uno de los objetivos centrales de DBS bajo la dirección de Gupta fue transformarse en una empresa tecnológica que ofreciera servicios financieros, en lugar de un banco que simplemente utilizaba la tecnología.

Este cambio de enfoque se reflejó en su **estrategia "All in on AI"**, que tenía como meta **integrar la inteligencia artificial en todos los aspectos del negocio**. DBS utilizó IA para mejorar la experiencia del cliente, automatizar procesos y crear nuevos flujos de ingresos, como su incursión en el mercado de créditos de carbono y su intercambio digital.



Contexto de la empresa

Videos

DBS Bank https://www.youtube.com/watch?v=hJle_Cjwirw

Promo Actual <https://www.youtube.com/watch?v=kIBfqRnZ6gY>





Principales estrategias para la transformación

1. **"All in on AI":** DBS adoptó un enfoque que integraba la IA en todos los aspectos del negocio, desde la atención al cliente hasta la prevención de fraude y la mejora de la eficiencia operativa. El banco creó más de 100 algoritmos de IA y sistemas de aprendizaje automático que ayudaron a automatizar decisiones, mejorar la personalización de servicios y generar nuevos flujos de ingresos.
2. **Reinvención del servicio al cliente:** Con la implementación de IA, DBS mejoró la experiencia del cliente al ofrecer soluciones más personalizadas y rápidas. Un ejemplo destacado es el uso de "nudges" o alertas personalizadas basadas en el comportamiento de los usuarios, que aumentaron la interacción de los clientes en un 10-12%. Esto se logró al aprovechar los datos generados por las interacciones de los usuarios en tiempo real para generar mas ventas.
3. **Digibank:** DBS lanzó el primer banco móvil en India, Digibank, que permitió a los clientes abrir cuentas de manera completamente digital usando sus identificaciones biométricas. Esta iniciativa transformó no solo el servicio en India, sino también en Singapur y otros mercados, posicionando a DBS como pionero en banca digital.
4. **Automatización y eficiencia operativa:** A través de la implementación de Robotic Process Automation (RPA) y herramientas de IA, DBS automatizó más de 100 procesos complejos, logrando importantes mejoras en eficiencia y reducción de costos. El uso de IA en la prevención de lavado de dinero, por ejemplo, redujo los falsos positivos en un 98% y permitió a los analistas resolver más casos en menos tiempo.



Principales estrategias para la transformación

6. Cultura digital y formación de talento: DBS cambió radicalmente su estructura interna, pasando de depender en gran medida de proveedores externos de tecnología a construir talento interno en IA y datos. A través de programas como "hack2hire" y "Data Heroes", DBS desarrolló una nueva generación de empleados capacitados en tecnología avanzada, lo que permitió una mayor capacidad para desarrollar soluciones internamente.

7. Uso de datos y migración a la nube: La transición de DBS hacia una "organización Data First" significó que todos sus datos fueran gestionados de manera centralizada y segura, con políticas estrictas sobre su uso ético. Esta estrategia también incluyó la migración de la infraestructura a la nube, lo que permitió al banco escalar su capacidad de procesamiento de datos y reducir costos.



Resultados de la transformación (1/3)

Resultados financieros

- **Crecimiento en los ingresos y beneficios:** Entre 2009 y 2022, DBS experimentó un crecimiento considerable. En los primeros años de la transformación, logró un CAGR del 9% en ingresos y del 13% en beneficios netos. Para el año 2022, el banco reportó un aumento del 20% en sus beneficios netos, alcanzando 6.02 mil millones de dólares.
- **Nuevos ingresos por IA:** En 2022, las iniciativas basadas en IA generaron 150 millones de dólares singapurenses en ingresos adicionales y 25 millones en ahorro por prevención de pérdidas y mejoras en la productividad. Esto fue posible gracias a la integración de IA en múltiples áreas del negocio, como la automatización de procesos, la mejora del servicio al cliente y la eficiencia operativa.
- **Inversión en tecnología:** Durante los últimos cuatro años previos a 2023, DBS invirtió aproximadamente 1,000 millones de dólares singapurenses anualmente en tecnología, con un enfoque creciente en el desarrollo de capacidades de datos y análisis.

Mejoras operativas

- **Automatizaciones:** La implementación de RPA y la IA permitió a DBS automatizar más de 100 procesos complejos, lo que redujo significativamente los costos operativos y mejoró la eficiencia. Por ejemplo, el uso de IA en la prevención del lavado de dinero redujo los falsos positivos en un 98%, lo que permitió a los analistas manejar un mayor volumen de casos en menos tiempo.
- **Mejora de la productividad:** En iniciativas como la gestión predictiva de los cajeros automáticos, DBS logró reducir las incidencias de falta de efectivo en un 90% y mejoró la satisfacción del cliente al reducir el tiempo de inactividad de los cajeros automáticos.



Resultados de la transformación (2/3)

Experiencia del cliente

- **Mejora de la satisfacción del cliente:** Antes de la transformación, DBS era conocido por su deficiente atención al cliente. Tras la implementación de IA para personalizar la experiencia del cliente y automatizar procesos, la satisfacción del cliente mejoró significativamente. Por ejemplo, el IVR (sistema de voz automatizada que responde) redujo el tiempo que los clientes pasaban en una llamada en 30 segundos, mejorando la calificación de satisfacción de 3.5 a 4.1 sobre 5.
- **Personalización y engagement:** DBS generaba aproximadamente 30 millones de "nudges" o recomendaciones personalizadas mensuales para sus clientes minoristas y de gestión de patrimonio, lo que resultó en un aumento del 10-12% en las interacciones de los clientes.

Diversificación de negocios

- **Nuevas iniciativas y productos:** DBS también utilizó su enfoque basado en tecnología para diversificar sus líneas de negocio. Lanzó Digibank en India y se aventuró en mercados no tradicionales como el intercambio digital de créditos de carbono (Climate Impact X) y plataformas de comercio electrónico. Estas plataformas generaron más de 740 millones de dólares estadounidenses en préstamos a través de Singapur, Taiwán y Hong Kong.
- **Colaboraciones y ecosistemas digitales:** DBS estableció alianzas estratégicas con empresas tecnológicas y plataformas financieras, como Funding Societies, una plataforma de préstamos entre pares (peer-to-peer), para expandir sus servicios y ofrecer nuevos productos digitales.



Resultados de la transformación (3/3)

Posicionamiento en la industria

- **Reconocimiento internacional (Valor de marca):** Como resultado de su transformación digital, DBS fue galardonado como el "Mejor Banco del Mundo" en varias ocasiones por prestigiosas instituciones financieras como Euromoney y The Banker. Fue reconocido por su liderazgo en la innovación digital y su capacidad para integrar tecnología en su modelo de negocio de manera exitosa.
- **Competitividad frente a fintechs:** La transformación permitió a DBS competir eficazmente contra empresas tecnológicas y fintechs que estaban desafiando el modelo bancario tradicional. La estrategia de ser "digital to the core" y "All in on AI" ayudó a DBS a mantenerse relevante en un mercado donde las fintechs estaban ganando terreno rápidamente.



ROI de la transformación

5.000 Millones de USD

Valor capturado por la transformación

1.000 Millones de USD

Costo de la transformación

500%

ROI



Premios a la innovación

Gracias a su enfoque en la digitalización, DBS ha sido galardonado en varias ocasiones como el "Mejor Banco del Mundo" por instituciones como Euromoney y The Banker. En 2018, fue nombrado el primer banco del mundo en obtener el título de "Mejor Banco Digital" por Euromoney. La estrategia del banco no solo mejoró la eficiencia operativa, sino que también lo posicionó como un líder en innovación, especialmente en Asia.

Algunos ejemplos destacados de innovación por los cuales DBS Bank se ganó premios:

- **Inteligencia Artificial y Automatización:** DBS implementó IA para personalizar los servicios a sus clientes. A través de algoritmos, el banco ofrece recomendaciones y alertas personalizadas para mejorar la experiencia del usuario. También utilizó IA en áreas como la prevención del fraude y la predicción de fallos en cajeros automáticos.
- **Ecosistemas Digitales:** DBS desarrolló una serie de plataformas digitales como DBS Car Marketplace y DBS Property Marketplace, que permiten a los clientes realizar transacciones completamente digitales en una variedad de sectores.



Premios a la innovación

Gracias a su enfoque en la digitalización, DBS ha sido galardonado en varias ocasiones como el "Mejor Banco del Mundo" por instituciones como Euromoney y The Banker. En 2018, fue nombrado el primer banco del mundo en obtener el título de "Mejor Banco Digital" por Euromoney. La estrategia del banco no solo mejoró la eficiencia operativa, sino que también lo posicionó como un líder en innovación, especialmente en Asia.

Algunos ejemplos destacados de innovación por los cuales DBS Bank se ganó premios:

- **Inteligencia Artificial y Automatización:** DBS implementó IA para personalizar los servicios a sus clientes. A través de algoritmos, el banco ofrece recomendaciones y alertas personalizadas para mejorar la experiencia del usuario. También utilizó IA en áreas como la prevención del fraude y la predicción de fallos en cajeros automáticos.
- **Ecosistemas Digitales:** DBS desarrolló una serie de plataformas digitales como DBS Car Marketplace y DBS Property Marketplace, que permiten a los clientes realizar transacciones completamente digitales en una variedad de sectores.



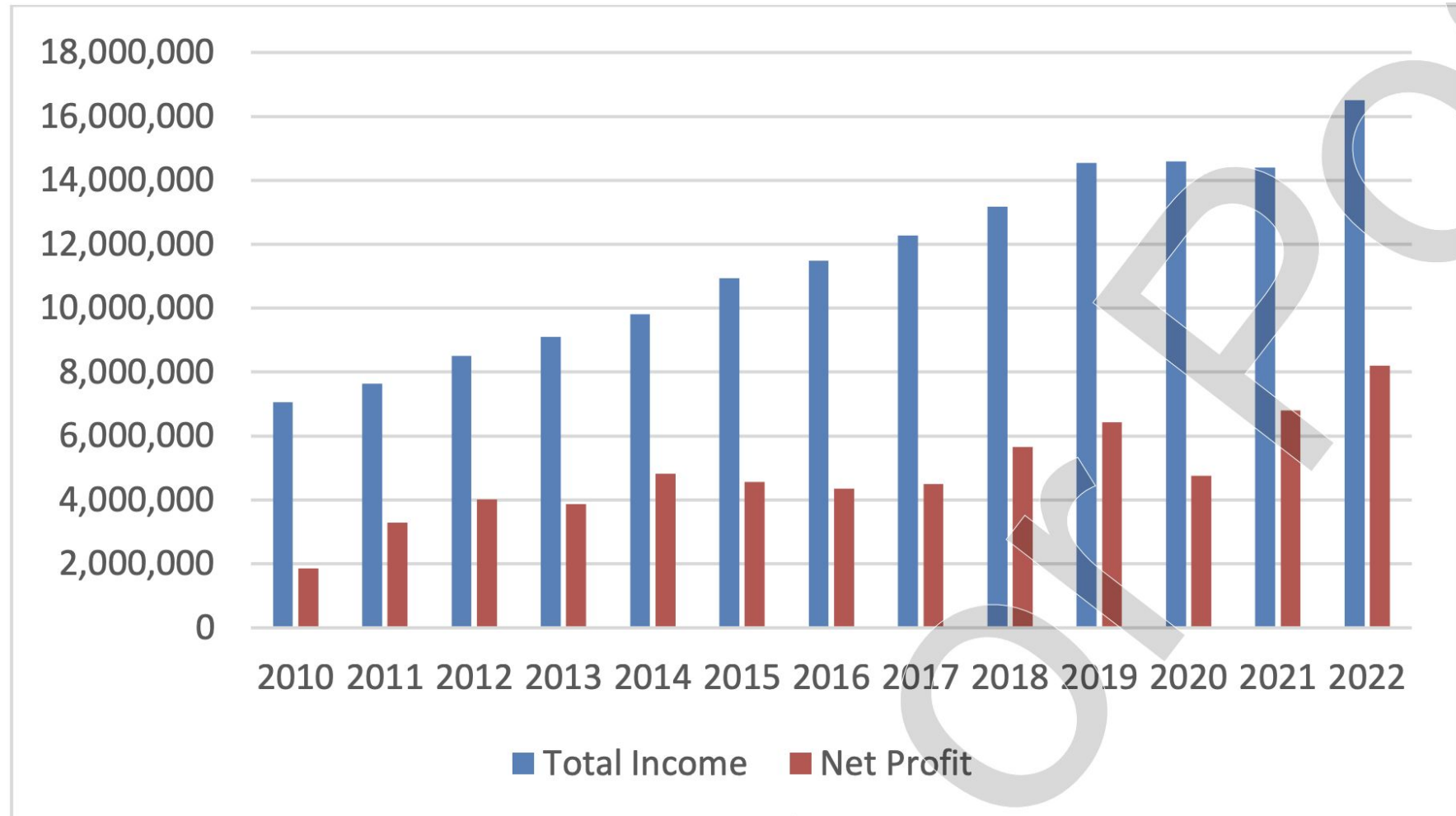
Entrevista al CEO



<https://www.bloomberg.com/news/videos/2019-09-05/dbs-group-ceo-gupta-on-digital-transformation-ai-strategy-video>

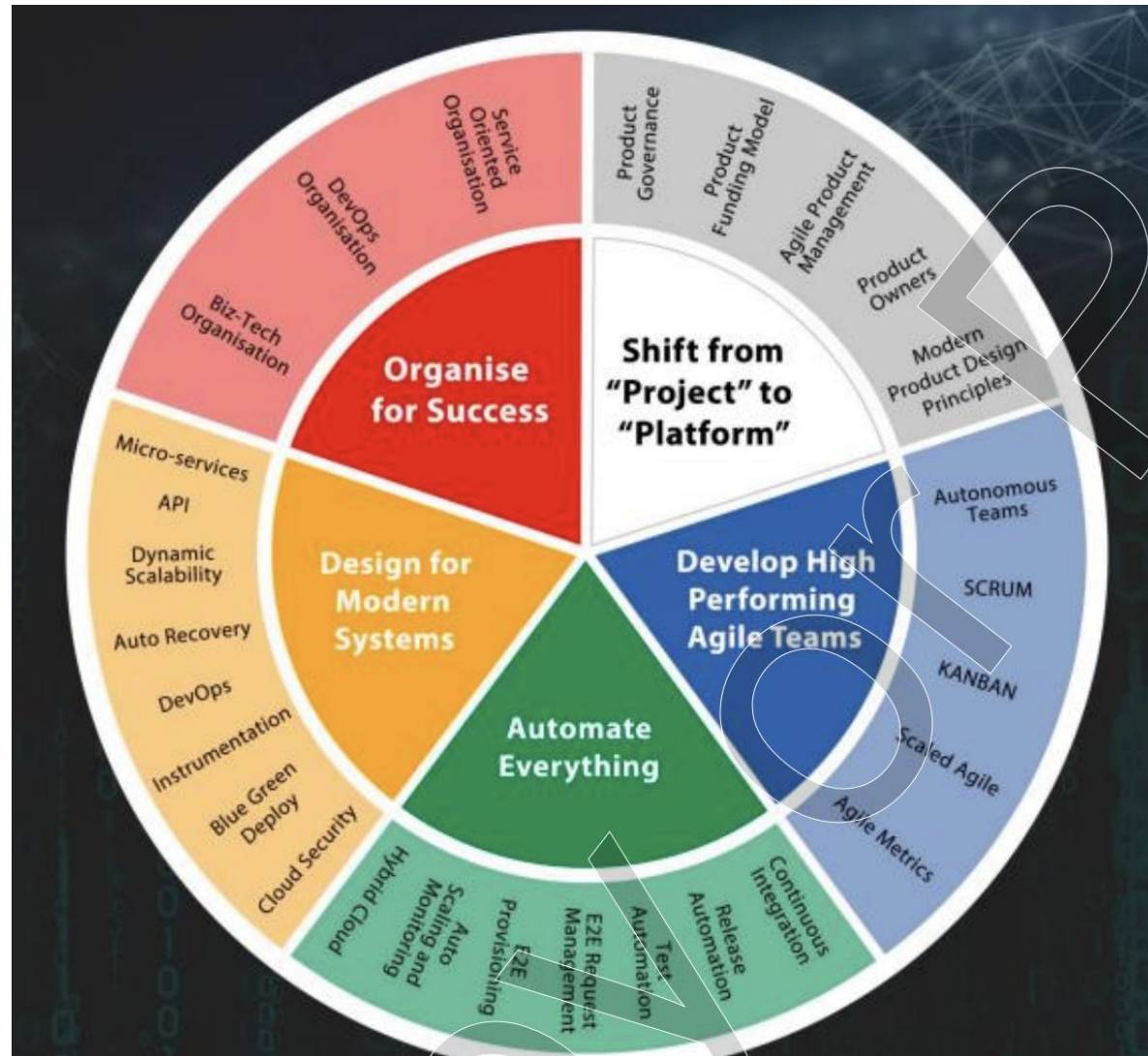


DBS Revenue Growth [Dólares Singapurenses]



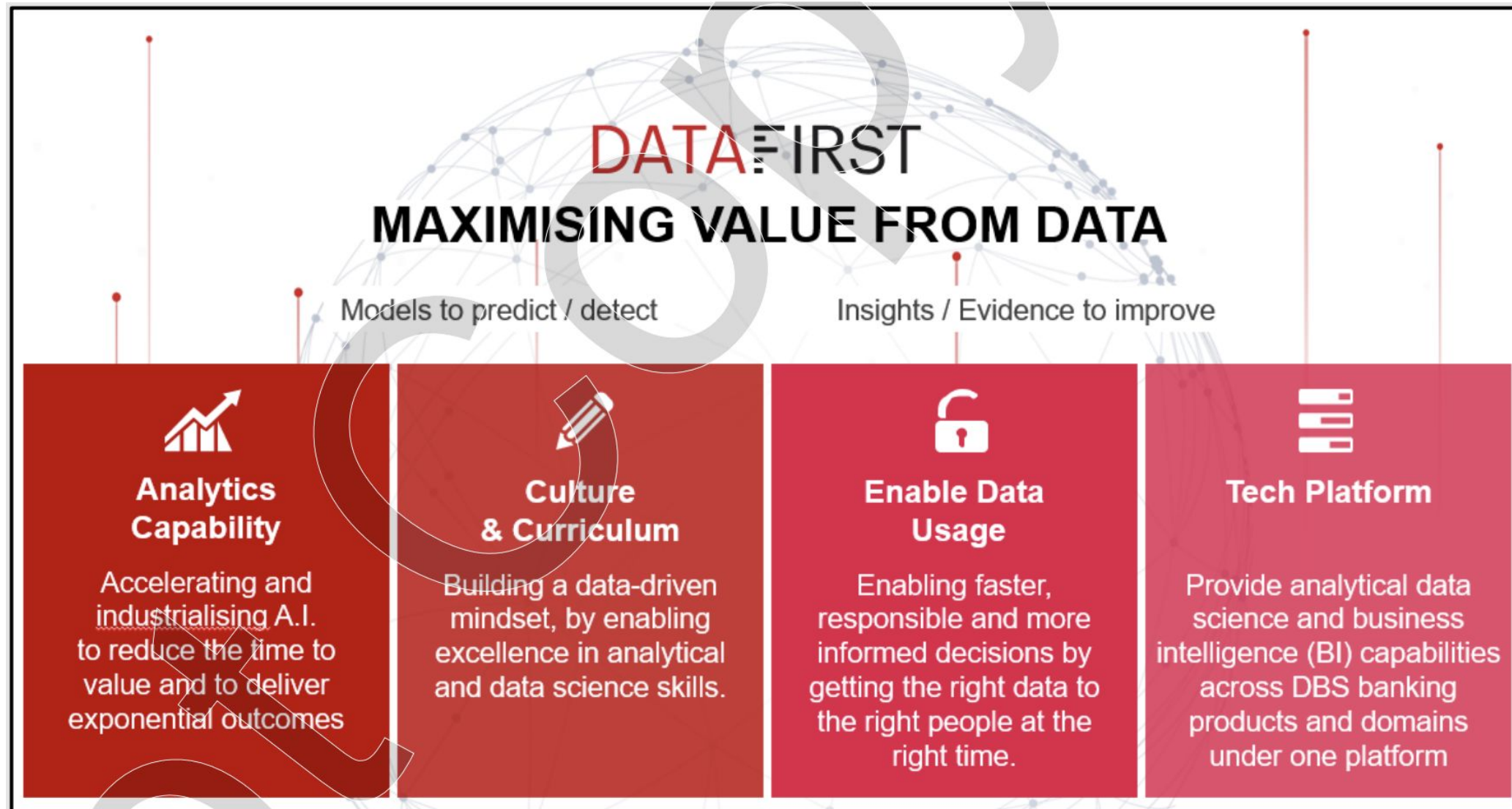


Rueda de la transformación de DBS





Enfoque Data First





2

Preguntas Guía



Preguntas guía para el caso

Transformación Digital

- ¿Cómo puede DBS seguir compitiendo contra las empresas tecnológicas, que tienen modelos de negocio más ágiles y disruptivos?
- ¿Qué nuevas oportunidades de negocio podría explorar el banco utilizando IA y tecnología emergente?
- ¿Cómo puede DBS asegurar que su enfoque "All in on AI" continúe brindando una ventaja competitiva en un entorno tan cambiante?
- ¿Qué significa ser una organización impulsada por la IA?
- ¿Qué estrategias clave implementó DBS para habilitar el uso de la IA?
- ¿Qué papel jugaron los datos, el talento, la cultura y la inversión en la transformación digital de DBS? ¿Estas estrategias pueden aplicarse en otros sectores, o son específicas de DBS?
- ¿Cómo están interrelacionadas la tecnología, los datos y las capacidades?
- ¿Cómo puede una empresa mantenerse competitiva después de volverse impulsada por la IA?
- ¿Por qué es crucial el lado humano del uso de la IA?
- ¿Qué desafíos enfrenta DBS en términos de formación y cambio cultural?



INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

Caso 7: DBS Bank

Transformación Digital

IN5701 – Fundamentos de la Consultoría para Negocios Digitales