SI-195
Octubre del 2016

Impulsando la transformación digital en DBS Bank

Evgeny Káganer
Robert W. Gregory
Catalin Codrean

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

«Vamos a concentrar todos nuestros esfuerzos en poner en práctica una estrategia de crecimiento digital... La oportunidad es a cinco años. Si no consigues realizar una transformación digital en los próximos cinco años, serás historia».

Piyush Gupta, CEO de DBS Bank, en una entrevista para el *Financial Times* el 28 de septiembre de 2015.

DBS, la principal entidad bancaria del sudeste asiático, emprendió un recorrido hacia la transformación digital a finales de 2013. En paralelo a la creación de una nueva unidad organizativa llamada Digibank, que encabezó la expansión de DBS a nuevos mercados, el banco puso en marcha el programa Digital Mindset para ayudar a transformar la empresa desde dentro. Este programa corrió a cargo del Equipo del Instituto de Liderazgo, que pertenecía a la Unidad de Aprendizaje y Desarrollo. La parte fundamental de este programa eran los «*hackathons*», que el banco definió como experiencias de aprendizaje de inmersión que permitían que los directivos con mayor potencial del banco conocieran nuevas formas de pensar y de trabajar «como una *start-up*». En marzo de 2015, la mitad de los vicepresidentes de alto potencial, vicepresidentes sénior y directores ejecutivos del banco ya había participado en un evento *hackathon*. Había llegado el momento de evaluar los resultados y decidir cuál sería el siguiente paso.

«La valoración de los participantes en el *hackathon* y de los patrocinadores empresariales ha sido excelente, pero tenemos que plantearnos si los *hackathons* son, en definitiva, el mejor formato para conseguir nuestros objetivos», resumió Khoo Teng Cheong, que lideraba el grupo de aprendizaje y desarrollo en DBS, en una reunión ejecutiva. Por lo general, los directivos del banco apoyaban el programa, pero manifestaron varias preocupaciones acerca de los *hackathons*. En concreto, era necesario plantearse dos cuestiones en particular: (1) cómo extender los *hackathons* por toda la organización de DBS y (2) cómo asegurarse de que las

---

Caso preparado por los profesores Evgeny Káganer y Robert W. Gregory, y Catalin Codrean, asistente de investigación, con el soporte del Instituto de Capital Humano y Liderazgo de Singapur. Octubre del 2016.
Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2016 IESE. Copyright de esta traducción © 2016 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 22/6/20

nuevas ideas y prácticas desarrolladas en los *hackathons* realmente se incorporasen en las tareas diarias de los gerentes y del personal de DBS.

Aproximadamente en una semana, los miembros del equipo de aprendizaje y desarrollo debían presentar al CEO del banco sus sugerencias sobre la evolución del programa Digital Mindset. Para entonces, tendrían que abordar las preocupaciones de los directivos clave interesados con respecto a los *hackathons* y diseñar un plan claro de cuál sería el siguiente paso para fomentar la adopción de una mentalidad digital por parte los empleados de DBS (incluyendo la creación de competencias digitales básicas y la ampliación de los programas para alentar al personal a adoptar los medios digitales).

Historia y antecedentes de DBS

DBS Bank Ltd, anteriormente llamado The Development Bank of Singapore (Banco de Desarrollo de Singapur), comenzó a funcionar en 1968 con el objetivo de proporcionar préstamos a largo plazo y asistencia financiera a las industrias manufactureras de Singapur, así como apoyar el desarrollo de nuevas industrias. En 2015, DBS ya se había convertido en el principal banco del sudeste asiático, con 22.000 empleados en 18 mercados diferentes. El banco atendía tanto a clientes de banca de consumo como a clientes de banca institucional y tenía una sólida posición de capital, con un total de 457.000 millones de dólares de Singapur en activos (el equivalente a 300.000 millones de euros).

En el mercado nacional, es decir, en el de Singapur, DBS lideraba un amplio abanico de sectores, entre los que se incluían la banca de consumo, la banca institucional y los mercados de capitales. El banco prestó sus servicios a más de cuatro millones de clientes a través de una extensa red de casi 100 sucursales con más de 2.500 «puntos de contacto» (según DBS, «los puntos de contacto incluyen sucursales de DBS/POSB, máquinas de autoservicio bancario, terminales AXS y asociaciones estratégicas»). Fuera de Singapur, el banco se centraba fundamentalmente en la banca que operaba con las rentas más altas, en la banca corporativa y en la banca para pymes. Sus principales mercados eran: Hong Kong, con 49 sucursales; Taiwán, con 43 sucursales; Indonesia, con 44 sucursales; la parte continental de China, en la que contaban con 34 sucursales; y la India, con un total de 12 sucursales.

DBS tuvo que hacer frente a una competencia de la que formaban parte importantes entidades de ámbito regional, como United Overseas Bank (UOB), Oversea-Chinese Banking Corporation (OCBC), y Maybank (el mayor grupo financiero de Malasia), así como grupos bancarios internacionales, como por ejemplo, Citibank, HSBC, Standard Chartered y BNP Paribas.

En 2015, DBS obtuvo 4.450 millones de dólares de Singapur de beneficios sobre unos ingresos totales de 10.800 millones de dólares de Singapur (véase el Anexo 1). El 62% de los ingresos del grupo provenía de Singapur y el 21%, de Hong Kong, mientras que los mercados en crecimiento de la China continental, Taiwán, la India e Indonesia aportaron, en conjunto, cerca del 14% (véase el Anexo 2). En 2015, el banco consiguió un crecimiento continuado de los ingresos durante 28 trimestres consecutivos, una tendencia que comenzó en 2009, año en el que Piyush Gupta fue nombrado CEO.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Preparando el terreno para la transformación digital

Gupta, un veterano con 27 años de experiencia profesional en Citibank, se convirtió en el CEO del Grupo DBS Group Holdings en noviembre de 2009. Su principal tarea consistía en ayudar a DBS a cumplir su objetivo de convertirse en el «banco asiático de referencia de la nueva Asia». En ese momento, las instituciones financieras en Estados Unidos y en Europa seguían recuperándose de las consecuencias de la crisis financiera mundial iniciada en 2008, haciendo frente a problemas de liquidez y despidiendo a empleados en los mercados regionales. Sin embargo, los bancos asiáticos estuvieron significativamente menos expuestos a la crisis y Gupta trató de aprovechar esas circunstancias para consolidar y ampliar la posición de mercado de DBS en Asia.

Mejora de procesos y el programa RED

La mejora de procesos fue una de las primeras grandes iniciativas internas promovidas por Gupta. En ese momento, muchos gestores daban mayor prioridad a los problemas de costes que a la satisfacción del cliente. De hecho, el Índice de Satisfacción del Cliente Anual de 2009 publicado por la Singapore Management University (Universidad de Dirección y Administración de Empresas de Singapur) clasificó a DBS en último lugar entre los cinco principales bancos de Singapur. Gupta tenía la determinación de invertir esta tendencia.

Paul Cobban se incorporó al banco como director de operaciones de tecnología y operaciones poco antes de la llegada de Gupta. Su principal tarea consistía en optimizar los procesos internos en todo el banco, muchos de los cuales estaban no estaban correctamente definidos y estructurados en aquel momento. Cobban recordó: «Nuestro objetivo era mejorar la gestión de procesos. En 2009, nos pusimos manos a la obra poniendo en marcha cinco programas de mejora de procesos como proyecto experimental. A Piyush le gustó la idea y nos pidió organizar cincuenta para el año 2010».

Para incrementar la mejora de procesos en todo DBS, Cobban y su equipo introdujeron una nueva metodología de mejora de procesos (PIE, por sus siglas en inglés). (Véase el Anexo 3). PIE abarcaba una serie de pasos bien definidos, entre los que se incluían el análisis de la situación actual, una evaluación de todo aquello que no se estaba haciendo bien, un balance de las posibilidades futuras, el diseño de un plan de actuación, la recopilación de documentación y la elaboración de un informe; todo ello se realizaría en cinco días. Para el final del quinto día, el equipo ya habría definido y documentado un plan de actuación encaminado a eliminar los aspectos que no daban resultados y a reducir un cierto número de horas dedicadas a los clientes del proceso. Entre 2009 y 2013, los empleados de DBS realizaron un total de 184 PIES, lo que supuso una reducción de más de 230 millones de «horas de clientes» en el proceso.

En 2010, Gupta introdujo una nueva estrategia corporativa con el fin de ayudar a conseguir el objetivo que se habían propuesto, es decir, lograr que DBS se convirtiera en el «banco asiático de referencia de la nueva Asia». La estrategia se basaba en cinco pilares, a los que denominó Relaciones asiáticas, Ideas asiáticas, Innovación asiática, Conectividad asiática, y Servicio asiático.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post