

Tendencias digitales 2022: transformando el Perú

Marzo 2022



Building a better
working world



Tendencias digitales 2022: transformando el Perú

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada o transmitida en manera alguna por ningún medio o soporte sin el previo aviso escrito de los editores.

Las opiniones y datos facilitados por los entrevistados, que son expuestos en esta publicación, son de exclusiva responsabilidad de los mismos.

© Todos los derechos reservados
© EY
© Ernst & Young

Autor(es): Esta es una obra colectiva

Editor:
Ernst & Young Consultores S. Civil de R.L.
Av. Víctor Andrés Belaunde 171
Urb. El Rosario - San Isidro
Lima - Perú

Diseño y diagramación: Carlos Aspiros
Fotos: EY

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca
Nacional del Perú N° 2022-02456

ISBN: 978-612-5043-13-9

Primera edición digital: Marzo de 2022

Libro electrónico disponible en
www.ey.com/es_pe



B i e n v e n i d a

Continuamos en un entorno donde, producto de la coyuntura actual y el proceso evolutivo natural, las empresas consideran la transformación digital como un requisito para poder seguir compitiendo en el mercado. En tiempos de cambio, las empresas que experimentan un crecimiento exponencial adoptan lo que llamamos un enfoque de “futuro”. Las organizaciones líderes empiezan preguntándose: “¿Seguirá siendo relevante mi negocio dentro de 2, 5 o 10 años? ¿Y cómo puedo hacer crecer nuestra ventaja competitiva con una toma de decisiones audaz e informada?”

En EY, creemos en la transformación de los negocios a través del poder de las personas, la tecnología y la innovación. Poner a los seres humanos en el centro, desplegar la tecnología a gran velocidad e innovar a escala, son las variables que conforman el núcleo de la creación de valor de nuestro enfoque: Transformación con sentido.

Sobre este punto y bajo nuestro propósito de construir un mejor mundo de negocios, EY tiene la amplitud de capacidades, experiencia, tecnologías y un historial probado para convertir las ambiciones de transformación en realidad. Desde estrategias hasta diseñadores e ingenieros, desde científicos de datos y tecnólogos hasta asesores de personas, trabajamos con nuestros clientes para transformar sus negocios y digitalizar más sus operaciones.

En línea con eso, hemos analizado las tendencias digitales actuales que hay en el Perú, seleccionando las más utilizadas por las empresas referentes del mercado para mejorar sus procesos y la experiencia de sus clientes. Asimismo, contamos con las experiencias y recomendaciones de diversos líderes en tecnologías emergentes para continuar la adopción de estas tendencias.

La presente recopilación de tecnologías digitales y casos de clientes tiene la finalidad de servir de inspiración para que otras empresas peruanas puedan subirse a la ola de la transformación rescatando aquello que les permita incorporarlo en su estrategia y apalancar un crecimiento laboralmente responsable.



Paulo Pantigoso
Country Managing Partner
EY Perú



Introducción

Estos últimos años han sido un periodo de cambios inesperados y de gran incertidumbre. Para nadie es un secreto que vivimos en un mundo cada día más digitalizado. Considerando que el foco de la transformación digital es el ser humano, cualquier impacto en su conducta afecta de manera significativa en la hoja de ruta trazada por las organizaciones para dicho proceso.

El ingreso de una nueva generación con mayor acceso a dispositivos digitales es un factor importante para este crecimiento, así como las consecuencias de la pandemia, la cual impulsó la aceleración de la adopción digital. El Perú no es ajeno a este fenómeno, y las empresas locales están adoptando tecnologías emergentes para mejorar la experiencia de sus clientes y de sus colaboradores, con la finalidad de generar valor para sus organizaciones. Con una vista integral, incluyendo la gestión de la transformación cultural, se ven tendencias digitales que están teniendo impactos positivos.

Se considera que los *"millennials"* (nacidos ente 1980 y 1995) fueron la primera generación digital, y si bien lo fueron en los mercados maduros, no necesariamente fue así en todos los segmentos de mercado en países emergentes como el Perú. Son los nacidos después del año 2000 los que, en su gran mayoría y sin importar en qué situación económica nacieron, tienen acceso a la tecnología digital desde muy pequeños en nuestro país. Y es esta generación la que actualmente comienza a ser parte de la Población Económicamente Activa (PEA). Es un nuevo consumidor que exige respuestas más rápidas, es más exigente con su experiencia, y busca mayor interacción digital.

Por otro lado, la pandemia del COVID-19 aceleró la adopción digital en todo el mundo y aún más en el Perú. Internet, y en general las aplicaciones digitales, fueron la base para seguir operando e interactuando con cierta normalidad. Las videoconferencias hicieron que las generaciones mayores pierdan el miedo a la tecnología para hablar con sus seres queridos.

El cierre de los establecimientos en el Perú fue total durante varios meses, y los consumidores debieron hacer sus compras a través de los canales digitales. Si en un principio estos colapsaron, después de algunas semanas lograron satisfacer la demanda de los clientes. Las empresas en todas las industrias tuvieron que acelerar sus procesos de transformación digital para responder a la demanda de los clientes peruanos.

Un dato interesante es que antes de la pandemia, el 1.5% (65,800) de comercios vendían a través del canal e-commerce en el Perú. Tras el COVID-19, el número de empresas que ingresaron al comercio electrónico se cuadruplicaron y, al cierre del 2020, llegaron al 5% (más de 260,000) según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE). La adopción de compras en línea aumentó al 14%-29%, en comparación con el 4%-11% antes del COVID-19; en el Perú, la adopción de esta modalidad en los niveles socioeconómicos medio y altos alcanzó el 27%, según el estudio "Perspectivas de la Industria de Consumo en México, Colombia y Perú" de EY Parthenon¹.

Así también, según el último estudio de madurez digital de EY, el sector educación pasó de tener un índice de madurez digital (IMD) de 54.22 en el 2020, el cual se encontraba por debajo del promedio con respecto a otras industrias, a tener un índice de 64.66, ubicándolo por encima de la media del 2021².

Hoy en día la economía regresa al ritmo de los niveles pre-pandemia y las empresas siguen viendo los beneficios de la digitalización para sus clientes y para las mismas organizaciones. En ese sentido, los ejecutivos exploran sus planes de transformación digital para los cuales es importante que tengan una visión integral. El cliente debe estar al centro de las iniciativas digitales, mientras que la estrategia de negocio es el motor y la tecnología es el habilitador de la transformación. Se necesita un cambio de cultura para que esto sea sostenible en el tiempo.

¹Fuente: Estudio Perspectivas de la Industria de Consumo durante el COVID-19 de EY Parthenon, 2020

²Fuente: Estudio Impacto de la crisis en la madurez digital de las empresas peruanas de EY Perú, 2021



No es necesario que sea una transformación integral del modelo de negocio; puede ser gradual o parcial. No todas las industrias ni empresas tienen que ser 100% digitales, hay algunas que pueden transformar parte o sólo algunos procesos puntuales, y aún así obtener beneficios de digitalizarse.

En ese sentido, en EY Perú hemos querido elaborar esta primera publicación que analiza algunas de las tendencias digitales que están generando valor en las empresas peruanas.

- ▶ La nube o *cloud* democratizó la tecnología y la volvió un servicio básico como el agua o la luz, y es el gran habilitador de la digitalización del mundo. A través de la nube, una persona puede tener acceso a una capacidad de cómputo similar a la del banco más grande del país, o al *software* más sofisticado, pagando sólo lo que consume. Pero, para las empresas ya establecidas, migrar a la nube es una decisión que se tiene que pensar bien para sacar el mayor valor posible: ¿qué aplicaciones? ¿Se tienen que modificar estas aplicaciones? ¿a qué nubes? son, entre otras, preguntas que los ejecutivos deben hacerse.

- ▶ Uno de los beneficios más importantes de la digitalización es la cantidad de datos que se pueden generar. Si los sabemos analizar y explotar, podemos encontrar *insights* importantes y hasta predecir el comportamiento del consumidor, de la cadena de suministro, y en general, de cualquier área de nuestras organizaciones. Sin embargo, el crecimiento de los datos es exponencial: se estima que se generaron 64.2 ZB de datos producidos a nivel mundial en 2020 -cada *zettabyte* equivale a 1,000 millones de *terabytes*-, y que se llegará a 180 ZB en 2025. El análisis de datos usando modelos de *machine learning* y de analítica avanzada es fundamental para poder analizar grandes cantidades de datos.

- ▶ Otro de los retos que nos trae la digitalización, es que cada vez las organizaciones necesitan desarrollar más aplicaciones a una mayor velocidad, con escasos programadores. Para hacer frente a este dilema, las grandes empresas tecnológicas han desarrollado plataformas de *Low-Code* o *NoCode* para desarrollar aplicaciones entre 3 y 8 veces más rápido que los procesos de desarrollo tradicionales y utilizando menos recursos.

- ▶ Los robots de *software* para automatizar procesos ayudan a lograr ahorros en tiempo, presupuesto y reducen errores humanos. Su aplicación va desde hacer operaciones en Excel, armar cuadros, enviar correos electrónicos, hasta temas más complejos como interactuar entre varios sistemas, y así mejorar la experiencia de los clientes y colaboradores.

- ▶ Sin discriminar el tipo de necesidad o industria, la automatización ha demostrado su valor en la agilización de operaciones de extremo a extremo, reduciendo costos, mejorando el rendimiento y desarrollando la agilidad empresarial.

- ▶ Sin un cambio en la cultura de las organizaciones, cualquier adopción de nuevos modelos de negocio, procesos o tecnología no es sostenible en el tiempo. El propósito, los valores y la cultura, así como la comunicación cercana con los líderes, son clave para que las organizaciones puedan transformarse hacia un entorno laboral mucho más digital. El objetivo es un cambio de mentalidad (o *mindset*) para pensar cómo mejorar la experiencia de nuestros clientes y usuarios, y no solo hacer los procesos más eficientes.

Desde EY adoptamos el objetivo de una Transformación Digital con Sentido, que se realice teniendo a los clientes en el centro de las decisiones, alineado a la estrategia de negocio, con la tecnología como el habilitador de los cambios, y con una visión de transformar la cultura para que los cambios sean sostenibles en el tiempo.



Jorge Acosta
Socio líder de Consultoría
EY Perú



Alain-Paul Michaud
Associate Partner de Consultoría
EY Perú

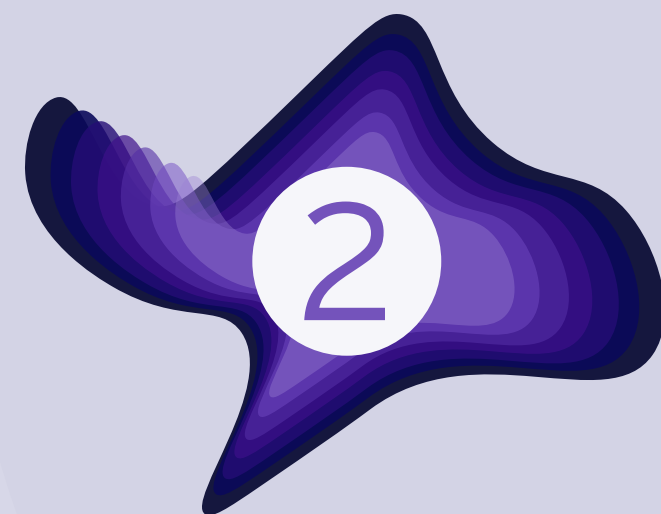


Haz **clic** en el título para ir directamente al capítulo

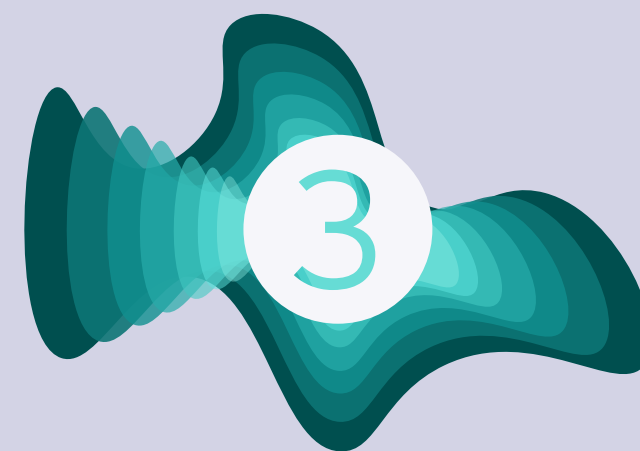
Tendencias digitales



El camino hacia el uso de la nube



Analítica avanzada y su rol en la toma de decisiones



Desarrollo inteligente: simplificando el desarrollo de aplicaciones con *Low-Code*



Hiperautomatización: el camino hacia la automatización inteligente



La transformación cultural como piedra angular para el éxito de la transformación digital



El camino hacia el uso de la nube





El uso de la nube o *cloud*, como es comúnmente conocida, se ha extendido a lo largo de los últimos años. En un inicio, algunas organizaciones presentaron cierta resistencia para migrar a este tipo de servicio; sin embargo, diversos factores están contribuyendo a que la aceptación aumente.

A raíz de la pandemia, diversas empresas se han visto imposibilitadas de acceder físicamente a sus oficinas. No obstante, muchas de ellas encontraron una enorme ventaja para los usuarios en el poder trabajar con aplicativos o desarrollos que residían en la nube. Se volvió mucho más sencillo acceder a ellos sin importar el lugar donde se encuentren. Por lo tanto, muchas empresas tomaron la oportunidad que el uso de la nube les ofrecía.

Fuente: International Data Corporation (IDC), 2021

Según un reciente estudio de *International Data Corporation* (IDC), el uso de la nube cobró mayor relevancia en los presupuestos de muchas empresas que buscaban continuidad operacional, reducción de costos, modernización tecnológica y fundamentalmente para poder llegar a los clientes con nuevos canales, productos y servicios. El mismo estudio observa que en el último semestre del año 2020, la necesidad de explotar los datos de diversas fuentes fue una necesidad muy notoria, lo que repercutió en un incremento en el consumo de servicios en nube a nivel global.

Desafíos actuales



Desafíos de negocio

- ▶ **Productos o servicios**
Largos plazos para actualizar o lanzar nuevos productos
- ▶ **Clientes**
Falta de información en tiempo real para toma de decisiones
- ▶ **Agilidad de negocio**
Incapacidad para adaptarse rápidamente a la demanda del mercado
- ▶ **Operación**
Falta de estandarización, automatización y productividad
- ▶ **Responsabilidades**
Estructura y proceso de TI obsoletos para adaptarse a los cambios
- ▶ **Cumplimiento regulatorio**
Complejidad en el cumplimiento de regulaciones



Desafíos de tecnología

- ▶ **Costo de ejecución**
Presión para reducir costos de aplicaciones, hardware e infraestructura obsoleta
- ▶ **Velocidad y agilidad**
Largos tiempos de espera para adquirir infraestructura
- ▶ **Recursos y habilidades**
Falta de recursos para mantener y actualizar los centros de datos
- ▶ **Infraestructura rígida**
Poca flexibilidad de los centros de datos actuales y poca innovación
- ▶ **Escalabilidad y fiabilidad**
Dificultad para ajustar a capacidad a la demanda del negocio
- ▶ **Seguridad**
Complejidad para mantenerse a la vanguardia de los ciber riesgos



¿Estás listo para iniciar el camino hacia el uso de la nube?

Reducción de costos

Una de las razones más comunes por la que las organizaciones migran hacia la nube es para reducir costos de infraestructura de sistemas. En la nube, los líderes de TI pueden tener el volumen de recursos que requieran y ajustarlos conforme los necesiten, evitando grandes inversiones y activos fijos de *hardware* innecesarios y en constante obsolescencia.

Flexibilidad ante necesidades de negocio

Lo anterior conlleva también a la velocidad de adaptación a las necesidades de negocio, especialmente en un entorno tan dinámico como el actual. Las organizaciones evitan la espera de semanas o meses por componentes físicos de *hardware* y sus instalaciones. En su lugar, pueden adquirir capacidades directamente de sus proveedores con relativa agilidad y adaptarse a los requerimientos mucho más rápido.

Mejora en seguridad

En los últimos meses, a medida que la operación remota de las organizaciones, la exposición a ataques cibernéticos ha aumentado y se ha convertido en un foco de interés de los líderes. En la seguridad cibernética, las organizaciones pueden obtener ventajas al migrar a la nube, modernizando su infraestructura acorde con las mejores prácticas actuales del mercado y protegiendo sus aplicaciones de ataques maliciosos.

Consolidación de infraestructura

Debido a la potencia de la computación en nube, las compañías ya no tienen que mantener diversos *data centers on-premise* dispersos geográficamente. Los líderes de TI pueden tercerizar ciertas responsabilidades y redirigir sus recursos a actividades de mayor valor agregado. Adicionalmente, al consolidar sus operaciones y distribuir el acceso a los servicios en la nube según necesidad, incrementan la eficiencia de la organización.

Apalancar nuevas tecnologías

Mediante los avances tecnológicos de los servicios en nube puestos a disposición por las compañías de *software*, los líderes pueden digitalizar cada vez más procesos, sacando provecho no solo de instalaciones en nube, sino de las últimas versiones disponibles de *software*, ya sea un *Customer Relationship Management (CRM)*, *Enterprise Resource Planning (ERP)*, *analytics*, entre otros, sin preocuparse de que sus versiones caigan en obsolescencia. Una vez en nube, las posibilidades son virtualmente infinitas al combinar tecnologías emergentes avanzadas con sistemas legados. Esto ayuda a potenciar la transformación digital que las empresas estén emprendiendo.

Beneficios

Las empresas que aplican soluciones de modernización heredadas y en la nube consideran:

- ▶ Tiempos de comercialización **33% más rápidos** con nuevos programas y desarrollos acelerados
- ▶ Hasta un **30% mayor de eficiencia** en los procesos de negocio y tecnología
- ▶ **Aumento del 50% al 75%** en la productividad de los desarrolladores utilizando *cloud*, agile, DevSecOps e infraestructura como código (IAC, por sus siglas en inglés)
- ▶ **Reducción del 20%** en la huella de carbono



Fuente: EY Cloud and Legacy Modernization, 2020



¿Conocemos el camino?

Una de las preocupaciones de los líderes de TI está en el proceso de migración a nube, lo cual ya está siendo gestionado por los proveedores de servicios de *Cloud Computing* mediante la orientación a sus clientes al proporcionarles metodologías para poder discernir una hoja de ruta óptima, rápida y segura que evite riesgos de paralización del negocio. Esta hoja de ruta permite a las organizaciones prepararse tanto a nivel recursos y plazos requeridos, así como sustentar la inversión mediante un caso de negocio, que finalmente determina un plan de acción.

Otra decisión por tomar es el modelo de nube a adoptar, cada uno de ellos diseñado para cubrir las necesidades específicas de negocio y hacerlo más adecuado. Por un lado, cuentan con *software as a Service (SaaS)*, *Platform as a Service (PaaS)* e *Infrastructure as a Service (IaaS)*. Por el otro lado, están los modelos de despliegue en sí, tales como nube pública, privada o híbrida.

La nube pública es la manera más común y económica, en la cual los recursos en nube, tales como *hardware* y *software* son compartidos entre varias organizaciones. Los clientes pueden

acceder a través de un navegador de internet; sin embargo, son de propiedad del proveedor del servicio de nube, quien es el encargado de gestionarlo y mantenerlo.

En contraste, en una nube privada, los recursos son utilizados exclusivamente por una sola organización, a través de su propia red. Esta puede ser administrada por un equipo interno y ubicarse dentro de sus instalaciones o ser encargada a un tercero.

El caso híbrido está creciendo en adopción últimamente, pues permite a

las organizaciones realizar un balance entre el costo de operación y su percepción de seguridad, brindándoles además mayor flexibilidad y control para acompañar su dinámica y crecimiento en requerimientos de su negocio.

Actualmente, más del 80% de las empresas tienen una estrategia de nube híbrida por la flexibilidad en capacidad y dimensionamiento de los sistemas.

Independientemente de la combinación, y dada la situación actual, la transición de una estructura de *software* legado

on-premise a una operación en nube es un paso que la mayoría de las empresas ha venido adoptando o considerando. Esta termina siendo una decisión orientada a la continuidad de negocio y una inversión que concluye por redituar rápidamente.

Sin embargo, es importante que sea profundamente reflexionada y diseñada, incluyendo no solo migración a una infraestructura similar, sino también analizar modificaciones a las aplicaciones para maximizar los beneficios.



Las tendencias clave y desafíos en el camino hacia el uso de la nube

53%

de las empresas dijo que la nube probablemente representará la mayor parte de la inversión en tecnología en los próximos dos años.³

84%

de las empresas cuentan con una estrategia de nube híbrida para la flexibilidad en la capacidad y/o tamaño del sistema.⁴

66%

de las empresas actualmente tienen un equipo especializado en la nube y otro 21% de las empresas planean contar con uno pronto.⁴

³ Jim Little, Savi Thethi, "Tech Horizon: Six habits of digital transformation leaders", Ernst & Young LLP, 2 March 2020.

⁴ RightScale "State of the Cloud Report from Flexera", Flexera, January 2019.



Entrevista a Ana Isabel Rojas: SAP

Servicios de la nube

SAP cuenta con cerca de 20 centros de servicios *cloud* alrededor del mundo, todos ellos garantizando seguridad y los protocolos que los clientes, mercados y normativas exigen. Asimismo, tienen una estrategia muy fuerte junto con otros proveedores de infraestructura de nube, como pueden ser, Amazon, Google, Microsoft, IBM, entre otras, y los servicios que brindan no solo son de infraestructura como tal, sino también de desarrollo, de implementación, de soporte y mantenimiento de las aplicaciones.

Principales desafíos en el Perú

El principal reto está relacionado con el *mindset* de las organizaciones, porque temen poner en riesgo la continuidad de sus procesos *core* como, la facturación, ventas, producción, entre otras. En general, existe la errada percepción que al migrar a la nube esa cadena de valor se rompa y no puedan seguir ejecutando. Una percepción que al moverse a la nube se pierde el control de los datos, de la aplicación y eso genera mucho temor.

Otro reto que está muy asociado al primero y está relacionado con la seguridad. Existe mucho temor de ser *hackeado* y perder la información de la nube.



Por naturaleza, la nube permite integraciones interesantes entre diversos *stakeholders* de una misma organización. Esta plataforma tecnológica abierta permite visualizar y optimizar procesos integrando a todos los jugadores de una cadena de valor.

Ana Isabel Rojas
Head of Center of Excellence & Innovation LAC
SAP Perú



El mercado ha evolucionado

La transformación digital que muchas empresas veían muy lejos dejó de ser un *nice to have* y se volvió un *must*. Cuando las organizaciones se dieron cuenta de lo alcanzable que es el cambio, se empezó a pensar de una manera más amplia sobre la transformación digital y sobre una empresa inteligente. Esto ha originado que muchas organizaciones hayan visto una gran oportunidad al subirse a la nube, en cambiar sus procesos y en cambiar la forma de trabajar. Antes, pensar en que la gente trabajara desde su casa remotamente era prácticamente imposible. Ese es el tipo de cosas y de paradigmas que hemos roto en el país y ha hecho que esta evolución se acelere. La nube permite que esa transformación sea muy rápida, y abre un mundo de oportunidades para transformar los negocios, cambiar la forma de trabajar, ser más eficientes, acelerar y automatizar los procesos, incorporar tecnologías disruptivas, inteligencia artificial, entre otras.

Ventajas en el entorno actual de trabajo híbrido

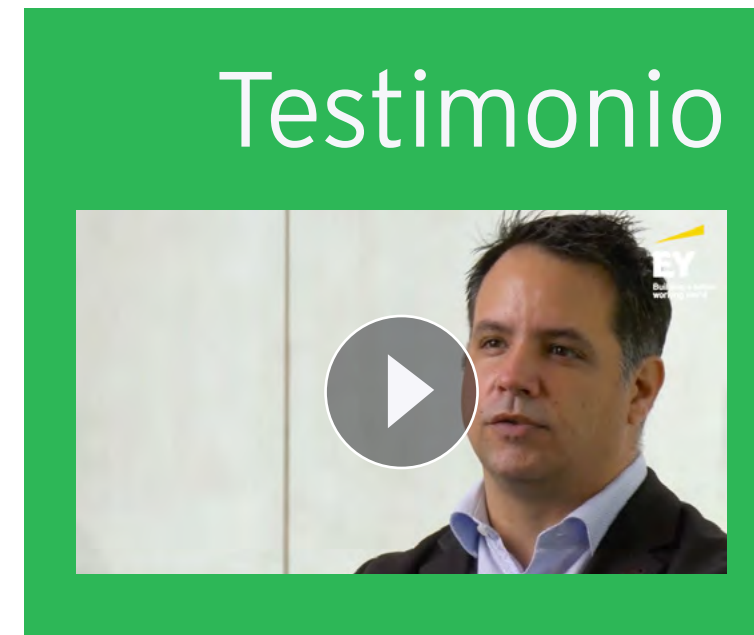
Al trabajar en la nube, uno tiene acceso a sus sistemas las 24 horas, los 7 días de la semana, lo cual permite ajustar los horarios de cada individuo según su necesidad. “Tú puedes estar trabajando medio turno y otra persona también, lo que genera que exista más posibilidades de empleo. Para las organizaciones, eso es también una forma de obtener talento nuevo, poder tener una rotación saludable y una mejora en la productividad de las personas”.

También permite generar reducción de costos en su plataforma, porque ya no tiene que preocuparse de los servidores, ni de varios servicios que hoy tiene que incluir en su costo de tecnología. La nube brinda unas capacidades y niveles de atención muy altos, al tener sistemas replicados que permiten continuidad en caso de desastres.

La nube permite la integración: usando una plataforma tecnológica abierta, para unirse con el resto de los jugadores de su cadena de valor. Por ejemplo, dentro de una empresa, uno compra, vende, produce, contabiliza. Pero por otro lado, se tiene proveedores, redes de negocio, redes de activos que prestan servicios; y obviamente, están los clientes, comunidades aliadas, los socios que son parte de la cadena de valor, y lo que busca la nube es que se pueda integrar y extender los procesos de manera óptima. El potencial es enorme.

Recomendaciones

- 1 No temer a una migración a la nube.
- 2 Planear el cambio con visión y sobre la base de la experiencia previa. Esto permite identificar las principales capacidades y fortalezas orientadas a una transformación digital, donde la nube se convierte en un facilitador o acelerador.
- 3 Pensar cómo se adaptarán las personas al modelo híbrido de trabajo. Por más que nos demos soporte en la tecnología, el trabajo humano sigue siendo el más valioso.



Entrevista a Alex Le Bienvenu: Microsoft

Servicios de la nube

Hay una gran variedad de servicios en nube. Se podría decir que en Microsoft ya casi no se piensa en un servicio que no se ofrezca en nube. Las principales áreas de solución, donde hay muchísima tracción en Perú, son todos los temas de data, inteligencia artificial, plataforma de cómputo, plataforma de innovación aplicativa, y temas de seguridad.

Estos no solo habilitan el trabajo remoto; también digitalizan los procesos de las empresas y, obviamente, la preocupación de protegerlos se vuelve más resaltante. Inclusive hasta en los servicios de colaboración, que la gran mayoría de empresas ha utilizado para integrarse, están en la nube. Lo que se está viendo a futuro en los servicios de nube es cómo Microsoft ayuda a la parte humana, en la interacción y gestión de la salud emocional, mental, educativa, bienestar del empleado, para que no sea solamente herramientas de colaboración.

Al final, dada esta nueva modalidad de trabajo híbrido, Microsoft cuenta con Microsoft Viva, que permite tener una visión 360° de cómo uno se conecta con las personas, cómo se permite ese bienestar, cómo se facilita esa educación y cómo se da consejos y asesoría a los empleados.

Principales desafíos en el Perú

Uno de los retos más fuertes fue la forma de afrontar el cambio. Hubo mucha prueba y error en los últimos años, y para acompañar a los clientes en este proceso, hay que ayudarlos a entender la nube, a interiorizar *cloud* como una tecnología habilitadora para ellos. Sin embargo, hubo un gran avance en adopción de nube: en dos años avanzamos lo que tal vez iba a costar cinco o siete años, según la tendencia de mercado.

A pesar de ello, el reto sigue siendo entender cómo gestionar nube, cómo optimizarla, cómo darle continuidad, qué tipo de estructura organizacional se requiere para tenerla, qué tipo de niveles de seguridad se le debe brindar. Las compañías están tratando de ganar la experiencia de dos, tres años gestionando nube en dos, tres meses. Eso es un gran reto.

“
Hubo un gran avance en adopción de nube: en dos años avanzamos lo que tal vez iba a costar cinco o siete años, según la tendencia de mercado.

Alex Le Bienvenu
Director de Data & Artificial Intelligence
Microsoft Latinoamérica



“

El Perú comparativamente empezó tarde en la transición hacia la nube. Sin embargo, ya está alcanzando un nivel de adopción similar a geografías como Argentina, Chile y Colombia.

Alex Le Bienvenu
Director de Data & Artificial Intelligence
Microsoft Latinoamérica

La evolución los últimos años

La especialización se está volviendo algo muy importante en cada empresa. Por otro lado, se está viendo una simplificación y priorización de tecnologías a través del uso de *cloud*, evitando de esta forma que los clientes gasten muchos meses pensando qué plataforma de cómputo aplicativa calza con sus necesidades o bajo qué mega matriz comparativa trabajarán. En el mundo de TI, gran parte de los clientes de Microsoft están dejando de ser especialistas en los aspectos que le eran más importantes en el día a día.

Ahora ir a nube es mucho más conveniente. No solamente en temas de costo, sino en practicidad y tiempo, y sobre todo en seguridad. Sin tener una nube, es mucho más complejo brindar seguridad al espagueti de piezas que uno ha estado formando históricamente con legados y que sea coherente, cuando casi todos los servicios de nube han sido construidos sobre la base de altos estándares de seguridad.

Perú vs Latinoamérica

Perú es uno de los países que sistemáticamente más crece y de forma consistente. La apertura que ha habido como país dentro de los lineamientos de uso de nube en el Estado peruano, ya tiene varios años. Casos emblemáticos como la Oficina Nacional de Procesos Electorales - ONPE, que pasaron a nube temprano con “confirma tu local de votación”, soluciones financieras, bancarias, de cines y otros que se usan a diario y que en su mayoría son consideradas “misión crítica” para el negocio, se encuentran ya basadas en nube.

El Perú comparativamente empezó tarde en la transición hacia la nube. Sin embargo, ya está alcanzando un nivel de adopción similar, a geografías como Argentina, Chile y Colombia.

La conectividad ha mejorado mucho en el país, lo cual permite escenarios digitales distintos. Hay acceso a dispositivos móviles y el bajo costo de un celular con plan de datos hace que el uso de estos servicios digitales sea muy accesible en varios niveles socioeconómicos. Un ejemplo interesante es la cantidad de personas que utilizan plataformas de pagos digitales en la nube, versus clientes tradicionales bancarizados. Se está viendo un gran salto ahí. Se han dado las condiciones para que esto sea una realidad del día a día para el consumidor en este proceso de pandemia. La virtualidad ha obligado a que los grados de digitalización en distintos niveles socioeconómicos y en distintas regiones del país, se nivelen. Obviamente van a haber casos muchos más complejos que otros, pero se ha ido evolucionando de manera más positiva.





Analítica avanzada y su rol en la toma de decisiones





Data analytics es la disciplina enfocada en estudiar los datos, buscando apoyar procesos de toma de decisiones en organizaciones y empresas. Para alcanzar este objetivo, la analítica avanzada de datos combina las matemáticas, la estadística y las ciencias de la computación para explorar, analizar e interpretar datos extraídos desde múltiples fuentes.

En su visión más general, los procesos de analítica son ciclos iterativos, que deben iniciar siempre por una correcta definición del problema, lo cual requiere de un conocimiento cabal del contexto de negocio que será analizado. Luego, es necesario recolectar datos para analizarlos y comprenderlos, con el fin de entender si éstos son fiables y significativos para abordar el problema en cuestión. Contando con datos confiables, se puede pasar a la etapa de modelamiento, en la cual se aplicarán algoritmos y métodos de diversa índole para construir modelos que permitirán solucionar el problema o detectar oportunidades.

Finalmente, estos modelos se implementan en el contexto de uso para el cual fueron creados, aprovechando así todo el potencial analítico generado.

Su uso específico variará según los objetivos de la empresa y la industria en la cual opera. Por ejemplo, la industria bancaria está aplicando analítica de datos para mejorar sus procesos de cobranza y de detección de fraudes. Las empresas de *retail* lo están utilizando para aumentar el conocimiento acerca del consumidor y mejorar las tasas de conversión de sus campañas. Por otro lado, las empresas mineras están utilizando analítica para optimizar su operación y/o para predecir y entender distintos tipos de riesgos.

La importancia del gobierno de datos

Los datos son, posiblemente, el activo más importante para todas las organizaciones debido al potencial que significan para conducir mejores procesos de toma de decisiones, crear ventajas competitivas e impulsar el crecimiento del negocio. Actualmente las empresas recopilan una cantidad y variedad asombrosa de datos, tanto internos como externos. Sin embargo, para utilizarlos de forma adecuada, gestionar los riesgos y reducir los costos asociados, es imprescindible contar con una gobernanza (o gobierno) de datos eficaz.

La gobernanza de datos ayuda a garantizar que los datos y modelos sean utilizables, accesibles, que estén protegidos frente a las amenazas digitales, y en cumplimiento a normas legales, políticas públicas, corporativas, etc. Esto a través de la definición e implementación de políticas y procedimientos que abarcan a las personas, los procesos y las tecnologías necesarias para crear un marco de trabajo y un manejo coherente de los datos en toda la organización.



Estrategia de analítica

La transformación de los negocios puede iniciar al impulsar los datos y la innovación, fomentando la diversidad, la curiosidad y el uso de tecnologías como Inteligencia Artificial, *Internet of Things* (IoT), *machine learning* y analítica avanzada.

El desarrollo y la aplicación de capacidades analíticas permite a las empresas lograr una ventaja competitiva al identificar oportunidades de crecimiento habilitadas por la utilización y gestión de los datos.

- 1 Identificación del nivel de madurez de la empresa frente a la analítica.
- 2 Definición de propósito, visión y estrategias de analítica.
- 3 Diseño e implementación de modelos de operación (políticas, procesos, estructuras organizacionales, arquitectura tecnológica).
- 4 Diseño e implementación de centros de excelencia.
- 5 Adopción de una cultura basada en *analytics*.



El futuro de la analítica de datos

El mercado de analítica de datos crece a tasas cercanas al 30% anual, lo que refleja su fuerza, velocidad de innovación y adherencia en las empresas. Otra tendencia interesante es la incorporación de una perspectiva analítica en puestos más altos en las empresas, llegando a la creación de nuevas gerencias como *Chief Data Officer (CDO)*, *Chief Analytics Officer (CAO)* y *Chief Artificial Intelligence Officer (CAIO)* e incluso a los directorios. Con esto, se logra acelerar la transformación cultural requerida para obtener el mayor provecho de los datos corporativos y, de paso, dar un salto en su competitividad y sustentabilidad en el mercado. El uso de estas técnicas se irá haciendo cada vez más transparente, embebida dentro de todas las labores y experiencias digitales que vivimos a diario, mejorando nuestra productividad, generando transacciones más seguras y aumentando nuestras capacidades.

Perfil del científico de datos

Los científicos de datos son profesionales que extraen información de valor a partir de los datos, de tal forma que las organizaciones pueden tomar mejores decisiones. Son expertos en modelos matemáticos, estadística y programación, pero también debe entender el negocio de la organización en la que trabajan para identificar las distintas variables que pueden impactar en los resultados.



► Científico de datos

Este es el panorama actual del perfil profesional más popular del siglo XXI.

► Brecha de género

Más del 80% de los científicos de datos son hombres.

► Demanda

Las empresas de tecnología han mostrado un incremento en interés de contar con este perfil. También se han sumado los sectores de gobierno, retail, salud y productos de consumo.

► Salario

La demanda de científicos de datos en todos los sectores ha generado que este perfil sea escaso, muy competitivo, difícil de retener y con salarios altamente competitivos.

Fuente: EY, ¿Qué es un científico de datos y por qué se dice que es el trabajo con mayor demanda?, 2021



Entrevista a Sandro Denegri: Mibanco

Mibanco - Banco de la Microempresa, conocido como Mibanco, tiene una buena cantidad de modelos analíticos *online* que están operando totalmente, pero quiere realizar aún más. A partir de este año empezará a explorar otras áreas de Inteligencia Artificial como reconocimiento de imágenes y *speech analytics*⁵.

El foco del uso de analítica avanzada en el banco ha sido tradicionalmente comercial, para generar mayores ingresos, mejores tasas y márgenes e ir a segmentos más específicos. Sin embargo, ahora se está utilizando *machine learning* para otras áreas dentro de la misma empresa como una palanca para la eficiencia operativa. Desde este punto de vista se proponen, por ejemplo, modelos de gestión de efectivo que están dando muy buenos resultados. Se ha incorporado la analítica para optimizar la operación. Además, continúan desarrollando modelos aceptados para la gestión de riesgos. En la actualidad, la gran mayoría de los productos del banco están modelados usando *machine learning*.

La accesibilidad es un tema importante para Mibanco. Tiene una gran capilaridad, pero el mundo de la microempresa es bastante amplio, por lo tanto, la gerencia busca optimizar

continuamente como distribuir a los asesores de negocio (AdN). Es una práctica en la industria considerar tres frentes para este proceso de optimización: el volumen de las colocaciones, las tasas y los márgenes que generan las operaciones. Sin embargo, la optimización de la fuerza comercial es mucho más compleja que esto, pues está circunscrita a que se gestione un equipo de ventas que debe limitarse en una determinada área geográfica; es decir, no es posible indicarle a un AdN: "visita a este cliente porque es tu mejor opción" y que la siguiente recomendación sea un cliente que está ubicado al otro lado de la ciudad.

Otra iniciativa que ha funcionado bastante bien son los desembolsos por aplicación. La idea principal es identificar al cliente en dos clics y cerrar el proceso de desembolso de forma remota para que el cliente pueda disponer de su dinero de inmediato, con un 100% de seguridad. Para saber a qué clientes se debe ofrecer este producto, se han definido modelos analíticos predictivos con buenos resultados y que están soportando un crecimiento importante de la cartera. Aunque el gran reto termina siendo la educación financiera.

“ La decisión de usar analítica avanzada tiene que venir desde la alta gerencia. Debe existir un compromiso genuino, donde el rol de *data analytics* sea parte de la estrategia y de la agenda del CEO, y que le dedique tiempo y presupuesto. Esta es la medida de una verdadera intencionalidad estratégica con analítica avanzada.

Sandro Denegri
Chief Data Officer
Mibanco

⁵ Sistemas que permiten extraer información a partir del análisis de las conversaciones almacenadas en los sistemas de grabación.



Los desafíos

Uno de los mayores retos para implementar analítica avanzada es la comunicación, ya que *machine learning* y los temas relacionados a este concepto son temas difíciles de comunicar. Y para involucrar a la última milla del negocio, hay que comunicar de qué trata. Decirle a una persona que no ha estado expuesta a analítica avanzada, que con base matemática y estadística se obtienen mejores resultados en lugar que con pura intuición, es difícil, pues está acostumbrado a tomar decisiones basado en su experiencia. Es imperativo dar al equipo involucrado el mayor detalle posible.

Un segundo reto, que es bastante importante en la coyuntura actual, es el tema de la información. Lastimosamente, en el Perú hay un nivel alto de falta de datos. Se debe buscar enriquecer los modelos con información que vaya más allá de los datos propios, de una manera ordenada dentro de las normas regulatorias y políticas.

Otro reto es saber cómo manejar los errores. *Machine learning*, por definición, puede fallar con una predicción incorrecta; por consiguiente, debemos desarrollar a la par resiliencia para no abandonar y seguir insistiendo con el modelo y de esta forma, llegar al éxito. Puede costar y puede haber desánimo en el camino, pero es muy importante ser resilientes en el proceso y como equipo.

Impacto de la pandemia

La pandemia cambió el mundo de la analítica de datos en el Perú. Los modelos existentes antes de la pandemia ya no son necesariamente válidos en la actualidad. Especialmente en el sector financiero, en donde las entidades financieras tuvieron que plantear alternativas de refinanciación de deuda y el comportamiento de pago de los clientes se vio afectado por la caída de la economía en el país. En el 2020, se dieron facilidades a los clientes para diferir el pago de algunas mensualidades, y muchas personas que solían pagar regularmente, dejaron de hacerlo. Muchos clientes simplemente colapsaron financieramente al enfrentarse a las consecuencias económicas de la pandemia. Mibanco se centró en ayudar a sus clientes y refinanció sus deudas, dándoles espacio para el pago de sus cuotas. Como consecuencia, se perdió la visibilidad del progreso que se estaba logrando. La historia de datos entre 2020 y 2021 está interrumpida; y ahora está el reto de saber si los comportamientos del 2018 y 2019 se mantienen o no.

¿Qué más viene?

1. Utilizar analítica de datos para ayudar en la optimización de operaciones y la red de agencias. No necesariamente significa reducir la red de agencias, sino, por ejemplo, especializarlas de acuerdo con su ubicación, u otras variables.
2. Empezar a explorar algunos temas que ayuden a comprender mejor a los clientes. ¿Se puede hacer la evaluación de riesgos utilizando reconocimiento de imágenes? ¿Se puede hacer una mejor evaluación de riesgos con patrones de consumo de energía eléctrica en los clientes? O con una imagen de Lima de noche donde se observan concentraciones lumínicas, ¿se podría encontrar ahí un pequeño parque empresarial? ¿y eso correlacionarlo con el riesgo? Esto es data no-estructurada, con la que se espera trabajar, para comenzar a predecir mejor el riesgo en las personas.

Recomendaciones

1. Implementar una estrategia de analítica avanzada cuanto antes. Las organizaciones de tamaño mediano o grande que no han empezado todavía con esta implementación, están tarde en comparación al mercado.
2. Definir cuál es el rol de la analítica avanzada en la estrategia del negocio. ¿Para qué lo hago? ¿Cómo esto engancha en la estrategia? Porque una vez que encuentres ese enganche, ya no vas a cuestionar el qué, puedes cuestionar el cómo.
3. Buscar buenos socios de negocios. No hay que volver a inventar la rueda; hay mucho conocimiento especializado que está en el mercado. Hay que salir a buscarlo. Crear un *partnership* para tratar de atraer ese conocimiento lo más rápido posible.



Desarrollo inteligente: simplificando el desarrollo de aplicaciones con *Low-Code*

3



¿Cómo nos desarrollamos hoy en día?

Hoy nos encontramos en un entorno donde, producto ya sea de la coyuntura actual o simplemente como un proceso evolutivo natural, donde las empresas consideran la transformación digital como un requisito para poder continuar compitiendo en el mercado.

Con esta realidad como contexto, surge el desarrollo inteligente acelerado de soluciones, que busca aligerar el proceso y mejorar el *time to market* de las soluciones tecnológicas, para que esté más alineado con las expectativas que tienen hoy por hoy los negocios.

El desarrollo de *software* ha conseguido acortar los tiempos de definición de requerimientos gracias a la agilidad y el *design thinking*. Las soluciones *cloud* han permitido mejorar la velocidad con las que podemos disponer de infraestructuras y herramientas que permiten el despliegue continuo y las pruebas automatizadas. Se ha conseguido mejorar los tiempos de despliegue de producto bajo el paraguas de la integración continua. Actualmente, el desafío es agilizar la fase de codificación, que hasta el momento continúa siendo manual.

Es aquí, en la etapa de desarrollo, donde entra en juego el enfoque *Low-Code*, que permite desarrollar aplicaciones con poca o ninguna codificación, utilizando interfaces visuales en lugar de extensos lenguajes de codificación. Este enfoque de desarrollo de *software* da autonomía al negocio para desarrollar algunas de sus propias soluciones o automatizar procesos, de forma que disminuye la dependencia con el área de TI, dejando de ser un cuello de botella para la digitalización del negocio.



Principales retos que afronta la transformación digital

Algunos de los principales desafíos suelen estar relacionados con temas de presupuesto, pero no son los únicos. Existen fuertes restricciones de tiempo y de recursos, ya que para conseguir un ecosistema digital se requiere desplegar en poco tiempo equipos multidisciplinares de alto nivel de especialización y diversidad de conocimiento.

Uno de los mayores problemas es la expectativa del negocio, que demanda resultados cada vez más rápidos y personalizados, combinación que la mayoría de las veces hace inviable un *business case* sin un alto grado de incertidumbre producto del tiempo que toma el desarrollo, sobre todo en mercados altamente volátiles. Este efecto suele ser mitigado con desarrollos ágiles que se adaptan y miden constantemente el sentir del mercado y de los usuarios, pero estos desarrollos pueden tener desviaciones respecto al presupuesto definido.

Otro problema usual es la relación entre los requerimientos de negocio versus las capacidades del equipo de tecnología, lo que en ocasiones genera una relación tensa. Esto debido a que los gestores estratégicos (gerencias como CEO, CFO, CMO, etc.) demandan nuevas soluciones tecnológicas a un ritmo acelerado, y el equipo TI suele ser un cuello de botella producto de la capacidad finita de recursos para atenderlo.

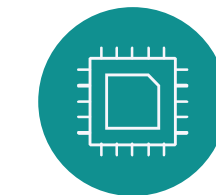
Una de las principales razones por las que el equipo de tecnología suele estar siempre saturado tiene un origen en la modernización de los sistemas actuales, tanto a nivel operativo como tecnológico, representando un *backlog* importante de necesidades y requerimientos.

Finalmente, otro gran problema puede ser la seguridad de los sistemas. Hoy por hoy, una de las áreas más importantes de toda compañía es aquella que vela por la seguridad de sus sistemas y define lineamientos claros y precisos que permiten minimizar posibles brechas de seguridad que ponen en riesgo el negocio. Debido a esto, la mayoría de las veces el inicio o despliegue de grandes ideas y/o soluciones innovadoras se ven retrasadas hasta cumplir con todas las medidas de seguridad necesarias.

Desafíos de los proyectos de desarrollo e implementación



Presupuesto de inversión limitado



Capacidad insuficiente del equipo de TI en los tiempos requeridos



Brechas de seguridad que deben ser consideradas





¿Cómo *Low-Code* ayuda a superar estos desafíos?

En lo referente al **presupuesto de inversión**, el desarrollo acelerado permite en muchos casos desarrollar *quickwins* en semanas, permitiendo mantener el presupuesto bajo control.

Las restricciones de **recursos**, tiene su principal reto en conseguir equipos multidisciplinarios en corto plazo que abarquen todos los componentes de una solución. Sin embargo, con *Low-Code* la mayoría de los perfiles suelen tener el mismo skill dado que su conocimiento se circunscribe a la plataforma de *Low-Code* seleccionada.

La **gestión de las expectativas del negocio** suele ser uno de los principales beneficios dado que se pueden obtener resultados muy rápidos y personalizados en semanas y no en meses, que es lo que suele tomar un desarrollo tradicional. Además, en muchos casos es el propio negocio el que puede diseñar sus prototipos en una plataforma de *Low-Code*, que posteriormente sea reutilizado para la futura solución, con el consiguiente ahorro de tiempo adicional.

La **relación entre el negocio y el equipo de tecnología** resulta mucho más natural dado que el tiempo que es requerido por parte del equipo de tecnología es menor e incluso, en algunos casos, mínimo ya que el propio negocio puede generar parcial o totalmente la solución que desea, requiriendo solo de algunos ajustes de eficiencia y seguridad por parte del equipo de tecnología.

La **modernización de los sistemas actuales** se ve favorecida, sobre todo desde dos aspectos. El primero, debido a que en muchos casos, ya no es posible modernizar una solución, se debe realizar una reingeniería de la misma, ya que es más eficiente volver a construirla que actualizarla.

El segundo aspecto es la ventaja que tienen las aplicaciones desarrolladas en *Low-Code*, debido a que suelen actualizarse de forma automática, sin necesidad de engorrosos y complicados procedimientos de migración y/o upgrades tecnológicos.

En lo que respecta a la **seguridad**, esta puede ser rápidamente cubierta gracias a sus controles de calidad y seguridad automatizados. En muchos casos heredados de la configuración inicial de la plataforma de *Low-Code*, que hasta cierto punto restringe la libertad de desarrollo, priorizando la seguridad. Esto es muy importante, ya que en muchos casos el usuario es alguien de negocio que probablemente no conozca los principales lineamientos que el equipo de tecnología exige.



Desafío



Implementaciones digitales costosas y que consumen mucho tiempo

Cada nueva implementación digital requiere un financiamiento y tiempo dedicado a la codificación. Para las empresas que no cuentan con programadores disponibles *in site*, esto representa un obstáculo significativo si se desea digitalizar una cantidad importante de procesos de negocio.

Solución

Plataforma *no-code* para la creación de aplicaciones empresariales diseñada específicamente para usuarios empresariales que no cuentan con conocimientos en programación.

¿Cómo funciona?



Diseñador de funciones

Widgets de hoja de cálculo para programar las funcionalidades deseadas, de una manera similar a Excel



Creador de flujos de trabajo

Define flujos de trabajo, acciones y roles de procesos



Interfaz fácil de usar

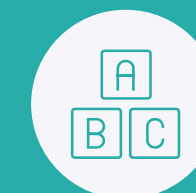
Permite una operación efectiva del proceso, además de la colaboración y comunicación

Características principales



Soporte de integración

Se integra sin problemas a los sistemas existentes de la empresa



No se necesita codificación

La actualización de los flujos de trabajo para reflejar los nuevos cambios se puede hacer con un simple "arrastrar y soltar"



Aplicaciones *marketplace*

Permite escoger entre cientos de aplicaciones listas para usar e implementar al instante

Caso de estudio

Contexto

La operación de un SSC (*Shared Service Centres*) requiere de una cantidad significativa de procesos de reclutamiento debido a la alta rotación de empleados. El equipo de recursos humanos considera que la aplicación actual tiene oportunidades de mejora versus

el uso de excel. La hoja de cálculo no es la solución final, ya que causa muchos retrasos, errores y reprocesos, y la mayor parte de la información se guarda en los correos electrónicos.

¿Cómo se implementa?

- ▶ Crear una cuenta en la plataforma
- ▶ Elegir una "aplicación lista para usar" o "hágalo por sí mismo"
- ▶ Dibujar el flujo de trabajo del proceso, completar la hoja de cálculo de información
- ▶ Comenzar a utilizar la aplicación lista para usar

Impacto en el cliente

Reducción del 90%

de los costos de transferencia de conocimientos para nuevos ingresos, en comparación con las capacitaciones tradicionales.

Reducción del 30%

en el tiempo dedicado a una tarea promedio.

Fuente: EY No-code platform for digital transformation, 2019



Paso a paso para una implementación exitosa

1

Evaluar las necesidades existentes y futuras, definir claramente cada una de esas necesidades.

2

Seleccionar la plataforma más adecuada que permita satisfacer parcial o totalmente las necesidades identificadas. Para esto se debe elaborar una matriz de decisión que incluya los principales puntos a evaluar en las diferentes dimensiones que se requiera. De forma tal que la o las plataformas seleccionadas permitan desarrollar las soluciones con seguridad, continuidad, velocidad, economía, soporte, etc. Esta lista puede ser todo lo amplia que sea necesaria, asignando diferentes pesos a cada aspecto en base a lo relevado en el primer paso. Es importante destacar que las fortalezas suelen variar radicalmente entre una plataforma y otra, así que es necesario tener muy claras las necesidades.

3

Conseguir los primeros *quick wins* en la plataforma seleccionada. Para ello es fundamental catalogar los requerimientos en base a dificultad versus beneficio esperado. De esta manera se deberá priorizar aquellas soluciones de alto beneficio y baja dificultad. En algunos casos se pueden incluir otras dimensiones, como por ejemplo las relacionadas a riesgos. En este paso también deberemos incluir pruebas de concepto, pilotos, etc.

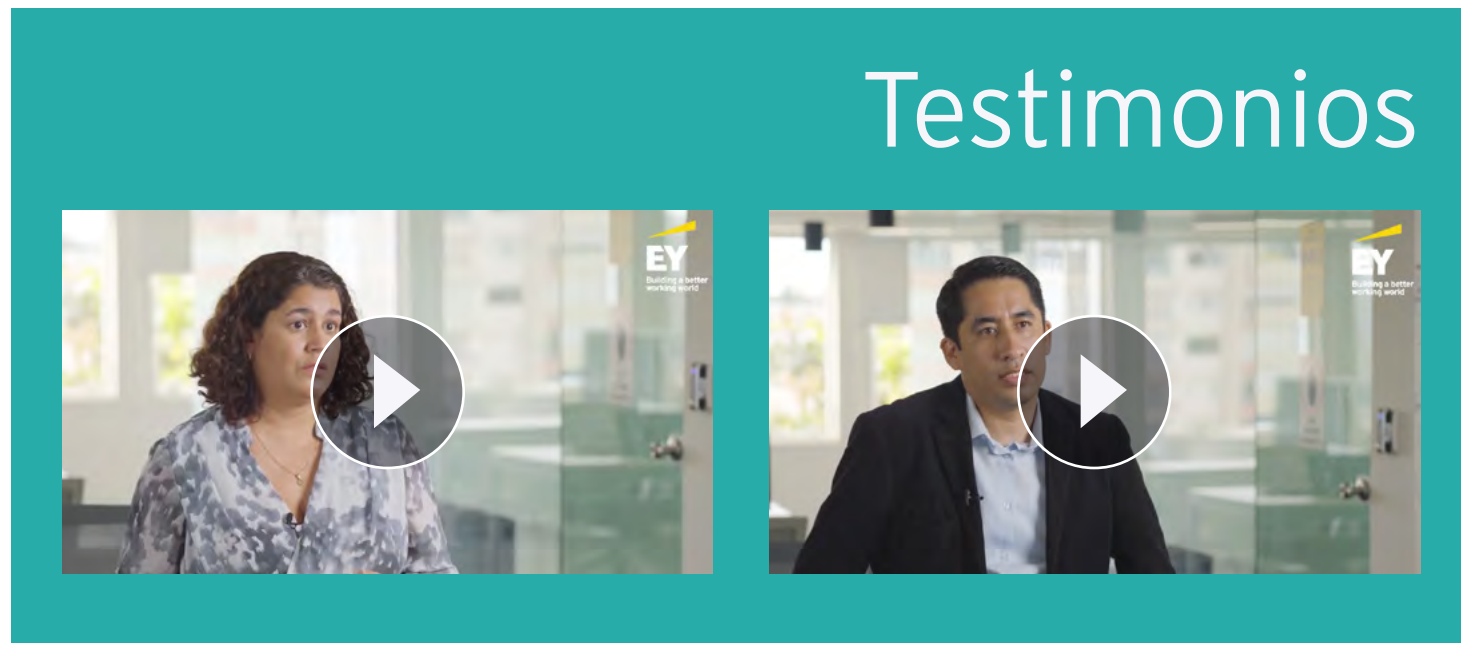
4

Adoptar y masificar el uso de la plataforma ya comprobada en el paso previo. Para esto lo primero es realizar las configuraciones requeridas en la plataforma, definición de un modelo de gobierno y sus integrantes, estrategia de comunicación, formación y definición de los lineamientos a aplicar.

5

Medir: la mejor manera de maximizar los resultados es medirlos, definiendo y evaluando métricas que muestren el valor y retorno generado. También se debe contemplar el soporte y evolución de las soluciones desarrolladas, de forma que apoyemos la continuidad y dinamización en el uso de la plataforma.





Entrevista a Karen Valdivieso y Jimmy Fajardo: Banco Pichincha Perú

El Banco Pichincha actualmente utiliza *Low-Code* para desarrollar numerosas soluciones donde no se requieren procedimientos complejos, ni integraciones con su sistema *Core*, a fin de brindar una solución rápida, eficiente y a la medida de sus colaboradores.

Karen Valdivieso, Vicepresidenta de Tecnología y Datos del Banco Pichincha, recuerda que, frente al reto de automatizar varios procesos manuales, decidieron explorar y evaluar herramientas que les permitieran un desarrollo de aplicaciones sin necesidad de un alto grado de codificación. En ese momento, dentro del ecosistema del banco contaban con un licenciamiento de una herramienta de *Low-Code*, la cual les permitía usar las capacidades básicas de la plataforma para el desarrollo de soluciones *Low-Code*, razón por la que se decantaron por evaluar la solución.

En el proceso de desarrollo participó el equipo de operaciones de tecnologías de la información (TI) para evaluar y obtener el nivel de licenciamiento que requerían de la plataforma. Luego, se llevó a cabo un proceso de capacitación de los colaboradores claves del Banco, los cuales con el tiempo capacitaron a más personas dentro de la organización, generando conocimiento con un alto potencial a futuro.

También resalta la participación de un equipo experto en soluciones digitales, quien se encargó de los desarrollos de mayor complejidad que se rigen bajo lineamientos emitidos por áreas de soporte y gobierno como Arquitectura Empresarial, Gobierno de Datos, Seguridad de Información, Mantenimiento y Operaciones TI.



El éxito del uso de *Low-Code* se tradujo en un retorno sobre la inversión del 285%, gracias a las más de 50 soluciones desarrolladas por las áreas de negocio que permitieron reducir en más de 2000 horas/persona las actividades manuales que venían ejecutando.

Karen Valdivieso
Vicepresidenta de Tecnología y Datos
Banco Pichincha Perú



“

Al inicio, el camino fue un aprendizaje continuo, pero el uso de *Low-Code* ha sido clave para agilizar la automatización de procesos. Este tipo de soluciones agilizan y brindan al colaborador una solución rápida a necesidades que no son complejas y que les permite implementar, probar y mejorar con un *Time to Market* de 1 a 3 meses, dependiendo la envergadura de la solución.

Jimy Fajardo
Gerente de Proyectos Estratégicos
Banco Pichincha Perú

Principales desafíos

Los principales retos, según Jimy Fajardo, Gerente de Proyectos Estratégicos, fueron: el gobierno de las soluciones que iban desarrollando, y posteriormente, acompañar a las áreas que desarrollaban estas soluciones para asegurar que se alinearan con la visión y estrategia tecnológica del banco y el uso de las buenas prácticas. Para ello, formaron un comité evaluador que emitía un veredicto para analizar si la solución propuesta podía implementarse sobre la plataforma, llevar el correcto control de las soluciones y asegurar las buenas prácticas de seguridad de TI e información.

Por último, pero no menos importante, también fue relevante esquematizar el modelo de mantenimiento de dichas soluciones, que quedó en manos de las áreas de negocio que desarrollaban las soluciones, quienes reciben hasta la actualidad soporte de TI.

Al inicio, el camino fue un aprendizaje continuo, pero el uso de *Low-Code* ha sido clave para agilizar la automatización de procesos. Este tipo de soluciones agilizan y brindan al colaborador una solución rápida a necesidades que no son complejas y que les permite implementar, probar y mejorar con un *Time to Market* de 1 a 3 meses, dependiendo la envergadura de la solución.

El éxito de su uso se tradujo en un retorno sobre la inversión del 285%, gracias a las más de 50 soluciones desarrolladas por las áreas de negocio que permitieron reducir las actividades manuales que venían ejecutando.

De cara al futuro, el banco planea implementar otras iniciativas *Low-Code*; principalmente el desarrollo de soluciones y también se encuentran explorando soluciones RPA, el cual es un concepto que también se está acogiendo a *Low-Code*.

Recomendaciones

1

Comenzar por explorar el ecosistema actual de la empresa, para no sumar mayor complejidad tecnológica y tener una plataforma acorde a los estándares del negocio. En caso no cuente con esta capacidad adquirida, será importante realizar una evaluación tecnológica que asegure el alineamiento con la estrategia de TI.

2

Identificar aquellos procesos simples que permitan realizar pruebas de concepto y cuantificar el retorno de su inversión, corregir o perfeccionar las acciones y avanzar con una visión de escalabilidad hacia soluciones más complejas que generen mayor impacto.

3

Esquematizar un marco de gobierno y control para este tipo de soluciones que considere la gestión de accesos, gestión de ambientes, monitoreo de soluciones y seguridad de la información.



Hiperautomatización: el camino hacia la automatización inteligente

4



La automatización robótica (RPA, por sus siglas en inglés) es una forma de automatizar un proceso de negocios por medio de la definición de un grupo de instrucciones que serán ejecutadas por un robot, imitando lo que haría un ser humano frente a un computador o dispositivo electrónico cualquiera. A comparación de otras maneras de automatizar, esta brinda una serie de ventajas. Por ejemplo, los programas pueden correr en el *background*, permitiendo la trazabilidad de cada uno de los pasos que el robot ejecuta, con mayor rapidez comparado con un humano, y sin cometer errores.

La automatización inteligente es un segundo paso, donde se incorporan tecnologías complementarias como reconocimiento óptico de caracteres (OCR, por sus siglas en inglés) para captar textos desde una imagen y procesarlos como tales, o el aprendizaje de máquinas (*machine learning*), que potencian la tecnología RPA hacia mayores niveles de eficiencia.

En un reciente estudio realizado por EY sobre la madurez digital en las empresas en nuestro país, se refleja que hay aún un bajo nivel de utilización de la automatización robótica en las empresas, cercano a la cifra de 6%. No obstante, dentro de un conjunto de tecnologías emergentes, RPA se encuentra entre las principales tendencias, alcanzando un nivel de 65% de intención de uso entre las organizaciones participantes⁶. Según Gartner, la automatización figura entre las tecnologías emergentes predilectas tanto para la gran empresa como para las PYMES⁷.

A fin de mejorar la satisfacción del cliente y del empleado, las pequeñas y medianas empresas ya se encuentran realizando pilotos con asistentes virtuales asistidos por robots, utilizando tecnología de inteligencia artificial con base conversacional. Otro punto interesante que resalta es la fusión entre los esfuerzos de automatización y la ciencia de datos, que permite potenciar la analítica de datos. La intención de grado de adopción de esta tecnología en el sector PYME (88% en 2022) ya alcanza a la de las empresas más grandes⁸, lo cual responde al relativo bajo costo de su implementación, frente a otras tecnologías emergentes.

Aunque RPA es increíblemente efectiva de por sí, combinada con otras tecnologías es incomparable. Se estima que el 80% de automatizaciones basadas en RPA, potenciarán su valor agregado al combinarse con tecnologías complementarias hacia el 2022⁹. Mientras el ecosistema tecnológico va evolucionando como respuesta a un plan de transformación digital, todas esas innovaciones generan posibilidades que salen a la luz.

En realidad, el camino hacia la automatización es como recorrer un gran río que se alimenta de varias vertientes. Por un lado, están los procesos susceptibles de ser automatizados o casos de uso, que no basta con identificarlos. Además, hay que analizar la posible complejidad, los beneficios esperados y el tiempo de desarrollo que debe ser priorizado para establecer un cronograma de trabajo. Por el otro, está la tecnología a utilizar, que debe ser escalable y compatible con el avance a nivel de su plan estratégico de transformación digital.

^{6, 8, 9} Fuente: Estudio Impacto de la crisis en la madurez digital de las empresas peruanas de EY Perú, 2021

⁷ Fuente: Gartner, Move beyond robotic process automation to craft your hyperautomation strategy, 2021



¿Cuáles son los beneficios del RPA?

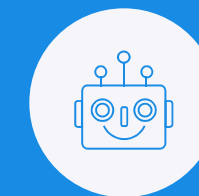
La automatización robótica de procesos optimiza los flujos de trabajo, permitiendo que las organizaciones sean más rentables, flexibles y receptivas. También aumenta la satisfacción, el compromiso y la productividad de los empleados al eliminar las tareas cotidianas de sus días de trabajo.

RPA no es invasivo y se puede implementar rápidamente para acelerar la transformación digital. Además, es ideal para automatizar flujos de trabajo que involucran sistemas heredados que carecen de una interfaz de programación de aplicaciones (APIs por sus siglas en inglés), infraestructuras de escritorio virtual (VDIs por sus siglas en inglés), o acceso a bases de datos.



Transformación acelerada

Dentro de los ejecutivos globales, el 63% menciona que la automatización robótica de procesos es un componente clave en la transformación digital



Mayor resiliencia

Los robots RPA pueden aumentar rápidamente para igualar los picos de carga de trabajo y responder a los grandes picos de demanda



Mejoras en cumplimiento

El 92% está de acuerdo en que RPA ha "cumplido o superado las expectativas" para un mejor cumplimiento



Más valor del personal

El 60% de los ejecutivos está de acuerdo en que RPA permite a las personas enfocarse en un trabajo más estratégico



Ahorros de costos significativos

RPA impulsa una mejora rápida y significativa en las métricas comerciales en todas las industrias y alrededor del mundo



Mayor precisión

57% de los ejecutivos dice que RPA disminuye los errores manuales



Aumento de la productividad

El 68% de los trabajadores globales cree que la automatización los hará más productivos



Empleados más felices

El 57% de los ejecutivos dice que RPA aumenta el compromiso de los empleados

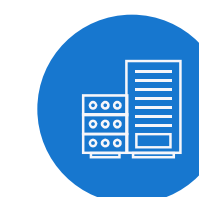
¿Por qué RPA es el software empresarial de más rápido crecimiento en el mundo?

Cuando se combina el valor cuantificable de RPA con su facilidad de implementación a comparación con otras tecnologías empresariales, es fácil ver por su adopción se ha acelerado en todo el mundo



Retorno de la inversión (ROI) rápido y significativo

Desde la perspectiva de un CFO, una inversión en tecnología RPA ofrece un ROI rápido y requiere un gasto inicial mínimo a comparación de otras tecnologías empresariales



Sin interrupciones en los sistemas subyacentes

Los ejecutivos de TI resaltan que RPA se puede implementar con pocas interrupciones. Asimismo, debido a que los robots de software pueden acceder y trabajar fácilmente dentro de los sistemas heredados, RPA se ha convertido en un habilitador clave para la transformación digital



Escalable y listo para la empresa

Los líderes de las áreas funcionales, desde finanzas hasta servicio al cliente, marketing y recursos humanos, encuentran que RPA mejora de manera significativa los procesos. Esto aumenta la capacidad, acelera el rendimiento y disminuye errores para los procesos clave



Construcción de un entorno Low-Code

Los empleados encuentran que es fácil adoptar asistentes robóticos en sus días de trabajo, y que un enfoque Low-Code de RPA les permite convertirse en desarrolladores ciudadanos que pueden construir sus propias simples automatizaciones



“

Para iniciar un proyecto de esta envergadura, resulta fundamental tener una visión clara de los objetivos y los beneficios que se esperan obtener, así como lograr patrocinio de los líderes de la organización para automatizar lo automatizable.

Francisco Escudero
Associate Partner de Consultoría
EY Perú

¿Qué beneficios nos trae esta tendencia digital?

Esta tecnología resulta muy conveniente para las organizaciones que se encuentran realizando proyectos de transformación digital, puesto que su implementación es relativamente rápida, poco exhaustiva, de bajo presupuesto y, a la vez, brinda beneficios interesantes.

Además de los conocidos beneficios económicos al trabajar de manera más eficiente, evitando errores o utilizando menos horas hombre en tareas usualmente repetitivas, mecánicas y que gestionan mucho volumen, también permite el aprovechamiento del talento humano para tareas de índole transformacional. Utilizar horas destinadas previamente a labores mecánicas, a actividades que requieren de mayor complejidad estimula un mejor uso del criterio y la inteligencia humana, que a su vez permiten buscar la mejora continua. Por ende, una constante búsqueda por la eficiencia y mejores resultados para la organización.

Las organizaciones que han adoptado la automatización inteligente han reportado una mejora en cumplimiento normativo, mayor exactitud en la ejecución de sus planes, mayor productividad, nuevas fuentes de ingreso y reducción de costos, siendo todas ventajas competitivas que afectan positivamente el resultado global de la compañía.

Todos estos avances están ocasionando que las áreas y sus líderes aprecien de manera diferente el trabajo que realizan y el valor agregado de conseguir interacciones humanas más meritorias. Así, mientras el uso de tecnología y automatización crece, las organizaciones se encuentran en una mejor posición de descubrir nuevos casos de uso, minimizar errores y medir resultados positivos.



¿Esta tendencia digital enfrenta nuevos retos?

Uno de los principales retos de la automatización robótica implica desmitificar que esta tecnología pretende reemplazar al ser humano. Por ejemplo, si realizamos una revisión histórica notamos que, desde el inicio de la revolución industrial, la tecnología ha buscado mejorar la calidad de productos y la eficiencia de procesos desde la primera máquina de vapor hasta robots industriales, pasando por cadenas automatizadas de producción. Si bien ello ha tenido un impacto inmediato en la reducción de algunos roles que eran cubiertos por seres humanos, el resultado de crear nuevos empleos y nuevas especialidades ha sido aún mayor, revalorizando la potencia racional del ser humano. Hoy por hoy, la tecnología está presente en prácticamente toda actividad humana. Por lo tanto, no podemos negar que es parte integral de nuestra actividad sea cual sea nuestra labor.

Un reciente estudio de Gartner¹⁰ revela aún más retos encontrados al emprender un programa de automatización robótica de procesos en las organizaciones, como la preocupación de los ejecutivos al considerar que sus equipos no cuentan con las habilidades suficientes para implementar y coexistir con esta tecnología, la falta de claridad para entender los beneficios, e incluso la poca orientación y entendimiento que se tiene para encontrar casos de uso específicos en su organización.

La ventaja competitiva de apostar por RPA

Para convertir la automatización y la tecnología en una ventaja competitiva, las organizaciones necesitan trazarse metas ambiciosas, tales como adoptar la hiperautomatización. El término hiperautomatización acompaña el uso de la automatización robótica de procesos a lo largo de un completo ecosistema de tecnologías, incluyendo inteligencia artificial, *machine learning*, analítica avanzada, internet de las cosas, e incluso *blockchain*.

La hiperautomatización puede beneficiar a cualquier organización independientemente de su tamaño. Para iniciar un proyecto de esta envergadura resulta fundamental tener una visión clara de los objetivos y los beneficios que se esperan obtener, así como lograr patrocinio de los líderes de la organización para automatizar lo automatizable. Es importante adoptar el cambio de manera frontal y considerar al ecosistema automatizado como un complemento de las capacidades humanas, adoptando la tecnología en un enfoque por capas: primero establecer una base, obtener victorias tempranas, generar la aceptación de usuarios para sumarle gradualmente tecnologías complementarias.

Con el enfoque adecuado y con un socio estratégico que los acompañe en este reto, las empresas que adoptan este tipo de tecnología están obteniendo mejoras en reportes de cumplimiento normativo, mayor precisión en sus resultados pronosticados, mayor productividad, nuevas fuentes de ingreso y reducción de costos. Todas se traducen en ventajas competitivas que afectan positivamente los resultados y proveen a la compañía una mejor posición en un mercado tan cambiante.



¹⁰ Fuente: The Gartner 2022 Predictions: Hyperautomation, 2022



Entrevista a Erik Nué: Cálidda

A lo largo del tiempo, Gas Natural de Lima y Callao (Cálidda) había crecido en número de clientes, pero no había realizado una optimización de procesos que acompañe ese crecimiento. Además, debido a la pandemia, el crecimiento del *headcount* se encontraba limitado; por consiguiente, se tuvo que encontrar una solución que sea más innovadora. Fue así como se inició la automatización de procesos -de principio a fin- mediante la tecnología RPA.

El inicio de la automatización

Cálidda nunca había experimentado o intentado realizar una automatización integral de todo un proceso. Lo que la organización había realizado anteriormente era la automatización de pequeñas partes de algún proceso. Entonces, cuando se propuso la idea de una automatización integral de procesos, no fue sencillo de convencer a los principales *stakeholders* internos de la empresa.

Es por ello que apostaron inicialmente por hacer piloto en un proceso de alto impacto, que generaba muchas complicaciones de forma constante, con el fin de lograr automatizarlo. Superar este reto le daría visibilidad a los resultados dentro de la organización y generaría la confianza para incorporar otros procesos. Así fue como lo hicieron y con el éxito en la automatización del proceso se generó credibilidad en el RPA en los distintos *stakeholders* internos. Esa estrategia finalmente permitió que se realizaran las inversiones necesarias para un proyecto de automatización integral y de mayor envergadura.

“

Fue un proceso demostrar resultados tangibles. Primero comenzamos con un robot, luego subimos a cinco a la misma vez, y ahora tenemos muchos más en paralelo.

Erik Nué
Subgerente de TI
Cálidda



Los desafíos

Uno de los principales retos fue asegurar que los colaboradores de la organización tuvieran adecuadamente documentados sus procesos; como en muchas organizaciones, algunos colaboradores realizaban tareas a diario sin haberlo puesto “en papel”. “Cuando empezamos el relevamiento de los procesos para proceder con la automatización, teníamos reuniones multidisciplinarias donde había contraposición de ideas. Lo primero que hicimos fue definir la necesidad de que todos los procesos, por lo menos, estén unificados. Si no estaban en papel, que por lo menos todos los actores tengan claro la manera específica en la que se hace el proceso”.

Otro reto fue cuantificar los recursos a nivel de infraestructura que realmente se necesitaban. Nunca se había hecho algo así y existían pocas referencias en el Perú para determinar si necesitaba un servidor *on-premise*, uno en la nube, virtualización, entre otros. Tampoco se tenía claridad de la manera de licenciar el *software* para automatización de procesos; por lo que se optó por iniciar con una cantidad de licencias pequeña, y después, se fue extendiendo a una cantidad mayor.

Finalmente, el desafío de cómo se iba a controlar a todos estos robots cuando ya empiecen a trabajar en producción, porque los robots ejecutan tareas que antes las ejecutaban los seres humanos. Además, se debía validar si el proceso de automatización había acabado bien, si había tenido algún error, cuál iba a ser el procedimiento para revisarlo, quién tenía que reportarlo, quién tenía que revisarlo y aprobarlo. “Nosotros habíamos desarrollado toda una estrategia para generar nuevos robots, pero todavía no habíamos interiorizado la necesidad de tener un servicio de soporte. En nuestra empresa, no teníamos en el área de TI personas con los *skills* de desarrollo y soporte de RPA”.

Hablemos de los beneficios

En temas de automatización, los beneficios se sienten inmediatamente. El robot pasa a producción y las horas hombre de las personas involucradas en el proceso se liberan automáticamente para empezar a generar valor a la compañía en otras tareas.

“Cuando un ser humano tiene que cambiar de una pantalla a otra, en un mismo sistema de información, demora mucho más que lo que demora un robot en cambiar de una ventana a otra. Por consiguiente, en un ejemplo así, los tiempos de ejecución se redujeron hasta en un 70% en la mayoría de los casos. No era solamente que la persona que inicialmente estaba haciendo el proceso manual se había liberado, sino que además esa persona podía dedicar ese tiempo de liberación para generar valor para la compañía mientras el proceso igual se estaba ejecutando en un menor tiempo”.

Imagínense procesos donde se tienen que responder a reclamos de clientes, o se tiene que generar algún documento de respuesta a nuestros proveedores, o a alguna de las empresas que tienen una regulación externa. Hacerlo en menos tiempo reducía el riesgo de una multa, así como el porcentaje de falla por trabajo manual.

Siguientes pasos

Cálida tiene como estrategia generar dos carriles paralelos. El primero es mantener la idea de automatizar la mayor cantidad de procesos actuales en la compañía, para reducir el tiempo de carga operativa de todos los colaboradores. La segunda es empezar a combinar nuevas estrategias, nuevas tecnologías para combinarlas con la tecnología de automatización. Por ejemplo, mientras un grupo de consultores o el equipo de TI va desarrollando robots, otros van investigando las posibilidades de unir inteligencia artificial, analítica avanzada, *blockchain*, con RPA para que no solamente sea automatizar procesos que generaban carga operativa, sino para generar valor.

Recomendaciones

- 1 Definir claramente el objetivo con la gerencia general y los *stakeholders* de la organización, y tenerlo presente en todo el proceso para entregar resultados que cumplan con él.
- 2 Empezar con proyectos pequeños que enseñen cómo es el proceso y entregue buenos resultados, después de tener aprendizajes, escalen a un proyecto mayor.
- 3 Identificar un socio estratégico que les ayude a desarrollar estos robots, y que tenga la experiencia y los *skills* para poder lograrlo.



La transformación cultural como piedra angular para el éxito de la transformación digital





Uno de los desafíos más importantes que las organizaciones y las personas experimentamos en la nueva realidad laboral es el proceso de adopción de nuevas formas de operar. En especial, la combinación del trabajo remoto y físico en un contexto de negocio reimaginado, en el que se prioriza la agilidad, la eficiencia y la “voz del colaborador” con el habilitador clave de la tecnología.

El propósito, los valores y la cultura, así como la comunicación cercana con los líderes, son clave para que las organizaciones puedan transformarse hacia un entorno laboral mucho más digital. Dicho esto, así como el verdadero cambio organizacional empieza por el cambio personal, podemos afirmar que la transformación digital autosostenible empieza por la transformación cultural.

No es casualidad que, desde el inicio de la pandemia, una de las prioridades estratégicas en la gestión del cambio que acompaña la transformación digital es el *cluster* de cultura compuesto por liderazgo, comunicación, competencias, compromiso, empatía y flexibilidad cognitiva.

Para lograr una verdadera transformación cultural, el rol de los líderes del cambio a todo nivel de la organización es determinante. Tanto en los mensajes que transmiten como en los modelos de comportamiento que demuestran en la acción. Se trata de abrazar el cambio desde la declaración o reafirmación del propósito, los principios de liderazgo de éxito, el modelo de nuevas competencias y *mindset*, las acciones de recompensa y reconocimiento que contribuyan a modelar aquella cultura estratégicamente deseada.

“

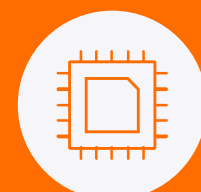
El 50% del éxito de todo programa de modelamiento cultural es el entendimiento y alineamiento con la visión futura. Es fundamental contar con un propósito común e inspirador a partir del cual podamos “aterrizar” el *to-be* hacia modelos concretos y evolutivos.

Pilar Quinteros
Gerente Senior de Consultoría
EY Perú



3 barreras que los líderes deben considerar

Aunque existen diversas razones por las que un esfuerzo de transformación digital puede tener dificultades para obtener mayor fuerza, los hallazgos de nuestra investigación demuestran que, por el lado de las personas, existen tres barreras principales que los líderes deben tener en cuenta y contrarrestar de manera proactiva.



Barrera 1 La percepción de la transformación digital como un simple cambio tecnológico

¿Qué hacer al respecto?

Defina de manera clara lo que significa la transformación digital en su contexto empresarial.

Aunque algunos líderes han optado por prohibir el uso del término "transformación digital", otros sintieron que es un término útil "para dar a la gente algo que respaldar"; especialmente en primera instancia, antes de que la transformación digital se integre en la forma en que se hacen los negocios.

Todas las organizaciones tienen una historia, cultura, propósito y conjunto de desafíos únicos. Por este motivo, todos los modelos de madurez digital se ven diferentes según del momento y el contexto en el que se encuentre una empresa.

Por lo tanto, es importante que los líderes senior se tomen el tiempo para definir claramente "lo que significa la transformación digital para nosotros", haciendo énfasis en:

- ▶ Dónde se encuentra ahora su empresa y qué viene después
- ▶ Cómo se ve la transformación digital en este contexto
- ▶ Evaluar de manera aproximada qué significa la transformación digital para cada rol y función

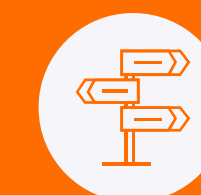


Barrera 2 Falta de liderazgo y comunicación transparente en el modelo a seguir

¿Qué hacer al respecto?

Asegúrese que los líderes senior se mantengan a sí mismos y a los demás para rendir cuentas sobre la autenticidad. En todo el negocio, los líderes senior tienen un papel importante que desempeñar y afecta en el éxito o fracaso de los esfuerzos de transformación digital. Los líderes deben ser auténticos en la defensa de la transformación, decir que algo es genial sin cambiar la forma en que trabajan día a día afecta en la forma en que trabajan los demás. El nivel de transformación se reducirá al ritmo del adoptante más lento, lo

que significa que aquellos líderes que no defienden el cambio en sus equipos y en sus hábitos cotidianos, exponen a que el negocio tome el riesgo de volverse obsoleto en una era digital. Si bien puede ser incómodo, los líderes senior deben responsabilizarse a sí mismos y a los demás para hacer frente a esta autenticidad digital. Esto significa atraparse a sí mismo en viejos hábitos y, a su vez, llamar a los demás cuando perciban que alguien vuelve a caer en formas obsoletas de trabajar.



Barrera 3 Resistencia al cambio

¿Qué hacer al respecto?

En EY llamamos a esto una "resaca" de cambio, donde los fantasmas de los cambios pasados persiguen nuevamente a los líderes en el presente. El problema es que esta falta de esperanza en la transformación digital se convierte

en una profecía autocumplida, poniendo en marcha iniciativas con poca aceptación y convicción, fortaleciendo la creencia de que tales esfuerzos "siempre fracasan". El desafío aquí para los líderes es construir confianza digital. Los líderes deben demostrar a las personas cómo la nueva tecnología cumple con los beneficios prometidos, exhibir cómo ha funcionado bien en otros departamentos u áreas y recurrir a expertos en el campo altamente respetados para respaldar el cambio.



¿Por dónde empezar un proceso de transformación cultural?

El 50% del éxito de todo programa de modelamiento cultural es el entendimiento y alineamiento con la visión futura. Es fundamental contar con un propósito común e inspirador a partir del cual podamos "aterrizar" el *to-be* hacia modelos concretos y evolutivos.

Activando las redes interpersonales de influencia y confianza independientemente del cargo, involucrando a los colaboradores en decisiones clave, impulsando la agilidad y el *accountability*; reinventando el liderazgo valorando lo que antes no era prioritario con un nuevo mindset enfocado en las personas y comunicando, comunicando en espacios renovados de conversación de doble vía, en virtual, en confianza.

Para lograrlo, los líderes y los equipos requieren atravesar su propio proceso de transformación, el cual ha sido acelerado por cambios radicales en nuestro estilo de vida y de trabajo incorporando a la ecuación la tecnología y competencias reimaginadas o por reforzar. Por ejemplo, trabajo colaborativo virtual, nuevas modalidades de aprendizaje, agilidad, empatía, flexibilidad cognitiva, autogestión, colaboración, entre otras.

Reinventar el futuro del trabajo

El futuro del trabajo lo estamos viviendo hoy. Existen colaboradores que no han dejado de trabajar *in situ* (trabajadores esenciales) y otros que trabajan en modalidades híbridas y flexibles. Sin duda alguna, ninguno regresará al trabajo tal como lo conocíamos antes. En especial, por el componente de tecnología, el enfoque centrado en la persona y el desarrollo de nuevos hábitos de salud y seguridad.

Esta es una invaluable oportunidad para impulsar nuestro liderazgo transformador.



Entrevista a Kenneth Siefken: Terpel

Terpel implementó un proyecto trascendental para toda la empresa, después de una fusión de culturas y organizaciones. “Era importante alinear para buscar los mismos ideales, objetivos y principios. Somos conscientes que es imposible lograr un resultado, y especialmente, un resultado sostenible en el largo plazo, sin que cada miembro del equipo esté impulsando o remando hacia el mismo sitio”.

Después, algo muy importante fue alinear al equipo ejecutivo y a los gerentes que integran ese comité y que lideran áreas importantes de negocio y el *back-office* de la organización. Ahí las primeras reuniones se caracterizaron, básicamente, por grandes diferencias en el modo de pensar o el modo de ver cómo ellos entendían la alineación, y lo que se buscó siempre en estas reuniones fue el consenso. Al final del día encontrar puntos de acuerdo sobre los principios estratégicos básicos y roles les ha permitido avanzar mucho más rápido.

“Hace tres años existía una distancia muy grande entre lo que éramos y lo que queríamos ser”. Eso se visualizaba cuando Terpel buscaba cuáles eran los principios de atención al cliente, cuál era el objetivo de cada uno, del rol de cada uno dentro de la organización, etc. Había una confusión muy grande entre lo que realmente querían las diferentes marcas y negocios y para poder avanzar, tuvieron que alinearse. Lograr una cultura homogénea que llegara al punto de ir más allá que definir las estrategias de negocio o los valores.

Un principio que siempre primó fue “no se impone nada”. Todo se logra por consenso; todos tienen que estar completamente comprometidos y alineados a los acuerdos que se está llegando. A veces hay que ceder, pero con la convicción de que están cediendo por algo más grande. A partir de allí, se fue decantando el proyecto a la segunda línea, a la tercera, y así sucesivamente, para que al final del día se tenga un gran equipo alineado y con intereses comunes.

El desarrollo del proyecto y la intervención de los *stakeholders*

El primer paso era saber cuál era la perspectiva del accionista, qué era lo que quería de la presencia de Terpel en el Perú. Y cuando se tuvo claridad plena de esta visión, se pudo ir aterrizando de a pocos el proyecto.

“Creo que uno de los aspectos más importantes de un proyecto de transformación cultural es la humildad para dar consejos sin que necesariamente sean la verdad absoluta, y tener la flexibilidad para entender que no todo es como uno quiere”.

“
Creo que uno de los aspectos más importantes de un proyecto de transformación cultural es la humildad para dar consejos sin que necesariamente sean la verdad absoluta, y tener la flexibilidad para entender que no todo es como uno quiere.

Kenneth Siefken
Gerente General
Terpel Perú



“

Ahora vemos un equipo mucho más integrado, que en lugar de diferencias está buscando sinergia y puntos comunes en los cuáles se pueda aportar. Y un comité ejecutivo y de liderazgo cada vez más fuerte.

Kenneth Siefken
Gerente General
Terpel Perú

Muchos desafíos que resolver

El primero, tener equipos multiculturales y multi-país. Terpel se encuentra en Perú, pero también tienen profesionales chilenos y colombianos. Entender el tema cultural es muy importante, especialmente al inicio de un proyecto para saber cómo se afronta la vida y que todos hablen de lo mismo.

Lo segundo, había mucho desconocimiento de lo que era o representaba Terpel en el mundo de los hidrocarburos.

Finalmente, existía una conjunción de nacionalidades y empresas con culturas completamente diferentes (Gazel, Terpel, Mobil y Copec) que dificultaban la construcción de una cultura. Por ello, se decidió no ser ni Copec, ni Terpel, ni Gazel, ni Mobil; se logró crear un propio perfil “Terpel Perú” que sea lo mejor de cada una de esas culturas. Y ese fue el primer puntal o la primera piedra que dio origen a un cimiento sólido de saber que las cosas buenas de cada una de esas culturas estaban siendo valoradas.

Ahora se ve un equipo mucho más integrado, que en lugar de diferencias está buscando sinergias y puntos comunes en los cuáles se pueda aportar, y un comité ejecutivo y de liderazgo cada vez más fuerte.

El impacto del cambio

Este proceso de transformación cultural le permitió a Terpel contar con personas agradecidas y felices de trabajar allí, con sentido de pertenencia y valor hacia Terpel. Todas ellas son personas con grandes ambiciones y ganas de ser algo más, de trascender, de que la organización trascienda y fortalezca su presencia en el país.

En adición, de la mano del equipo de gestión humana, se realizó un trabajo muy minucioso y delicado buscando homologar beneficios, escalas salariales y la propuesta de valor al empleado. Y un punto muy importante, que todas las oficinas tengan las mismas facilidades.

Finalmente, el impacto más importante es que la encuesta de clima sorprendió con puntajes por encima de los 80 puntos de satisfacción. Hay algunos aspectos donde los niveles de insatisfacción eran mínimos, y algunos puntos muy comunes que eran muy fácilmente localizables para corregir rápidamente. “A nosotros nos sorprendió mucho, y particularmente, porque la encuesta de clima se desarrolló en un momento de pandemia, donde muchos no la están pasando bien por diferentes situaciones”.

Recomendaciones

1

Iniciar un proceso de transformación cultural por convicción y un fuerte compromiso. No hacerlo porque esté de moda; no es algo que se hace porque luce bonito para presentar en un balance final de año o en un informe. Realmente impacta en toda la organización.

2

Tener una visión de largo plazo y trabajar en ella con un experto que sea tu aliado y te acompañe con conocimientos nuevos, imparciales y te pueda dar una opinión externa a tu organización.

3

Analizar los impactos de las métricas en los balances, porque la transformación cultural efectiva sí se refleja en resultados tangibles.



CONTACTOS



Jorge Acosta
Socio Líder de Consultoría
EY Perú



Francisco Escudero
Associate Partner de Consultoría
EY Perú



Alain-Paul Michaud
Associate Partner de Consultoría
EY Perú



Cecilia Ota
Socia de Consultoría
EY Perú



Angel Paredes
Associate Partner de Consultoría
EY Perú



Pilar Quinteros
Gerente Senior de Consultoría
EY Perú



Lima

Sede principal

Av. Víctor Andrés Belaúnde 171, San Isidro -
Lima 27

Sede secundaria

Av. Jorge Basadre 330, San Isidro - Lima 27

Telf: +51 1 411 4444

www.ey.com/pe

Arequipa

Av. Bolognesi 407, Yanahuara - Arequipa 040,
Arequipa

Telf: +51 54 484 470

Chiclayo

Av. Federico Villareal 115 - Salón Cinto,
Lambayeque

Telf: +51 74 227 424

Trujillo

Sede Miguel Ángel Quijano Doig

Av. El Golf 591, Urb. Las Flores del Golf III,
Víctor Larco Herrera 13009 - Trujillo, La
Libertad

Telf: +51 44 608 830

/EYPeru

@EYPeru

/company/ernstandyoung

@ey_peru

/EYPeru



Agradecimiento

Alain-Paul Michaud
Alex Le Bienvenu
Ana Rojas
Angel Paredes
Daniel Heinsohn
Erik Nué
Francisco Escudero
Jimmy Fajardo
Jorge Acosta
Karen Valdivieso
Karin Fernandini

Karla Ramirez
Kenneth Siefken
Lucero Balarin
Miya Mishima
Montserrat Mantilla
Nathalie Gambini
Patricio Cofre
Paulo Pantigoso
Pilar Quinteros
Raúl Laurente
Sandro Denegri

Declaración

Esta publicación contiene información en forma resumida y está pensada solamente como una guía general de referencia y de facilitación de acceso a información. Este documento, de ninguna manera, pretende sustituir cualquier investigación exhaustiva o la aplicación del criterio y conocimiento profesional. Asimismo, la constante dinámica de los mercados y su información resultante puede ocasionar la necesidad de una actualización de la información incluida en este documento. EY no se hace responsable por los resultados económicos que alguna persona, empresa o negocio pretenda atribuir a la consulta de esta publicación. Para cualquier tema de negocios y asesoría en particular, le recomendamos contactarnos.



Acerca de EY

EY es el líder global en servicios de auditoría, impuestos, transacciones y consultoría. La calidad de servicio y conocimientos que aportamos ayudan a brindar confianza en los mercados de capitales y en las economías del mundo. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para cumplir nuestro compromiso con nuestros *stakeholders*. Así, jugamos un rol fundamental en la construcción de un mundo mejor para nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades.

Para más información visite: www.ey.com/pe

© 2022 EY.
Todos los derechos reservados.

ISBN: 978-612-5043-13-9



9 786125 104313 9