

# APROXIMACIÓN A UNA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

**CEMLA**

**XXXVIII Reunión de Sistematización de Banca Central  
Guatemala, 5 - 7 de noviembre de 2019**



# ÍNDICE

1. Definición
2. Palancas que ayudan a la transformación digital
3. Aproximación en un Banco Central





**“To deliver on commitment , agility and inclusiveness, innovation and cooperation will be required in addition to accountability and communication”**

**Christine Lagarde, presidente ECB**

**Primera declaración al Comité ECON del Parlamento Europeo**

**4 Septiembre 2019**

A word cloud on a dark blue background with the central text 'DIGITAL TRANSFORMATION' in large white letters. Surrounding it are various terms in different colors and orientations: 'Global', 'Paperless', 'Cloud', 'Application', 'Innovation', 'Embracing', 'Change', 'Society', 'Technology', 'Usage', 'Competence', 'Business', 'Connected', 'Future', 'Analytics', 'Opportunities', 'Leverage', 'Integrate', 'Mobile', and 'Aligned'.

Global Paperless Cloud  
Application Innovation Embracing  
DIGITAL Change Society  
TRANSFORMATION  
Future Technology Usage Competence Mobile  
Business Connected  
Analytics Opportunities Aligned  
Leverage Integrate

**“It is a fulfilling on organizational strategy in a vastly improved way or an entirely new way through using technology”**

How to survive your digital transformation by Markstrom, Lou (Business Source Ultimate)

**“Digital transformation is not just about implementing more and better technologies. It involves aligning culture, people, structure and tasks”**

Aligning the Organization for Its Digital Future By Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron, and Natasha Buckley

**“We are at an inflection point on how business and technology work together. Tech is the biggest thing in business today”**

*Digital innovation, David Bernard, Capgemini consultant*

Qué se quiere innovar



## Capacidades técnicas

¿que es lo que queremos innovar?

**Usar las nuevas tecnologías digitales (Big Data, RPA, Blockchain...) para transformar el negocio.**

**Por diferentes vías:**

- **Para optimizar los procesos actuales:**
  - Aumentando la productividad
  - Mejorando la experiencia del cliente
- **Para cambiar el modelo de negocio:**
  - Nuevos productos
  - Nuevos modelos



## Capacidad de liderazgo

¿Cómo lo vamos a hacer?

**El éxito de las transformaciones digitales depende más de la gestión de la transformación que de la implementación de las nuevas tecnologías.**

**Se trata de unir las áreas de IT y de negocio para construir plataformas de transformación digital.**

**La capacidad de liderazgo engloba:**

- **La visión**
- **Los objetivos**
- **El compromiso**
- **La comunicación**

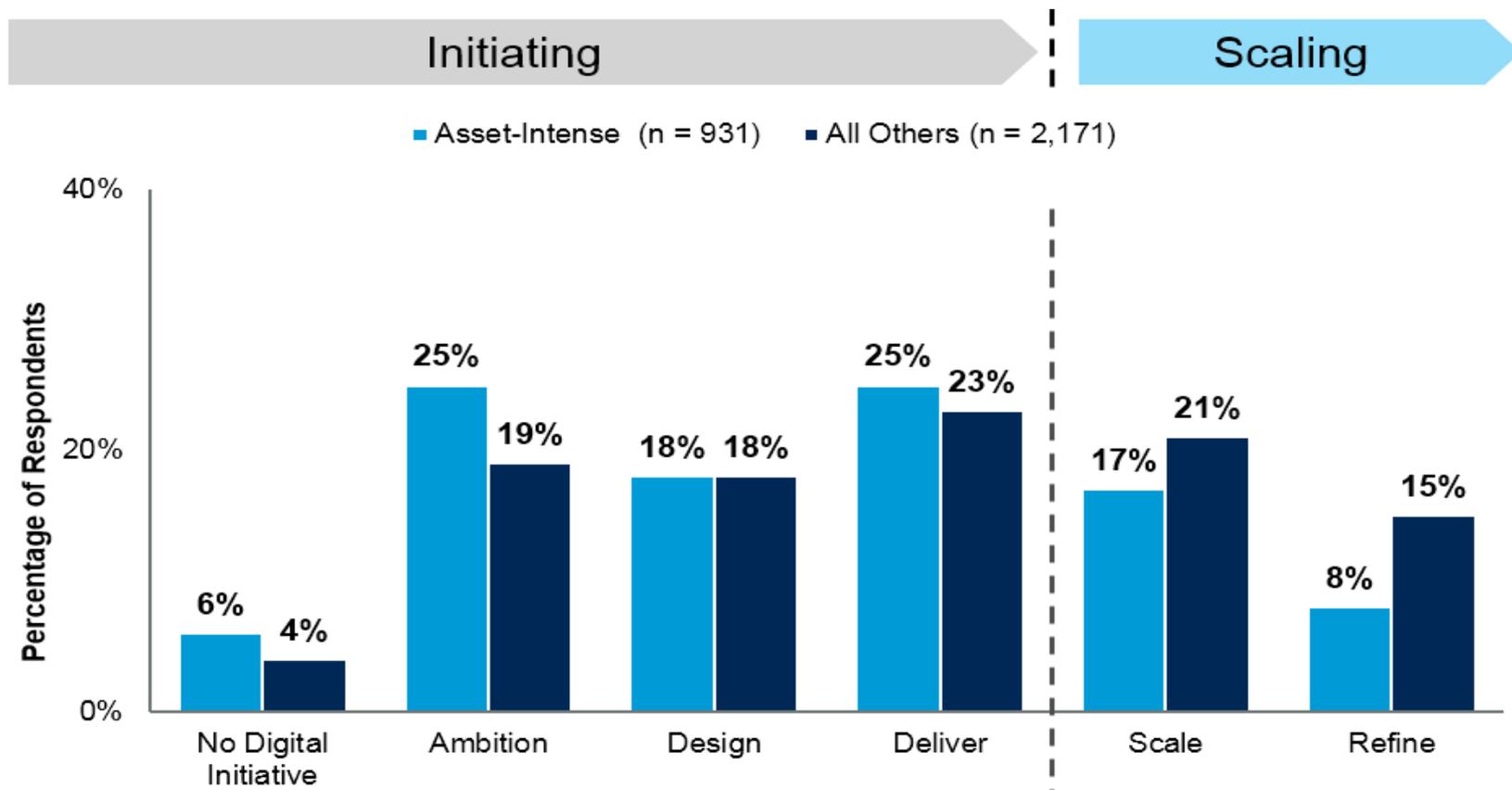
## Capacidad de liderazgo vs capacidades técnicas



**Combinando ambas capacidades surgen diferentes tipos de empresa**

- **Empresas “fashion”**
- **Empresas principiantes**
- **Empresas conservadoras**
- **Empresas “digital masters”**

**La digitalización impacta a todo tipo de industrias – a diferentes ritmos y aceleraciones**



**Gartner**

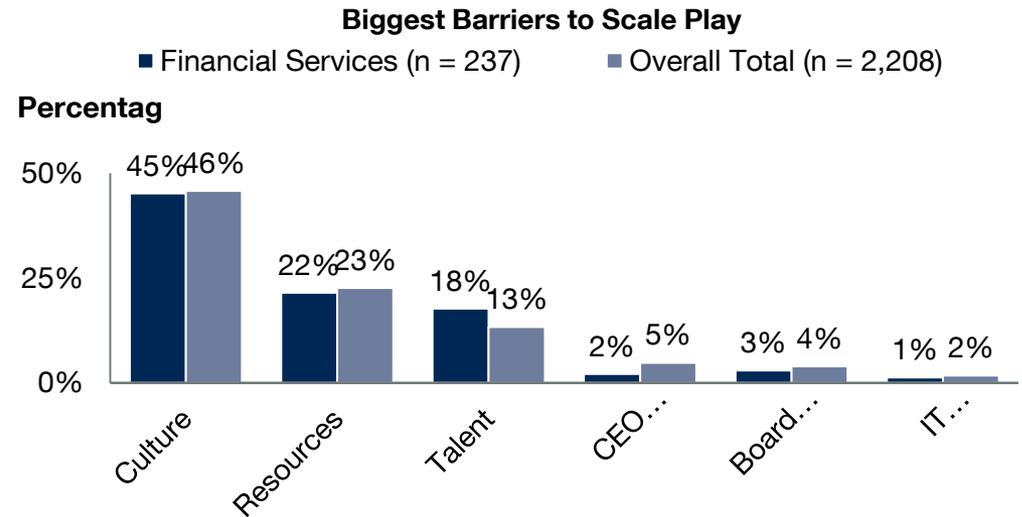
Base: All answering, excludes DK; n varies by segment.

Q: Which of these best describes the stage of your organization's digital initiative — i.e., your organization's digitalization efforts?



### Barriers to Scaling Digital Initiatives

#### Barriers



Base: Respondents in the desire, designing or delivering stages, excludes DK, n varies by segment;

Note: Respondents in the top performers group did not see this question.

What do you think is your organization's biggest barrier to move from the initial phases of digital business transformation to scale?

**Gartner**



**Diseñar la experiencia de usuario de dentro a fuera**

**Iniciativas multicanal**

**Self Service**

**Poner los datos de usuario a su servicio**

**Mejorar la experiencia de usuario**

**Aumentar la productividad**

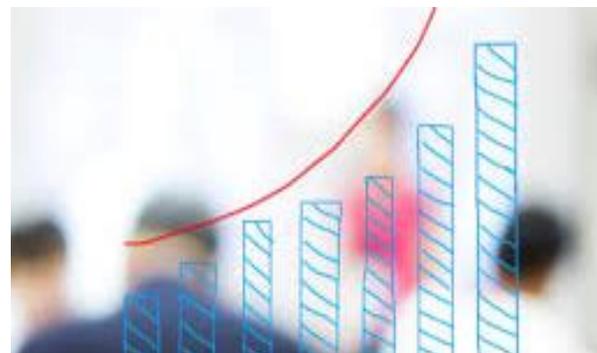
**Mejorando los procesos**

**Mejorando la calidad**

**Mayor colaboración de los empleados (conectados y empoderados)**

**Más agilidad en la toma de decisiones**

**Reduciendo el riesgo**





**Generando nuevos  
productos**

**Nuevos modelos de  
negocio**

**Sustituir nuevos productos y  
servicios**

**Servicios de Pago “as you go”**

**Creando nuevos negocios digitales**

**Reinventado la industria**

**Ofertas dinámicas**

**Haciendo de los datos un valor**

### GESTION DE LA TRANSFORMACION DIGITAL

#### **Visión**

**Identificar los valores estratégicos**  
**Evolucionar la visión a lo largo del tiempo**  
**Definir claramente los objetivos**

#### **Compromiso**

**Conectar la organización**  
**Fomentar la comunicación**  
**Promover nuevas formas de trabajar**

#### **Gobierno**

**Coordinación y priorización de las iniciativas. Alineación con la visión**  
**Compartir las capacidades de procesos, tecnología, recursos, información**

### GESTION DE LA TRANSFORMACION DIGITAL



#### Claves

**Creación roles de líderes digitales (digital champions)**

**Creación unidades digitales (hubs, CDO)**

**Creación de comités de gobierno de la transformación digital**

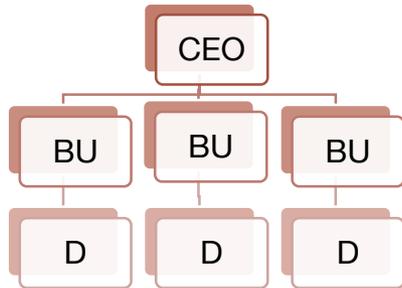
**Nuevas formas de hacer y de colaborar**

**Creación de las capacidades necesarias para abordar el programa**

**Acercar TI y Negocio**

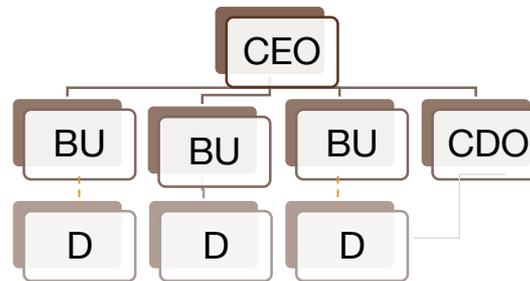
## Modelos de digitalización

### Modelo Descentralizado



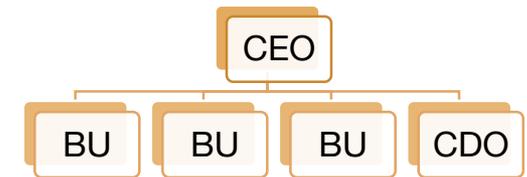
Digital integrado en BUs/funciones, sin organización digital central

### Modelo Híbrido



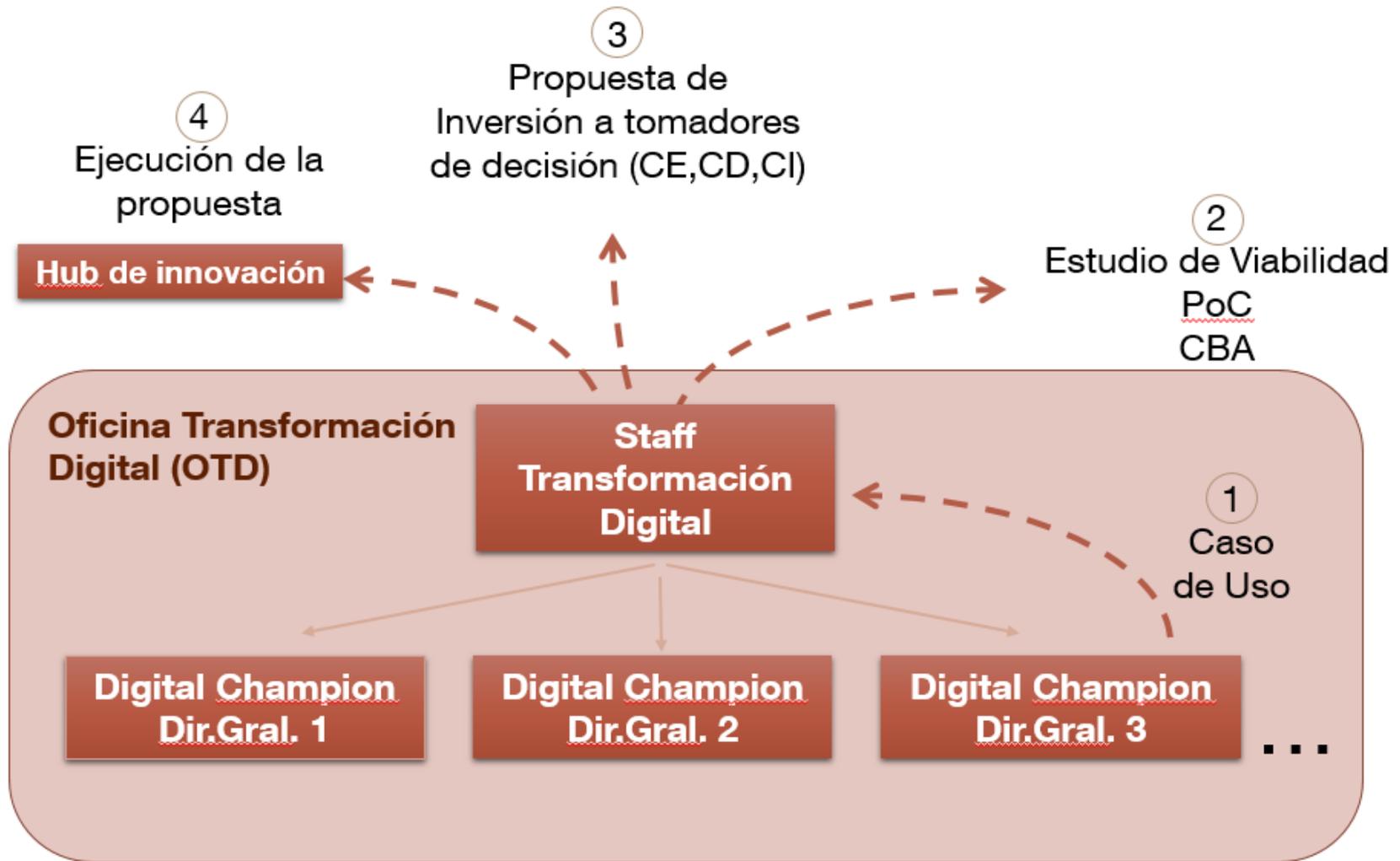
Digital anclado en múltiples puntos dentro de la organización

### Modelo Centralizado



Creación de una organización digital dirigida por el director digital.

## Modelo híbrido de transformación digital



### Ayudar a la agilidad

Poder convertir las ideas de negocio en realidad en periodo de tiempo más corto - flexibilidad para adaptarnos a las iniciativas y método de trabajo nuevos que permita aportar valor en tiempos cortos

### Seleccionar la tecnología correcta

La utilización de nuevas tecnologías que se adapten mejor a las necesidades - utilizar más y mejores tecnologías

## OFICINA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

### Detectar qué tipo de cambio es esencial

Aseguramos que las iniciativas están alineadas con el plan estratégico del banco y que nos mueven en la dirección que queremos

### Reducir la aversión al riesgo

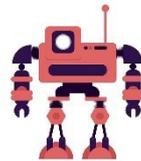
Para poder movernos más rápido. Incluir el "Fallo" como parte del proceso para ser más rápidos y reducir los costes asociados a mitigar todos los riesgos.

### Programa de Transformación Digital

#### Nuevas Formas de hacer

- *Desarrollo Iterativo*
- *Equipos multidisciplinares y dedicados a las iniciativas*
- *Prototipado y experimentación*
- *Aproximación de producto mínimo viable*
- *Dirigido por indicadores de rendimiento*
- *Ciclos cortos de definición y desarrollo*

#### Nuevas Tecnologías



Robotización & Automatización



Nuevas Tecnologías web/mobile



Big Data & Analítica de datos



Blockchain

#### Iniciativas de Transformación



### Gestión del Cambio

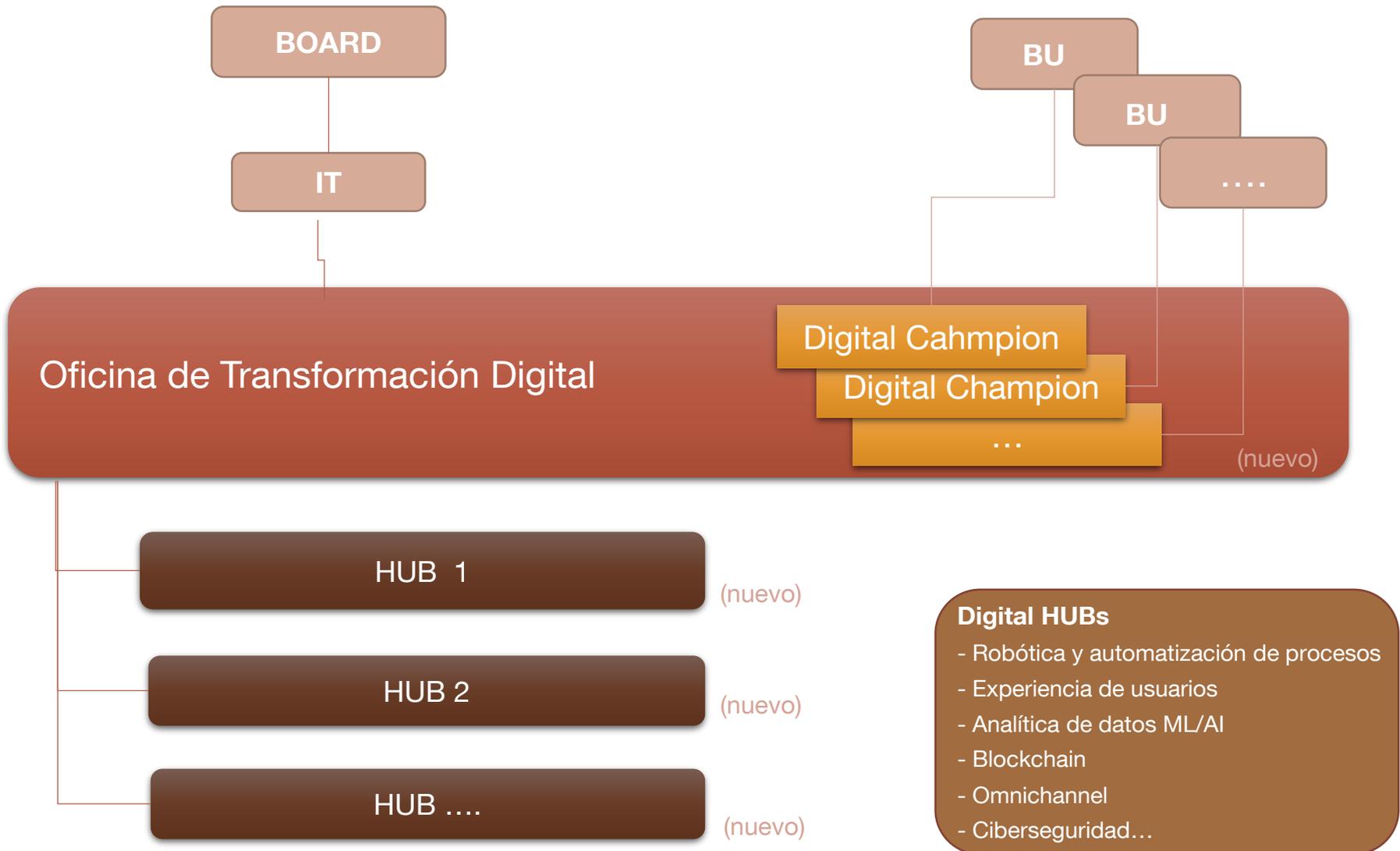
#### Gobierno

Oficina de Transformación digital (OTD)

#### Capacidades

Hubs Digitales (HD)

### Objetivos del Programa



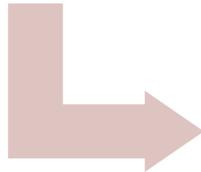
**“Las iniciativas constituyen el elemento clave del programa de transformación, y su implementación el medio para alcanzar los objetivos”**

**Definimos un plan en tres fases para su identificación:**



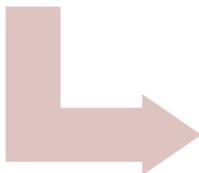
(corto)

- Trabajo con los representantes de las áreas de negocio
- Orientado a la identificación de “Quickwins”
- Parte del alcance del proyecto de definición



(medio)

- Trabajo conjunto con los equipos de cada departamento a través de sesiones de trabajo dirigidas.
- Orientado a la identificación de oportunidades para la aplicación del programa



(largo)

- Consolidación del modelo de “Digital Champion” en los departamentos
- Propuestas recibidas por los Departamentos y valoradas por la OTD para su selección por el órgano de gobierno
- Análisis de nuevas capacidades del programa en base las iniciativas recibidas.

- Responsable del programa y de la consecución de los objetivos
- Evaluación y Valoración de las iniciativas
- Proporcionar las capacidades necesarias para la correcta ejecución del programa
- Lanzamiento de las iniciativas y creación de los equipos de trabajo
- Seguimiento y apoyo de las iniciativas
- Reporte al órgano de gobierno
- Potenciar y facilitar la identificación de iniciativas que aporten valor al programa
- Gestión del Cambio

## Hub digital (1)- Definición

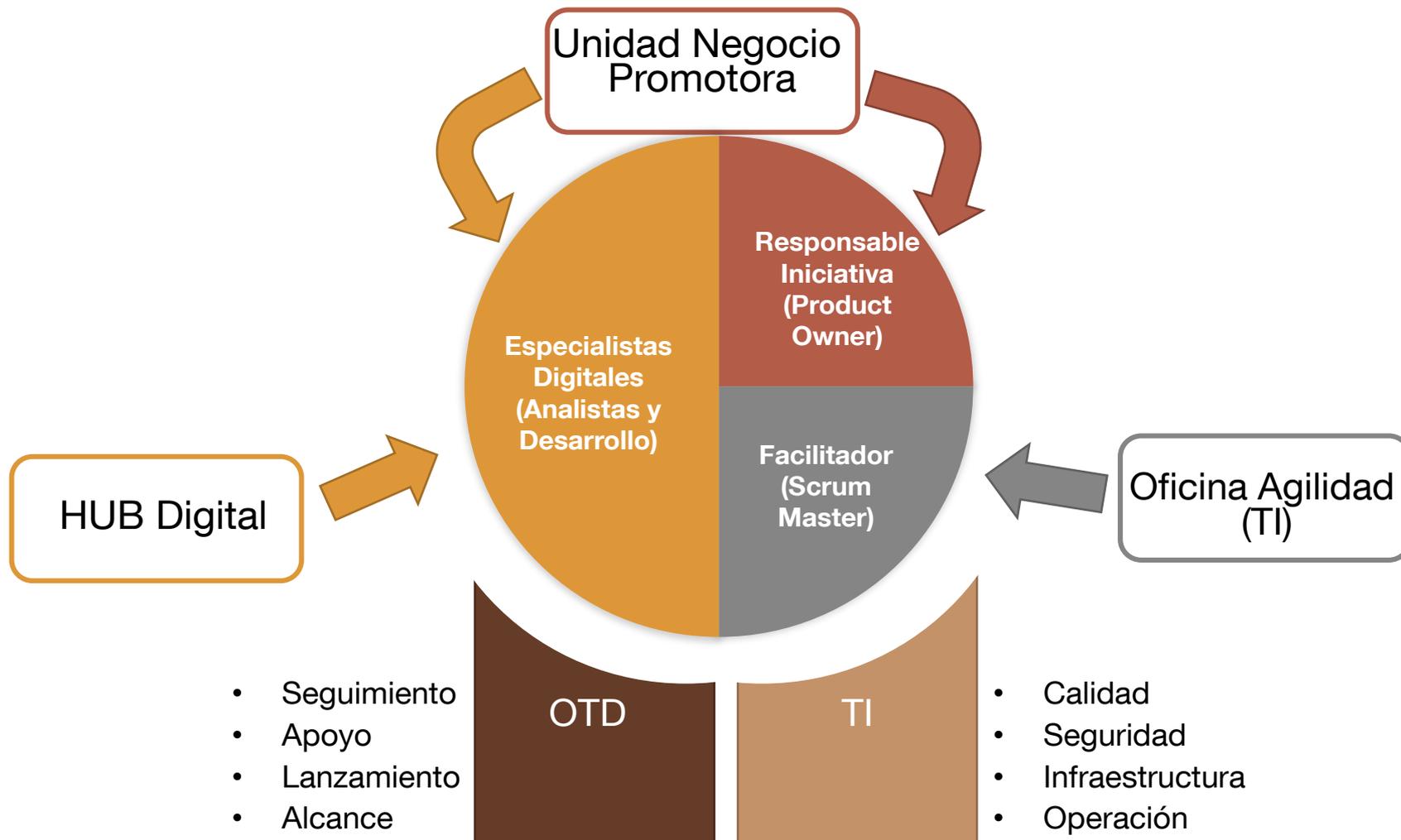
- Nueva capacidad organizacional dentro del departamento de IT
- Especializado en nuevas tecnologías o competencias (ej. agilidad)
- Liderados por “Lideres Tecnológicos” como responsables de la gestión de las capacidades
- Dotados con recursos especializados a través de empresas externas y con flexibilidad para adaptarse a la demanda.
- Dotados con los medios necesarios para poder implementar las iniciativas con autonomía (ej. plataforma tecnológica asociada a las nuevas tecnologías)

“Un Hub Digital actuará como un punto central para apoyar, facilitar y asegurar la implantación de sus tecnologías/competencias de transformación, y desempeñará un rol clave para difundir, consolidar y compartir de forma eficiente las capacidades, conocimiento, buenas practicas y lecciones aprendidas a lo largo de toda la institución”

- Divulgación del potencial y/o capacidades de la tecnologías/competencias que lo conforman
- Gestión de los especialistas asignados al hub (internos, externos y proveedores)
- Responsable de la plataforma tecnológica asociada al Hub
- Desarrollo de las iniciativas relacionadas
- Gestión del conocimiento

### EQUIPOS DIGITALES

Equipos multidisciplinares y dedicados a las iniciativas



### Cuatro líneas de acción:

- Frameworks de trabajo
- Alineamiento con los objetivos

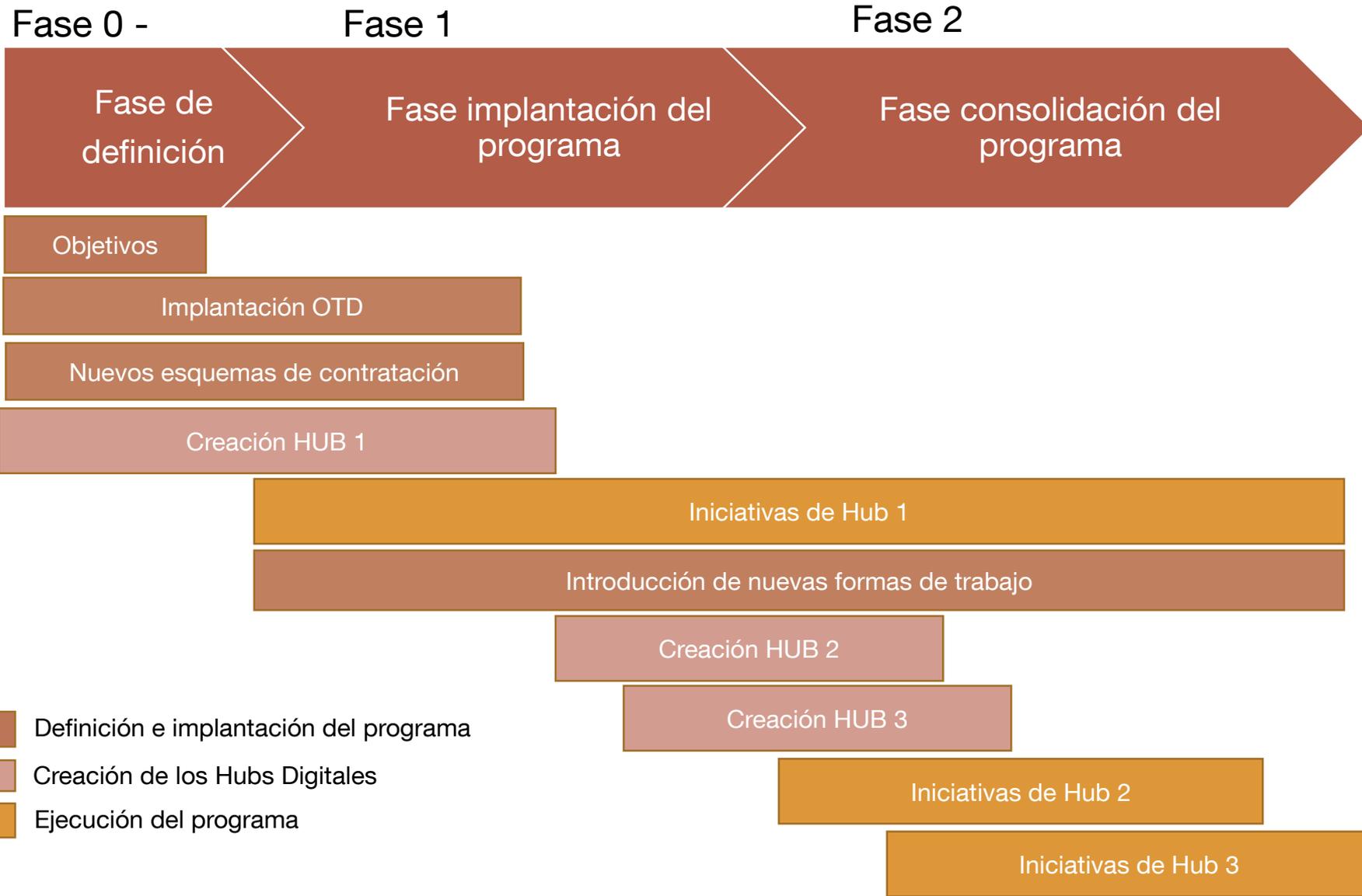
- Divulgación de los objetivos del programa
- Acercamiento del programa a las unidades y personas de la institución



- Divulgación de las nuevas tecnologías/competencias
- Liderada por el responsable del Hub
- Comunicación de las capacidades del Hub

- Facilitadores con experiencia en agilidad
- Acompañamiento de Agile Coaches

## Visión general del programa





## Factores que nos ayudarán a tener éxito

- **Identificación de las Iniciativas de Transformación adecuadas y suficientes**
- **Aceptación y adecuación de las nuevas formas de hacer**
- **Implicación de todos los departamentos**
- **Esquema de contratación que aporte flexibilidad y agilidad**
- **Autonomía del programa**
- **Alineamiento de los objetivos estratégicos**

7 de octubre de 2019 - Día de la x +  
https://www.diadelaeducacionfinanciera.es/wfi/es/

finanzas para todos.es 900 545 454 Contacto Suscripción Newsletter Acceso Colaboradores ES

2019 OCTUBRE DÍA DE LA EDUCACIÓN FINANCIERA

Actividades Premios Galería Noticias Colaboradores

## Conectados a la digitalización

Nuestro objetivo es que todos tomemos conciencia de la importancia de la cultura financiera en nuestras vidas

¿Quieres saber más?

- Madrid, 7 de octubre de 2019**  
Acto central del Día de la Educación Financiera
- 900 54 54 54**  
Teléfono gratuito para tus consultas sobre finanzas personales
- Madrid, 7 de octubre de 2019**  
Representación de la obra "Curva peligrosa, de J.B. Priestley"

Encuentra las actividades en tu provincia

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

