

TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL PERÚ

Testimonios y experiencias de los principales
líderes empresariales del Perú

TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL PERÚ



© **EVERIS PERÚ S.A.C.**

Primera edición: abril de 2019

Tiraje: 1,000 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2019-03813

Impreso en el Perú

Editado por: EVERIS PERÚ S.A.C.

Jr. Antonio Miró Quesada nro. 139, Cercado de Lima

Se terminó de imprimir en abril de 2019

Impreso por: PENTAGRAF S.A.C.

Jr. Pomabamba 770, Breña

Idea original: Javier Hoyle y Carlos Castillo

Queda prohibida la reproducción parcial o total del contenido de esta obra por cualquier medio o procedimiento, sin permiso de su autor.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	08	ENEL	124	PACIFICO	264
PRÓLOGO	10	ENTEL	132	PCM	272
MARCO TEÓRICO	14	ESSALUD	140	PRIMA AFP	280
AGRADECIMIENTOS	18	ETNA	148	PRIMAX	288
		EXCELLIA	156	RANSA	296
AGP GROUP	20	FERREYCORP	162	REPSOL	304
ALICORP	28	FINANCIERA OH!	170	RIMAC	312
ASEP	36	HAYDUK	178	TELEFÓNICA	320
AUNA	44	INDECOPI	186	YANBAL	328
BBVA	52	INNOVA	194	UTEC	336
BCP	60	INTEGRA	202	CARMEN ROSA GRAHAM	344
BANCO SCOTIABANK	68	KREALO	210		
CASAPALCA	76	LA POSITIVA	216	STARTUPS	
CENCOSUD	84	LABORATORIA	224	FRACTALUP	350
CENTENARIO	92	LAIVE	232	INFAMOUS	352
CHAZKI	100	MIBANCO	240	KARAOKE SMART	354
CONCYTEC	108	NATURA	248	NUTRISHAKE	356
EL COMERCIO	116	PACASMAYO	256	QUANTUM	358

PRESENTACIÓN

Creemos firmemente que el futuro que deseamos depende de cómo transformemos nuestro presente. La innovación, la tecnología, la creatividad y la digitalización son las herramientas que ponemos al servicio de nuestros clientes, para hacer realidad ese futuro. Tal vez estemos viviendo la era más transformadora de la historia de la humanidad. El salto tecnológico es exponencial, esa constante es la característica más precisa para definir estos tiempos. Se trata de un escenario que nos brinda enormes oportunidades como país, pero también grandes retos que debemos confrontar con urgencia.

La presente publicación tiene como objetivo propiciar un diálogo y un mayor entendimiento de la importancia crucial que tiene la transformación tecnológica en el sector privado.

Una buena manera de impulsar ese diálogo, tan necesario, es a través del testimonio directo de los líderes empresariales de nuestro país, que generosamente han compartido sus avances, aciertos y obstáculos, en la implementación de herramientas tecnológicas y nuevas metodologías para la transformación de sus organizaciones.

Esperamos que las experiencias corporativas que presentamos a continuación sean útiles para estudiantes, empresarios, funcionarios, y en general, para todas las personas interesadas en implementar o impulsar procesos de transformación digital en sus entornos de negocio.

ROBERTO DAÑINO ZAPATA
PRESIDENTE EVERIS PERÚ



PRÓLOGO

Vivimos un cambio tecnológico acelerado. Por ello, nuestro futuro será exponencialmente diferente a nuestro presente. La tecnología es el medio que transforma la manera en la que nos comunicamos e interactuamos, los modelos de negocio de nuestras empresas y nuestras experiencias como clientes. Diversos factores contribuyen a la aceptación y uso de estas nuevas tecnologías, siendo los más relevantes el incremento de las capacidades de cómputo, el bajo costo de almacenar información en la nube, la velocidad de las comunicaciones a través de Internet y la masificación de los teléfonos inteligentes.

Hoy en día, tenemos la gran oportunidad de generar valor en nuestras organizaciones, no solo a través de mayores eficiencias operativas. También generamos nuevos ingresos por los cambios que implementamos en nuestros modelos de negocio, ofreciendo una mejor atención al cliente y llegando a nuevos segmentos de mercado.

Los datos son realmente deslumbrantes. Es importante conocerlos para estimular nuestra imaginación y pensamiento innovador. ¿Sabía que cada 60 segundos se ven en YouTube 4,3 millones de videos, se envían 18 millones de mensajes por WhatsApp, se ven 266,000 horas de contenido en Netflix, se realizan 3,7 millones de búsquedas en Google y se publican 481,000 tuits vía Twitter? Estos datos concretos visualizan los alcances que tiene la tecnología existente. Nuestro país no puede ser ajeno a esta realidad.

Se estima que el ser humano tiene aproximadamente 60,000 pensamientos diarios, y un grupo importante de estos pensamientos es resultado de estímulos digitales. El reporte elaborado por 'We are Social', en 2018, asegura que el mundo cuenta con más de 4,000 millones de usuarios de Internet. Asimismo, más de 5,000 millones de personas poseen un teléfono móvil. Los datos relevantes para nuestro país muestran que 22 millones de peruanos (68% de la población) utilizan Internet, y el 91% de ellos se conecta a las redes sociales a través de teléfonos inteligentes.

Reconstruir la dinámica de nuestras organizaciones para adaptarla a las necesidades del futuro es un reto difícil, pero imprescindible. Hoy en día, no podemos imaginar una organización moderna sin un componente importante de innovación, rapidez y agilidad, basado en tecnología. No existe industria o sector de mercado que no esté siendo amenazado por las nuevas tecnologías exponenciales, como *Blockchain*, el 'Internet de las cosas' (*IoT*, por sus siglas en inglés), *Big Data* o inteligencia artificial (IA).



Podemos recoger lecciones aprendidas de diversas organizaciones (otras geografías, otros segmentos de mercado), e incluso, de los nuevos emprendimientos de las *startups*. La transformación digital debe ser el eje de nuestra estrategia. Las *startups* nos han enseñado la rapidez con la que operan, la innovación que introducen en cada actividad que realizan, la búsqueda constante por cambiar modelos de negocio existentes, y principalmente, la agilidad para desarrollar, probar, fracasar y reintentar nuevos modelos. Actualmente, el Club de Unicornios (*startups* valoradas en más de US\$ 1,000 millones) crece cada año y logra estepreciado objetivo, cada vez en menor tiempo.

Plantear la innovación como eje fundamental en nuestras organizaciones es un reto difícil, pero imperativo. Si vemos la innovación como un proceso constante y no como un proyecto puntual, nos daremos cuenta de su real valor en el corto tiempo. La innovación debe permitirnos explorar, experimentar, cambiar, y sobre todo, fracasar, una palabra muy vetada en el sector privado.

En el pasado, no podíamos permitirnos un proyecto de implementación de tecnología fallido, que no genere un impacto económico en el corto plazo. Ese pensamiento va en contra de la actitud innovadora presente en las economías más avanzadas el mundo. Y es que si no estamos dispuestos a fracasar, difícilmente vamos a innovar en algo disruptivo. Si por ejemplo, un nuevo producto o servicio es desarrollado y probado con nuestros clientes en un periodo corto de tiempo (dos meses), podríamos permitirnos reformularlo, reintentarlo o desecharlo. Las nuevas tecnologías y metodologías nos ofrecen este tipo de procesos más ágiles.

Todo proceso de transformación empresarial requiere espacios de conversación, creatividad, y valor para la experimentación. En este contexto se lanza *La transformación digital en el Perú*, una publicación que comparte experiencias de empresas y organizaciones exitosas, cuyas estrategias nos muestran el valor que tiene la experimentación y el aprendizaje. El formato del libro es dinámico, de lectura fácil, con estadísticas y datos puntuales, que grafican el camino emprendido por empresas de diferentes tamaños y rubros de negocios.

Esta publicación se genera bajo la premisa de que la colaboración es fundamental en un proceso de transformación digital. Ha sido diseñada para motivar la co-creación, la innovación, la disrupción y el intercambio de experiencias como materia prima para el desarrollo de las empresas, de la sociedad y del país.

JAVIER HOYLE PASSANO
CEO EVERIS PERÚ
LIMA, MARZO DE 2019

MARCO TEÓRICO

Disrupción tecnológica y transformación digital

Estamos en una nueva sociedad digital. La cantidad de información que tenemos a disposición no tiene precedentes. En tiempos de enormes flujos de información, y una mayor capacidad tecnológica para procesarla, sería un error enfocar los esfuerzos solo en la tecnología, mas no en el ser humano. Bajo esta lógica, se podrían generar errores en las organizaciones y empresas que buscan implementar procesos de transformación digital. Imaginemos que concentramos la atención en las capacidades de cómputo y no en la forma de pensar de las personas. Por ejemplo, algunas instituciones del Estado que han migrado al sistema electrónico, dejando de emitir recibos en papel. Quienes diseñaron estos sistemas no pueden dar una solución para quienes no tienen acceso al mundo digital. Este es un claro ejemplo de priorización de la tecnología, pero no de su finalidad, que en este caso sería simplificar procesos y poner información al alcance de todos los ciudadanos, reduciendo tiempos de espera y añadiendo valor. Por ello, si no se comprende el objetivo de la implementación de la tecnología, el proceso no será el más adecuado.

Cuando se busca la disrupción o innovación en una empresa u organización, pero los colaboradores y directivos no han evolucionado su forma de pensar, o el gerente de tecnología cree que el cambio solo consiste en comprar y actualizar *software* o *hardware*, la inversión no tendrá la rentabilidad esperada y será muy posible que se conduzca al fracaso.

La clave está en tener gente o equipos que dominen la tecnología, así como la alta velocidad de procesamiento de datos. Saber programar computadoras, procesar datos y comprenderlos, hoy en día es fundamental. Por ejemplo, un médico que trabaja en el sistema de reconstrucción del abdomen, antes de una cirugía, no tiene que saber programar completamente, pero sí entender aspectos básicos que van a contribuir a su labor.

ESTADO DIGITAL

El Estado Peruano tiene aproximadamente 77,800 instituciones. En el sector salud, son 15,500 centros hospitalarios. Uno de los problemas de este sector es la falta de integración de las historias clínicas. Sería ideal que todos los centros médicos pudieran acceder y entregar rápidamente las historias clínicas a sus pacientes,

pero no es el caso. La integración tiene que darse para todo el sector y la información del paciente debería estar disponible donde se atienda, sea un centro privado o público.

Hay varios elementos que se deben tomar en cuenta a la hora de iniciar un cambio tecnológico: tecnología escalable, óptima capacidad de procesamiento de datos, un canal de transmisión de información de ida y de vuelta, data bien distribuida y no centralizada en Lima, entre otros programas que se puedan integrar.

Actualmente, tomar decisiones estratégicas y más informadas a partir del *Big Data* es un desafío enorme, por la gran desestructuración tecnológica existente. Si se lidera un sector como educación, por ejemplo, no basta con contar con la información sectorial. Es importante conocer cómo avanzan otros sectores y que pueda haber una integración.

Entonces, ¿qué se necesita? Que las propuestas tecnológicas sean escalables, mejorar la conexión y tener centros de datos distribuidos de forma lógica. Asimismo, plantear que la transformación digital llegue a todo el Perú, recordando que las piezas que coloquemos hoy en cada institución encajarán en el futuro.

LA IMPOSTERGABLE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

¿Por qué es impostergable que las empresas consideren como única alternativa transformarse o desaparecer? En nuestra región, y particularmente en nuestro país, la discusión llegó tarde. Entre 2015 y 2016, solo un puñado de las más grandes empresas que operaban localmente proyectaron nuevas formas de creación de valor, e iniciaron el desarrollo de algunos proyectos aislados, para incorporar nuevas tecnologías o procesos disruptivos en sus organizaciones.

De la mano de proveedores de tecnología, consultoras o casas matrices, algunas empresas se embarcaron en procesos de transformación, pero recién desde 2017, el tema ingresó a las agendas corporativas, aunque con cierta confusión y ruido.

Actualmente, las cosas han cambiado de manera positiva. Un grupo de líderes empresariales está creando una ruta de aprendizaje valiosa para quienes recién empiezan. Si bien los resultados empíricos están demostrando que los intentos de adaptación no están funcionando del todo, y que están sacando de carrera a muchos de

los que históricamente se han considerado ejemplos empresariales de escala global, también están dejando experiencias valiosas de lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer.

Uno de los primeros estudios con base empírica fue realizado por BCG Henderson Institute en 2017, considerando el desempeño de más de 300 empresas públicas, con un valor de mercado superior a los US\$ 10,000 millones. Lo primero que reflejó el estudio es que la sabiduría convencional sobre la transformación digital es insuficiente, y que lo que da soporte a los programas declarados de transformación de estas empresas es muy pobre aún.

En el período analizado, solo 25% de los que iniciaron procesos de transformación lograron resistir, recuperando marginalmente su desempeño en el 'TSR' (*total shareholder return*) al final del quinto año. Esto, luego de haber empezado decididamente a enfrentar el proceso y haber pasado por períodos muy complejos de pérdida de valor.

Para el resto de las mejores empresas del mundo, es decir, 75% de ellas, el índice de 'TSR' permanece en rojo en muchos de los casos, como Toys R Us o Sears, que entraron en bancarrota.

UTEC Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

En el marco de la iniciativa de la Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTEC) para la transformación corporativa, decenas de líderes empresariales, expertos y protagonistas de la innovación a nivel local (y global) participaron en diversos formatos de reflexión e intercambio de experiencias. Ello ha permitido desarrollar conocimiento genuino y experimentar en un ambiente de extrema confianza.

Leading Digital es una plataforma educativa que busca la adopción de nuevas estrategias para la creación de valor. Esta se encuentra dirigida a líderes y CEOs que asuman la ventaja de formar parte de una comunidad enfocada en la toma de decisiones que generen valor en altos mandos corporativos. El programa busca brindar contenido que sea relevante sobre la realidad peruana, mediante un espacio innovador, que profundiza en distintas temáticas y tecnologías del cambio.

El crear un mejor país a través de la transformación digital, que es una revolución tan relevante para el mundo de hoy, es una de las principales consignas de la UTEC, a través de su propuesta educativa.

Nuevamente, hacemos la pregunta: ¿por qué es impostergable que las empresas consideren como única alternativa transformarse o desaparecer? La respuesta está en los cambios que experimenta la sociedad.

Y esos cambios están afuera de nuestros parámetros mentales corporativizados. Lo que vivimos actualmente es un fenómeno económico complejo, que ha gestado, en primer lugar, un éxodo de nuestros clientes, consumidores, usuarios y audiencias. Ellos han salido de nuestros mercados de la forma como compraban, consumían y se informaban tradicionalmente. Hoy, exigen precios y experiencias de usuario que las formas tradicionales de creación de valor no son capaces de ofrecer.

Son más de 3.8 billones de humanos conectados, y para 2025, probablemente, toda la humanidad esté conectada en línea. La transformación digital no puede esperar.

El mensaje detrás de todos estos eventos es que, si bien estamos en la periferia de la economía global, la nueva sociedad digital se está gestando a una velocidad sin precedentes históricos, al extremo que supera la capacidad que tenemos para procesar estos eventos. Todo esto trae como consecuencia cambios dramáticos para las economías y mercados. El éxito se encuentra en la capacidad de respuesta de las empresas e instituciones públicas.

En la comprensión de la dimensión de estos procesos, y en el cambio cultural que implica esta nueva sociedad, los retos son tan grandes como las oportunidades.

CLAUDIA MUÑOZ-NÁJAR RODRIGO
ERNESTO CUADROS VARGAS
CARLOS CALDERÓN

AGRADECIMIENTOS

Estamos muy agradecidos con todas las personas que hicieron posible la publicación de este libro. Queremos agradecer de manera muy especial a todos los ejecutivos que nos donaron su valioso tiempo para realizar estas entrevistas, en temas relacionados a *La transformación digital*. Todos ellos han enriquecido esta publicación, mediante sus experiencias, consejos y aciertos. ¡Muchísimas gracias!

**Aldo Ferrini *Alfredo Pérez Gubbins *Álvaro Correa *Arturo Mannheim *Arturo Nuñez *Atilio Ghio *Augusto Rey *Carlos Ganoza *Carlos Gonzales Camargo *Carlos Heeren *Carlos Montesinos *Carmen Rosa Graham *Christian Roque *Daniel Nuñez Valdivieso *Eduardo Eiger *Eduardo Torres Llosa *Emilio Fantozzi Temple *Fabiola León-Velarde *Fernando Arrieta *Fernando Ríos Sarmiento *Fiorella Molinelli *Gary Urteaga *Gianfranco Ferrari *Gonzalo Begazo *Gonzalo Sarmiento *Humberto Nadal *Ivo Gagliuffi *Jaime Gustavo Graña Belmont *Janine Belmont *Javier Ichazo Bardales *Jorge Yzusqui *José Arriola Márquez *José Manuel Gallego *José Manuel Revuelta *Juan Manuel Peña *Luis Ferrand Aspíllaga *Marco Roca Zegarra *Marcos Vargas *Mariela García de Fabbri *Marina Costa Checa *Mario Campodónico *Marushka Chocobar *Miguel Uccelli *Paolo Sacchi *Pedro Cortez *Ramiro Lafarga *Renzo Ricci*



Esta empresa dedicada a la fabricación de vidrios de alta tecnología para el sector automotriz apunta a que la innovación sea el centro de su estrategia. Gracias a su trabajo en investigación y desarrollo, la compañía peruana viene ganando mercados altamente especializados y clientes tan exigentes como Tesla.



**ARTURO
MANNHEIM**

**CEO DE AGP
GROUP**

INNOVACIÓN PARA EL MUNDO

AGP Group es una empresa peruana con más de cinco décadas en la industria de vidrios para automóviles. Su CEO, Arturo Mannheim, asegura que en diez años la firma será líder mundial en la fabricación de vidrios (como parabrisas, techos y ventanas) para vehículos eléctricos y autónomos. Esto, gracias a su agilidad, innovación y presencia en los mercados donde se viene gestando la transformación.

En febrero de 2018, la empresa Space X lanzó al espacio el cohete Falcon Heavy, el más poderoso de su tipo en salir de la Tierra desde las misiones Apolo. Este propulsor dejó en órbita, rumbo a Marte, un auto Tesla Roadster, propiedad del multimillonario Elon Musk. Lo que pocos saben es que los vidrios producidos para dicho vehículo fueron fabricados por una empresa peruana: AGP Group.

“Cuando nos preguntan qué nos deparará el futuro, yo les digo que ya estamos camino a Marte y solo depende de nosotros hacer los vidrios para ese planeta”, afirma Arturo Mannheim, CEO de la compañía dedicada a la fabricación de vidrios de alta tecnología para la industria automotriz.

Para el ejecutivo, este mercado es un claro ejemplo de la rápida transformación que vive el mundo. El auto está dejando de ser una herramienta que sirve para trasladarse de un punto hacia otro, para convertirse en un medio que permite tener esparcimiento, además de disfrutar de una experiencia libre de tráfico y estrés. Esto se logra con los denominados autos eléctricos autónomos, cuyos vidrios son fabricados por AGP Group para marcas como Tesla.

La división más antigua de la compañía es la que fabrica vidrios de

seguridad para autos particulares blindados. Entre sus principales clientes, se encuentran marcas como Mercedes, Audi y BMW. Actualmente, AGP Group tiene el 40% de ese mercado a nivel mundial. “En el planeta, solo existen dos empresas capaces de cumplir los estándares de las ensambladoras alemanas: nosotros y una firma italiana. Se trata de autos diseñados para proteger a altos dignatarios en el mundo”, explica Mannheim.

Gran cliente

En 2014, AGP creó su división más innovadora: eGlass, orientada al diseño y fabricación de vidrios especializados para vehículos eléctricos, autónomos y de alto performance. “Nació como una estrategia de expansión de la empresa. Ya estábamos en mercados acotados y queríamos crecer. Identificamos cinco mercados con posibilidades para incursionar, y uno de ellos fue el de los vehículos eléctricos”, refiere el CEO de la compañía.

Así, la empresa se contactó con la firma californiana Tesla –líder en la fabricación de vehículos eléctricos en el mundo–, que les propuso producir el parabrisas de la camioneta modelo X. Se trataba de un parabrisas tres veces más grande que uno tradicional, y que buscaba replicar la experiencia de la cabina de un helicóptero. “Fabricamos en



La innovación es la piedra angular de la cultura organizacional de AGP.

Perú el parabrisas más complejo en la historia del automóvil. Decidimos apostar fuerte por la innovación y convertirnos en líderes mundiales de esta industria”, señala Mannheim.

Una de las exigencias de Tesla fue que AGP instalara una planta para abastecer a sus vehículos eléctricos, por lo que solicitó que esta se ubique en California, Estados Unidos. “Insistimos en la necesidad de instalar la planta en nuestro país. La primera pregunta del CEO de Tesla fue: ‘¿Dónde queda el Perú?’. Al final, conseguimos el contrato y en nueve meses se construyó la fábrica. En los siguientes años, Tesla nos fue adjudicando otros proyectos de vidrios para su modelo Sedan, que antes lo hacía una empresa japonesa. Luego, logramos otro proyecto para reducir en 30% el peso de los vidrios que se colocan en el techo de las camionetas. Y así, hemos ido creciendo y atendiendo a otras marcas más tradicionales”, manifiesta.

Innovar es el centro

En 2018, la empresa invirtió casi el 6% de sus ventas en investigación y desarrollo. Hace tres años, ese porcentaje era de 2%. Para 2019, AGP espera elevar la inversión a cerca del 10%. “Nuestra propuesta de valor en eGlass está basada en cuatro ‘megatendencias’ de la industria



AGP Group cuenta con más de 2,000 trabajadores y operaciones en 14 países. Tiene entre sus clientes a marcas como Tesla, Lotus, Audi, Mercedes, BMW, Porsche, Tata, Mahindra y el propio gobierno estadounidense.

“

HAY GENTE QUE NOS CALIFICA COMO UNA *STARTUP* GIGANTE, PORQUE HEMOS ENCONTRADO UNA VENTANA DE OPORTUNIDAD Y SOMOS MUCHO MÁS ÁGILES. LAS DECISIONES SON RÁPIDAS Y LA ALTA DIRECCIÓN ESTÁ METIDA TOTALMENTE EN EL DISEÑO DE LOS PRODUCTOS.

”



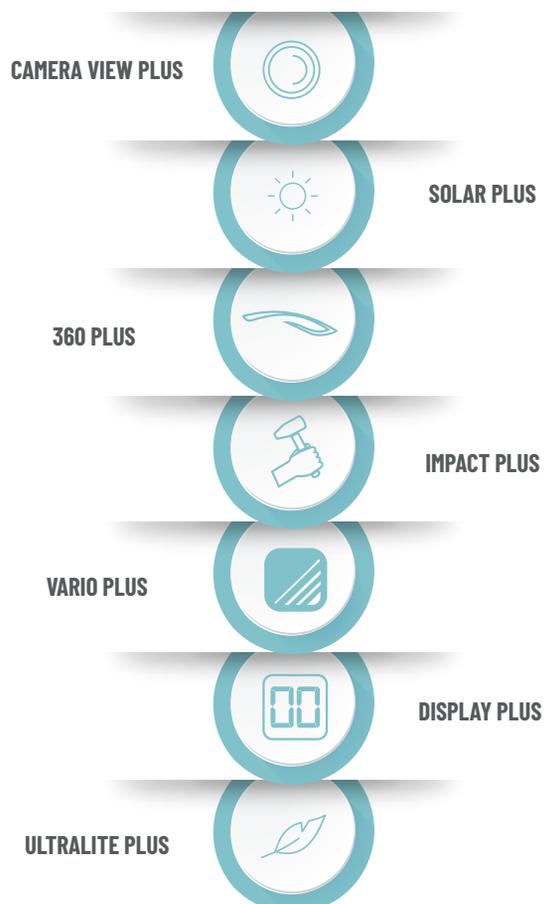
automotriz: la electrificación de los autos, el piloto automático, la conectividad y la movilidad compartida. También identificamos siete tecnologías para diferenciarnos ante las ensambladoras del mundo. El 95% de las ventas de eGlass están relacionadas con esta propuesta de valor agregado”, sostiene el CEO.

En 2014, la empresa conformó equipos de investigación y desarrollo, hoy compuestos por 70 científicos peruanos y extranjeros. Se estima que a fines de 2019 llegarán a ser más de 150 investigadores. “Es un equipo multicultural, con más de diez nacionalidades, que junto al talento nacional está desarrollando nuevas tecnologías para la industria del vidrio automotriz”, refiere Arturo Mannheim.

En 2017, AGP solicitó 84 patentes a nivel internacional, demostrando su compromiso con el desarrollo de nuevas tecnologías. “La innovación es el centro de la empresa, no es un complemento. Nuestro modelo de gobierno gira alrededor de la innovación, por lo que tenemos revisiones semanales, mensuales y trimestrales, para asegurar que todos los esfuerzos estén enfocados en esta propuesta de valor altamente diferenciada”, asegura.

Actualmente, AGP está diseñando la división eGlass 2.0. Esta consistirá en una planta ubicada en Bélgica, la cual operará a partir de septiembre de este año. “Tenemos varios peruanos allá, desarrollando este proyecto que será una réplica mejorada de nuestra planta en Lima de eGlass”, añade el ejecutivo.

LAS SIETE TECNOLOGÍAS DE EGLASS



La empresa ha implementado también centros de innovación, o *tech centers*, en los lugares donde se está gestando la disrupción en la industria automotriz. “Hemos abierto uno en Alemania, donde se está desarrollando mucho la óptica para los sistemas de piloto automático de los autos. Y vamos a abrir otros tech centers en Estados Unidos y China”, afirma.

Agilidad y cultura

“Hay gente que nos califica como una *startup* gigante, por nuestra división de eGlass. Estamos compitiendo con empresas japonesas y francesas, de gran tamaño y con muchos años en el mercado, pero que al ser burocráticas, son más lentas y tienen mandos medios con poca disposición a cambiar”, asegura Arturo Mannheim.

El ejecutivo destaca que esta agilidad es una de las grandes ventajas que tiene la empresa para ganarle a sus competidores mundiales con más recursos. “Ford también tenía recursos y perdió la batalla contra Tesla. La cantidad de recursos no es el mejor indicador para medir la capacidad de una empresa para salir ganadora en un mercado”.

Hace diez años, un modelo de auto se desarrollaba en cinco años. Ahora, se está planeando que sea solo en año y medio. Por eso, en AGP saben que sus procesos de innovación deben estar alineados con esta dinámica del mercado. “Los productos *breakthrough* son aquellos que se destacan. Por ser altamente innovadores y disruptores, representan el 50% de las ventas hacia el año 2023. Actualmente, tenemos ocho

80

millones

de euros invertirá AGP Group en la planta de la empresa belga Soliver, la cual adquirió en 2018 para expandir sus operaciones en Europa.

6%

de las ventas

fue el porcentaje de la inversión en investigación y desarrollo de AGP Group en 2018.

AGP EN 2018



Se cuadruplicaron las ventas



Adquisición de Soliver NV en Roeselare, Bélgica

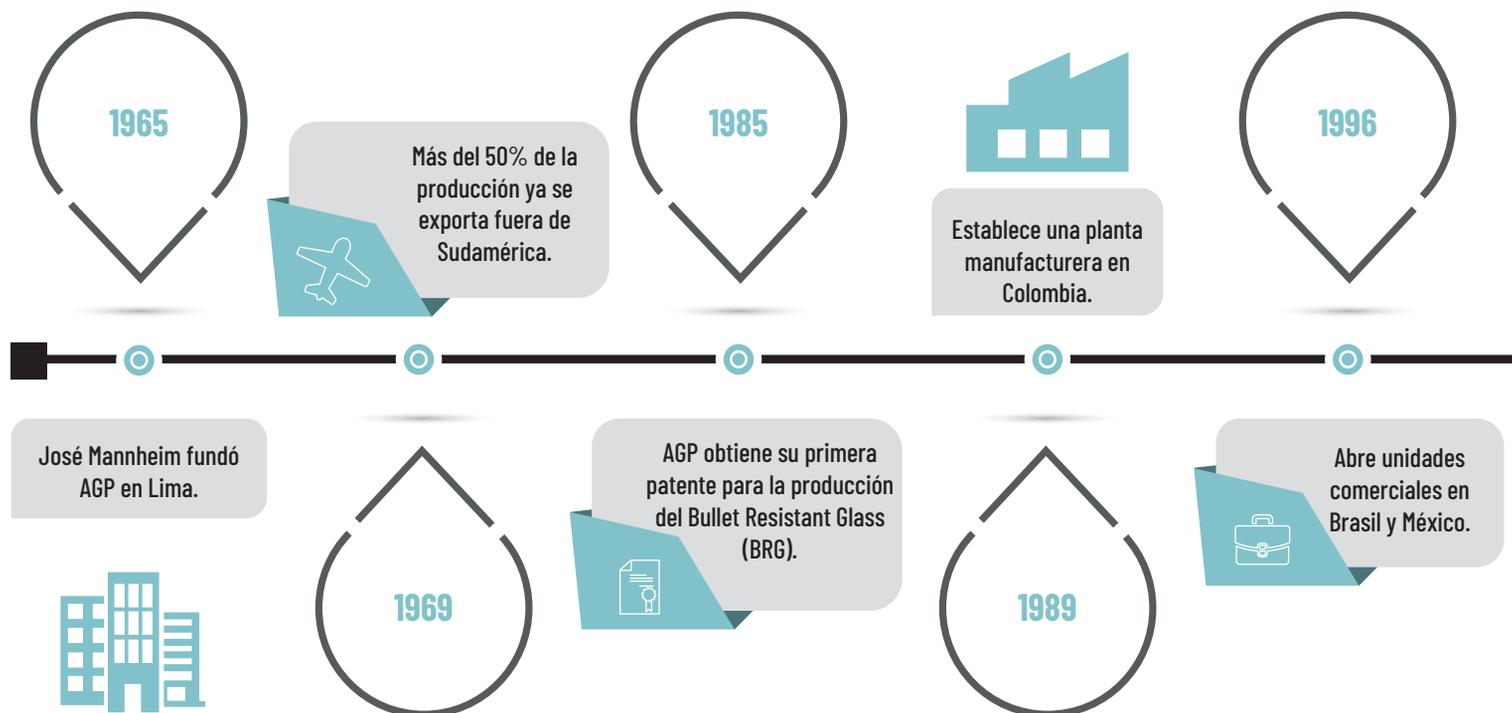


AGP anuncia la inversión minoritaria liderada por Goldman Sachs Private Capital Investing



Construcción de una segunda planta europea en Ghent, Bélgica

LA INNOVACIÓN EN AGP GROUP



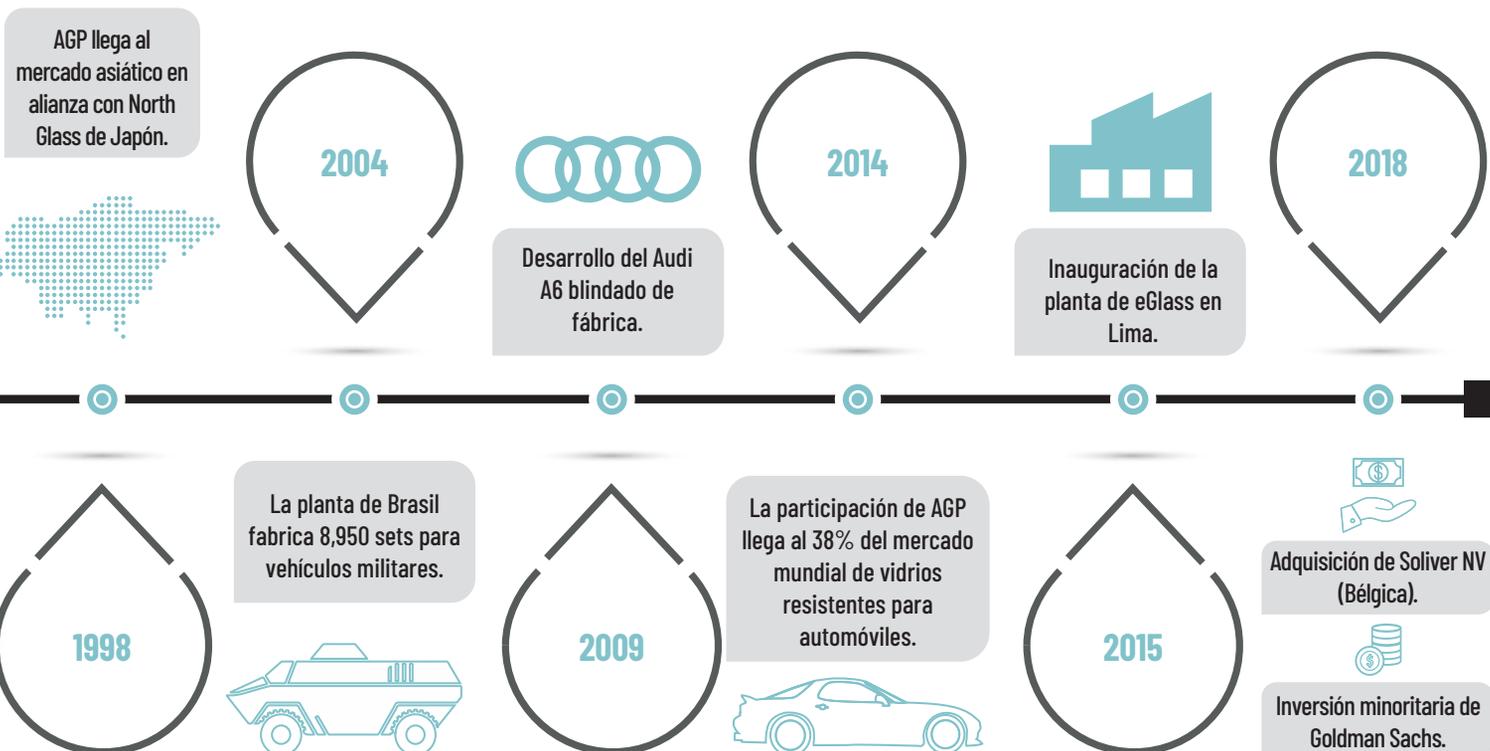
productos, donde el nivel del valor agregado y la innovación es alto”, subraya el CEO.

Otra apuesta de la empresa es asociarse con *partners* tecnológicos para la innovación, que puedan ayudarlos a competir con compañías mundiales que tienen equipos de investigación mucho más grandes. Para ello, la firma ha implementado una red de empresas que buscan apoyar la disrupción de la industria automotriz, como son Corning, 3M, Hitachi, Beneq, entre otras.

Una vez a la semana, el equipo ejecutivo de AGP se reúne con los investigadores para conocer los avances en la propuesta de valor. Una vez al mes, los encargados de los programas pilotos se juntan con los clientes. Una vez por trimestre, se desarrollan *workshops* para revisar los *roadmaps* de la innovación. Y finalmente, una vez al año, se lleva a cabo la revisión de las tendencias macro de la industria.



HACER INNOVACIÓN EN EL PERÚ ES PERFECTAMENTE VIABLE. HAY QUE TENER PERSISTENCIA Y HACER LAS INVERSIONES NECESARIAS, BUSCANDO SIEMPRE UNA PROPUESTA DIFERENCIADORA”.





Desde hace un par de años, Alicorp viene evaluando herramientas que permitan orientar a la compañía hacia la generación de valor y estén enfocadas en un solo objetivo: satisfacer a clientes y consumidores.



**ALFREDO PÉREZ
GUBBINS**

**GERENTE GENERAL
DE ALICORP**

ROMPIENDO PARADIGMAS

Como parte de su proceso de transformación digital, Alicorp ha creado una Escuela de Liderazgo, la cual se encarga de preparar al talento que requieren en esta nueva etapa. Alfredo Pérez Gubbins, gerente general de la empresa, explica la importancia y los pormenores de la revolución digital que vive la empresa de consumo masivo.

La generación de valor para los accionistas, consumidores, clientes, y en general, para todos los *stakeholders* de una organización, es uno de los principales objetivos de Alicorp. De acuerdo con Alfredo Pérez Gubbins, gerente general de la compañía, hace algunos años comenzaron a buscar nuevas formas de mantener el éxito a futuro, optimizando los procesos y generando mayor valor a sus productos. En ese camino, la digitalización se fue convirtiendo en un elemento estratégico del negocio. “Empezamos a darle vida a las marcas a través de las redes sociales, y a buscar formas de ser más eficientes, innovando e implementando nuevas herramientas”, comenta el ejecutivo.

De esta forma, Alicorp ha ido moldeando su estrategia corporativa. En enero de 2019, creó la Vicepresidencia Corporativa de Estrategia y Digital. Entre otras funciones, esta área lidera la transformación digital de la empresa y las relaciones con los inversionistas. Asimismo, el desarrollo de nuevas formas de llegar a los clientes y consumidores, en cada uno de los negocios en los que participa Alicorp (consumo masivo, B2B, alimentación para el sector acuícola y molienda), entre otras tareas. Para la empresa de consumo masivo, estas medidas buscan afianzar y expandir la digitalización en todas sus operaciones. Se enmarcan en el objetivo de crear valor a través de tres pilares estratégicos: crecimiento, eficiencia y gente.

Pérez Gubbins señala que, para consolidar la apuesta digital de la compañía, fue fundamental aprender de diferentes experiencias de empresas y organizaciones. “Necesitábamos ser habilitadores y lo hicimos mediante dos conceptos: herramientas digitales y cultura de innovación”.

La empresa también creó el Centro de Excelencia, que forma parte de la Vicepresidencia de Estrategia y Digital. Pérez Gubbins explica que esta área busca identificar posibles fuentes de valor para el negocio. “Por un lado, se analiza la forma en que la empresa se conecta y comunica con los clientes, y consumidores digitales. Por otro lado, se brinda herramientas innovadoras para potenciar más a la fuerza comercial”. En esa línea, en 2018 se implementó un laboratorio de innovación multidisciplinario, ya que se identificó que para seguir creciendo y añadiendo valor al negocio, se tenía que responder a los clientes con eficiencia, flexibilidad y rapidez.

El ejecutivo precisa que se han creado tres tipos de habilitadores digitales. El primero es el digital *per se*, que desarrolla temas como comercio electrónico, pero también analiza herramientas de corte simple, como el celular que utiliza un vendedor para facilitar su interacción con el cliente. El segundo es la robotización, que mejora procesos y la productividad en sus plantas. Y el tercero, es el manejo permanente de información y analítica avanzada para construir bases



Esta empresa de consumo masivo es la primera en apostar por la transformación digital en el mercado peruano.

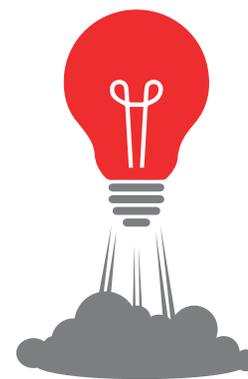
de datos, crear ideas de negocio y segmentar al cliente de una manera más precisa. “Hemos utilizado muchas de estas herramientas, aún tenemos oportunidades de aprovechar todo su potencial. Tenemos que generar una data muy bien estructurada, que nos ayude a tomar mejores decisiones de negocio”, asegura el ejecutivo. En ese sentido, el uso de *big data* para estructurar la información que se tiene del mercado, reforzada con variables externas como localización, clima o tráfico, es fundamental.

El esfuerzo que viene desplegando Alicorp en su proceso de transformación digital se refleja también en la implementación del sistema de planificación de recursos empresariales ‘SAP4 HANA’. Con este programa, pueden analizar grandes volúmenes de datos de mercado y administrar de manera más eficiente la operación.

Entre sus próximos pasos, Alicorp busca potenciar su Centro de Excelencia, para crear propuestas de valor y transformar a toda la organización.

El cliente-consumidor

Alicorp tiene claro que el cliente es el centro del negocio. En esa línea, el mundo digital implica un acercamiento mayor al cliente, a fin de ofrecerle mejores experiencias con las marcas y productos.

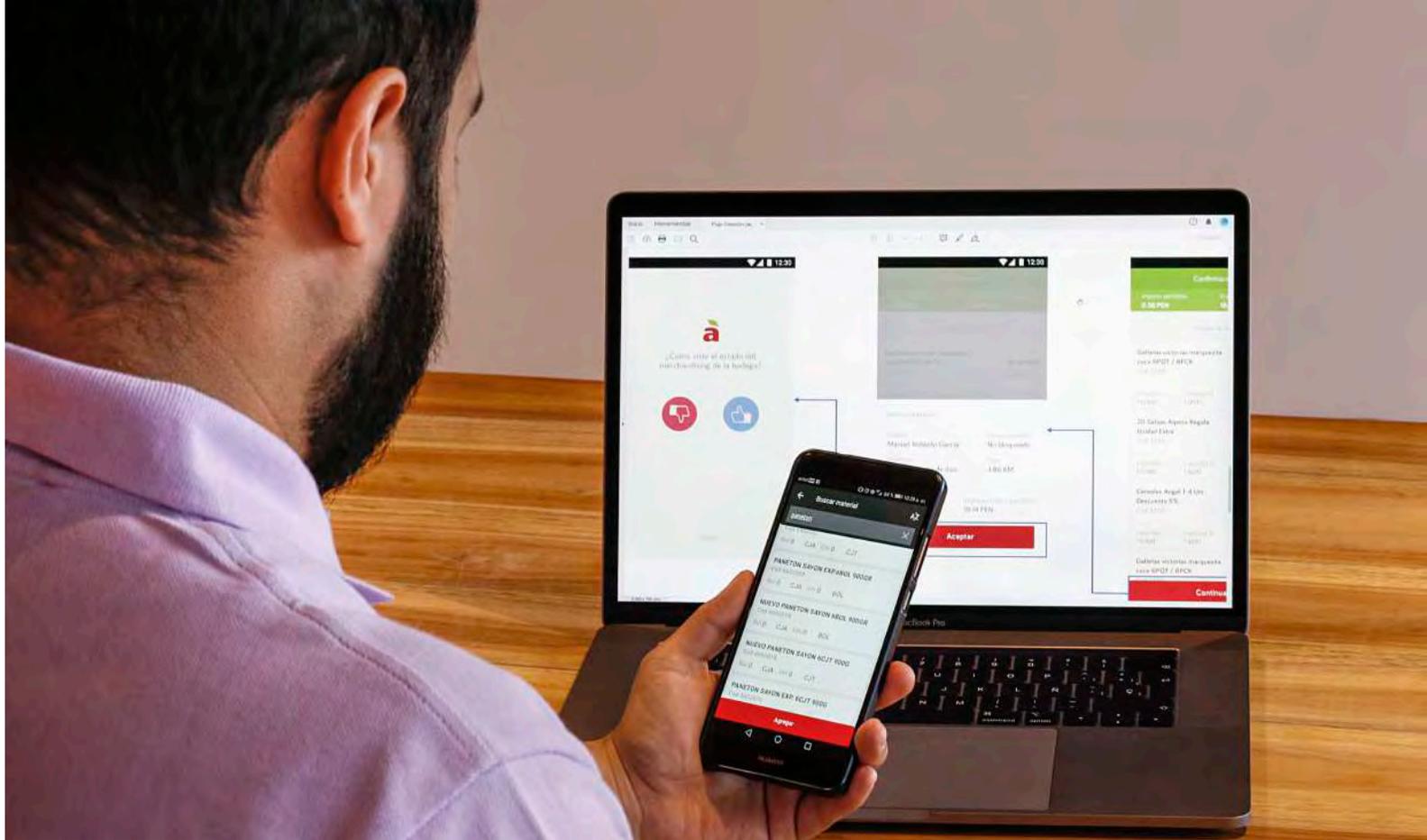


El objetivo de la Vicepresidencia Corporativa de Estrategia y Digital es potenciar las acciones comerciales, así como la eficiencia de la empresa, en los negocios donde está presente.

“

**TENEMOS QUE
ESTAR DISPUESTOS
A EQUIVOCARNOS,
APRENDER DE
NUESTROS ERRORES
E INTENTARLO
NUEVAMENTE. LA
EXPERIENCIA ES EL
CAMINO PARA AÑADIR
VALOR.**

”



“Normalmente, las compañías desarrollan su modelo de negocio basándose en estrategias para mejorar sus productos y servicios, simplificar procesos e incrementar sus ventas. Con la revolución digital, el cliente-consumidor nos está dando la respuesta. Por ello, tenemos que regresar a él para preguntarle qué quiere. Es él quien nos está transformando”, afirma Pérez.

La empresa considera que, si bien el proceso de transformación digital implica inversiones importantes, estas se traducirán en una mayor fidelización de los clientes con las marcas.

En su proceso de transformación digital, la empresa de consumo masivo encuentra oportunidades de aprendizaje constante. En palabras de Alfredo Pérez Gubbins, cada elemento que no funciona es una oportunidad para mejorarlo. “Tenemos que estar dispuestos a equivocarnos, aprender de nuestros errores e intentarlo nuevamente. La experiencia es el camino para añadir valor”, asegura el ejecutivo.

Talento y transformación

De acuerdo con Pérez Gubbins, una de las principales barreras que enfrenta el proceso de transformación digital no se vincula al tema monetario, sino a la resistencia de algunas personas al cambio. “Cuando tienes una empresa grande, que durante años ha gestionado el negocio de una forma determinada, el cambio puede ser difícil. Necesitamos incorporar una cultura de innovación”, explica.

SIETE COMPETENCIAS PARA LOS COLABORADORES DE HOY

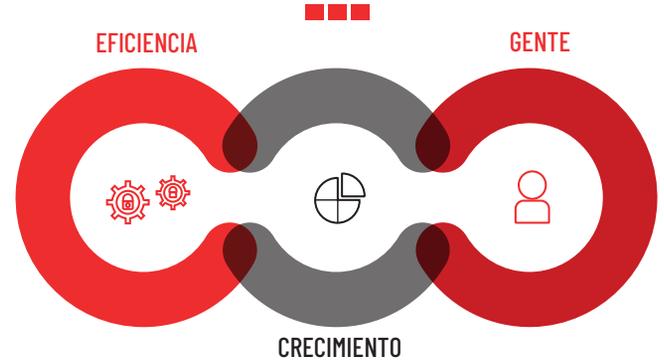




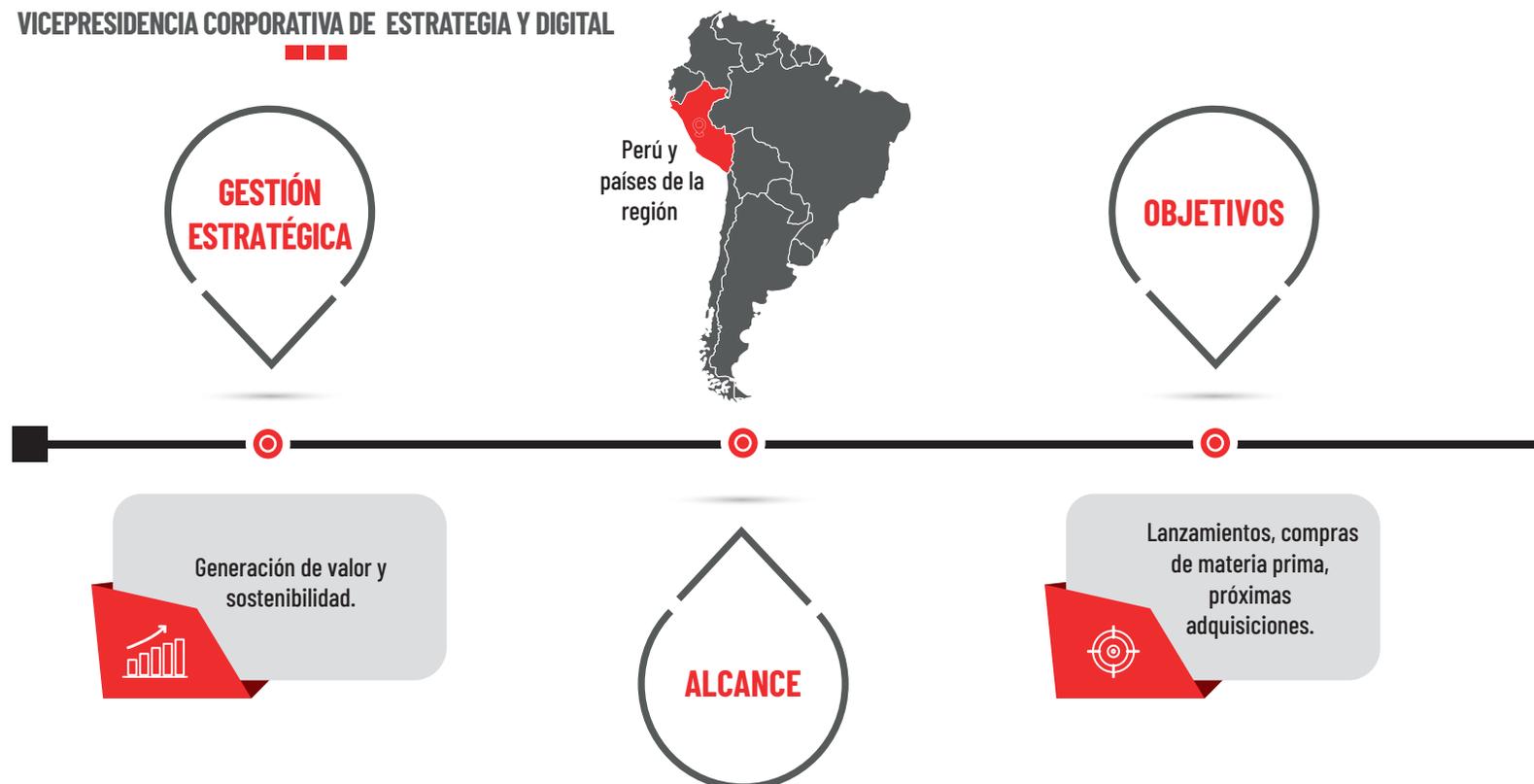
La preparación y búsqueda del talento para enfrentar los desafíos que genera el nuevo entorno es un elemento fundamental para la empresa, la cual viene invirtiendo en fortalecer las habilidades de sus colaboradores.

En esa línea, se implementó la Escuela de Liderazgo Alicorp, que cuenta con una currícula especial. Esta evalúa las capacidades que como compañía se deben impulsar y desarrollar para generar una mentalidad global. De esta forma, competir en un mundo cada vez más digital. El objetivo de la empresa es que todos sus colaboradores pasen por este espacio de aprendizaje.

PILARES DE LA EMPRESA



VICEPRESIDENCIA CORPORATIVA DE ESTRATEGIA Y DIGITAL



Pérez indica que, actualmente, no se dispone de todos los profesionales que se requiere para enfrentar los acelerados cambios que experimenta el mercado. Para cerrar esa brecha, las universidades y centros de investigación tienen una gran responsabilidad, pero también los sectores privado y público. En opinión del ejecutivo, estos sectores deben ofrecer mayores incentivos para atraer a profesionales extranjeros y retener el talento local.

Otra de las acciones emprendidas por Alicorp, que tiene una perspectiva de largo plazo, consiste en preparar a sus colaboradores para adelantarse a las segundas fases de cada proyecto que manejan.

“Tenemos que estar preparados y anticiparnos a lo que viene. Si algo queremos hacer como compañía es comunicar, y con herramientas digitales, es más fácil”, concluye Pérez.



Pedro Malo, vicepresidente de Estrategia y Digital.

25

personas

componen el laboratorio de innovación de la empresa. Se cuenta con nuevos perfiles enfocados en *data scientists*, estadísticos, entre otros.

160

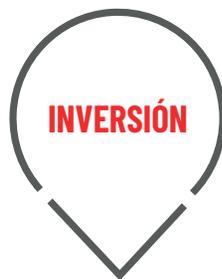
marcas

tiene Alicorp en el mercado. Entre sus megamarcas destacan Bolívar, Primor, Blanca Flor y Don Vittorio.

IMPLEMENTACIÓN



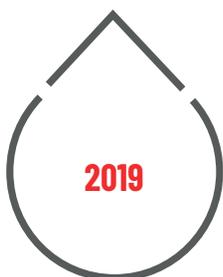
INVERSIÓN



Big data para administrar la información, machine learning e inteligencia artificial para contar con algoritmos más precisos.



2019



Un porcentaje importante del presupuesto de la empresa está destinado para la transformación digital.



HERRAMIENTAS





Emprender en el Perú no es fácil. Sin embargo, en los últimos años una serie de proyectos ponen al país en vitrina mundial. Falta mucho por aprender, pero la innovación y las nuevas herramientas digitales harán de este ecosistema un nuevo boom empresarial.



ASEP
ASOCIACIÓN DE EMPRENDEDORES DE PERÚ



GARY URTEAGA

**EMPRENDEDOR Y FUNDADOR
DE CINEPAPAYA**

EMPRENDIMIENTO DISRUPTIVO

Gary Urteaga, fundador de Cinepapaya, considera que si bien las universidades vienen trabajando de acuerdo a las demandas del mercado, aún les falta mucho por hacer. Desde el lado de las empresas, asegura que la prueba y error es muy costosa. Para Urteaga, la resistencia al cambio evita una transformación digital general en el Perú.

Allá en el 2014, un grupo de profesionales de diversas áreas apostó por fundar la Asociación de Emprendedores de Perú (ASEP). Ello, a raíz de otras iniciativas que ya venían liderando en la región y tenían por objetivo darle una voz a los emprendedores, para promover la articulación de empresas y fortalecer el emprendimiento.

El primer apoyo que recibieron fue de la Alianza del Pacífico, acompañada del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Entre las diferentes iniciativas que empujaban, estaba la creación de empresas por Internet a costo cero. También querían fomentar una Ley de Reemprendimiento, capacitando a los emprendedores mediante tecnologías de innovación. Actualmente, la ASEP está conformada por 15,500 asociados y anualmente organiza una cumbre donde participan entre 3,000 y 5,000 personas. Sus emprendimientos, tradicionales y digitales, siempre están enfocados en cambiar el mundo.

Alto impacto

Gary Urteaga, uno de los fundadores de esta asociación, asegura que los emprendimientos de alto impacto están muy vinculados al área académica. El empresario comenta que hoy en día existen profesionales de diferentes carreras que están expuestos a tecnologías y tendencias digitales. Esto también los motiva a pensar en grande y a escala global.

"En todas las universidades hay un centro de emprendimiento. Aquí dictan talleres, cursos, conectan a personas que conocen el tema, proponen soluciones. Usualmente, el tipo de soluciones que proponen se basan en tecnología, y se arman grupos multidisciplinarios que terminan con un proyecto digital", explica.

Según el experto, hace 15 o 20 años, para hacer un proyecto digital se tenía que contratar mucho personal técnico. Hoy en día se cuenta con servicios digitales, y una sola persona puede realizar todas las acciones. "A la hora de ser digital, no necesariamente el producto se tiene que vender en el sistema local", afirma Urteaga.

Las universidades juegan un rol importante. En el lado académico, Urteaga asegura que está la oferta y que hay información. Ser emprendedor también es una vocación. Él considera que las casas de estudio tienen un tipo de acceso para los emprendedores. "La metodología 'Lean Startup' no debe ser teórica y quedarse en las clases. Hay que crear e iterar prototipos con la retroalimentación de usuarios y clientes finales de la calle".

Urteaga agrega que si bien en estos primeros años, las universidades han empujado estos cambios, al ser muy académicos, el sistema ha fracasado. "Es un proceso de integración", afirma.

Del lado empresarial, Urteaga considera que hay un terror enorme a cometer



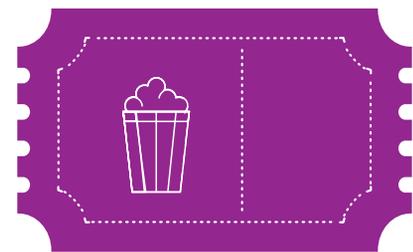
Desde ASEP, Gary Urteaga sigue relacionado con el mundo del emprendimiento, apostando por ideas innovadoras para el mercado.

errores. “Hay culturas donde el error es parte del proceso de aprendizaje. No quiere decir que es bueno, pero el error y la experiencia son indicadores del emprendimiento, del riesgo. Entonces, si tienes un buen elemento de interés, ¿cómo lo llevas a las empresas? Allí hay una sinergia muy natural, pero en la práctica no se da. Lo digo por experiencia propia”, cuenta Urteaga.

El emprendedor asegura que ha tocado muchas puertas de empresas para que apuesten por emprendimientos, pero toma mucho tiempo encontrar a personas a quienes les agraden las ideas presentadas. “Para una empresa, emprender y fallar es costoso. En mercados como Estados Unidos, creo que eso ya está bastante avanzado, y todas las empresas tienen presupuesto para un análisis. En América Latina y en Perú, la resistencia al cambio a veces evita una transformación digital general de la empresa”, asegura.

Estado emprendedor

Gary Urteaga considera que el Estado ha apoyado mucho a los emprendimientos. Con respecto a otros países de América Latina puede ser poco, pero se está avanzando. “Todos nuestros países tienen necesidades básicas claves como seguridad y educación. Seguimos en la cola de desarrollo de emprendimiento e innovación. Lo poco que se ha generado ha creado una excelente sinergia, y hay una buena ola de profesionales que sigue trabajando proyectos muy interesantes”, explica el líder en emprendimiento.



En diciembre de 2016, Cinepapaya fue adquirida por Fandango NBC Universal de Comcast, un conglomerado global de telecomunicaciones y medios.

A woman with curly hair, wearing a dark t-shirt with the NASA logo, stands in front of a whiteboard. The whiteboard has several diagrams and the word 'SEP' written on it. The background is a solid purple color.

“

**QUEREMOS PROMOVER
EL EMPRENDIMIENTO
JUNTO CON LA
INNOVACIÓN PARA
FACILITAR EL CAMINO
A LAS PERSONAS QUE
QUIERAN IR POR ESTA
APUESTA.**

”



Si bien Gary Urteaga no está a favor de la creación de nuevos ministerios, considera que hay muchas organizaciones del Estado que pueden facilitar los emprendimientos y la formación de empresas. Por ejemplo, se cuenta con fondos en el Ministerio de la Producción y en otras entidades del Estado. “Aquí creo que hay un sesgo hacia la participación de la gran o mediana empresa para poder conseguir fondos significativos que podrían generar un impacto. Sin embargo, cualquier empresa puede acceder a un financiamiento de recursos no reembolsables para ejecutar proyectos de innovación millonarios. En mi opinión, estamos en un excelente camino”.

El fundador de Cinepapaya asegura que es necesario que el Estado deje de meter las manos en temas de legislación, que pueden ser negativos para la formación de estos emprendimientos. Por el contrario, su enfoque debe ser más positivo, sobre todo en la parte académica. “Tenemos que aprender a emprender”, afirma.

Según Urteaga, todas las empresas grandes impulsan el trabajo con *startups*, pero quieren desarrollar autoridad sobre ellas. En ese sentido, explica que hay un nuevo concepto que se llama *Corporate Venturing*, que está centrado en mirar los emprendimientos como portafolio, a través de diferentes instrumentos. “En Perú, las empresas están cambiando sus discursos, pero falta llevar esa mirada al tema laboral”.

Caso Cinepapaya

Gary Urteaga es muy conocido en el mundo del emprendimiento por

EL CAMINO DE URTEAGA

Capital semilla de aceleradores como Wayra, 500 startups de Silicon Valley, Startup Chile, Startup Brasil, Startup México, Startup Perú e inversores Ángel.

FUNDADOR DE HOLOSENS

STARTUPS

Ha incubado y asesorado a startups que han recibido subvenciones para investigación y desarrollo.

En 2010, recibió el Premio Presidente de Perú en materia de innovación y emprendimiento.

PREMIO

DISTINCIÓN

En 2014, recibió el Premio al Emprendedor del Año que entrega la Universidad San Ignacio de Loyola.

Fundador del Global Impact Challenge para Perú de Singularity University.

PIONERO

CARGO

Es el director fundador de la Asociación de Emprendedores del Perú (ASEP).

Cinepapaya, una *startup* que alcanzó una de las más altas cotizaciones del mercado y fue adquirida por un importante grupo empresarial. Según lo que cuenta el mismo Urteaga, junto a su socio, Manuel Olguín, venían trabajando en varios emprendimientos enfocados en el tema digital. “Aunque me gustaban las computadoras, no había una carrera de sistemas, así que me hice economista. Una conferencia en Singapur, sobre emprendimiento, me marcó y me di cuenta que eso quería hacer. No tienes que ser profesional en áreas técnicas de administración, tienes que tener ganas y levantar algo de capital para poder realizarlo”, narra

Sus primeras ideas no tuvieron el éxito esperado, pero todo el proceso de aprendizaje y experiencias en Silicon Valley, le ayudaron a forjar la idea que sería la ganadora.

“Como una herramienta para captar clientes, lanzamos una plataforma con entradas a las carteleras de cine. Hasta ese entonces, para ir al cine, tenías que comprar periódicos y ver la cartelera, o entrar a la página web de cada cine para ver qué había. Así que decidimos poner una cartelera unificada con una bonita interfase, pero pensando que desde esa interfase, las personas iban a seleccionar y comprar sus entradas para el cine. Así comenzamos”, recuerda Urteaga.

El ejecutivo señala que tuvieron mucha acogida. Luego, una cadena de cines les solicitó un sistema de ventas en línea, y lo lograron. Ya eran una *startup*. Con el tiempo, fueron mejorando el sistema. Y de pronto, ya estaban metidos en el ecosistema. “Lo llamamos Papaya porque si Apple puede usar una manzana, nosotros podemos usar una fruta tropical. Además, significa lo mismo que ‘fácil’ en nuestro país”, comenta.

50,000

dólares comenzó invirtiendo Wayra Perú en Cinepapaya, y se convirtió en la venta de acciones más importante de la aceleradora.

2016

Año en el que Fandango NBC Universal compra Cinepapaya. Este hecho transformó el mundo de los emprendimientos en Perú.

ASEP EN EL PERÚ



LA HISTORIA DE CINEPAPAYA



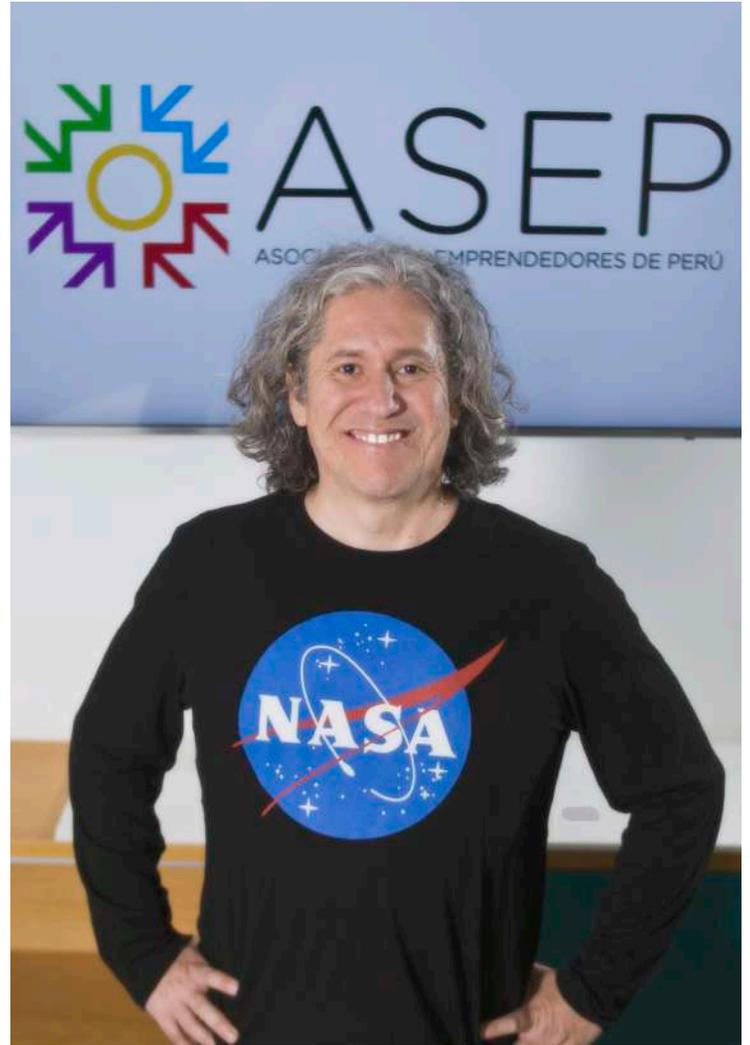
Así, a finales de 2016, la empresa estadounidense Fandango confirmó la compra de esta startup peruana. Con dicha acción, anunciaba su extensión del negocio en América Latina, uno de los mercados cinematográficos de crecimiento más rápido en el mundo. Empezaba así una nueva era para el emprendimiento peruano, el cual a partir de ese momento, apunta a crear y hacer crecer los negocios móviles adicionales con potencial internacional.

Gary Urteaga completó un ciclo emprendedor con Cinepapaya y luego retomó su rol ejecutivo. Continúa trabajando en el crecimiento de la empresa, como vicepresidente de Desarrollo de Negocios de Fandango NBC Universal para América Latina.

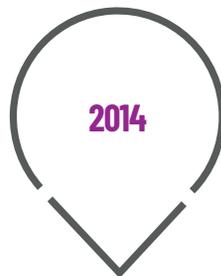
“Lo más importante a la hora de emprender es gestar un equipo multidisciplinario, de personas con talento y capacidad de ejecución, que puedan compartir la visión de una idea, trabajarla y ejecutarla”, recomienda Urteaga.



CUALQUIER EMPRENDIMIENTO QUE TENGA UNA APUESTA DE VALOR DIFERENTE ES VÁLIDO. DEPENDE DE CADA UNO EL ESFUERZO QUE LE PONGA PARA HACERLO VERDADERAMENTE GRANDE”.



STARTUP BATTLE
DE TNW CONFERENCE
segundo lugar en 2012
INTEL CHALLENGE APEC
Primer lugar en 2013



2014

Fandango NBC
Universal compró
Cinepapaya.



DESPUÉS DE
2016



PREMIO

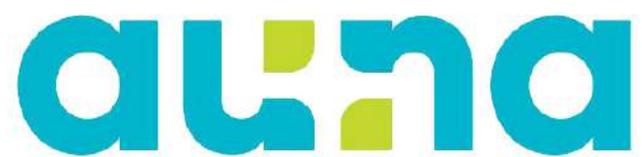
Mobile invierte
US\$2 millones en la
empresa. Esto le permite
ingresar a nuevos
mercados.



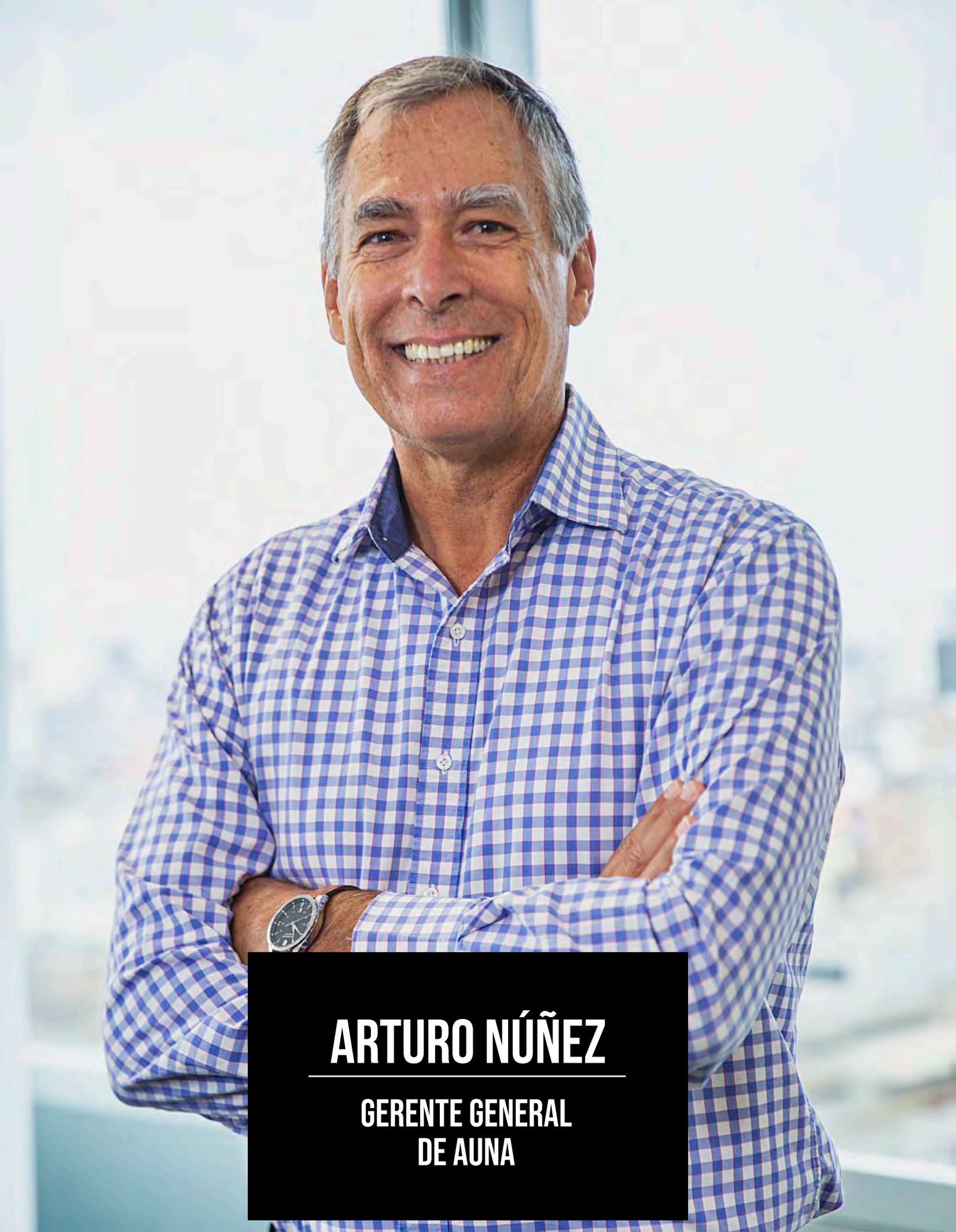
DICIEMBRE
2016

La empresa comienza a
operar como Fandango
América Latina.





Auna se ha planteado reforzar su cultura organizacional enfocándose en tres grupos: los pacientes, sus familias y el cuerpo médico. Para ello, viene desplegando una serie de herramientas digitales que buscan transformar la experiencia en salud de las personas.



ARTURO NÚÑEZ

**GERENTE GENERAL
DE AUNA**

SALUD OPTIMIZADA

Auna apuesta por una transformación digital que integre tecnologías en sus diferentes áreas, cambiando la forma en que opera y otorgando mayor valor a sus pacientes. Arturo Núñez, gerente general de la empresa, explica cómo la red de salud viene impulsando estos cambios.

Entre los objetivos de Auna en el mercado peruano está convertirse en una válvula de atención, y una elección para miles de personas que actualmente tienen que esperar días, incluso meses, para ser atendidos. En ese sentido, la empresa considera que las iniciativas público-privadas que ejecutan con los hospitales, por ejemplo, el hospital Alberto Leopoldo Barton del Callao, funcionan bastante bien y serán fundamentales para cubrir la demanda de prestación de salud en el país y elevar la calidad del sector.

El objetivo central de la transformación de Auna apunta justamente a ofrecer servicios de alta calidad, disponibilidad y estabilidad, para que los usuarios tengan una atención en salud oportuna y adecuada. Esta red de salud cuenta con estrategias para pacientes y médicos. Está centrada en el paciente, porque debe ser el centro y la razón del sector. Sin embargo, la red de salud identificó la existencia de barreras entre pacientes y centros médicos. ¿Cómo mejorar la atención que ofrecen y cerrar estas brechas?

Entre las acciones innovadoras que se han tomado, se encuentra la posibilidad de agendar de manera virtual las citas, identificando rápidamente la cobertura que ofrece cada seguro. Con ello, cuando la persona llega al centro de salud, presenta su DNI y puede ser atendido a la brevedad por el médico. Aunque parezca una medida simple, esta tecnología permite

ahorrar tiempo valioso para los pacientes y eliminar procesos tediosos, lo que redundará en todos los actores presentes en el sector salud.

Otra mejora importante, según explica Arturo Núñez, es que los pacientes tengan a su disposición los resultados de sus pruebas de imágenes y laboratorio. “Estamos trabajando en el portal del paciente. Buscamos optimizar y simplificar los procesos, así como ofrecerles por diferentes canales toda la información que requieran”, resume.

Conexión médica

En el caso de los médicos, se parte de que el valor del tiempo es altísimo. Ellos tienen que operar, atender, consultar, capacitarse, entre otras acciones. “Esto, que suena tan sencillo, en realidad nos ha llevado a trabajar con mucho detalle. La medicina es una ciencia, pero también es un arte. Dos médicos pueden no ver lo mismo en una imagen, o no dar un mismo resultado”, comenta el gerente general de Auna.

Entre las novedades que se quiere trabajar con este grupo, se encuentran las juntas virtuales, a través de un portal para médicos. Con esta iniciativa, los médicos no tendrían que trasladarse para discutir un tema en específico. Bastaría con que se conecten a una plataforma especial, y así la junta podría desarrollarse con la misma rigurosidad que se requiere, mejorando la gestión



Auna busca seguir consolidando en el país una red nacional de servicios de salud.

del tiempo en casos de salud. En Auna, se busca que los médicos no tengan un legajo físico, sino una pantalla con toda la información que necesitan.

“Gastamos más papel del que deberíamos. Nos decimos digitales, pero estamos lejos de esto. Queremos un cambio cultural. Uno podría decir que es generacional, pero no lo es”, asegura el gerente general de Auna.

De acuerdo con el ejecutivo, la mayor adopción de tecnología en la población, como por ejemplo, el uso masivo de *smartphones*, permitirá una mayor penetración de los servicios de salud, pero también nuevas formas de relación entre los pacientes y el sistema de salud. Núñez es enfático en que la innovación y el uso de tecnologías apunta a mejorar la experiencia de los pacientes. Y Auna se encuentra innovando en diferentes áreas, en ese sentido.

No obstante, el proceso de cambio es un aprendizaje. Las organizaciones miran hacia las *startups* porque son ágiles y aprenden de ellas el manejo del error. “En el tema de innovación, muchas veces no se ve el otro lado de la orilla. Muchas empresas no saben qué va a pasar, hay mucha prueba y error. ¿Cómo manejamos eso?”. Una respuesta, según el ejecutivo, está en el uso de la metodología ágil, que genera mayor productividad. En Auna están comenzando a aplicarla. “En realidad, la metodología ágil es sentar en una mesa a todos los interesados e involucrados en el sector, como personal administrativo,



En 2018, Auna inició su expansión regional en Colombia, con la adquisición del Grupo Empresarial Las Américas.

“

**EL HECHO DE PONER
AL PACIENTE EN EL
CENTRO Y CUESTIONAR
LOS PROCESOS CON LOS
CUALES SE HA VENIDO
TRABAJANDO, HA LLEVADO
A LA CREACIÓN DE UN
CENTRO DE HERRAMIENTAS
TRANSVERSALES, DONDE
SE PRIORIZAN LOS
PROCESOS QUE GENERAN
MAYOR EFICIENCIA EN LA
GESTIÓN.**

”



médicos y especialistas en tecnología, para lograr un buen resultado. Es claro que los beneficios son grandes, pero recién estamos comenzando”, indica.

El paciente primero

¿Qué se busca con el impulso de estrategias para innovar en toda la red de salud? Para Núñez, lo principal es mejorar la experiencia de los pacientes. La medicina ha sido siempre una profesión liberal, donde el médico no solo es el centro del saber y del conocimiento, sino el administrador de su tiempo y de sus formas. En ese sentido, lo que Auna quiere es elevar sus estándares de seguridad y servicio, y para ello, el cambio cultural en todo el grupo juega un rol decisivo. Hoy, por ejemplo, en la contratación de los médicos no solo se evalúa la solvencia profesional, sino también la afinidad que tienen con sus pacientes. El médico tiene que saber escuchar, generar empatía y confianza.

Trabajar el cambio cultural de la red de salud es el principal desafío. Hay proyectos enfocados en los médicos y en los pacientes, pero también en las personas que están en el área administrativa. El hecho de poner al paciente en el centro, y cuestionar los procesos con los cuales se ha venido trabajando, ha llevado a la creación de un centro de herramientas transversales, donde se priorizan los procesos que generan mayor eficiencia en la gestión.

Auna busca seguir consolidando una red nacional de servicios de salud. En ese sentido, no solo quiere ampliar sus instalaciones y operaciones en el país. Lo más importante, señala Núñez, es trabajar al 100% como una red de salud, integrando servicios, historias clínicas y simplificando procesos.

LOGROS DE AUNA



De acuerdo con el ejecutivo, el sector salud se está convirtiendo en un área atractiva para los profesionales. Hoy en día cuenta con ingenieros industriales, desarrolladores, arquitectos de tecnología y fármaco-economía. Se busca la eficiencia médica para determinados tratamientos, y en ese objetivo, se trabaja de manera multidisciplinaria y en contacto con el conocimiento que puedan ofrecer compañías especializadas, como los grandes hospitales o clínicas de todo el mundo. Auna los recibe, los visita, e impulsa pasantías entre su personal médico, con el fin de enriquecer el conocimiento y las prácticas médicas.

“Tenemos un contacto con la clínica Albert Einstein de Sao Paulo. Ellos empezaron a recibir preguntas de clínicas más pequeñas. En un momento, se dieron cuenta de que actuaban como consultores. Entonces, hicieron su compañía de consultoría, que está metida en el corazón del hospital”, cuenta Núñez.

Atención para todos

El ejecutivo considera que una mayor inversión privada en el sector representa una posibilidad de crecimiento, pero sobre todo, de cerrar brechas en salud. En su opinión, tanto el servicio público, como el privado, deben cubrir y satisfacer la demanda de salud de toda la población. Elevar los estándares es también un imperativo y un círculo virtuoso: cuando los estándares en infraestructura o equipamiento médico se elevan, hay mayor rigor en la contratación de personal médico.

El gran valor del conocimiento médico está en la prevención, la difusión

14%

son las citas que se obtienen vía virtual en el mercado peruano.

14

establecimientos de salud tiene el grupo a nivel nacional. Otros siete proyectos en curso se implementarán en el mediano plazo.

VALORES DE LA EMPRESA

SIMPLICIDAD



Hacemos simple lo complejo.

COSTO-EFICIENCIA



Servimos con excelencia asegurando el mejor uso de los recursos.

INNOVACIÓN



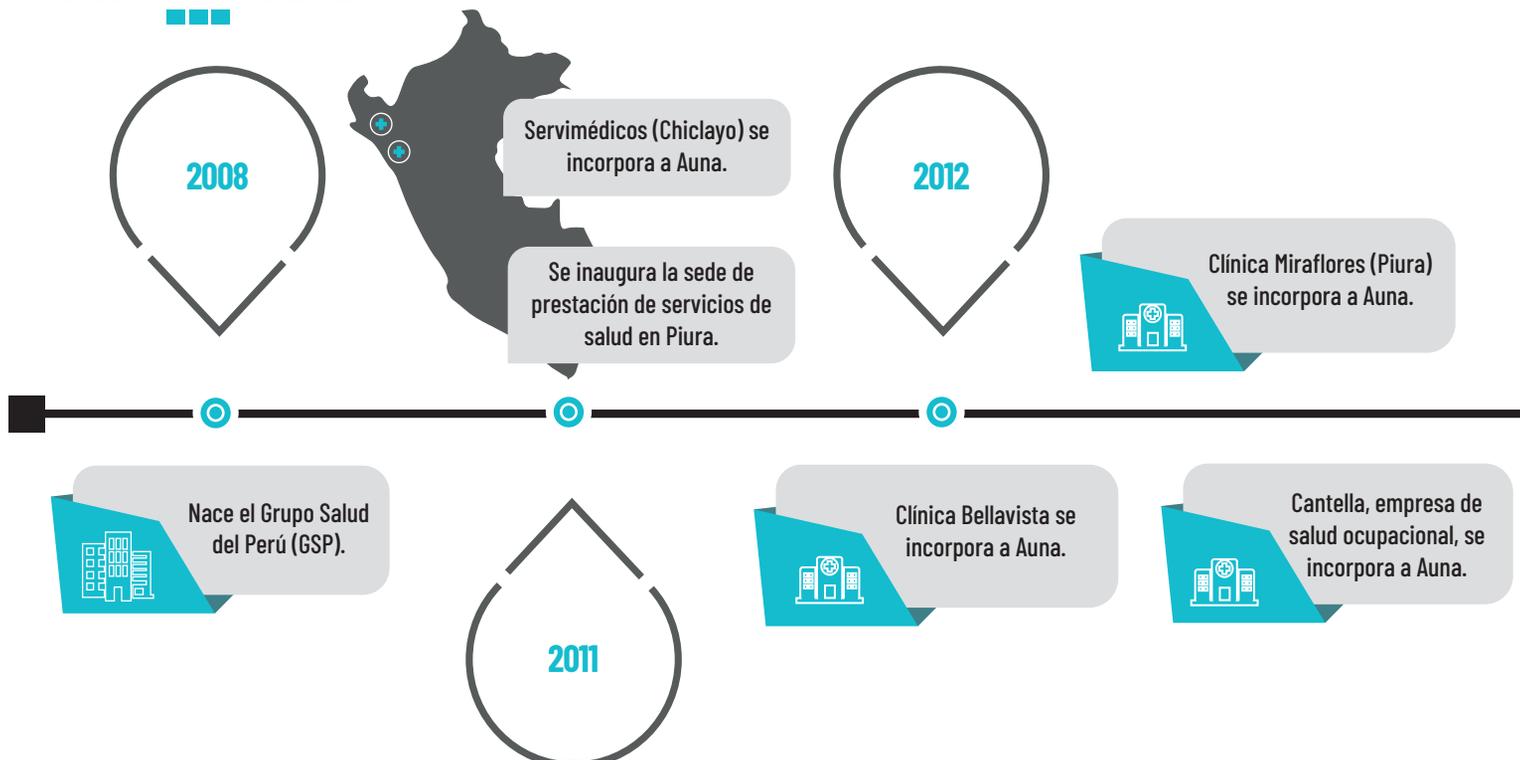
Buscamos hacerlo diferente, mejor y más cercano.

EMPATÍA



Nos ponemos en el lugar del paciente y su familia.

CONSOLIDACIÓN DE AUNA EN PERÚ



de buenas prácticas de vida y la detección precoz de cualquier principio de patología. “Lamentablemente, tenemos una medicina orientada a curar. La mejor medicina es la que te recomienda hacer deporte, dormir bien y comer sano”, afirma. En su opinión, otro cambio que tiene que darse es el valor que las personas le dan a la salud. “Pagamos 50 soles por una pizza, pero no 30 soles por una consulta médica”, señala.

Justamente, en el tema de precios, Núñez considera que hay elementos que elevan los costos, como el equipamiento, la infraestructura, los medicamentos o los insumos médicos. Y es ahí donde hay una gran oportunidad. “No me explico por qué las medicinas tienen un valor diferente en países como España o Canadá, si se compara con Perú. Vemos como una oportunidad y un desafío ofrecer precios cada vez más competitivos y al alcance de todos”, afirma el ejecutivo.

En su proceso de transformación digital y cultural, Auna ya tiene proyectos claramente identificados. Este cambio recién está comenzando.

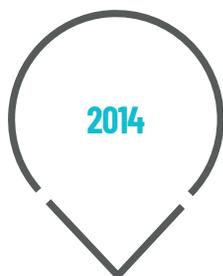


LAMENTABLEMENTE, TENEMOS UNA MEDICINA ORIENTADA A CURAR. LA MEJOR MEDICINA ES LA QUE TE RECOMIENDA HACER DEPORTE, DORMIR BIEN Y COMER SANO”.



La clínica Camino Real (Trujillo) se incorpora a Auna.

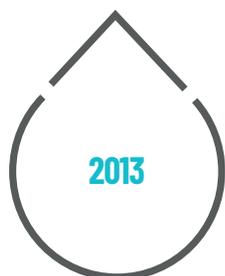
La clínica Vallesur (Arequipa) se incorpora a Auna.



Auna inaugura la Clínica Delgado, medicina general de alta complejidad.



Clínica Delgado se convierte en la número uno en el segmento de clínicas premium.



Auna inaugura la Clínica Oncosalud, de alta especialización Oncológica.



El Grupo Las Américas (Colombia) se incorpora a Auna.



BBVA Continental

El segundo banco más grande del Perú ha sido el primer caso de transformación digital en el mundo corporativo de nuestro país. La institución financiera no solo apunta a vender más a través de sus canales digitales, sino también a contribuir en el desarrollo de un ecosistema digital en colaboración con las *fintech*.



**EDUARDO TORRES
LLOSA**

CEO DEL BBVA

GOLES DIGITALES

Más del 40% de las ventas del BBVA Continental ya se realizan mediante el canal digital. Eduardo Torres Llosa, CEO de la institución financiera, asegura que emprender la transformación digital es una cuestión de supervivencia, ya que tratan de mantenerse vigentes en un mercado altamente competitivo.

El BBVA Continental es el primer caso de transformación digital en el mercado corporativo del país. Su apuesta se sustenta en cuatro pilares: ventas digitales, desarrollo de capacidades tecnológicas, *mindset* digital y apoyo al desarrollo del ecosistema digital peruano. “Más que buscar ser los primeros en transformación digital, se trata de un tema de supervivencia. Si este proceso no lo hacemos con decisión, no vamos a estar a la altura de nuestros clientes financieros del siglo XXI. Hoy estamos dedicando mucho esfuerzo a generar una dinámica interna en el equipo. Lo demás se puede replicar. El tiempo dirá si ha sido suficiente”, señala Eduardo Torres Llosa, CEO de esta institución financiera, nacida el 9 de octubre de 1951.

El BBVA Continental forma parte del Grupo BBVA, corporación que ha puesto el pie en el acelerador de la transformación digital en todos los mercados y segmentos donde participa. Entre sus principales avances digitales en el país, se encuentran la posibilidad de que sus clientes, en pocos pasos, reciban préstamos o adelantos de sueldo a través de un aplicativo móvil. También han logrado la reducción del tiempo para abrir una cuenta en sus oficinas a un minuto y medio, sin necesidad de firma y solo con huella dactilar. Y la función de activar y desactivar tarjetas de crédito en el extranjero, desde el celular.

Bajo ese mismo criterio, el banco lanzó el BBVA Wallet, la primera billetera electrónica del sistema financiero que busca hacerle la vida más fácil al

cliente; y el BBVA Manager, una solución digital que permite al cliente mantener organizados todos sus ingresos y gastos.

“En el primer pilar, lo que más me sorprendió fue el impacto de las ventas digitales en el negocio. Hace tres años no hubiéramos pensado que íbamos a vender más del 40% de nuestros productos de banca minorista por canales digitales. En el último año, en términos de valor, el canal digital representa 22%. Esta es una tendencia creciente”, considera Eduardo Torres Llosa, quien lidera el banco desde 2007.

Capacidades tecnológicas

En este pilar de la transformación digital, el BBVA Continental trabaja para desarrollar sus capacidades analíticas, de ‘CRM’, digitalización de procesos, construcción de plataformas multicanal, programación, entre otras. “El tema más importante, para mí, es acertarle a la tecnología. Hemos apostado por la construcción de nuestra propia plataforma de procesamiento. Hoy, el BBVA Continental tiene la misma capacidad de procesamiento que todos los bancos del grupo de América del Sur, sumando a México. Lo que antes demoraba 30 horas en procesar, hoy demora tres minutos. Pero hay que invertir mucho en tecnología y en las personas que puedan manejarla”, considera Eduardo Torres, CEO de la entidad financiera.



El nuevo diseño externo e interno del edificio del BBVA Continental incorpora conceptos que inspiran el cambio.

La empresa ha invertido en nuevos perfiles de especialistas, que han sido clave para la transformación digital del banco. Incluso, se está capacitando al talento interno identificado para que se conviertan en *data scientists*. “Internamente, encontramos gente muy potente que, por ejemplo, sabe de estadística, pero los teníamos haciendo cosas completamente diferentes. Hemos liderado un proceso muy grande de reclutamiento interno”, confiesa el ejecutivo.

Mindset digital

El BBVA apunta a tener una organización que esté preparada para innovar permanentemente. Para ello, ha pasado de tener una estructura jerárquica vertical a una horizontal, que promueve la innovación en todo momento. “Aquí estamos en un proceso de constante aprendizaje”, reconoce Torres Llosa.

Para el directivo, la transformación cultural se basa en tres palancas: la organizativa, la planificación y el talento. “En la organización, los gerentes ya no tienen oficinas ni gente a su cargo. Todos los gerentes se han convertido en responsables de disciplinas con visión estratégica. Entonces, la gente ya no se organiza por silos, sino por procesos, lo cual también ayuda a liberar personas”, explica.

Bajo la metodología Agile, el área de finanzas ahora tiene un *pool* de soluciones, donde trabajan ocho personas que se dedican a desarrollar



Hace nueve años, el 49% de las transacciones monetarias del BBVA se realizaban en las agencias físicas. Hoy solo representan el 7%. Si la banca móvil se cae, tendríamos el 50% de las oficinas bancarias cerradas.

“

**MÁS QUE BUSCAR SER
LOS PRIMEROS EN
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL, SE TRATA DE UN
TEMA DE SOBREVIVENCIA.
SI ESTE PROCESO NO LO
HACEMOS CON DECISIÓN,
NO VAMOS A ESTAR A LA
ALTURA DE NUESTROS
CLIENTES FINANCIEROS
DEL SIGLO XXI.**

”



proyectos interdisciplinarios. Además, el *front*, que lleva las relaciones con las demás oficinas, se ha organizado por procesos, ya que se había detectado una duplicidad descomunal en el trabajo.

Torres Llosa considera que, para que la metodología Agile funcione, se necesita planificación. "Hoy los ciclos son trimestrales, con entregas quincenales. Si no planificas de forma diferente, vas muerto. Yo era fanático del *balanced scorecard* y de los indicadores trianuales, pero eso ya murió. Lo que tienes son prioridades que vas cambiando cada trimestre. Lo estamos implementando desde hace tres años y nos da una agilidad tremenda, aunque a las áreas de control interno los tiene locos", asegura.

Señales culturales

En 2018, el banco tomó la decisión de que ninguno de los gerentes del Comité de Dirección tuviera oficinas, lo que ha generado una dinámica interesante en la empresa. "Si me preguntan por qué elimino las oficinas, la respuesta es porque así empodero a los especialistas. Pierden el miedo a hablar y la gente participa activamente. Ese jefe que sabía un montón de banca ya murió. El mundo es tan cambiante que, si no nos ponemos un *chip* de emprendimiento, las *fintech*, las *startups* y la competencia nos van a pasar por encima", manifiesta el CEO.

El ejecutivo afirma que el banco necesita colaboradores que acepten el empoderamiento y quieran brillar por sí solos. "Queremos generar un ambiente de confianza, donde los goles de los especialistas sean

EL CLIENTE FINANCIERO DEL SIGLO XXI



LA PYME DEL SIGLO XXI



comunicados y se hable de ellos en todos los foros. En una organización donde el 77% del personal es *millennial*, todos quieren brillar. Por eso, creo que estamos bien encaminados”, destaca.

El cambio de la estructura física también ha sido clave en la transformación cultural del banco. Se han implementado *open spaces* o espacios abiertos con zonas de reuniones, que se adaptan a la alta movilidad de los equipos de trabajo. “La dinámica con los especialistas y los gerentes cambia, porque todos están en un mismo nivel. De esta forma, se desmitifica el rol tradicional de los jefes”, indica Torres Llosa.

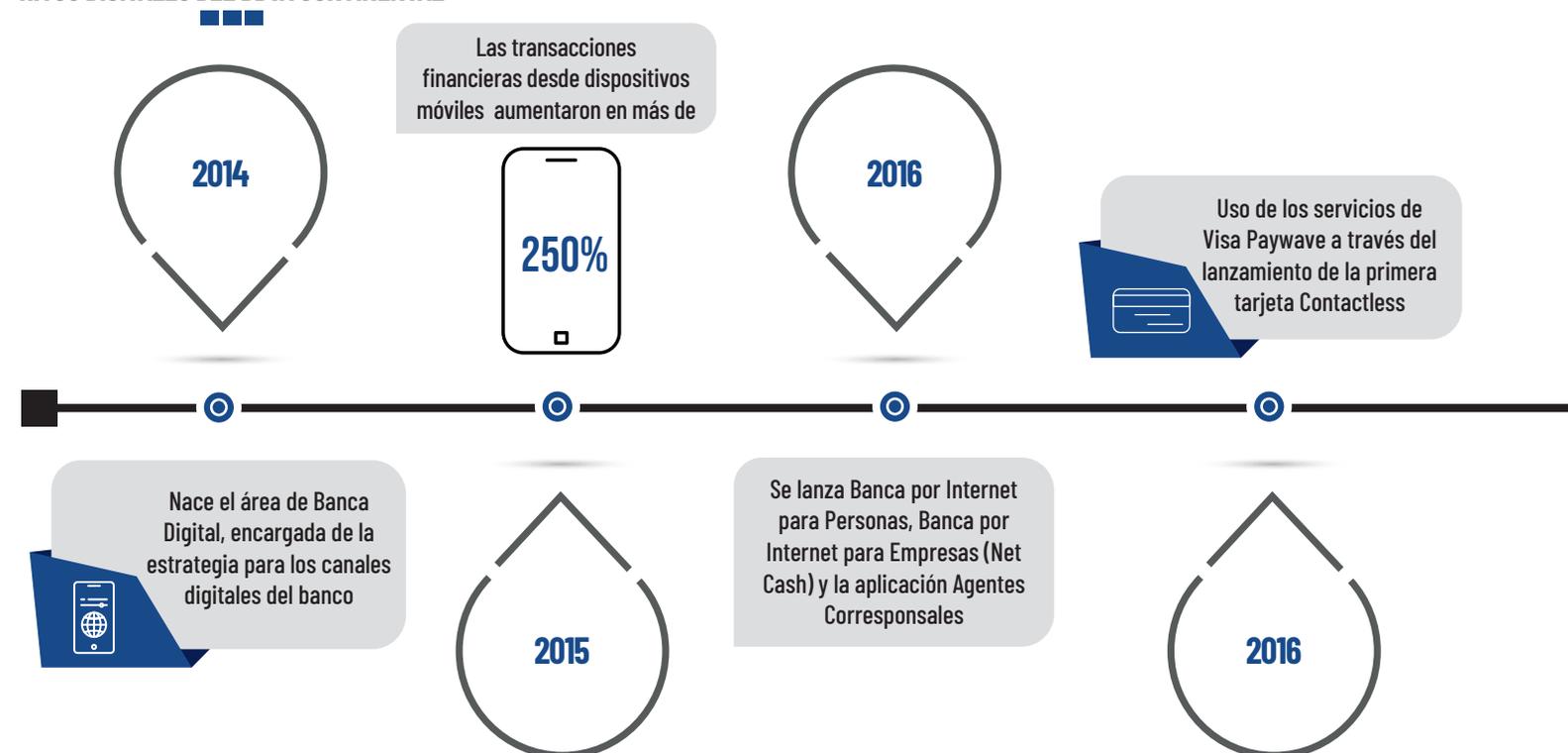
El *open space* también ha sufrido cambios en este proceso. Por ejemplo, tomando en cuenta que entre el 30% y 40% del personal está en constante movimiento, se eliminaron las cajoneras de los escritorios y se colocaron *lockers*. “Son cambios bien bonitos. Lo más importante es que el cambio físico responda al cambio cultural, y no al revés”, anota.

Ecosistema digital

El cuarto pilar de la transformación digital en el BBVA Continental tiene que ver con el desarrollo de un ecosistema digital. ¿Qué significa esto? Estar física, tecnológica y, sobre todo, mentalmente preparados para apoyar el proceso de cambio de los demás actores del mercado.

“Hemos avanzado muy poco en este pilar por varias razones. Una

HITOS DIGITALES DEL BBVA CONTINENTAL



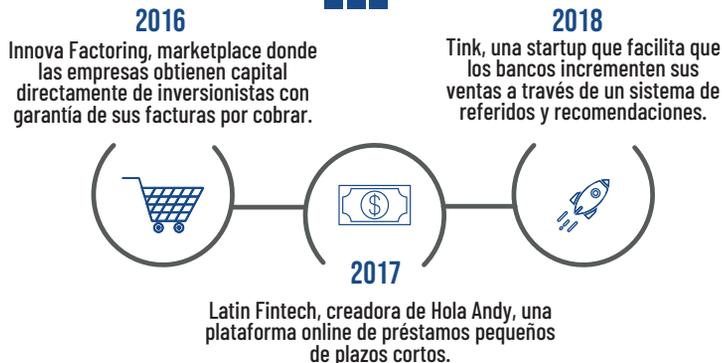
50%

de las ventas del BBVA Continental provendrán de los canales digitales hacia el año 2020.

28%

se incrementó en 2017, el número de clientes afiliados a los canales digitales del BBVA Continental, con respecto a 2016.

FINTECH GANADORAS DEL OPEN TALENT PERÚ

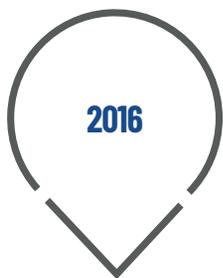
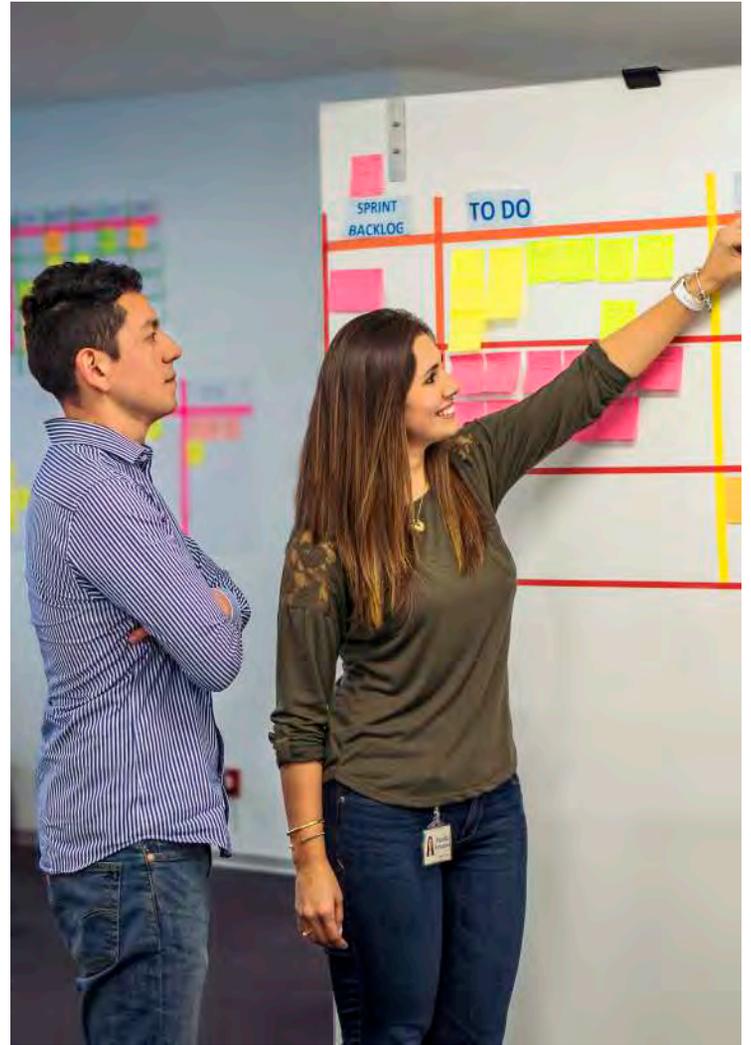


de ellas, es que resulta complejo abrirle las puertas a las *fintech*. Aún estamos desarrollando nuestra estructura de 'APIs', y hay aspectos de ciberseguridad o protección de datos que son sensibles. También está el carácter cultural, donde se requiere romper la barrera del banco que lo quiere hacer todo. Las entidades bancarias hemos sido típicamente soberbias, y eso caerá en la medida que sigamos metiendo goles en la relación con las *fintech*", asegura el directivo.

Para impulsar el ecosistema *fintech*, el BBVA desarrolla el Open Talent, un concurso para identificar y premiar los emprendimientos tecnológicos que ofrecen ideas innovadoras para los servicios financieros. "En el último Open Talent, participaron 43 *fintech*. Me gustó mucho la experiencia, porque fue un concurso menos paternalista. El éxito llegará cuando, de forma natural, podamos incorporar *fintech* a nuestra planificación trimestral", concluye Eduardo Torres Llosa.



EL MUNDO ES TAN CAMBIANTE QUE, SI NO NOS PONEMOS UN CHIP DE EMPRENDIMIENTO EN EL BANCO, LAS FINTECH, LAS STARTUPS Y LA COMPETENCIA NOS VAN A PASAR POR ENCIMA".



Se lanza BBVA Wallet, la primera billetera electrónica del sistema financiero peruano; y el BBVA Manager, para una mejor administración de las cuentas



Inversión en Fondos mutuos desde los canales digitales

Aplicativo Mi Mundo para que los clientes puedan disfrutar de descuentos exclusivos en establecimientos comerciales



Elegido mejor banco digital de consumo en Perú por la revista británica Global Finance





La transformación digital empezó en el Banco de Crédito casi al mismo tiempo que el cambio cultural de la organización. El objetivo es mantener el liderazgo del mercado financiero peruano.



**GIANFRANCO
FERRARI**

CEO DEL BCP

CULTURA DIGITAL

Gianfranco Ferrari, CEO del BCP, afirma que el cambio digital y corporativo que vive el banco tiene como objetivo atender mejor al cliente y ser más eficiente como empresa. En 2021, el BCP espera ser el banco local que ofrezca la experiencia más óptima a sus clientes.

Cuando el Banco de Crédito del Perú (BCP) cumplió 125 años, inició un proceso de introspección corporativa para preguntarse si seguiría siendo exitoso dentro de los próximos 125 años, haciendo lo mismo. La respuesta fue negativa. Así, la empresa inició un cambio cultural con los gerentes *top* y luego con un grupo de mil personas, en un proceso que demoró un año. Producto de ello nació el proyecto 'Samay', que significa 'alma', porque se dieron cuenta que para transformarse, debían cambiar desde el alma.

Gianfranco Ferrari, CEO del BCP desde el 1 de abril de 2018, fue en su momento líder de la estrategia de digitalización del banco. "La transformación digital es uno de los temas que más tiempo ocupa dentro de mis funciones en la empresa", comenta.

En sus 23 años en el BCP, Ferrari asegura haber pasado por dos o tres cambios culturales: "Es la primera vez que veo el cambio se está dando". Sin duda, el hecho de incorporar a mil personas en un proceso de introspección cultural ha contribuido a que el 90% de los colaboradores del banco se suban a la ola de la transformación cultural y digital. "El promedio de edad en la empresa es de 28 años. Vemos que el proceso no ha sido impuesto, sino que ha crecido de abajo hacia arriba. Muchos se han identificado rápidamente", explica Ferrari.

Estrategia exitosa

Este 2019, el BCP cumplirá 130 años. Según Gianfranco Ferrari, el gran reto que se tiene es no saber dónde está la otra orilla de la transformación digital. "Fuimos una de las primeras empresas que se lanzó a este río a nadar, pero no sabemos qué hay más allá. Lo único claro es que tenemos que cambiar porque queremos mejorar de forma sustancial la experiencia de nuestros clientes, y ser el proveedor de servicios financieros más eficiente del mercado peruano", refiere.

Durante su existencia, el Banco de Crédito ha desarrollado una estrategia para liderar el mercado, mediante la adaptación de servicios y productos financieros que han funcionado en otras realidades. Así, fueron los primeros en emitir una tarjeta de débito en el Perú, en lanzar una cuenta bancaria sin libreta de ahorros, en implementar el ATM, en interconectar sus agencias y en poner en marcha los agentes BCP, que luego replicaron los demás bancos.

¿Por qué cambiar si eres el banco más exitoso del Perú? Este es uno de los paradigmas que ha tenido que romper el BCP para que sus colaboradores se sumen a la transformación cultural y digital. En 2015, el banco creó el Centro de InnovaCXión (CIX) en su sede principal del distrito de La Molina. Es un espacio sin muros que dividen a los empleados, con papeles autoadhesivos de colores en casi todas las paredes, donde se rompen jerarquías y se integran



Gianfranco Ferrari explica que la metodología ágil del Centro de InnovaCXión viene escalando a toda la organización del BCP.

trabajadores y socios del BCP. “Hace unos años, esta área hubiera sido un pecado mortal, pero el objetivo de su creación fue sembrar la semillita del cambio. Empezamos con cinco personas, luego subieron a treinta. Hoy, a la gran mayoría le encanta haber dejado el terno y la corbata en su casa para venir a trabajar”, sostiene Ferrari.

Para todo esto, también se han tenido que eliminar algunos ‘símbolos de poder’. Hoy ninguna oficina tiene baño propio, el comedor que anteriormente era para gerentes es ahora para todos, los altos ejecutivos dejaron sus amplias oficinas, etc. “Pero todo tiene que ser evolutivo, porque no se puede imponer. Tanto la transformación cultural como la digital han empezado en el BCP casi en paralelo”, indica el CEO.

Metodología ágil

El primer proyecto de innovación que trabajó el equipo que lideró la transformación digital en el BCP fue la creación del botón de la Teletón, una opción digital para que los usuarios puedan realizar sus donaciones de manera mucho más rápida a través de su banca móvil. El Centro de InnovaCXión se caracteriza por una metodología de trabajo ágil, donde diariamente hay reuniones por 15 minutos. Aunque muchos creen que el ambiente es “relajado”, hay mucha más presión que en otras áreas y un nivel de disciplina importante para cumplir los objetivos. “Ahora estamos



En octubre de 2015, se crea el Centro de InnovaCXión BCP (con la CX de *Customer Experience*, CIX por su pronunciación en español) con la visión de diseñar soluciones digitales centradas en los clientes.

“

**CON LA DIGITALIZACIÓN
DE LOS SERVICIOS
FINANCIEROS
HEMOS ROTO VARIOS
PARADIGMAS EN LA
ORGANIZACIÓN Y EN
EL MERCADO, COMO EL
HECHO DE CREER QUE,
PARA TENER UN MEJOR
SERVICIO DEL BANCO,
DEBES PAGAR MÁS.**

”



escalando esta agilidad a todo el banco. Lo hemos graficado como un viaje en cohete al cual le vamos poniendo los motores. Le hemos puesto turbo, porque el cambio organizacional es mucho mayor”, manifiesta Gianfranco Ferrari.

Bajo esta metodología también se rompe el mito de que equivocarse es un pecado mortal. “Tampoco es que te voy a premiar, pero la idea es aprender del error, no equivocarte siempre sobre lo mismo”, explica Ferrari. También destaca el hecho de reducir el tiempo de desarrollo de un producto, que antes tomaba dos o tres años, y que ahora –en el peor de los casos– puede durar 16 semanas. “El costo de equivocarse también representa una fracción de lo que costaba antes”, agrega.

Hitos digitales

Para el gerente general del BCP, el primer proyecto digital importante del banco fue la apertura de la cuenta de ahorros, a través del kiosco digital, con lo cual se mejoró la experiencia del cliente en este proceso y se redujo el costo para la empresa. “En el banco se abrían 200,000 cuentas al mes, y era lento y caro. Además, el nivel de satisfacción no era adecuado. Con la vía digital, el costo de abrir una cuenta representa un octavo de lo que era mediante el canal original”, afirma.

Esto representó un hito porque, nuevamente, se rompía el paradigma de “si quieres un mejor servicio financiero, te tiene que costar más”. Con este cambio, el cliente podía obtener un buen servicio con el menor costo.

CENTRO DE INNOVACION BCP

Pilares de trabajo



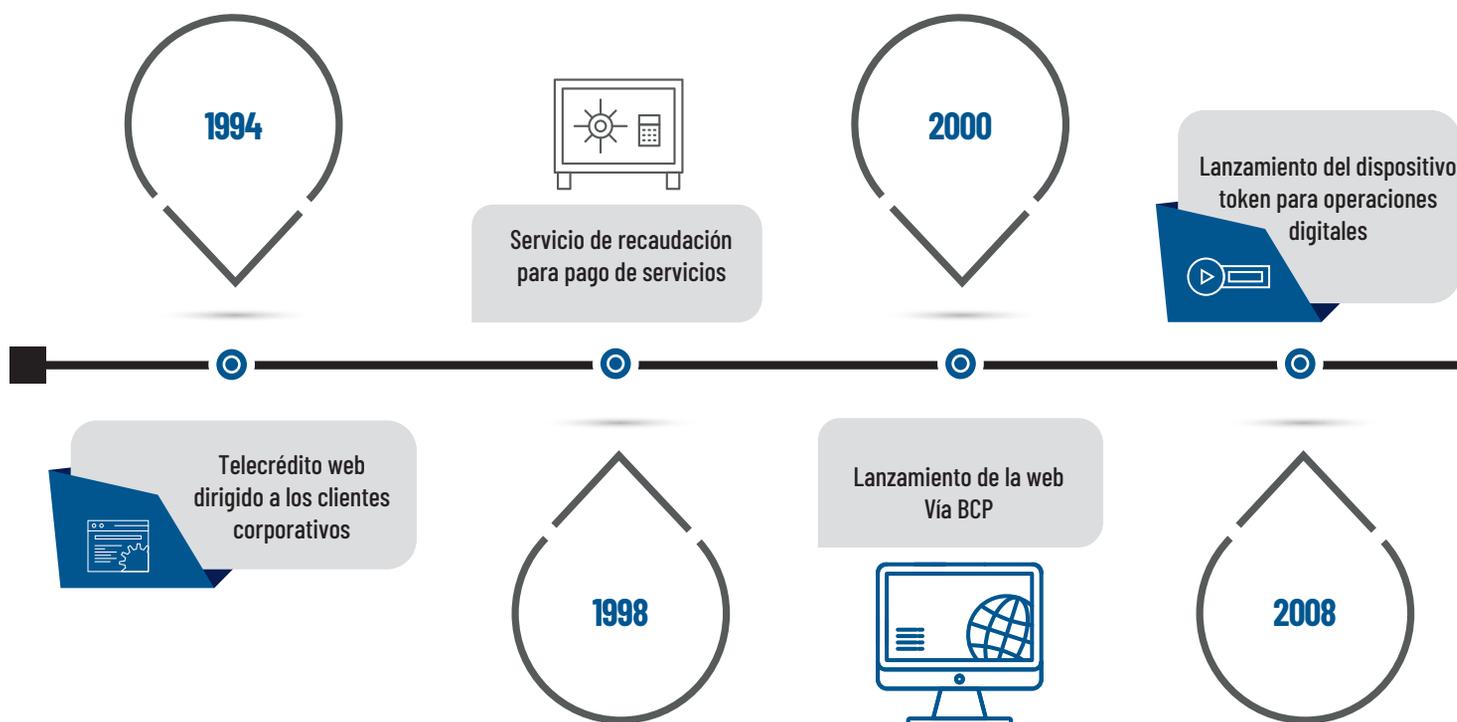
Otro avance en la digitalización del banco fue la creación del producto Yape, una aplicación gratuita donde los clientes pueden realizar transferencias, sin que sea necesario conocer los números de cuenta. Solo se requiere el número telefónico del celular del usuario de destino. Hasta el momento, 600 mil personas han descargado el *app* y 'yapean' a diario. El lanzamiento del Cliente 360, a través de las denominadas agencias BCP LAB, sirvió para medir la interacción de los clientes con todos los canales y soluciones del banco, tanto físicos como digitales. También ha sido útil para educar al usuario sobre las ventajas y beneficios de usar los medios digitales en sus operaciones financieras.

Por el lado de la organización, ha sido importante la mejora de la comunicación interna entre todos los colaboradores del banco. "Somos 17,000 personas. Mandar un correo electrónico no siempre cumplía su objetivo. Primero, creamos un grupo en Facebook y de inmediato 14,000 trabajadores se integraron a esta herramienta. Ahora, hemos migrado de manera exitosa a la herramienta *Workplace* de Facebook, donde más del 90% de la población del banco está conectada, y con una comunicación horizontal de ida y vuelta", destaca Gianfranco Ferrari.

Rol del Estado

El gerente general del BCP se declara un fiel creyente de la economía de mercado; por lo tanto, considera que el Estado, con solo dejar hacer, estaría haciendo mucho por el desarrollo de las empresas. "Su rol es de regulación y muchas veces el mercado va más rápido. El Estado debe dar mayores facilidades a las *startups*. Además, es muy importante contar con una política de ciberseguridad", plantea.

HITOS DIGITALES DEL BCP



60%

2021

de los préstamos solicitados por los clientes del BCP se realizan mediante los canales digitales, mientras que solo el 7% del total de transacciones continúan realizándose por ventanilla.

es el año en el que el Banco de Crédito espera convertirse en la entidad financiera con la mejor experiencia para los clientes del sistema bancario peruano.

LOS FRENTES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL BCP



En tal sentido, Ferrari agrega que las empresas del sector financiero vienen invirtiendo mucho en la seguridad de sus operaciones digitales para mantener la confianza del cliente. "Si el Estado no está preparado para un gran ataque, todo lo avanzado en transformación digital se puede derrumbar en un segundo", sostiene tras señalar que el sector público también debe digitalizar sus procesos para ganar eficiencia y transparencia.

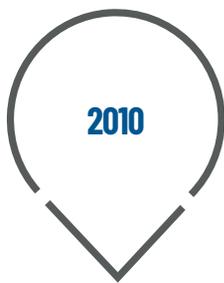
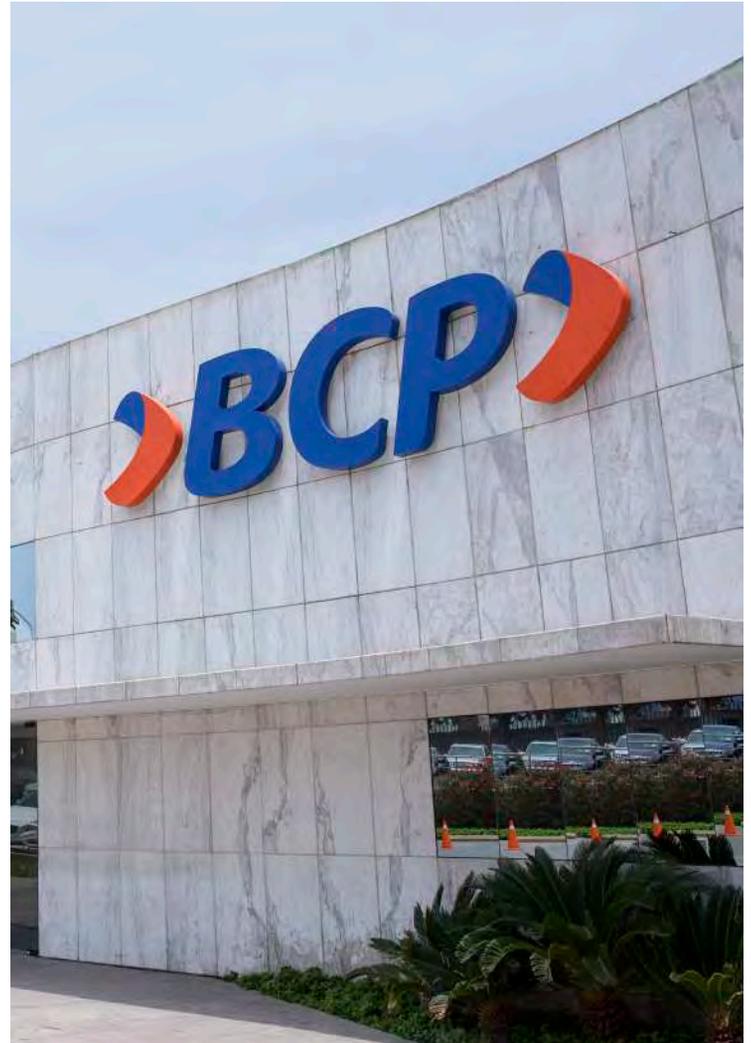
Bancarizando el éxito

El BCP espera que la transformación digital contribuya a mejorar dos indicadores clave de desempeño: la experiencia del usuario y la eficiencia de la empresa. "La revolución digital ha traído mejor experiencia a un menor costo. Si antes dar un crédito en ventanilla menor a 5,000 soles era caro, por la vía digital hemos reducido el costo de adquisición diez veces, al punto de dar préstamos de solo 500 soles", manifiesta.

Hoy, 60% de los préstamos del BCP se dan a través del canal digital, lo que amplía su mercado a segmentos de la población de menores ingresos.



TODO CAMBIO TIENE QUE SER EVOLUTIVO, PORQUE NO SE PUEDE IMPONER. TANTO LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL COMO LA DIGITAL HAN EMPEZADO EN EL BCP CASI EN PARALELO".

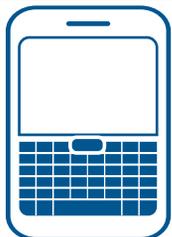


2010



2017

Aplicativo móvil para Blackberry



2012

Lanzamiento de la app Yape para transferencias de dinero





La transformación digital en Scotiabank tiene como base una estrategia global adaptada a cada mercado en el que opera esta empresa de origen canadiense. Su objetivo es claro: ser reconocidos como líderes de la banca digital en el Perú.



**MIGUEL
UCCELLI**

CEO DE SCOTIABANK

DIGITALES Y RELEVANTES

La 'Fábrica Digital' de Scotiabank ya lanzó al mercado sus primeros frutos: una nueva *app* para clientes y una página web renovada. Miguel Uccelli, CEO de la empresa financiera, considera que se está trabajando para que la digitalización de los procesos sea, sobre todo, relevante para los clientes.

En 2015, el Grupo Scotiabank se embarcó en un viaje de transformación digital a nivel global, para atender mejor a sus clientes y volverse más eficientes. En 2017, fue el primer banco en Canadá en realizar un evento de actualización de banca digital, donde comunicó a la comunidad de inversión su visión y estrategia digital.

Gracias a esta hoja de ruta, su 'Fábrica Digital' se encuentra plenamente operativa en Canadá, México, Perú, Chile y Colombia, y cuenta con un modelo operacional global que es un pilar clave para su estrategia digital. En Perú, la 'Fábrica Digital' se inauguró en octubre de 2017. Detrás de este hito de transformación digital hay todo un cambio en la organización, denominado cultura #WIN.

Miguel Uccelli, CEO de Scotiabank Perú, afirma que el ingrediente #WIN incorpora los comentarios y recomendaciones de todo el equipo del banco, así como de los clientes, con el objetivo de tener colaboradores y clientes altamente satisfechos. "Es un círculo virtuoso, porque los clientes empiezan a ver que los servicios están mejorando y los colaboradores se entusiasman porque los procesos se simplifican", explica. Entre los logros más concretos, el tiempo para abrir una cuenta de ahorros se redujo de 45 a 5 minutos, para el 85% de los casos.

La estrategia fue enfocarse en pocas cosas que se pudieran hacer bien y de forma rápida, para que el cliente sintiera el cambio. "Hemos movido mucho la aguja en temas de participación de mercado. Y una de las diez iniciativas creadas para el proceso #WIN ha sido la transformación digital", señala Uccelli.

Fábrica Digital

¿Cómo cambia una corporación con más de 187 años de existencia? El CEO de Scotiabank Perú asegura que lo que guía el proceso de transformación no es la meta de ser digitales, sino la de ser relevantes. "A veces uno pone el coche delante de los caballos. De nada sirve ser digital si las soluciones no son relevantes, lo que para nosotros significa liderar la satisfacción del cliente. Uno de los caminos para lograr ese objetivo es la transformación digital", sostiene el ejecutivo.

De este modo, la transformación digital de Scotiabank es fundamental para rediseñar la propuesta de valor, con el fin de ser cada vez más relevantes para sus clientes y eficientes en sus operaciones. Ser más relevantes implica conocer a los clientes para anticipar sus necesidades, y sorprenderlos con los productos y servicios que necesitan, a través de los canales más convenientes y seguros. Ya sean digitales, físicos o una combinación de ambos. En este camino, uno de los principales desafíos ha sido la búsqueda y organización del talento interno, para crear equipos de trabajo que funcionen, porque en



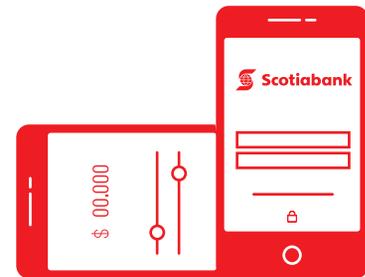
La cultura #WIN ha sido la base para la transformación de toda la organización financiera.

un banco no es posible crear un producto sin que este pase por diferentes áreas. “Puede haber discrepancias, pero la buena onda se debe mantener. La discusión es buena si de esta surgen ideas”, apunta Miguel Uccelli, quien personalmente se encargó de este proceso.

En lo digital, el esfuerzo de Scotiabank fue global (en todas sus sedes). La implementación de la ‘Fábrica Digital’ se hizo en cinco países a la vez: Canadá, México, Colombia, Perú y Chile. Se buscó a líderes digitales para cada una de las sedes, y profesionales que no tuvieran nada que ver con la banca, para evitar los paradigmas propios del sector. En el caso de Perú, se escogió al experimentado ejecutivo tecnológico Luis Torres Mariscal como *Head of Digital Banking*.

La corporación apoyó a Torres Mariscal para que pueda armar su equipo de trabajo. Se entrevistó a decenas de personas que tuvieran habilidades que en la banca no se encuentran fácilmente, como la experiencia del usuario. “La parte digital venía siendo dominada por el área de tecnología, por programadores y gente de seguridad informática. Por eso, hasta hace poco, las páginas web eran ‘duras’. Ante ello, era importante contar con talento que tenga la habilidad de hacer amigable los canales digitales”, comenta el CEO del banco.

Hoy, en la ‘Fábrica Digital’ trabajan unas 100 personas, entre personal propio (70%) y terceros (30%). La celebración por el primer aniversario de esta oficina, en 2018, se hizo con el lanzamiento de la nueva aplicación móvil de Scotiabank.



En diciembre de 2017, uno de cada tres depósitos a plazo, y uno de cada cinco préstamos personales, se contrataron –de principio a fin– a través de la banca móvil y la banca por Internet.

“

**A VECES UNO PONE EL
COCHE DELANTE DE LOS
CABALLOS. DE NADA
SIRVE SER DIGITAL SI
LAS SOLUCIONES NO SON
RELEVANTES, LO QUE PARA
NOSOTROS SIGNIFICA
LIDERAR LA SATISFACCIÓN
DEL CLIENTE. UNO DE
LOS CAMINOS PARA
LOGRAR ESE OBJETIVO
ES LA TRANSFORMACIÓN
DIGITAL.**

”



Definiendo soluciones

Tomando en cuenta que algunos estudios afirman que el 70% de los procesos de transformación digital en el mundo fracasan, en Scotiabank Perú se propusieron determinar soluciones a implementar en el corto, mediano y largo plazo. El primer producto que se decidió 'digitalizar' fue el depósito a plazo.

Para lograr los objetivos, la empresa trabajó para alinear el canal físico con el digital, de tal modo que si un cliente iba a cualquier agencia, el agente de atención le ofrecería la posibilidad de abrir un depósito a plazo a una mejor tasa si lo hacía a través de alguna plataforma digital. Así, a la fecha, el 30% de las aperturas de estos productos ya se realiza por algún canal digital. "Buscamos un producto que 'la rompiera' en lo digital. Y el resultado fue un golazo", considera Uccelli.

Para el mediano plazo, se fijó el lanzamiento de la nueva *app* de banca móvil, el cual se concretó en noviembre de 2018. Fue el primer paso de una propuesta de valor personalizada, con una experiencia de usuario intuitiva y segura para los clientes.

La nueva *app* cuenta con múltiples capas de seguridad para garantizar la autenticidad de todas las transacciones. Asimismo, esta plataforma móvil presenta funcionalidades como 'Mi lista', que simplifica los pagos y transferencias frecuentes. Y la 'Billetera de tarjetas', con la que se puede pagar tarjetas de crédito de Scotiabank y otros bancos en solo dos pasos.

FÁBRICA DIGITAL SCOTIABANK PERÚ

Cuenta con un equipo de diseño digital.



Comunidad para la creación de productos digitales.



Equipo de tecnología para el desarrollo de soluciones digitales.



Proyecto JOY para móviles, que busca crear una experiencia digital relevante.



Simplificación de pagos mediante una solución intuitiva, sencilla y completa.



El otro producto digital es la nueva página web, disponible desde 2019. “Como banco, fue importante plantearnos tres indicadores muy claros: uno es la cantidad de productos que se colocan en la vía digital. Dos, cuántas transacciones monetarias se hacen en agencias y cómo estas vienen disminuyendo. Y tres, cuántos clientes usan la *app* para hacer alguna operación. Para las tres variables, tenemos metas de un año y de tres años”, explica Uccelli.

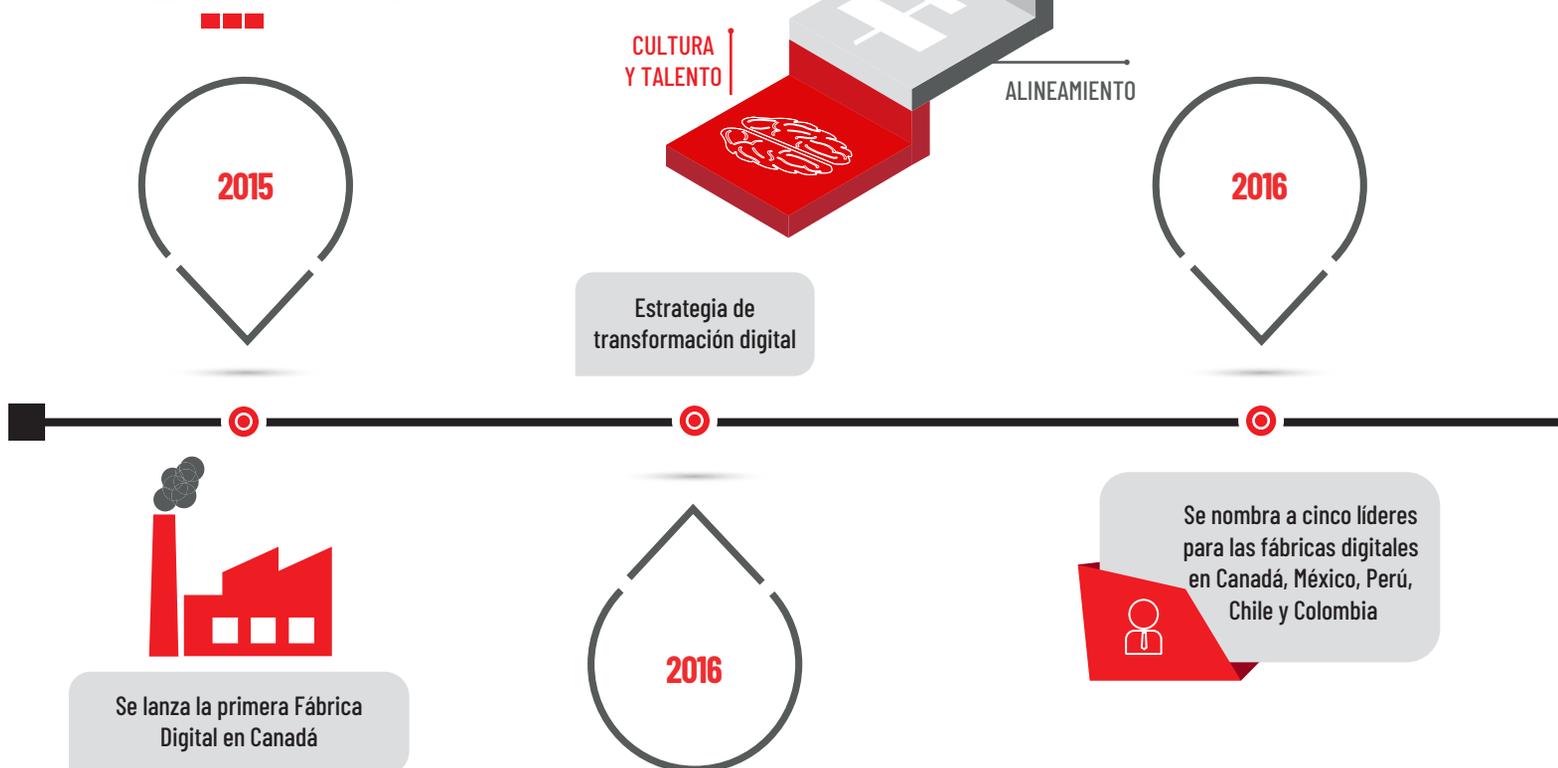
El ejecutivo es contundente en su objetivo: ser líderes en lo digital. Es decir, que cuando alguna persona piense en cuál es el banco más digital en el Perú, venga a su mente Scotiabank.

Caen paradigmas

En la banca tradicional hay muchos paradigmas. Scotiabank destaca dos que han podido ser desmontados en el proceso de transformación digital. El primero de ellos, era la capacidad de atraer talento de profesionales que tenían como meta trabajar en Google, Amazon o Facebook. “Hoy somos una plataforma laboral muy atractiva para perfiles con estos *skills*”, asegura Miguel Uccelli.

El otro paradigma roto es la adopción de una metodología ágil, que ha permitido desmontar una serie de procesos para el lanzamiento o mejora de productos. “El mejor ejemplo es la *app*, la cual podrá ser actualizada en tres o seis meses, según la complejidad de las funciones que se agreguen. Hacer eso era impensable hace algunos años, porque representaba miles de pruebas. Hoy, con capas de *microservers*, podemos cambiar el color de una web sin afectar lo demás”, resalta.

HITOS DIGITALES DEL GRUPO SCOTIABANK



7%
aumentaron
las colocaciones brutas de
Scotiabank en 2017 comparado
con el año anterior.

35
millones
de soles fue el monto de los
depósitos realizados en
Scotiabank durante el 2017.

En ese sentido, el mayor riesgo que tiene la transformación digital en el banco es perder relevancia, más aún, cuando las expectativas de los clientes con respecto a los servicios que reciben se han incrementado, al igual que el nivel de competidores en el mercado financiero. “No veo a las *fintech* como una amenaza. Si bien han gatillado el hecho de que los bancos se ‘pongan las pilas’ en sus estrategias digitales, no entienden el core de la banca, no están regulados y no tienen capacidad para mantener los niveles de cumplimiento. Los bancos invertimos mucho para que no se pierda un dólar, las *fintech* están lejos de eso”, subraya Uccelli.

Para que la ‘Fábrica Digital’ funcione, el CEO de Scotiabank está convencido de que debe haber un alineamiento y un trabajo en equipo por parte de las tres cabezas del banco: el Head of *Retail Banking* (responsable de las agencias y canales físicos), el Head of *Digital Banking* y el líder del área de tecnología. “El éxito depende del trabajo en equipo. Cada uno tiene sus propias habilidades, que son necesarias para cumplir las metas de ventas, adopción digital y transacciones”, afirma Uccelli.



EN LO DIGITAL, NOS PUSIMOS TRES INDICADORES: AUMENTO DE LAS VENTAS POR EL CANAL DIGITAL, REDUCCIÓN DE LAS TRANSACCIONES VÍA AGENCIAS Y USO DE LA APP PARA CUALQUIER OPERACIÓN”.



Se abre la Fábrica Digital en Perú

2017

Se lanza del nuevo aplicativo móvil

2017

Se anuncia alianza con NXTP Labs, aceleradora de negocios de América Latina

>NxtP.Labs

2018



La competencia en el mercado no está marcada por quién vende más, sino por quién es más eficiente. En ese sentido, la apuesta por la innovación en el sector minero es fundamental. Para Casapalca, no se trata de una transformación, sino de una evolución.



**FERNANDO
ARRIETA**

CEO DE CASAPALCA

EVOLUCIÓN EMPRESARIAL

La transformación digital en Casapalca es una evolución corporativa que busca colaboradores satisfechos, operaciones más eficientes y elevar los estándares de seguridad en la mina. Fernando Arrieta, CEO de Casapalca, prefiere hablar de una evolución y de un cambio cultural de largo plazo.

Hace dos años, la empresa minera Casapalca inició un proceso de transformación que no solo estaba enfocado en temas digitales. Hubo un cambio general y profundo en la compañía. Para conducir este proceso, no se buscó a un líder netamente minero, sino que se optó por un profesional con experiencia más corporativa, que tuviera visión de grupo y que pensara en equipo. “Allí es cuando ingreso a Casapalca y empiezo la transformación de llevar una empresa familiar, muy tradicional, a un entorno más corporativo. La transformación cultural es muy importante y tiene que ser de arriba hacia abajo. Tuvimos que crear nuevas áreas, implementar nueva infraestructura y todo lo que nos pudiera ayudar en temas de innovación”, explica Fernando Arrieta, CEO de Casapalca.

Esta empresa minera, con 32 años en el mercado, ha logrado crear sus propios sistemas trabajando con las personas. Pero el problema y principal desafío, según comenta Arrieta, era que gran parte de la operación se manejaba desde Lima. Por ello, se buscó un sistema que posibilite generar una transformación y se encontró a las empresas que ayudarían con sus plataformas core para el cambio planteado.

Dentro de ese nuevo concepto, uno de los puntos más importantes ha sido poner en valor el rol del trabajador minero. Es decir, que las personas que trabajan en el lado corporativo entiendan que son un soporte.

“Lo importante de esta empresa está en la mina, no aquí. Nosotros somos los facilitadores para que ellos puedan hacer un trabajo más eficiente y seguro”, sostiene Arrieta.

Como todo cambio es difícil para los colaboradores, se invirtió en coaching, se contrataron empresas consultoras que ayuden en el proceso de transformación, se emprendieron talleres y se impulsó el trabajo en equipo. De acuerdo con el ejecutivo, se sigue inculcando de una manera más lúdica la nueva cultura organizacional, la importancia de la innovación, el trabajo en equipo y el sentido de urgencia. El 2018, por ejemplo, estuvo enfocado en temas de innovación y seguridad. “No estamos forzando nada. No hablamos de una transformación, sino de una evolución”, precisa.

Cambios en seguridad

Casapalca está impulsando dos tipos de procesos. Uno de ellos está enfocado en la oficina principal de Lima, donde más cambios digitales se vienen ejecutando. El otro proceso se da en el campo.

La unidad minera ha empezado por priorizar los cambios en seguridad. Según el ejecutivo, las capacitaciones en mina solían ser monótonas. Por ello, se optó por trabajar con un piloto de e-learning, donde se utiliza más



Casapalca trabaja en dos estrategias: una enfocada en los colaboradores que trabajan en oficina y otra en los colaboradores que trabajan en el campo.

material didáctico. De esta forma, se asegura una capacitación realmente útil y motivadora. También se han instalado computadoras, donde antes solo había carpetas y se impartían clases de manera tradicional.

Fernando Arrieta explica que en Casapalca se realizan dos tipos de extracción: una en la zona de vetas y otra en cuerpos. Esta última se realiza a través de la explotación de mayores volúmenes de roca, donde siempre se ha trabajado de manera mecanizada. La parte de vetas corresponde a estructuras mucho más pequeñas. Históricamente, esta extracción se ha hecho de manera manual, y es allí donde hay más riesgos de accidentes. “Hemos iniciado un proyecto para mecanizar la zona de vetas. Estamos en un proceso de aprendizaje, mecanizando procesos. Buscamos innovar para garantizar la seguridad de la gente”, manifiesta Arrieta.

Las estadísticas indican que entre el 96% y el 98% de accidentes en las empresas del sector minero se originan por actos inseguros, descuidos, y no por falta de altos estándares de seguridad. Frente a esa situación, se está trabajando para generar mayor conciencia entre los colaboradores, difundiendo también mensajes sobre la importancia de sus familias, que los esperan en casa.

En el futuro, Casapalca se proyecta a implementar un mayor número



Casapalca es una empresa familiar con más de treinta años en el mercado. Hace dos años cambió su estructura de negocio.

“

**LO IMPORTANTE DE
ESTA EMPRESA ESTÁ
EN LA MINA Y NO AQUÍ.
NOSOTROS SOMOS LOS
FACILITADORES PARA
QUE ELLOS PUEDAN
HACER UN TRABAJO
MÁS SEGURO.**

”



de procesos automatizados, con cero accidentes, con gente mucho más creativa, entre otros aspectos en los cuales la innovación es la piedra angular. Y en cinco años —afirma Arrieta— ser una firma consolidada en el mercado.

Nuevos talentos

Encontrar al personal capacitado, que entienda y sea parte de este cambio, ha sido uno de los mayores retos. Arrieta comenta que en el ámbito académico se ha mejorado muchísimo, pero no es suficiente. En opinión del ejecutivo, si bien las mallas curriculares de las universidades insertan temáticas de tecnología, no se alcanza aún el nivel requerido para una transformación digital. Otro problema detectado es la falta del dominio del inglés en este sector.

“Las universidades sí preparan a los chicos, pero lo que les falta es investigación. Hay esfuerzos positivos, pero debemos considerar que en el Perú hay pocos profesores de carrera y eso es algo que nos falta. Además, hay una gran fuga de talentos. La idea es retenerlos, motivarlos y que se puedan desarrollar con nosotros”, manifiesta el CEO.

Lo que ha hecho Casapalca durante este tiempo es buscar joven y nuevo talento. Hasta hace dos años, solo se contaba con gente “muy experimentada”. Ahora, cuando se celebran los aniversarios de los trabajadores de la empresa, hay dos extremos: los que celebran veinte años y los que celebran dos.

ÁREAS DEL NEGOCIO

MINA

Geología



Planeamiento y proyectos



Geomecánica



Mantenimiento y energía



Relaciones industriales



PLANTA

Planta concentradora



Laboratorio químico



Asimismo, se han creado dos programas para captar recién graduados. A través de uno de ellos, estos nuevos profesionales rotan cada tres meses por las diferentes áreas de la compañía durante un año. Al final del mismo, elaboran un proyecto de innovación de gran impacto que busca mejorar algún aspecto o proceso de la empresa.

El proceso de transformación implica diversificarse a través de la contratación de nuevos talentos. La idea es invertir hoy para cosechar en el futuro. El cambio cultural busca mayor eficiencia, seguridad, agilidad, pero sobre todo, que los colaboradores se sientan felices de trabajar en la minera. Por ello, en Casapalca aseguran que compiten en algo mucho más global: oportunidades de crecimiento.

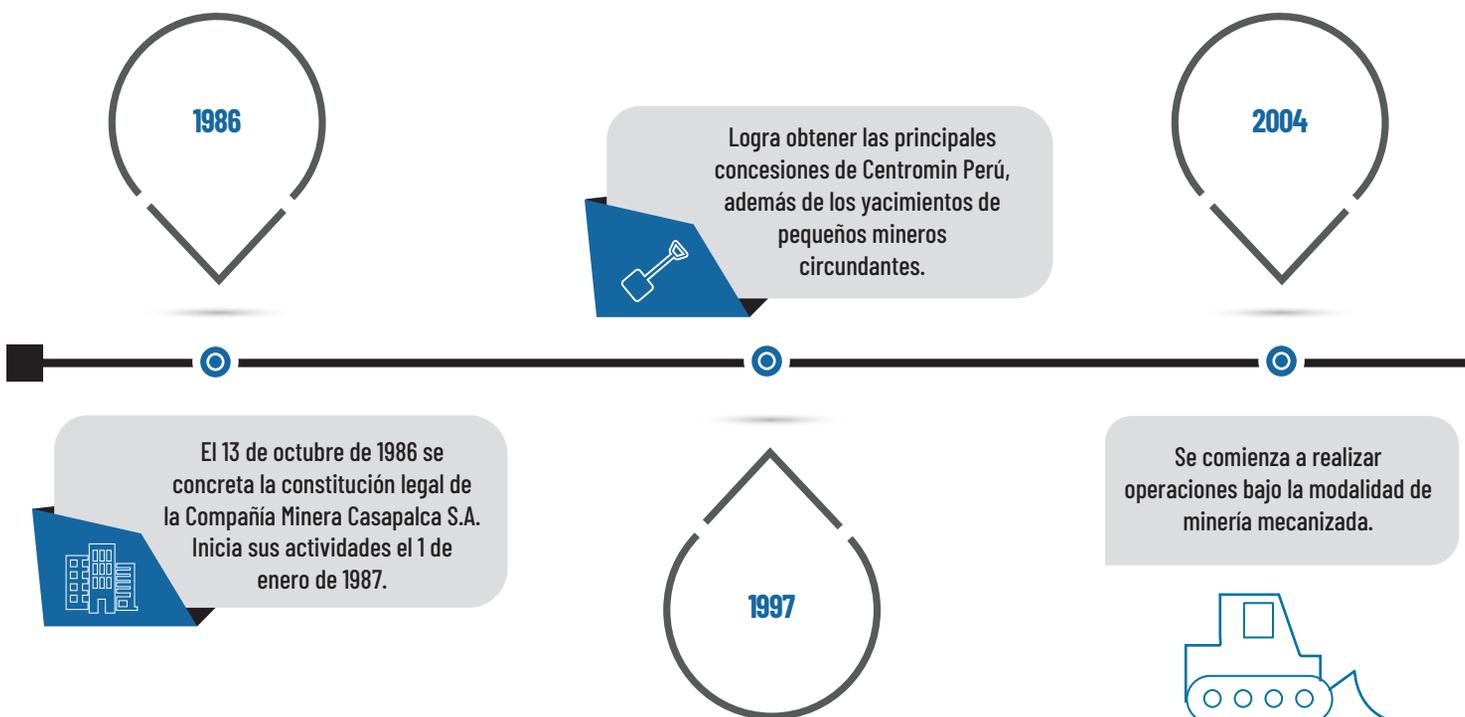
Innovación minera

Fernando Arrieta considera que la innovación en el sector minero se encuentra en todos lados. El ejecutivo explica que un elemento fundamental es el correcto uso de los implementos de seguridad. Su mal uso, además de generar riesgos muy graves, tiene un efecto en el tiempo productivo de los colaboradores. "Cuando ves estos números, te das cuenta de que las oportunidades son gigantescas. Hay minas en Australia donde todo se maneja desde una cabina y son más seguras y eficientes", comenta.

En cuanto al rol del Estado, Arrieta considera que si bien hay avances y aspectos que sí funcionan, se actúa de manera reactiva, sin planificación. Además, existen numerosas barreras burocráticas. Sumado a ello, se habla poco de la exploración minera, aún cuando el mismo Estado ha



CASAPALCA EN LA HISTORIA



generado una base de datos extraordinaria. “No hay políticas coherentes que nos ayuden a ser más competitivos. El beneficio parece estar en ser informal”, dice el ejecutivo, precisando que en temas de seguridad, por ejemplo, en vez de ir al problema y solucionarlo desde la base, se ponen parches que no contribuyen a eliminar barreras burocráticas que generan riesgos y restan competitividad.

En esta empresa minera, la premisa no es quién vende más, sino quién es más eficiente y quién construye una mejor relación con el cliente a largo plazo. “La mayoría de mineras está acostumbrada a los ciclos de ventas positivos. Nosotros estamos construyendo relaciones de largo plazo. Creo que mi background en *retail* y *customer experience*, que busca relaciones de largo plazo, me ha ayudado”, concluye Fernando Arrieta.

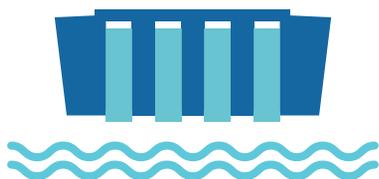
La transformación digital en Casapalca es una inversión de largo plazo que viene impactando de manera positiva toda la operación. Este proceso genera mayor eficiencia, pero sobre todo colaboradores y clientes más satisfechos.



ESTAMOS HACIENDO MUCHAS COSAS QUE ESTÁN CREANDO SISTEMAS PARA EL FUTURO. ESTAMOS INVIRTIENDO, NO GASTANDO”.



Se construye la represa Pumatarea con capacidad de 650 000 m³.



2011

Se obtiene la certificación ISO 14001:2014 y OHSAS 18001.



2018

2009

Aumenta la producción de 2 700 a 5 000 toneladas métricas diarias.



2012-2014

Renovamos nuestros objetivos estratégicos al 2022 y asumimos el reto de construir nuestros pilares corporativos.





Desde 2008, el grupo chileno maneja en Perú las marcas de supermercados Wong y Metro, además de centros comerciales y banca comercial. Su esfuerzo digital se centra en brindar al cliente la mejor experiencia, y la posibilidad de compra en cualquier lugar y momento.



MARIO CAMPODÓNICO

**CEO DE CENCOSUD
PERÚ, DIVISIÓN SUPERMERCADOS**

COMPRAS MEMORABLES

Cencosud Perú, División Supermercados, siempre se ha caracterizado por liderar la transformación digital de sus marcas. Hoy no solo cuenta con una página web, sino que también tienen servicios de 'Click al auto', Apps y kioscos virtuales. Mario Campodónico, CEO de esta división de la empresa, afirma que los supermercados deben prepararse para atender a los clientes en el lugar y el momento que ellos decidan.

Era diciembre de 2007 cuando la empresa chilena Cencosud anunció la compra del 100% de las acciones de la emblemática marca peruana Wong, que también era dueña de los Hipermercados Metro y de ECO. "La operación permitirá a la compañía iniciar sus operaciones de la mano de un actor muy exitoso, que cuenta con una de las marcas más apreciadas por los consumidores, como también contar con una plataforma única para el potencial ingreso de otros formatos", señala la Memoria Anual 2007 del grupo Cencosud.

Han pasado más de 10 años de esa histórica operación. Ahora el reto de las marcas Wong y Metro está relacionado con su transformación digital. Mario Campodónico, CEO de Cencosud Perú, División Supermercados, asegura que en ambas marcas apuntan a desarrollar iniciativas innovadoras que estén orientadas a fortalecer su propuesta de valor y que contribuyan a brindar experiencias de compras memorables para sus clientes.

"Cencosud Perú busca aplicar la tecnología de manera transversal a todas las áreas de negocios de la División Supermercados. Bajo esa mirada, estamos llevando a cabo una transformación digital en toda la compañía, que se apoya en un área regional que brinda soporte en todo este proceso", explica el ejecutivo.

Para Cencosud, Perú es el cuarto mercado más relevante en términos de ingresos. Representa un 9% sobre el total de los ingresos del grupo, que también tiene presencia en Chile, Argentina, Colombia y Brasil. En el mercado peruano, el negocio de los supermercados con las marcas Wong y Metro, contribuye con el 83.6% de los ingresos generados en nuestro país, según la Memoria Anual 2017 de Cencosud.

En cualquier momento

La compañía reconoce que la tendencia en el *retail* implica que los consumidores utilicen diferentes medios ('omnicanalidad') para comparar, revisar, evaluar y adquirir los productos que desean. Es decir, la oferta de productos debe ser de fácil acceso para los consumidores. De acuerdo con la Memoria Anual 2017 de Cencosud Chile, el *retail*, que siempre se preparó para recibir a los clientes en la tienda, hoy se debe preparar para recibirlos y atenderlos donde ellos decidan.

Este documento destaca que la comercialización de alimentos vía web en Perú alcanzó una cobertura de 68% del territorio en 2017. "Nuestros clientes juegan un rol fundamental. La forma como interactúan ha cambiado y por ello hemos modernizado ciertos procesos para responder a sus necesidades con la finalidad de ser una compañía omnicanal", sostiene el CEO de Cencosud División Supermercados.



Los colaboradores de la compañía reciben una serie de capacitaciones para desarrollar sus habilidades digitales.

El ejecutivo asegura que la expectativa de los clientes de tener una experiencia única y consistente con la marca, independientemente del punto de contacto, ha significado para la empresa salir de su zona de confort para seguir trascendiendo. “Estamos enfocados en ello y buscamos fortalecer esta propuesta de valor y competitividad”, indica.

La empresa reconoce como una tarea fundamental poner en el centro de la ecuación a los clientes e interconectar las áreas para que se minimicen las diferencias entre los canales, se entregue de manera consistente la información y no se pierda la calidad del servicio al cliente durante toda la experiencia de compra.

Soluciones en línea

¿Qué pasos están dando los supermercados Wong y Metro en materia de transformación digital? Por el lado comercial, señala la empresa, se está buscando personalizar el servicio para los clientes, a través de las tendencias digitales.

“Hemos desarrollado herramientas tecnológicas que responden a las exigencias de un mercado dinámico y que proporcionan a nuestros usuarios una transacción fácil, agradable, conveniente y segura. En este aspecto, se destaca la web y el aplicativo de compra de Wong, un primer paso para movilizar los servicios y las ventas de la cadena de supermercados”, asegura Mario Campodónico.



Cencosud cuenta con 103 tiendas en Perú, de las cuales 92 corresponden a supermercados y 11 a tiendas por departamento.

“

**CENCOSUD PERÚ
BUSCA APLICAR LA
TECNOLOGÍA DE MANERA
TRANSVERSAL A TODAS
LAS ÁREAS DE NEGOCIOS
DE LA DIVISIÓN
SUPERMERCADOS. BAJO
ESA MIRADA, ESTAMOS
LLEVANDO A CABO UNA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL EN TODA LA
COMPAÑÍA.**

”



El *retailer* chileno, en los últimos años, ha logrado consolidar su plataforma de comercio electrónico con Wong.pe. En 2017, la tienda digital Wong.pe, registró un crecimiento de ventas a doble dígito.

En ese sentido, la compañía apunta a captar más de un millón de visitantes por mes en sus canales digitales de Wong y Metro, y lograr que todas las tiendas físicas estén alineadas con su estrategia omnicanal. Cencosud también puso en marcha su plataforma digital Metro.pe, que desde el 2018 ofrece una propuesta completa de productos que van desde abarrotes, hasta electrohogar y tecnología.

De igual manera, Cencosud ha introducido proyectos de inteligencia artificial en las operaciones corporativas, procesos internos y en la forma en que se relaciona con los clientes.

Como resultado, desde hace algunos meses, ejecutó a nivel regional el *Robotic Process Automation*, uno de los programas más innovadores para automatizar procesos en el área de finanzas, que se traduce en un mejor funcionamiento de los procesos de *back office*. Asimismo, implementó en la web un *chatbot* llamado Anita, que resuelve de forma inmediata múltiples preguntas frecuentes de los clientes y los ayuda en sus compras.

La tecnología también ha generado cambios en la forma en que la empresa resuelve las inquietudes de sus clientes y desarrolla el servicio post-venta. Además de los *call center*, la implementación de los chats en línea y *chatbots*

EJES DE CONFIANZA



Generar experiencias memorables



Proactividad para resolver problemas con los clientes



Generar orgullo y pertenencia entre sus colaboradores



Avanzar en marcas transparentes y que den sustento



es importante para acceder a información adicional sobre los productos o hacer seguimiento del despacho después de la compra.

Esto ha permitido experiencias de usuario más agradables e interacciones con el servicio de atención al cliente más rápidas y sencillas. En este último año, se han desarrollado diferentes redes sociales que se utilizan para evaluar la experiencia de compra y el producto que se adquirió. De esta manera, los *retailers* pueden cerciorarse de que los clientes tengan la mejor experiencia.

El proceso de transformación digital en el grupo está permitiendo avanzar en múltiples aplicaciones para sus clientes de toda la región, con el fin de transformar sus experiencias de compra. Esto está contribuyendo a que se comiencen a liberar aplicaciones móviles para compras en supermercados de todos los países, así como la aplicación 'Scan & Go', que permitirá comprar sin tener que pasar por las cajas.

Cambio interno

Para lograr su transformación digital, la empresa también está potenciando las habilidades de sus colaboradores, para lo cual ha incorporado un programa de capacitación de diferentes cursos de competencias digitales. "De esta manera, nuestros colaboradores no solo aprenden el contenido específico del curso, sino que desarrollan valiosas habilidades como la creación y manejo de contenidos digitales, lo cual se ve traducido en su desempeño laboral", señala el CEO de la División Supermercados.

Campodónico destaca que el foco de la empresa es innovar constantemente,

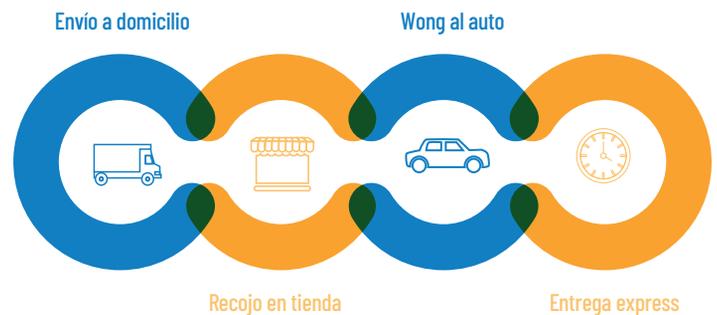
70%

del surtido regional de Cencosud se encontraba disponible en todos los canales de venta (omnicanalidad) al cierre de 2017.

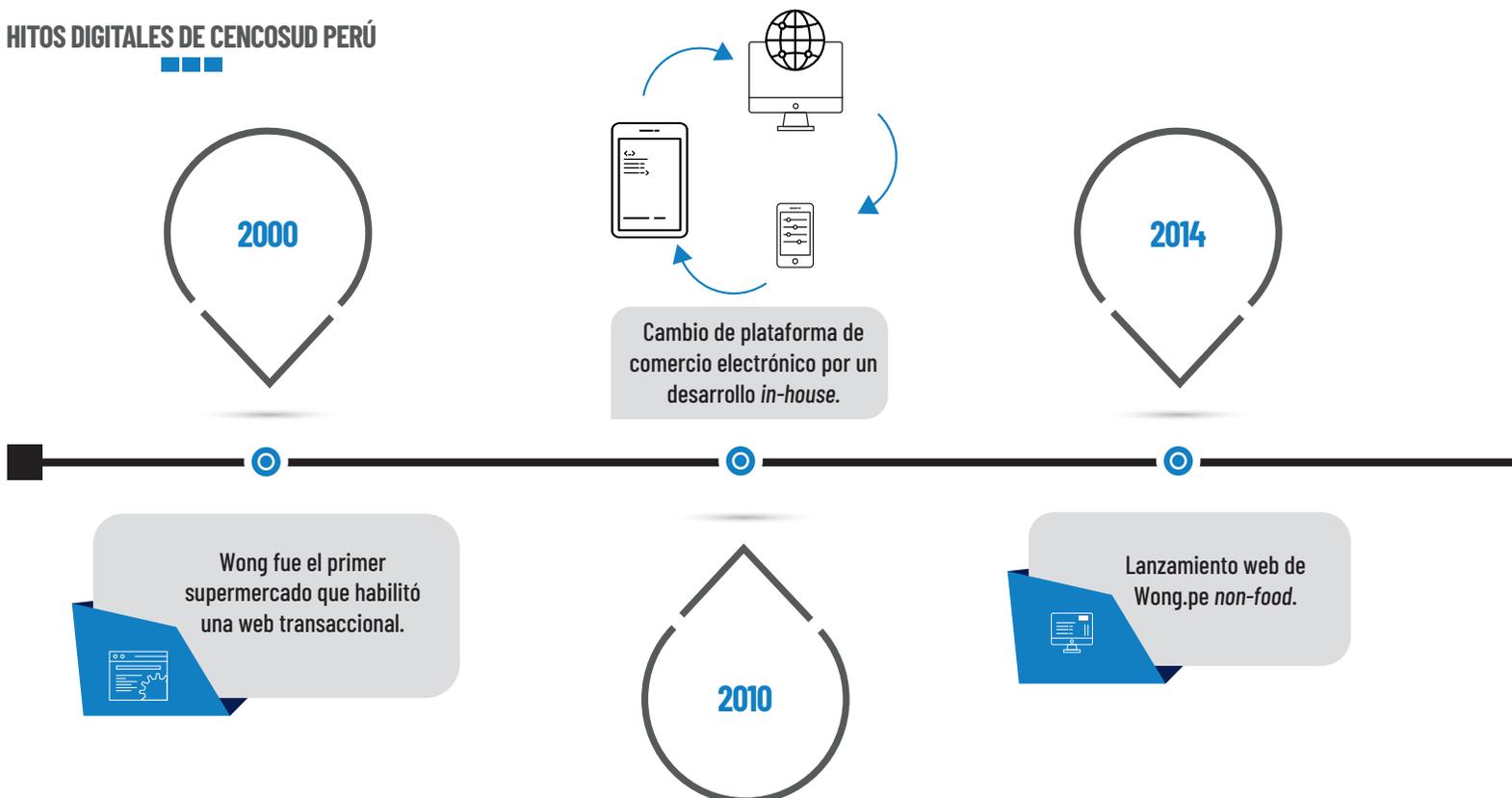
90 minutos

es el tiempo promedio de entrega de productos a clientes en los supermercados de Cencosud en Chile, Argentina y Perú.

SERVICIOS DE ENTREGA DE LOS CANALES DIGITALES DE WONG



HITOS DIGITALES DE CENCOSUD PERÚ



adaptando las estrategias a las tendencias digitales y desarrollando herramientas tecnológicas que respondan a las exigencias del mercado. “Todo ello implica un cambio de liderazgo, con una mayor apertura a ideas diferentes, fomentando la innovación e incorporando la digitalización para mejorar la experiencia de nuestros colaboradores, clientes, proveedores y la sociedad en general”, comenta.

En ese sentido, la filosofía de Wong y Metro es entender que la transformación no solo debe ser sobre tecnología, sino también acerca de una nueva forma de pensar y trabajar, empoderando e integrando a todas las áreas.

Al mismo tiempo, el principal reto de la transformación digital tiene que ver con la gestión del cambio, la cual busca que los colaboradores operen de forma diferente y con agilidad. “Es necesario que adapten su forma de trabajar ‘tradicional’, de modo que utilicen la tecnología y la información que vamos habilitando para lograr mejores resultados para una mejor toma de decisiones. Estamos constantemente trabajando en este aspecto con nuestros colaboradores”, subraya Campodónico.



NUESTROS COLABORADORES ESTÁN DESARROLLANDO VALIOSAS HABILIDADES, COMO LA CREACIÓN Y MANEJO DE CONTENIDOS DIGITALES, LO CUAL SE VE TRADUCIDO EN SU DESEMPEÑO LABORAL”.



INVERSIÓN 30 MILLONES dólares

La compañía en la ejecución de su Programa Transformacional para mejorar el control de sus procesos administrativos, logísticos, comerciales y operacionales.

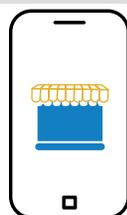
2017

Cambio de plataforma de comercio electrónico SAAS Wong.pe, unificando food y non-food.

2018

2016

Wong se convierte en el primer supermercado en lanzar una app de compra y se lanza la plataforma Metro.pe non-Food.



2017

Lanzamiento de comercio electrónico Metro.pe food y non-food, y lanzamiento de chatbot Anita.

centenario



El sector inmobiliario vive su propia transformación digital. Buscando elevar su eficiencia frente al cliente, la empresa Centenario ha emprendido proyectos de innovación y digitalización.



**GONZALO
SARMIENTO**

**GERENTE GENERAL
DE CENTENARIO**

SOLUCIÓN INMOBILIARIA

La empresa inmobiliaria Centenario implementó hace año y medio su Gerencia de Innovación. Ello representa un cambio fundamental para la organización, que busca generar soluciones digitales que la acerquen cada vez más a sus clientes. Gonzalo Sarmiento, CEO de la firma, destaca el entusiasmo de sus colaboradores por la innovación.

Centenario nació en 1929 bajo el nombre de LISA (La Inmobiliaria S.A.), empresa dedicada a la construcción y a la habilitación urbana. Recién en 1986 adoptó la razón social que hoy conocemos. En 1995, construyó el primer centro empresarial de San Isidro: el Centro Empresarial Real. La empresa ha venido liderando desde entonces el avance del sector inmobiliario peruano, con el desarrollo de diversos proyectos. Hoy, está enfocada en un proceso de transformación digital dirigido a sus clientes.

Gonzalo Sarmiento, gerente general de Centenario, señala que la demanda ha sido positiva en los dos segmentos en los que participan: desarrollo de terrenos residenciales y desarrollo de proyectos industriales.

Centenario opera el Centro Comercial Minka, el más grande del Callao, donde han invertido US\$ 30 millones en su remodelación. Además, están construyendo lo que será el centro industrial más grande del Perú al sur de Lima, llamado 'Macropolis', con 980 hectáreas de terreno.

En cuanto a sus edificios de oficinas, pese a la mayor sobreoferta, la ubicación de los proyectos de Centenario en el corazón corporativo de San Isidro le ha permitido defenderse, en términos de ocupación y renta. Los edificios Real 2 y Real 8, construidos en el Centro Empresarial de San Isidro, son de calidad *premium* y han logrado colocarse con facilidad, pese a la coyuntura.

En 2018, Real 2 se ubicó entre los cuatro mejores edificios del mundo en el Mipim Awards de ese año, considerado el 'Oscar' de la arquitectura mundial, por su innovación en diseño y sus atributos de sostenibilidad. Dicho edificio alberga, entre otros, a la empresa internacional de *coworking* WeWork.

Dentro de este contexto, ¿cómo interviene la transformación digital en un sector tan cambiante? "No podemos estar fuera de esta etapa. Si bien la transformación digital no se refleja directamente en una industria que construye con ladrillo y cemento, sí existen procesos internos y de relación con el cliente que pueden ser mejorados gracias a la innovación y a la digitalización. Eso es lo que estamos haciendo desde hace año y medio", explica Sarmiento.

En 2017, Centenario –que tiene entre sus principales accionistas a los grupos económicos Romero, Credicorp, Brescia y Verme– creó la Gerencia de Innovación para acercar la organización a los proyectos que están cambiando el mundo. "Somos una empresa centrada en el cliente, *customer centric*, generando *apps* para relacionarnos mejor con nuestros clientes, de manera mucho más eficiente y cómoda para ellos, a través de la comunicación digital", menciona Sarmiento, quien asegura que el proceso de transformación digital lo están viviendo con sus clientes.

Punto de partida

Con la creación de la Gerencia de Innovación, se puso en marcha una serie de desarrollos digitales enfocados en el cliente, que se pudieran generar desde la



Gonzalo Sarmiento, gerente general de Centenario, destaca el trabajo de la Gerencia de Innovación para generar soluciones que optimicen la experiencia de los clientes.

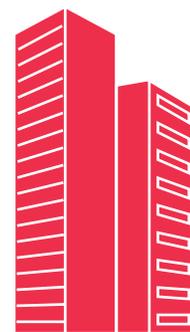
misma empresa. La implementación de metodologías ágiles en la organización, así como la creación de equipos *ad hoc*, fue el primer hito para la transformación digital de Centenario, una empresa cercana a cumplir 90 años en el mercado peruano.

“Son colaboradores de diversas áreas que van a esta gerencia por un tiempo determinado, a dedicarse *full time* a la innovación. Reportan directamente a la gerencia general y usan todos los recursos de las demás gerencias”, indica el CEO de la compañía inmobiliaria.

Con la participación del personal de diversas oficinas, se rompe la estructura tradicional de la organización y todo el trabajo se vuelve más vertical. Cualquier gerente de negocio puede estar sentado junto con el analista de otra gerencia, trabajando una solución para cualquier otra parte de la empresa. “Sin duda, utilizar metodologías ágiles y tener una oficina distinta a las demás que existen en la organización es todo un reto. La mayor dificultad está en aprender a trabajar de forma diferente a la que estábamos acostumbrados. Pero con asesoría y el objetivo claro de ser una empresa innovadora y *customer centric*, ha resultado ser motivador para todo el personal, más aún si existe el apoyo de la gerencia y el directorio”, sostiene Sarmiento, quien ocupa la gerencia general de la firma desde 2012.

Clima por la innovación

A modo de anécdota, el CEO de Centenario cuenta que observa a menudo



El plan de Centenario para los próximos 10 años apunta a crecer en cinco negocios: urbanizaciones, lotes industriales, oficinas, retail y hoteles.

“

**SOMOS UNA EMPRESA
CENTRADA EN EL
CLIENTE, *CUSTOMER
CENTRIC*, GENERAMOS
APPS PARA
RELACIONARNOS
MEJOR CON NUESTROS
CLIENTES, DE MANERA
MUCHO MÁS EFICIENTE Y
CÓMODA PARA ELLOS.**

”



el entusiasmo de los colaboradores por trabajar temas de innovación en la empresa. “Los derivamos por un periodo de seis a ocho semanas, y al final, se quieren quedar porque les gusta la metodología de trabajo. En general, somos una firma con un clima laboral bastante alto, y vemos que los empleados se están sumando rápidamente a todo lo que implique proyectos de mejora continua”, señala.

En 2017, Centenario fue incluida, por sexto año consecutivo, en el ranking de las ‘Mejores empresas para trabajar en el Perú’, reconocimiento otorgado por Great Place to Work Institute. Al 31 de diciembre de 2017, Centenario contaba con 266 colaboradores, cifra 7.6% mayor a la del año 2016.

El gerente general considera que aún hay trabajo que hacer para el desarrollo del capital humano, y la aplicación concreta de casos de éxito sobre innovación en el Perú. “El peruano es innovador y capaz de aprender, pero aún tengo dudas sobre la infraestructura existente para capacitar en digitalización y transformación. La academia está más enfocada en lo conceptual, sin casos concretos, como ejemplos de afuera: Netflix, Uber, entre otros. Las empresas mandan a capacitar a su gente en transformación digital, las universidades los capacitan, pero falta aterrizar todo esto en casos de éxito en el plano local”, precisa.

Customer centric

Centenario viene desarrollando una serie de mejoras para sus procesos de atención al cliente, como por ejemplo, la central telefónica, para que sea más eficiente. Asimismo, se encuentran trabajando en tecnologías

HITOS EN LA HISTORIA DE CENTENARIO



para estar más cerca del cliente, que brinden información y acceso a diversos canales, desde el teléfono celular hasta la web.

En ese sentido, la empresa espera que el principal indicador que refleje el proceso de transformación digital sea el de satisfacción al cliente y, por ende, exista un mejor desempeño comercial de la compañía. “Partimos de que la innovación debe estar enfocada principalmente en el cliente, y luego, en una etapa posterior, en procesos internos. Esperamos mejorar todos los ‘KPI’ vinculados al cliente, como visitas, satisfacción, transacción, puntos de contacto, entre otros”, afirma el gerente general.

Si bien el sector inmobiliario es una industria de cemento y ladrillo, sus construcciones están incorporando diversos aspectos tecnológicos, en particular, durante la operación de los inmuebles, como sistemas centralizados de cámaras, videovigilancia, sensores, entre otros. Por su parte, los centros comerciales conocen el flujo de sus visitantes y se utiliza la realidad virtual en las casetas de venta.

En construcción y compatibilización de proyectos, se usan tecnologías tridimensionales que ayudan a tener obras más inteligentes, conectadas y con servicios de valor añadido.

Menos burocracia

Alguna vez, en el directorio de Centenario, se mencionó la necesidad de perder el miedo al fracaso, ya que una preocupación recurrente en el sector inmobiliario

145%

crecieron

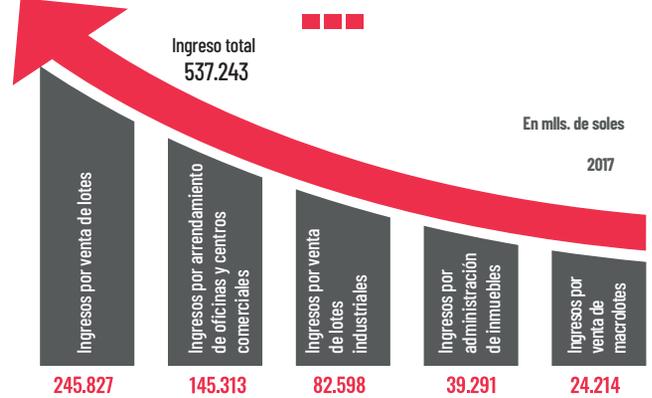
los activos totales del Grupo Centenario entre 2012 y 2017, lo que se tradujo en 4,423 millones de soles.

200

millones

han invertido los accionistas de Centenario en los últimos dos años para el desarrollo de más proyectos inmobiliarios.

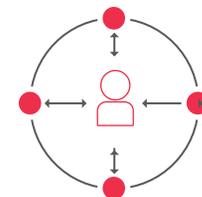
ESTADOS FINANCIEROS DE CENTENARIO



PROYECTOS DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO



Mejoramiento de la CENTRAL TELEFÓNICA



para una mejor relación con el cliente



es que ciertos proyectos no tengan suficiente demanda y no funcionen como se esperaba.

Para evitar pérdidas millonarias, en la empresa trabajan con prototipos. Es decir, prueban de forma acotada las mejoras que se quieran realizar en todo un portafolio de proyectos inmobiliarios. "Si es positivo, lo escalamos hacia los demás; pero si no resulta, el daño a la empresa no será significativo", comenta Gonzalo Sarmiento.

No obstante, aún hay preocupaciones que impiden que el proceso sea más dinámico en el rubro inmobiliario, como el hecho de tener un Estado demasiado burocrático para acelerar los permisos y licencias de construcción. "La transformación digital es una oportunidad para el crecimiento del sector construcción, y del país en general. Sin embargo, la mayor amenaza que tenemos son las trabas burocráticas. El día que se digitalice la burocracia y que los funcionarios tengan más clara la necesidad de tener procesos ágiles, todo el sector podrá dar un salto importante. Un gobierno realmente digital sería lo mejor que podríamos lograr como país", apunta el CEO.



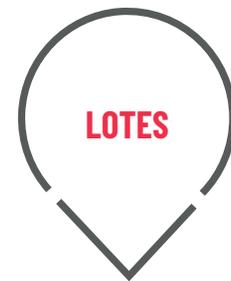
LAS EMPRESAS CAPACITAN A SU PERSONAL EN TEMAS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN UNIVERSIDADES, PERO FALTA ATERRIZAR ESTE APRENDIZAJE EN CASOS DE ÉXITO EN EL PLANO LOCAL".



OFICINAS



Macropolis Ciudad Industrial - Lurín



LOTES

Centro Empresarial Real
Centro de Negocios Cronos
Torres Camino Real



INDUSTRIAL

Lima Norte, Chiclayo, Ica,
Piura, Trujillo,
Tacna, Huancayo,
Boulevard La Planicie,
Carabaylo



Chazki encontró en el comercio electrónico una oportunidad de crecimiento en el Perú y en la región. La innovación y tecnología fueron las herramientas que permitieron a este emprendimiento diferenciarse y posicionarse en el mercado.



**GONZALO
BEGAZO**

**CEO Y FUNDADOR
DE CHAZKI**

DIVERSIDAD E INNOVACIÓN

Perú, Argentina y México son los mercados en los que opera Chazki, un emprendimiento 100% peruano. Gonzalo Begazo, gerente de Chazki, cuenta que la tecnología permite actualmente compras rápidas y seguras, impactando positivamente en personas y negocios.

En 2014, cuatro amigos fundaron Chazki, una *startup* que ha traspasado las fronteras peruanas y que partió de una necesidad en el comercio electrónico. Si bien este nuevo sistema de negocio crecía a grandes pasos en diferentes mercados internacionales, en el mercado peruano su despegue y avance fue más lento. “Nos dimos cuenta de que teníamos dos problemas: el nivel de bancarización, que en el Perú es muy bajo, y la logística, porque cuando hacías una compra tenías que esperar hasta siete días para recibirla, y no te ofrecían la posibilidad de rastrear en línea el producto”, cuenta Gonzalo Begazo, CEO y fundador de Chazki.

Además, se identificaron otros problemas, como el hecho de que no se encuentran las direcciones exactas porque hay lugares difíciles de ubicar, aspecto que complicaba las transacciones. Sin embargo, se observó que los peruanos sí querían hacer compras *online*, pero los servicios postales públicos de América Latina no generaban confianza, y los envíos por Serpost llegaban hasta en 25 días.

Las empresas logísticas tradicionales se habían enfocado en dos negocios: el servicio postal y el servicio valorado, pero no habían visto al comercio electrónico como una posibilidad, mientras que las empresas de *retail* tradicional sí querían experimentar esta ventana.

“Cuando se hacía una compra *online*, no había exactitud. Conforme iban pasando los días, ya se pensaba que era fraude. El 60% de llamadas a las empresas de comercio electrónico eran para saber dónde estaba el producto”, cuenta Begazo. La llegada de Amazon al mercado mexicano fue determinante. “Ellos necesitaban la entrega inmediata. Ahí vimos la oportunidad de crecer tanto en Perú como en la región”, recuerda.

Lo que hizo Chazki fue enfocarse en desarrollar tecnología, lo cual permitió hacer las entregas de forma más eficiente y resolver los problemas que se habían identificado. Así, la empresa logró contar con mapas inteligentes y llegar a tener un millón de direcciones verificadas. Actualmente, más de 250 compañías son sus clientes y pueden verificar todos los envíos de forma personalizada. “Nosotros buscamos estar integrados tecnológicamente a nuestros clientes. Nuestra estrategia de producto no se basa en ofrecer solo un envío en 24 horas desde que el bien fue comprado, sino un envío programado, es decir, el cliente final puede solicitar la hora exacta de la entrega. También estamos haciendo envíos en dos horas, sobre todo, para clientes que tienen tiendas físicas en la ciudad”, explica el empresario.

Despegue

Begazo señala que al inicio, los clientes grandes no miraban a la empresa con mucha seriedad. Se avanzó de uno en uno, buscando convencer a



Entre sus principales planes de expansión regional, Chazki quiere ingresar a Brasil.

compañías más grandes sobre las ventajas de la propuesta de Chazki. Así, fueron fidelizando clientes durante 2016. En 2017, comenzaron a trabajar con *retailers* e ingresaron a Argentina. En 2018, aterrizaron en México, lo que representó un crecimiento exponencial para la empresa creada en 2014.

Haber trabajado seis años en Google le permitió a Begazo tener una perspectiva de gestión empresarial, y comprender que trabajar en equipo y de manera colaborativa lo es todo. Principalmente, en el difícil camino del emprendimiento.

Por ello, Chazki invirtió mucho en encontrar al mejor talento para el proyecto. Buscó, por ejemplo, profesionales con el perfil de haber sido fundadores de una empresa, y que hayan tenido experiencia en comercio electrónico y distribución. Sin embargo, en esta búsqueda de talento, la empresa se dio cuenta que en el Perú se necesita gente que desarrolle tecnología. Hay pocos desarrolladores talentosos, pero no logran satisfacer la demanda creciente del mercado.

“Hay dos cosas en las cuales intentamos enfocarnos. Primero, que en las *startups* hay mucho por hacer y a las personas se les debe dar un reto interesante para que puedan aprender. Nuestro equipo cuenta con un reto puntual relacionado a nuestro trabajo, pero también a la investigación. El segundo punto es la actitud



Las universidades son clave para la creación de emprendimientos sostenibles, a través de sus áreas de investigación e incubadoras.

“

CUANDO SE HACÍA UNA COMPRA *ONLINE*, NO HABÍA EXACTITUD. CONFORME IBAN PASANDO LOS DÍAS, YA SE PENSABA QUE ERA FRAUDE. EL 60% DE LLAMADAS A LAS EMPRESAS DE COMERCIO ELECTRÓNICO ERA PARA SABER DÓNDE ESTABA EL PRODUCTO.

”



de una *startup*, que es muy difícil de replicar en las corporaciones. Cuidamos mucho eso. Cuando entrevistamos a una persona, intentamos ver si logra una conexión con nosotros”, explica el ejecutivo.

Chazki se considera una empresa ‘micromultinacional’, con oportunidades gigantes. Actualmente, cuenta con 80 personas en los países donde opera y con más de 2,500 distribuidores. Uno de los retos que tienen es cómo gestionar sus operaciones para mantener la cultura corporativa en todos los mercados donde está presente.

Para esta operación, la compañía necesita de una inversión de ‘serie A’, la cual bordea los US\$ 10 millones. Actualmente, ya han iniciado conversaciones con inversores de Silicon Valley, México, Perú y Argentina para encontrar este financiamiento. La marca también tiene en la mira llegar a dos nuevas ciudades de México.

“Un principio básico es que la diversidad es la madre de la innovación. Contar con ideas totalmente distintas hace que los mejores proyectos surjan. Mientras más crecimiento hay, tenemos más responsabilidad. Se observa a las empresas tradicionales tratando de hacer lo que hacemos nosotros, y no van a poder. Por eso bajan los precios, pero no lo pueden hacer eternamente porque tienen que cubrir sus costos”, afirma Begazo.

Mirada a futuro

Para esta empresa de origen peruano, es fundamental seguir invirtiendo

“CHAZKIS” TECNOLÓGICOS

Cuentan con una flota de “chazkis” para realizar las entregas en un tiempo y a precio competitivo.



Realizan un proceso de filtro para ver quiénes no tienen antecedentes penales o de actos delictivos.



Las tiendas pueden contactarlos a través de la web o del aplicativo.



Una vez que el paquete partió rumbo a su destinatario, tanto la tienda como el usuario final pueden rastrear el trayecto en todo momento, mediante el celular.



en el producto tecnológico y hacerlo más sólido. Chazki cree firmemente que la tecnología es un facilitador para ofrecer un buen servicio a los consumidores finales.

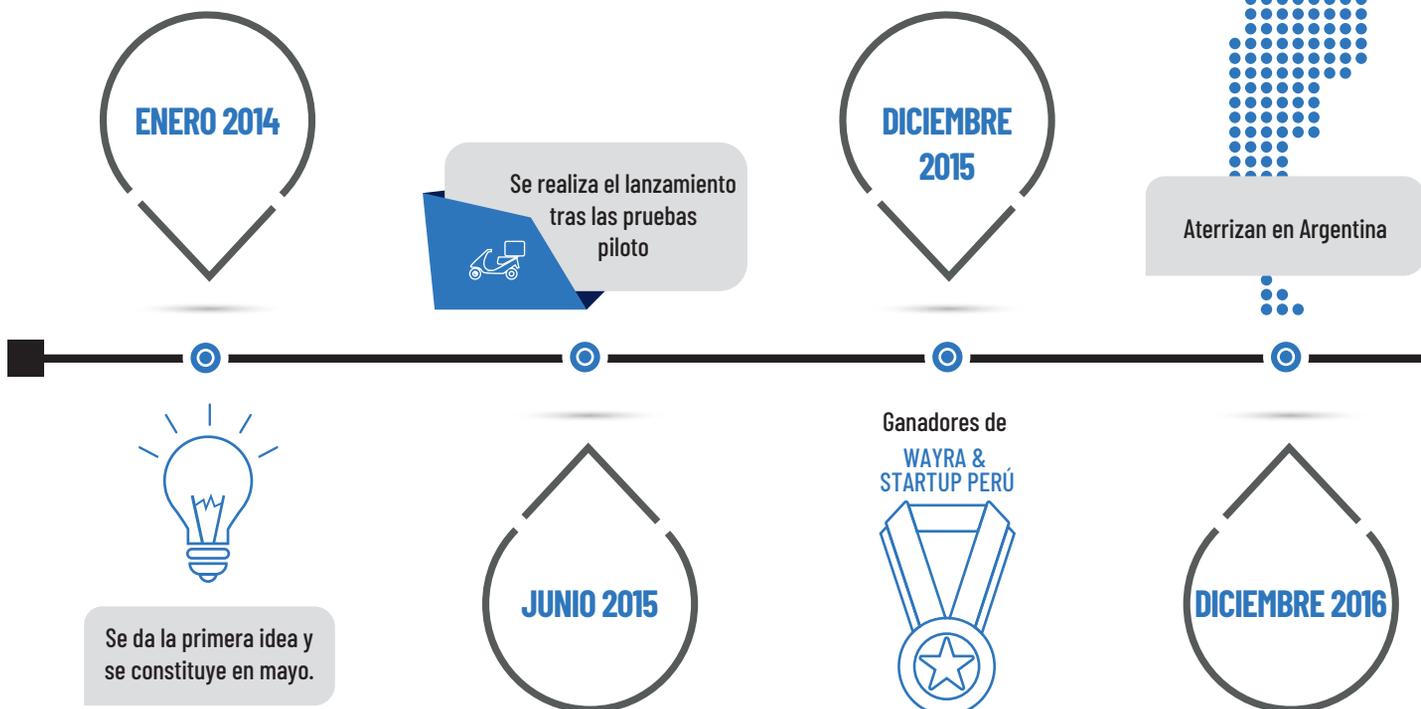
Además, se quiere lograr que el equipo comercial sea más potente, y para ello, hay que ir más rápido. En el mundo de las *startups*, a este punto se le denomina el 'momento de la aceleración', y Chazki está invirtiendo mucho para lograrlo.

Otro tema que se considera importante es encontrar una nueva ronda de capital, para buscar socios que ayuden a la firma a seguir creciendo, e ingresar a un nuevo mercado: Brasil.

"Si un cliente tiene la necesidad de hacer una determinada distribución al interior del país, lo podemos hacer a través de *partners*. Pero el servicio completamente diferenciado solo se da en las ciudades más importantes y capitales. Siempre queremos ir a una ciudad más grande que la anterior, pues allí crecemos mucho más", asegura Begazo.

En el sistema de emprendimientos tecnológicos, una parte importante es el proceso de posibles compras. Lo que hacen las *startups* es solucionar problemas que las grandes corporaciones muchas veces no pueden. "La respuesta práctica es que las empresas se transformen digitalmente para poder mejorar, pero es un proceso largo. Las posibilidades de colaboración se multiplican cuando se busca ayuda en los emprendimientos", asegura Begazo. Dentro del proceso, las *startups* suelen venderse a corporaciones.

HITOS IMPORTANTES DE CHAZKI



1

millón

de direcciones ubicadas y rectificadas ha reunido Chazki durante sus años de trabajo.

60%

de las entregas que realiza Chazki se hacen con el sistema de motorizados.

MARCANDO DIFERENCIA



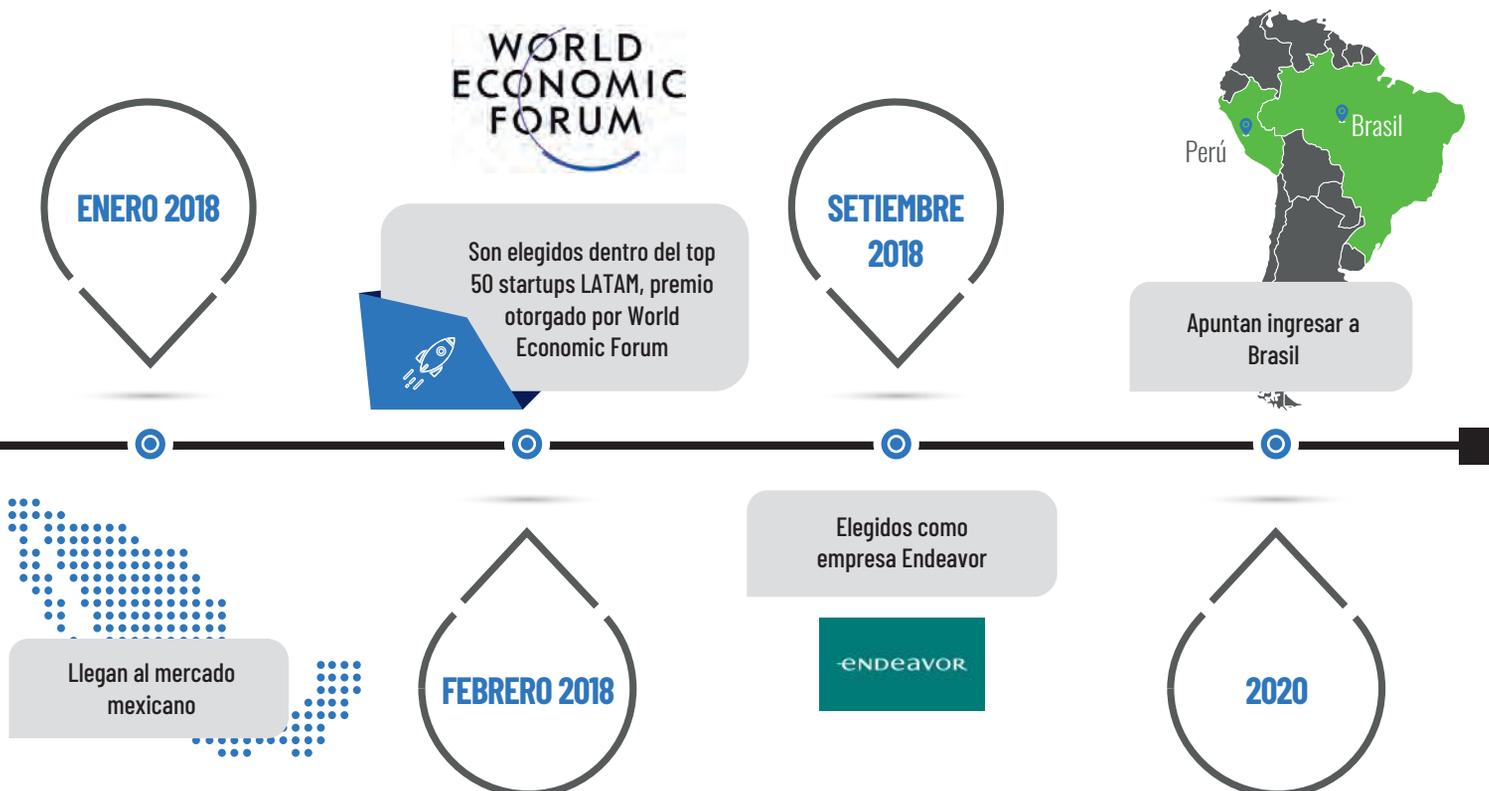
Impulsar emprendimientos

El CEO y fundador de Chazki considera que el Estado viene jugando un rol importante en cuanto a transformación digital, principalmente, en la apuesta por los emprendimientos. En ese sentido, manifiesta que el Ministerio de la Producción (Produce) está impulsando y apoyando notablemente a las *startups*, empujándolas a seguir creciendo e innovando. De hecho, Chazki fue una de las dos beneficiarias del financiamiento más grande que entregó esta entidad en 2017.

“Produce es uno de los jugadores más importantes del ecosistema en el Perú. Tiene una súper buena performance, pero considero que también debe impulsar la conversación corporación-*startup*. Cada vez hay más personas que quieren ser emprendedores”, señala el empresario.



UN PRINCIPIO BÁSICO ES QUE LA DIVERSIDAD ES LA MADRE DE LA INNOVACIÓN. CONTAR CON IDEAS TOTALMENTE DISTINTAS HACE QUE LOS MEJORES PROYECTOS SURJAN Y TRANSFORMEN EL MERCADO”.





El organismo rector de la ciencia, tecnología e innovación en el Perú tiene entre sus metas generar una gran plataforma virtual de información para la investigación en el país. Esta acción permitirá a la academia y a la empresa vincularse mejor entre sí, cerrando brechas en investigación y capital humano.



**FABIOLA
LEÓN - VELARDE**

**PRESIDENTA DEL
CONCYTEC**

CIENCIA EN TIEMPO REAL

Concytec viene trabajando importantes cambios tecnológicos y culturales para brindar un mejor servicio a los usuarios del sistema de ciencia y tecnología. Fabiola León-Velarde, su presidenta, asegura que la transformación digital permitirá desentramar cuellos de botella a todo nivel, y así reducir procesos redundantes en materia de investigación.

Concytec, como ente rector de la ciencia, tecnología e innovación en el Perú, no es ajeno a su propia transformación digital, la cual permitirá ofrecer más y mejores servicios a sus usuarios, investigadores, la academia, las empresas y el propio Estado. En la gestión de la doctora Fabiola León-Velarde, presidenta del Concytec y exrectora de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, el foco del cambio parte por tener la información disponible en plataformas digitales. De esta forma, pueden identificarse investigadores, proyectos y brechas, tanto en investigación como capital humano.

Para ello, en 2017, se puso en marcha un proyecto de mejoramiento y ampliación de los servicios del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología (Sinacyt), que deberá ejecutarse en un lapso de cuatro años, con un monto de inversión de US\$ 100 millones. El proyecto se dirige, principalmente, a superar las principales limitantes para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación en el Perú.

“El Concytec ve la transformación digital como una necesidad mayor, porque somos la instancia que debe dotar de información a todo el sistema. Tenemos la obligación de mirar hacia el futuro, visualizando las nuevas tendencias. El programa de mejoramiento trabajará cuatro componentes: la gobernanza, la gestión de la información, el vínculo academia-industria y el capital humano”, explica León-Velarde, quien asumió el cargo en julio de 2017.

Gestión de la información

La entidad está trabajando en una plataforma integral de gestión del conocimiento, herramienta que permitirá gestionar la información de ciencia, tecnología e innovación a nivel de país. De esta manera, se podrán generar estadísticas nacionales que sirvan de apoyo a la toma de decisiones, en el ámbito institucional, regional y nacional. Asimismo, se expondrán al mundo los trabajos de los investigadores peruanos.

“Se trata de una gran plataforma de información que busca saber quién es quién en materia de investigación en el Perú. ‘Regina’ es nuestro actual registro de investigadores, pero no están todos porque es voluntario. Hemos mapeado todos los bancos de datos para conocer publicaciones, patentes, proyectos, etc. Proyectamos que hay entre 4,000 y 5,000 investigadores peruanos. Esa es una buena noticia para el país”, comenta la titular de Concytec.

Luego, la plataforma operará con otras unidades ejecutoras que se encuentran en diferentes entidades públicas, como los ministerios de Agricultura y de la Producción, que también cuentan con proyectos de investigación. “Es importante que no seamos redundantes. Sabemos que hay proyectos sobre el café en varias instituciones del Estado, por ejemplo. Con esta plataforma, vamos a saber en qué estado está cada investigación, qué falta hacer, cuál es la brecha en investigación o capital humano”, señala León-Velarde.



Los colaboradores de Concytec están convencidos de la necesidad de digitalizar toda la información existente sobre investigación en el Perú.

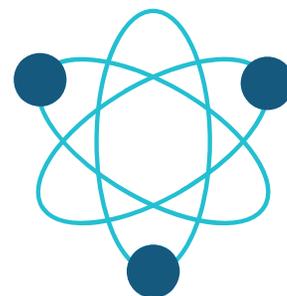
La primera parte de esta plataforma estará lista hacia la tercera parte de 2019, y totalmente operativa en 2020.

Potencial productivo

Usando una metodología del Banco Mundial, Concytec ha desarrollado un mapeo sobre cuáles son los sectores con posibilidades de generar mayor valor agregado y productividad, si se impulsa la ciencia, la tecnología y el componente digital en sus procesos. “Hemos medido, por ejemplo, qué regiones exportan más, cuáles protegen más su propiedad intelectual, dónde hay instituciones con más calidad, cuáles están certificando sus productos, etc. Así, se ha identificado a los sectores minería y metalurgia, agroindustria, pesca y acuicultura, manufactura avanzada, forestal-maderero, e industrias culturales”, refiere León-Velarde.

La funcionaria asegura que, para estos sectores, el componente digital se viene con fuerza. Con los ajustes necesarios en la línea de investigación, se podrá asegurar el aumento de su competitividad.

El siguiente paso es mapear a las universidades para vincularlas a los desafíos que se presentan en estos sectores productivos. “La idea es hacer el match. La plataforma de gestión también permitirá conocer las brechas del recurso humano, o si existen los profesionales



El 6 de noviembre de 1968, el gobierno peruano creó el Consejo Nacional de Investigación (CONI). Recién el 12 de junio de 1981, se aprobó la Ley Orgánica del Concytec. Y en julio de 2004, se emitió la Ley Marco de Ciencia y Tecnología.

“

EL CONCYTEC VE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL COMO UNA NECESIDAD MAYOR, PORQUE SOMOS LA INSTANCIA QUE DEBE DOTAR DE INFORMACIÓN A TODO EL SISTEMA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA. TENEMOS LA OBLIGACIÓN DE MIRAR HACIA EL FUTURO, VISUALIZANDO LAS NUEVAS TENDENCIAS.

”



adecuados en determinadas partes de la cadena de valor”, afirma la funcionaria.

Compromiso cultural

La doctora Fabiola León-Velarde asegura que el personal de su institución se ha puesto la camiseta para sacar adelante la plataforma de información, y para que esta sea amigable con el usuario. “Esta herramienta es imprescindible. Los profesionales del Concytec a cargo de este proyecto han sido muy bien seleccionados”, asegura.

Las dificultades se han presentado en las plataformas administrativas, que deben ser modificadas para que todos los proyectos de investigación, desde su seguimiento hasta su gestión, estén debidamente digitalizados.

“En Concytec, podemos tener entre 500 y 600 proyectos al año. Entonces, hay que digitalizar en qué momento está cada proyecto y vincularlo con los gastos. La actual plataforma no vincula a las diferentes unidades de seguimiento, monitoreo y evaluación. Por ello, no sabemos precisamente cuánto nos cuesta cada acción que se toma en los proyectos”, manifiesta.

Otra iniciativa –que implica un desafío cultural– es el programa Papel Cero, pues representa una gran transformación para todo el sistema y un trabajo más complejo por parte de los funcionarios. “También será importante la continuidad, que las personas involucradas en su manejo y construcción continúen en el cargo. Muchas veces hay cambios en el Estado que dificultan

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL CONCYTEC



la transformación digital”, indica la titular del Concytec. Esta plataforma administrativa estará completamente operativa a finales de 2019.

Para León-Velarde, la transformación digital en Concytec permitirá acortar los tiempos de sus servicios, y por ende, ser más eficientes en los grandes objetivos de fortalecer las capacidades en ciencia, tecnología e innovación de los actores del sistema. “Vincular a la academia con las empresas, y tener la información sobre investigación en tiempo real, contribuirá en la productividad de los sectores a los cuales servimos”.

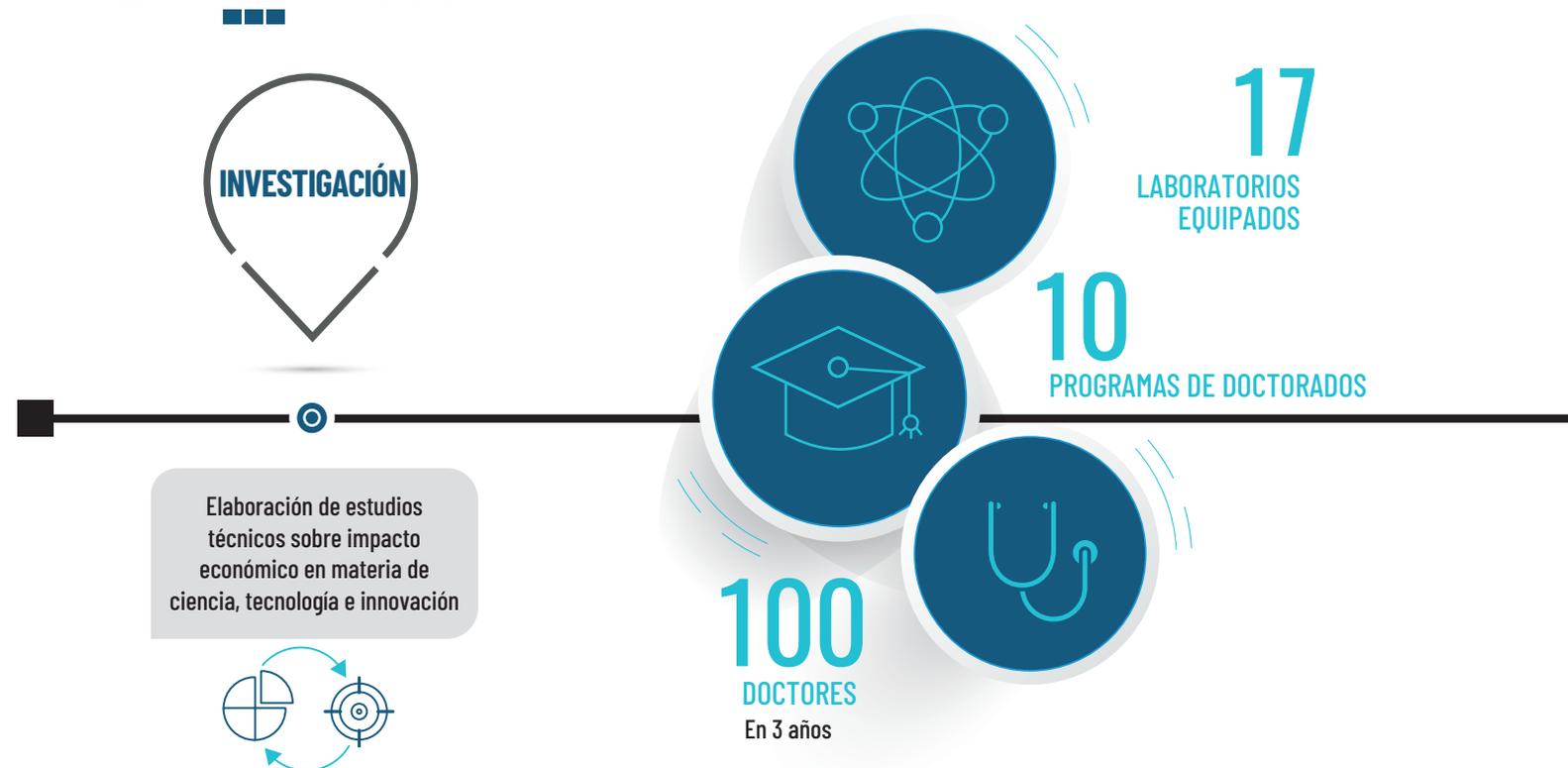
Acompañamiento

Un nuevo proyecto de Concytec, en colaboración con el Banco Mundial, busca reforzar el recurso humano, para lo cual se invertirá en la repatriación de investigadores peruanos. De esta forma, volverían al país por un tiempo o se quedarían definitivamente. También se traerían investigadores extranjeros en las áreas que el Perú requiera, para cerrar la brecha en ciencia y tecnología.

“El sector público viene acompañando la transformación del sector privado. Por el lado del Concytec, se están digitalizando la información y los procesos. Eso incluye el acceso a los concursos y convocatorias, acceso a información científica y la plataforma para el reconocimiento de científicos”, indica la presidenta de la institución.

Concytec ha financiado una biblioteca científica internacional especializada, por S/ 22.5 millones, que permite el acceso a publicaciones científicas.

PRINCIPALES LOGROS DEL CONCYTEC EN 2017



120

millones

de soles ha invertido Concytec en concursos para proyectos de alto impacto regional y nacional, fortalecimiento de los grados doctorales y proyectos semilla.

36.6%

de las empresas latinoamericanas invierten menos del 10% de su presupuesto en transformación digital, según un estudio de la firma Xertica.

COMPONENTES DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DEL SINACYT

Diseño e implementación de un nuevo modelo organizacional e institucional del Sinacyt



Identificación de prioridades, asignación de recursos y fortalecimiento de capacidades de los actores del Sinacyt



Desarrollo del Sinacyt a través de becas, financiamiento de equipos y proyectos de I+D+i



Otro proyecto consiste en tener una red nacional de información científica y tecnológica, para obtener estadística diferenciada que permita gestionar las brechas existentes entre regiones y áreas de conocimiento.

Por el lado de las regiones, la institución viene impulsando la transformación digital mediante la implementación de oficinas desconcentradas, que ofrecen apoyo técnico en materia de ciencia, tecnología e innovación.

Para la funcionaria, la transformación digital tendrá un impacto relevante en las empresas, ya que adoptar tecnologías en sus tareas y servicios diarios resulta realmente beneficioso para sus actividades. También para la reducción de costos. "Si bien es cierto que las empresas van a poder alcanzar un ahorro y ganancias significativas, es mucho más importante la oportunidad de crecimiento en términos de productividad, eficiencia, ventaja comparativa y competitividad. Así, se aporta al crecimiento de nuestro país".



VINCULAR A LA ACADEMIA CON LAS EMPRESAS, Y TENER INFORMACIÓN SOBRE INVESTIGACIONES EN TIEMPO REAL, CONTRIBUIRÁ A LA PRODUCTIVIDAD DE LOS SECTORES A LOS CUALES SERVIMOS".

CONECTADOS

Reestructuración de las plataformas de información en ciencia y tecnología



Autorización de beneficios tributarios a empresas para el desarrollo de proyectos en I+D+i



TECNOLOGÍA

Interoperatividad con plataformas institucionales



INCENTIVOS

El Comercio

El Grupo El Comercio es uno de los principales conglomerados en el sector de medios de comunicación en el país.

Los cambios que viene atravesando van desde la publicidad digital hasta la consolidación y fusión de sus equipos de trabajo.



**JAIME GUSTAVO GRAÑA
BELMONT**

GRUPO EL COMERCIO

INNOVACIÓN ABIERTA

El Grupo El Comercio es uno de los principales conglomerados en el sector de medios de comunicación en el país. Los cambios que viene atravesando van desde la publicidad digital hasta la consolidación y fusión de sus equipos de trabajo.

“Hemos redefinido el propósito del grupo, que es empoderar a las personas para hacerlas mejores. Hemos redefinido también el foco del negocio, que es ser líderes en contenidos y audiencias. En sus casi 180 años, El Comercio ha buscado contribuir al progreso del país. Su potencial y principal valor se encuentra en la información que produce”, señala Jaime Gustavo Graña Belmont, quien al momento de brindar la entrevista era aún el gerente general de la compañía.

El grupo de medios se encuentra en la transición de un modelo tradicional a uno digital. En ese camino, ha habido momentos clave como el lanzamiento de la primera página web de El Comercio hace más de 10 años. Asimismo, se consolidó el *digital first*, un proceso que implicó la reestructuración del equipo para lograr la transformación digital. Para que los cambios funcionen, se necesitó del soporte de tecnologías, de adecuar procesos y de la disposición de las personas al cambio. “Estamos trabajando para saber dónde las personas están poniendo atención. Queremos ser una compañía que se mueve por el entendimiento y el análisis que genera la data”, explica el ejecutivo.

Gente de cambio

En todo proceso de transformación digital, el equipo de personas que

forman parte del cambio, y la actitud que muestran, es fundamental. Algunas personas poseen *reskilling* y pueden pasar sin inconvenientes a la nueva cultura corporativa, pero otras requieren de un proceso de adaptación. Hoy, el Grupo El Comercio se encuentra en el proceso de transformar sus redacciones y capacitar el talento. Si antes se contaba con grupos totalmente independientes, hoy estos equipos se están fusionando, para lo cual se han establecido núcleos, que son equipos de trabajo que responden a todas las empresas del grupo. El ejecutivo explica que se están creando áreas de soporte a las redacciones principales, con el objetivo de que trabajen en un ambiente interdependiente, simbiótico, que genere mayores eficiencias y añada valor a los productos.

En el marco de un proceso de transformación digital, encontrar científicos de datos y programadores es un desafío. “Son profesionales de alta demanda. Por ello, si hay un mensaje para las autoridades, es que tienen que ponerse las pilas en el sector educación y capacitar de forma más acelerada a los profesionales con las capacidades que demanda este nuevo mundo. Creo que vamos lento. La transformación digital del Perú requiere de gente capacitada para este entorno”, afirma.

Para afrontar los cambios, el Grupo El Comercio ha adoptado la tecnología ARC, que es una plataforma que mejora la experiencia del lector y la gestión de contenidos digitales, permitiendo organizar y medir quién



El Grupo El Comercio tiene cinco valores corporativos que aplica también en su proceso de transformación digital: compromiso, actitud, unidad, respeto e integridad.

lee determinados contenidos y cómo se segmentan. “De lo que se trata es de generar un nivel de eficacia en los diferentes segmentos”, señala el ejecutivo.

Jaime Graña explica que, tratándose de una empresa grande, lograr la rapidez en el proceso de transformación no ha sido una tarea fácil. Al inicio, el foco estuvo fuera del *core* del negocio y se diversificaron los rubros. Eso redujo la atención en la transformación que se buscaba en el mismo núcleo del negocio. “Hace cinco años no había la disrupción digital que vemos actualmente. Hoy, el nivel de urgencia es mucho más claro. Entonces, la inversión en tecnología se ha acelerado”, comenta.

Modelo digital

Una de las ventajas que permite la transformación digital es aplicar el concepto de *open innovation*. En esa línea, El Comercio se ha vuelto parte del sistema Plug and Play, plataforma de innovación que conecta *startups* con corporaciones e inversionistas. Ello permite un *deal flow*, donde se hace un análisis de cuáles son los obstáculos en temas de tecnología y se van probando opciones hasta encontrar la solución.

“Este es un paso importante en nuestra estrategia de estar a la



Hace más de 10 años, el Grupo El Comercio lanzó su primera página web de noticias y empezó a consolidarse el digital first.

“

**LA DISRUPCIÓN DIGITAL
TIENE UN IMPACTO
IMPORTANTE HAGAMOS
EL TRABAJO DIGITAL
O NO. LA VENTA DE
PUBLICIDAD EN LOS
ÚLTIMOS CUATRO AÑOS
HA TENIDO UN IMPACTO
DE CAÍDA. ESTAMOS
MITIGANDO PARTES DE
ESTA CAÍDA.**

”



vanguardia digital, y ofrecer las mejores experiencias a nuestros lectores y clientes. Comprender las futuras tendencias digitales, y la posibilidad de acceder a ellas en su etapa inicial, será parte del éxito de nuestra nueva estrategia digital”, explica Jaime Graña Belmont.

El objetivo –según el ejecutivo– es redefinir cómo conectarse con los lectores. Se busca que la noticia a la que accede cada usuario esté en función a sus necesidades. Para lograrlo, el Grupo El Comercio recurre al ‘Internet de las cosas’, a la inteligencia artificial y al big data. Y en esa apuesta, están abiertos a hacer negocios con las *startups*.

“Hagamos transformación digital o no, la disrupción digital tiene un impacto importante. La venta de publicidad en los últimos cuatro años ha tenido una caída que estamos mitigando. Desafortunadamente, la ‘ley mordaza’ afectó muchísimo a los medios, especialmente a los más pequeños, y ha generado que la publicidad digital sea más significativa. Queremos hacer notar a nuestros clientes que la combinación digital y *print* es sumamente poderosa, efectiva y eficiente”, asegura Graña.

Compras en línea

El sector, en general, viene avanzando rápidamente, pero no al ritmo del mercado. El ejecutivo considera que todavía no hay un nivel de confiabilidad óptimo, pues persisten temores, como la caída del sistema, problemas con las páginas web e impases infaltables en un entorno cada vez más digital. En el caso de El Comercio, el ejecutivo asegura



que la empresa se ha metido de lleno en el tema digital, no solo para dar soporte al *core* de noticias y entretenimiento, sino también para crear un mercado de comercio electrónico, de nombre Lumingo. Actualmente se tienen ratios de promoción y recomendación de los usuarios en el orden de 50%. La plataforma ofrece también un sistema de pago alternativo, llamado Pago Efectivo. El objetivo de Lumingo es asegurar a los clientes un proceso de compra óptimo, ofreciendo entre otras ventajas la trazabilidad de los productos y la posibilidad de reprogramar de manera inmediata los envíos.

Uno de los aspectos más importantes para el grupo es el cambio del modelo de negocio. Según el representante de la empresa, la tecnología y los servicios en línea han abiertos nuevas posibilidades por explorar. "Tienes ingresos por publicidad, ingresos por consumo en papel y en digital. La disrupción y la transformación digital van a generar muchas oportunidades, pero también pérdidas de trabajo. Se calcula que se perderían hasta 70 millones de puestos en el mundo", asegura.

En este escenario, el sector público viene avanzando de forma importante. Graña reconoce que se han desarrollado iniciativas para avanzar en la digitalización e innovación del Estado y de los sectores productivos. "Creo que el Estado está avanzando de forma sustancial. Se han hecho cosas importantes que son tangibles, aunque los grandes retos siguen siendo preparar al talento necesario y lograr que las personas confíen en el cambio", puntualiza.

120

segundos

le toma a un usuario leer un anuncio en prensa escrita.

13

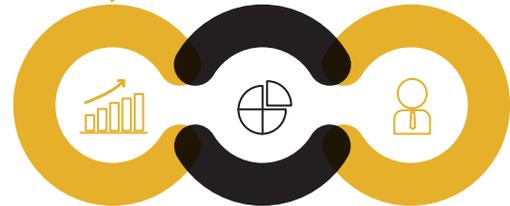
iniciativas

innovadoras trabajan en el Grupo El Comercio para hacer más eficientes sus procesos.

CAMBIOS 2019

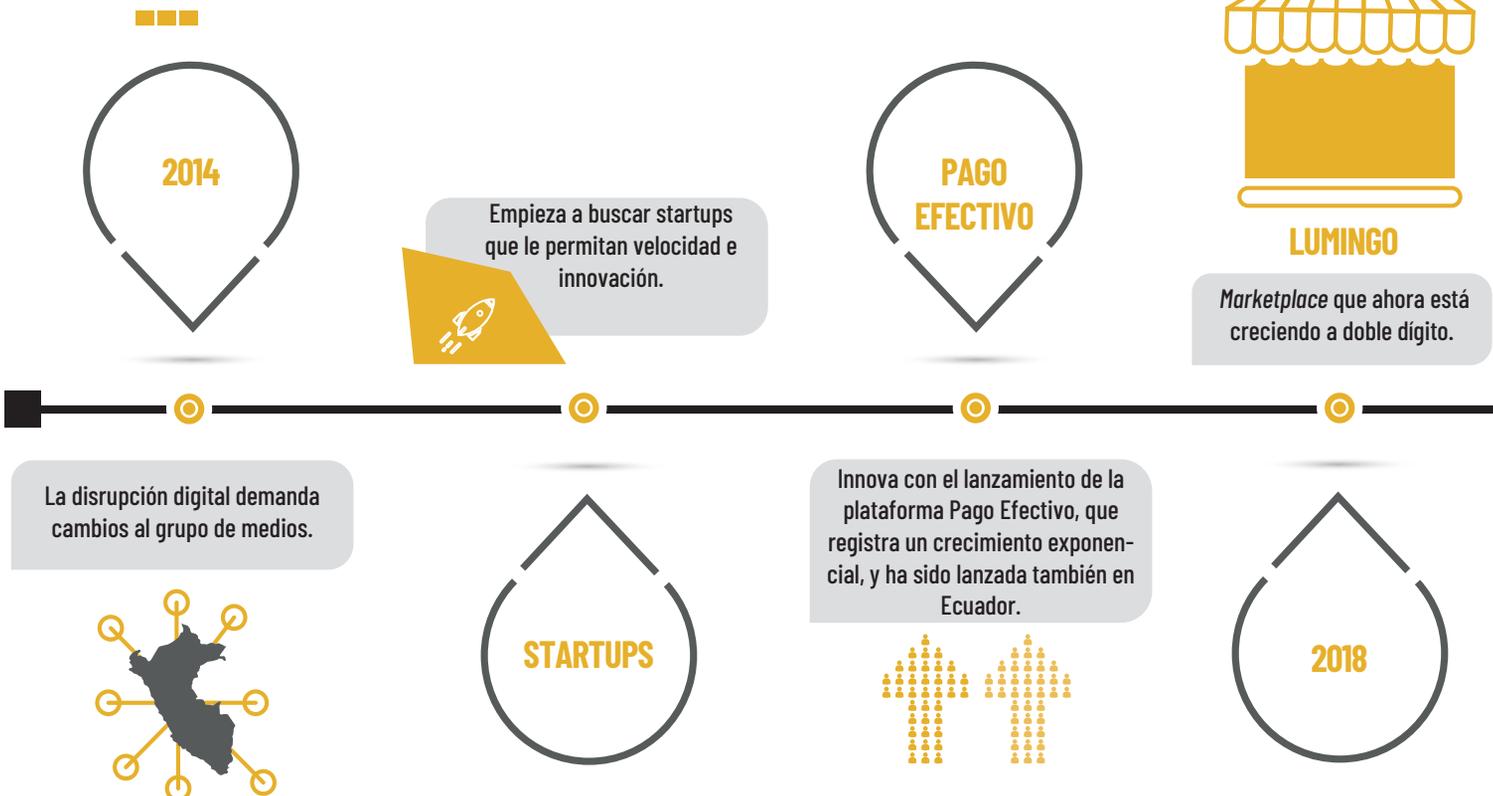
Las unidades de negocio tendrán mayor dinamismo y autonomía.

Los gerentes generales reportan a sus respectivos directorios o comités.



Habrà áreas financieras y de recursos humanos propias en reemplazo de las corporativas del Grupo.

LA INNOVACIÓN DEL GRUPO EL COMERCIO





PROYECTOS

Continúa la apuesta del grupo por un enfoque en innovación y por nuevos emprendimientos, con el apoyo de un centro tecnológico en Silicon Valley.

TRANSFORMACIÓN

13

Son las iniciativas innovadoras que prueba el grupo.

2017

El Grupo El Comercio crea las áreas centralizadas de Datos y de Innovación & Inversiones. Se busca acelerar la transformación digital e incrementar servicios y transacciones en línea.





Para este grupo de generación
y distribución de energía, la
transformación digital es fundamental
para entregar a sus clientes servicios
eficientes y de mayor calidad.



**JOSÉ MANUEL
REVUELTA**

COUNTRY MANAGER

REVOLUCIÓN ELECTRICA

Enel Perú entiende que el futuro de la transformación digital en el sector eléctrico traerá un cliente mucho más empoderado. Por eso, la organización está trabajando en un proceso de sensibilización con embajadores digitales en cada una de las áreas de la compañía.

A pocos metros de la oficina del *country manager* de Enel Perú, se han instalado salas para las reuniones de un equipo de profesionales de diversas áreas de la empresa, que se encarga de promover ideas disruptivas que contribuyan a solucionar problemas, mejorar procesos y satisfacer al cliente, mediante una metodología donde no existen las jerarquías ni los formalismos.

“Aquí entra y sale cualquiera, el ambiente es disruptivo, se hacen equipos de trabajo y lo más importante es que está prohibido decir que una propuesta o una idea es una tontería. Identificamos a la gente que tiene ideas para promover la figura del ‘disruptor’”, explica José Manuel Revuelta Mediavilla, ingeniero industrial de la Universidad de Valladolid y *country manager* de Enel Perú desde junio de 2018.

Transformación global

Con una trayectoria de 20 años en el grupo italiano, el ejecutivo señala que lo que está viviendo el mundo es una auténtica revolución en todos los niveles y ámbitos de la economía. “La energía no es ajena. En Perú tienes el problema de la movilidad, el tránsito. En Europa, este tema va camino hacia los vehículos eléctricos. En generación eléctrica, la apuesta es hacia la incorporación de las energías renovables. Es una revolución total”, precisa.

En ese sentido, considera que empresas como Enel están atentas a las oportunidades que existen para traer al mercado peruano tecnologías y experiencias ya probadas y maduras. “Todos nuestros clientes en España ya tienen instalados en sus domicilios medidores inteligentes, que miden el consumo de energía de forma remota y permiten que los usuarios los consulten a través de una página web. Hemos planteado traer esta tecnología al Perú”, adelanta Revuelta.

El cliente en el centro

Para Enel, la transformación digital pone en el centro al cliente, ya no solo como una mera filosofía empresarial, sino que ahora el usuario tiene la capacidad de decidir, y transmitir sus sensaciones y experiencias de forma inmediata a través de las redes. “Esta es una de las cuestiones que veremos muy pronto, y de forma más concreta en el Perú y la región: un empoderamiento del cliente”, asegura el *country manager* de la organización. Ante ello, la compañía ha convertido la innovación en un aspecto que está en su propio ADN, con el fin de que sea su ventaja competitiva y ser capaz de generar propuestas de valor que contribuyan al país, y la convierta en líder. “Estos planteamientos de centralidad del cliente e innovación son nuestros ejes fundamentales y los hemos adaptado a la cultura de la compañía”, manifiesta.

A nivel de organización, la empresa ha incorporado ‘facilitadores digitales’ en todas las áreas, también conocidos como ‘embajadores’, con el fin de que



Un equipo de colaboradores de Enel Perú se reúne frecuentemente para generar ideas disruptivas con foco en el cliente.

todos estén alineados con los objetivos de innovación y digitalización, y que el trabajador, desde el puesto en el que se encuentre, se pregunte cómo puede aportar para que el cliente, externo o interno, tenga una mejor experiencia.

Superando vallas

Como en toda gran organización, un cambio de esta magnitud genera resistencias. “Una transformación de este tipo afecta tu formación y forma de trabajar. Al tratarse de un proceso continuo, lo primero que debemos conseguir es sensibilizar a nuestra gente sobre la importancia del cambio, mirar cómo están los clientes ahora y cómo deberían estar en el futuro”, señala el ejecutivo.

Por ello, considera importante que existan las herramientas adecuadas que permitan una evolución que facilite el cambio. “Hemos creado una semana tecnológica (Enel Digital Week), donde hay expositores, talleres, charlas, etc. No se trata de tener la mejor computadora, sino de contar con liderazgo tecnológico. Todos deben tener claro que pueden ser los embajadores del cambio. Eso es parte del éxito de una transformación digital”, afirma.

El futuro hoy

¿Qué cambios ya está aplicando Enel en el mercado peruano? La forma de pago es una preocupación en el Perú. Por ello, la empresa ha introducido



En 2018, las redes de distribución de Enel Perú superaron los 29,000 km, reflejo de un crecimiento en su base de clientes, que alcanzó 1.42 millones.



“

**LA CENTRALIZACIÓN
DEL CLIENTE Y LA
INNOVACIÓN SON LOS
EJES FUNDAMENTALES
QUE SIGUE TODA
LA ORGANIZACIÓN
PARA ALCANZAR LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL EN ENEL
PERÚ.**

”



el recibo digital, ampliando la red de oficinas para que estas sean *online* y sin comisiones, a través de herramientas digitales que minimicen el riesgo de pago. Se han instalado casi 10,000 medidores inteligentes que permiten a los consumidores saber cuánto están consumiendo y cómo pueden cambiar sus hábitos para que la factura les salga más barata. Asimismo, se puede recibir información sobre la calidad del suministro, cuando ocurre un fallo y la automatización de las lecturas. Todo ello contribuye a reducir los costos.

En el ámbito de la generación y distribución, Enel ha desarrollado una campaña de 'sensorización' de todos sus equipos eléctricos, con lo cual es capaz de recoger datos que le permitan, por ejemplo, hacer mantenimiento preventivo. "Esto impacta en la calidad del suministro. Por eso somos líderes en ese aspecto. Se trata de prácticas que ya funcionan en otros países y que las estamos adaptando al Perú", comenta Revuelta.

En el futuro próximo, afirma, los usuarios tendrán la posibilidad de importar y exportar la energía eléctrica de acuerdo con sus necesidades. "Es decir, imagínate algo y seguramente se cumplirá", añade.

Ecosistema integrado

Otro aspecto importante es la colaboración en el ecosistema. Las acciones de digitalización realizadas por Enel van de la mano con aquellas instituciones o empresas que se puedan ver afectadas con estos cambios. "Por ejemplo, cuando planteamos un nuevo sistema para la reparación de averías en la red, tenemos que juntarnos con los contratistas y ver cómo podemos mejorar para integrarnos de forma eficiente al cambio. Si quieres ser realmente

HITOS DE LA TRANSFORMACION EN ENEL PERU



rápido y efectivo en la transformación digital, debes ser capaz de incorporar a todos aquellos que puedan verse afectados y recoger sus propuestas”, indica el *country manager*.

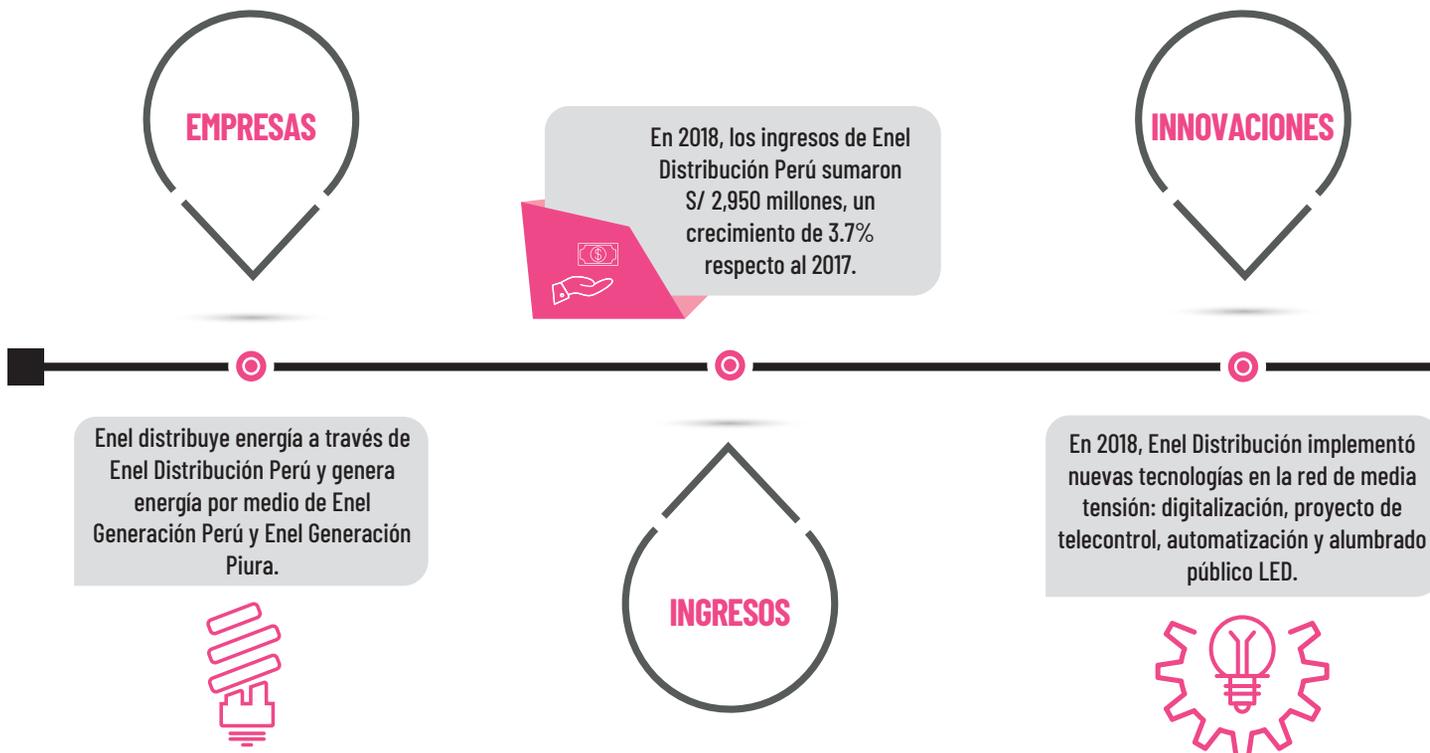
En ese sentido, afirma que la transformación no debe “conservarse ni guardarse como una cosa nuestra”, sino que debe ser transversal y muy generosa, porque la innovación y la digitalización deben expandirse a todos los ámbitos.

Midiendo el avance

¿Cuáles son las variables que Enel espera mejorar gracias a la transformación digital? Para la empresa se trata de un proceso continuo, y lo que debe consolidarse, es básicamente la cultura del cambio. “No esperemos dar el salto y quedarnos ahí. Eso sería un error. Lo relevante es que es un cambio continuo y exponencial”, anota Revuelta.

La organización espera conseguir la centralización de sus clientes y construir mejores propuestas de valor para ellos, así como identificar sus necesidades y que ello redunde en la sostenibilidad de la relación cliente-empresa. La compañía considera importante la reducción de costos que generará este proceso y espera que la eficiencia ganada se transmita a los productos que se lancen al mercado. Del lado de los canales, Enel confía llegar al cliente de forma más variada y con mayor eficacia. “Finalmente, si conseguimos que esta digitalización facilite el trabajo de los colaboradores, ellos se sentirán más motivados y tendremos una fuerza laboral que reportará mayores beneficios”, precisa el ejecutivo.

EL GRUPO ENEL EN PERÚ



5,197

millones

de soles ha invertido Enel Perú desde la privatización del sistema eléctrico en 1994.

344

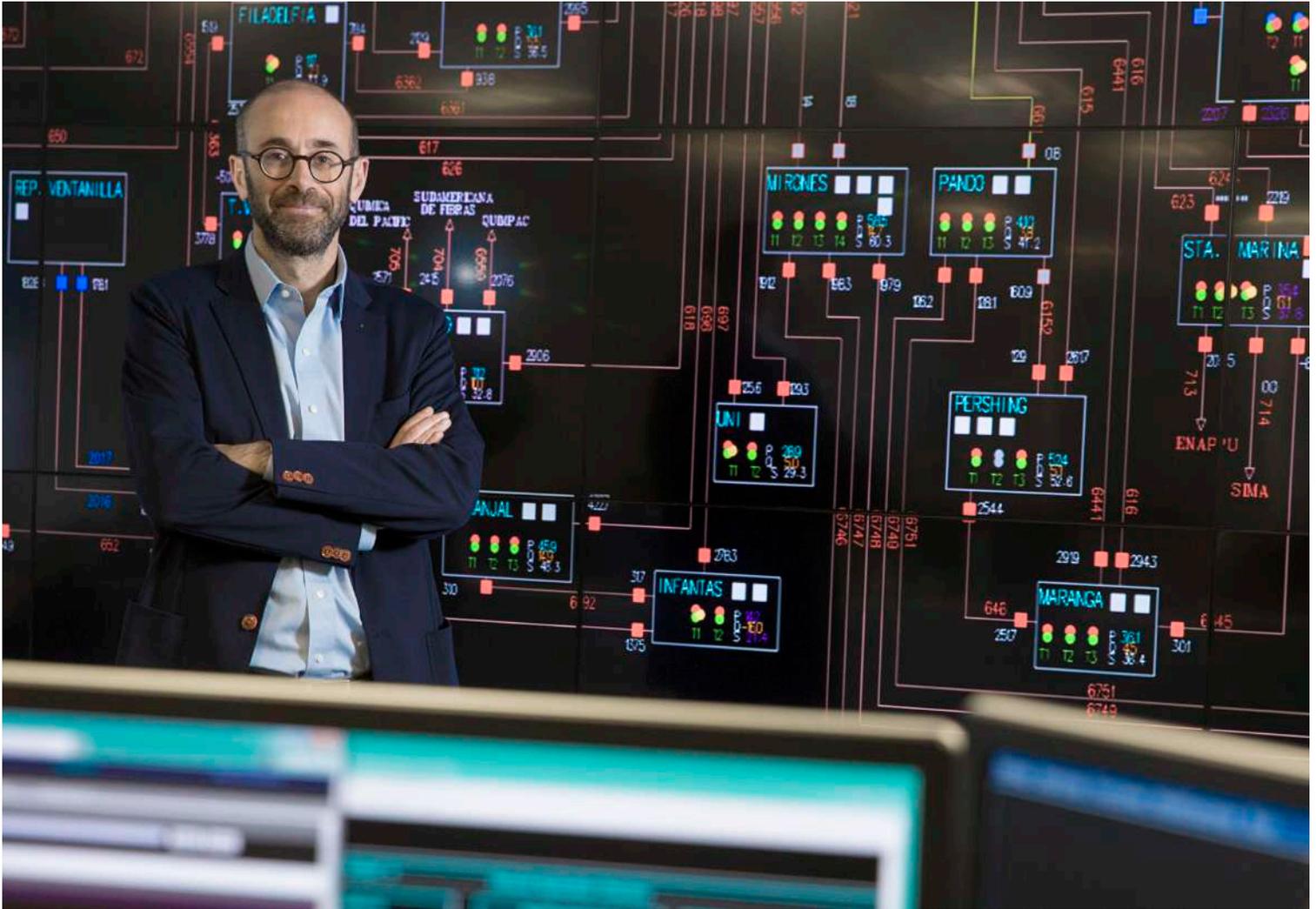
millones

de soles fue la utilidad de Enel Distribución en 2018, 0.8% más que en 2017.

El apoyo estatal

Los gobiernos tienen un rol en los procesos de digitalización, pues estos pueden ayudar a que se logren de forma más rápida y en mayores ámbitos. Cuando se consigue cierta masa crítica, la transformación se convierte en algo explosivo”, comenta el *country manager* de Enel Perú.

Pone como ejemplo el caso de Estonia, cuya riqueza se ha generado gracias a una propuesta de liderazgo digital para toda su economía, consiguiendo ser uno de los países que mayor crecimiento muestra en los ingresos de su población a nivel de Europa. “Es importante la aceptación que se tenga de las experiencias de otros países, porque lo que sucede en otro continente también nos afecta. Es fundamental que el Estado vea la digitalización y la incorpore en su administración. Las multinacionales tenemos el papel de empujar y ayudar a que todos estos cambios se produzcan”, concluye Revuelta.



Enel Generación Perú obtuvo en 2018 ingresos por S/ 1,439 millones, un incremento de 5.8% respecto al 2017.



INVERSIONES

Las ganancias de Enel Generación Piura sumaron S/ 58.1 millones en 2018, registrando un incremento de 1.8% respecto al 2017.



ENERGÍA SOSTENIBLE



VENTAS

En 2018, Enel Generación Perú destinó S/ 213 millones en proyectos térmicos e hidroeléctricos.



UTILIDADES

La unidad Enel Green Power ha desarrollado en Perú dos proyectos de generación con fuentes renovables:

Planta Solar Rubí (Moquegua)

Central de Energía Eólica Wayra I (Ica).





En el año 2014, la operadora de telecomunicaciones lanzó al mercado peruano una propuesta innovadora. Muchas de sus iniciativas han sido replicadas por los demás actores de la industria, beneficiando a millones de clientes.



RAMIRO LAFARGA

CEO DE ENTEL PERÚ

CON EL CHIP DEL CAMBIO

La transformación digital es un proceso desafiante, que permitirá a las empresas de telecomunicaciones ofrecer productos y servicios de mayor calidad en beneficio de los clientes. Ramiro Lafarga, CEO de Entel Perú, explica los pilares de trabajo de su compañía para lograrlo.

Al frente de su oficina, Ramiro Lafarga, CEO de Entel Perú, muestra un mural que identifica todas las iniciativas que se vienen realizando en el interior de la compañía para poner al cliente en el centro de todo. Se trata de un proyecto denominado 'Entel Lovers', implementado en 2018 para consolidar internamente la cultura de experiencia y satisfacción del cliente. Se compone de una veintena de iniciativas que buscan que la satisfacción sea un objetivo transversal en toda la organización.

"No es solo un tema de cómo los atendemos mejor. Tiene que ver con canales, oferta, plataforma, servicio técnico, cultura, mejores asesores, mejor servicio de red. ¿Por qué tenemos éxito? Porque los clientes están realmente dentro de la empresa", explica Lafarga, quien considera que la transformación digital es una palanca para alcanzar las metas de la compañía.

Tendencias en la industria

En 2013, Entel Chile compró Nextel Perú por US\$ 400 millones. Así, pasó a llamarse Entel Perú y lanzar el servicio 4G para telefonía móvil. En 2018, la compañía ya contaba con más del 20% de participación del mercado móvil y un incremento importante de clientes, gracias a las innovaciones que ha venido trabajando para ofrecer un mejor servicio.

Las tendencias que mueven el mercado de telecomunicaciones de forma acelerada son la explosión de datos, el intercambio (alianzas o *partnerships*), la experiencia del cliente y la evolución tecnológica. ¿Cómo interviene la transformación digital en todos estos aspectos?

El gerente general de Entel Perú afirma que cada empresa tiene su propia definición sobre la transformación digital, pero en el caso de la compañía que dirige desde abril de 2017, este proceso está relacionado con la construcción de una propuesta de valor al cliente, la cual debe absorber las tendencias mencionadas. "En la explosión de datos, el reto es cómo transferimos información. Antes eran megas, ahora son gigas y luego serán teras. Entonces, todas las organizaciones tienen que prepararse para esto", indica el ejecutivo.

Por lo general, las empresas de telecomunicaciones ofrecen conectividad, pero no desarrollan contenidos; eso las obliga a realizar acuerdos con terceros y trabajar de forma mancomunada para dar mejores servicios.

El hecho de ser una empresa enfocada en el cliente exige a las operadoras de telecomunicaciones a migrar sus canales y productos hacia lo digital. "Hoy, el 90% de nuestras transacciones se realizan a través del aplicativo móvil de Entel. Hace tres años, ese nivel no llegaba ni al 9%. Esto nos obliga a replantear la forma en que nos conectamos con los clientes. La discusión



Cada colaborador de Entel debe ser un embajador digital.

ha pasado del *call center*, de la tienda y de la boleta, al uso de la *app*, del recibo electrónico y de los clics”, sostiene Lafarga.

Colocando el chip

La apuesta de Entel Perú por la transformación digital ha sumergido a la firma en un proceso de reorganización para ser una empresa más liviana, que tome decisiones rápidas, con la posibilidad de equivocarse y corregir rápido. “En esta transformación digital hacemos mucha gestión interna para digitalizarnos, usar menos papel, automatizar procesos, trabajar con robots, tener procesos predictivos mediante *business intelligence* y *big data*, y ser una organización que fomente las habilidades de forma distinta”, explica el CEO de la compañía.

La empresa apuesta por contar con personas con habilidades digitales. Así, por ejemplo, en el proceso de selección de los ejecutivos de atención al cliente, en lugar de pedir el tradicional CV u hoja de vida, se les solicita que filmen un video de un minuto y se presenten, al estilo de un *pitch*. Con este filtro, garantizan que la persona sea capaz de entender e interactuar con la tecnología, lo que es importante para su puesto.

La comunicación en el interior de la empresa también es digital, mediante la herramienta *Workplace* de Facebook, una red social corporativa para crear



Entel Perú continuó liderando el sistema de portabilidad numérica durante 2017, alcanzando 753,420 portaciones netas.

“

**EL 90% DE LAS
TRANSACCIONES
DE ENTEL PERÚ SE
REALIZAN A TRAVÉS
DEL APLICATIVO MÓVIL
DE LA EMPRESA. HACE
TRES AÑOS, ESE NIVEL
NO LLEGABA NI AL
9%.**

”



grupos de comunicación, abiertos o cerrados, que se reúnen de forma virtual cada 15 días para discutir diversos temas de interés para la compañía. “La transformación es inherente a la organización. No hay que ahondar en el error de separar las cosas, sino en garantizar que todas las áreas estén involucradas. Es un modelo de gestión con foco en el cliente, dar productos que tengan como fin proveer de datos y procesos cada vez más digitales”, explica Ramiro Lafarga.

Si bien hay áreas de la operadora que viven más de cerca la transformación digital, como sistemas y marketing, hay oficinas que se irán sumando en un segundo plano. Por ejemplo, el área legal tendrá que digitalizar todos sus documentos, mientras que el área contable ha adquirido un *software* de gestión para adaptarse a las necesidades. El gerente general de Entel Perú explica que, a menos que se logre crear una metodología para el cambio, la transformación puede resultar un proceso más o menos traumático e incluso caótico, por ejemplo, si se tiene el producto pero no el canal.

Interconectados

Todas las industrias están atravesando por un escenario de transformación digital, pero en este proceso, el aporte de las telecomunicaciones será muy importante para que los demás sectores logren sus objetivos. Entel busca enfocarse en todos los segmentos posibles del mercado: personas con alto, mediano o bajo ingreso; postpago, prepago, conexiones solo con datos, banda ancha, cable, etc. “Es una industria bastante compleja que se adapta a una tecnología cambiante y, sobre todo, a los hábitos de consumo cambiantes de los clientes. Los pilares de la transformación digital tienen

LOS PILARES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN ENTEL PERÚ



que ver con cómo evolucionan nuestros productos, procesos, canales, tecnología y organización”, menciona el CEO de la empresa operadora.

A través de su área de Solución de Negocios, Entel Perú está ayudando a que otras empresas hagan su propia transformación digital, mediante una serie de aplicaciones estándares o a medida de los clientes. “Hemos entregado soluciones que tienen que ver con la aceleración de lo que la empresa requiere. Hoy la red es de 4.5G, probablemente en el futuro próximo sea de 5G o 6G; eso hace que las empresas potencien sus procesos internos de negocio. Entel busca ser el *partner* estratégico”, comenta el gerente general.

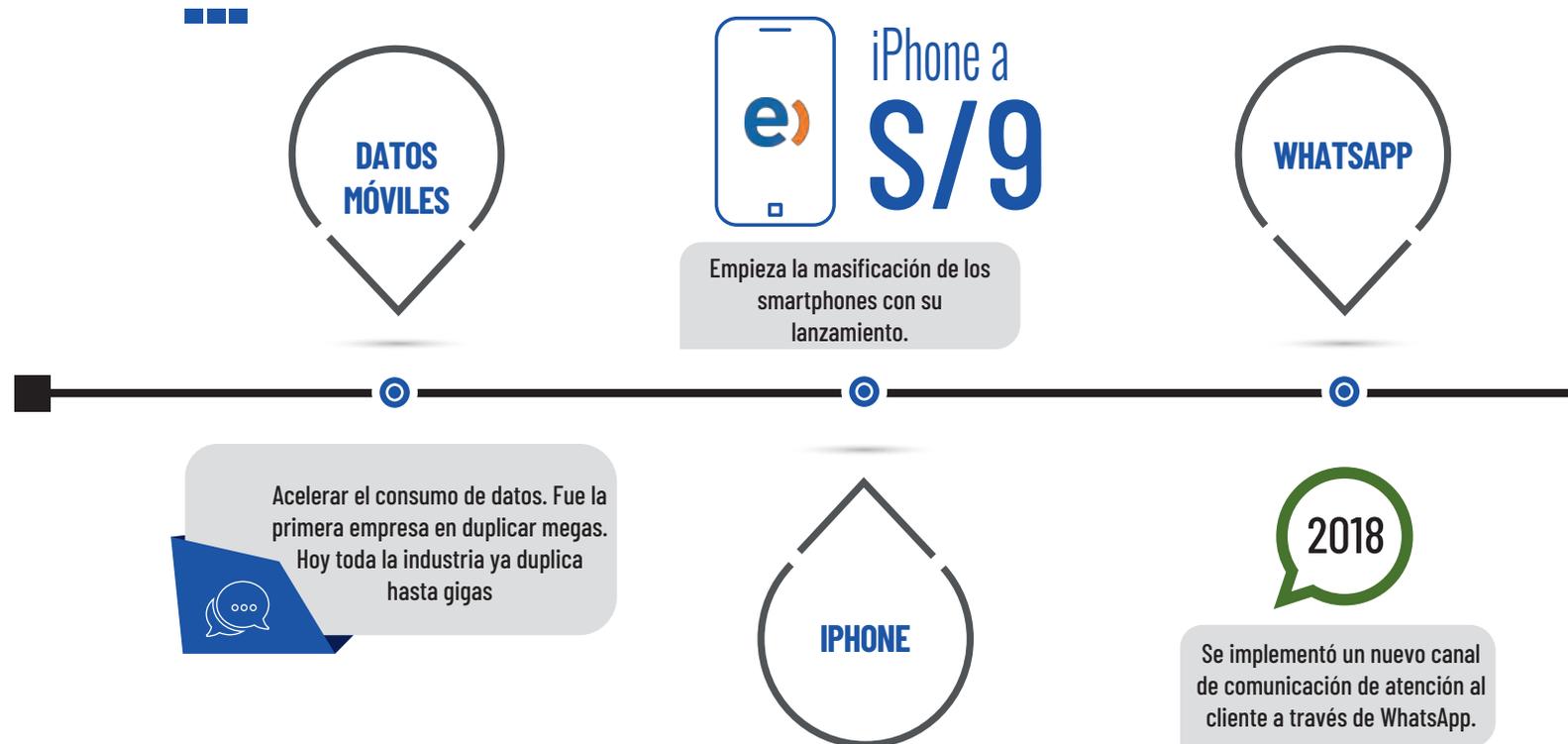
La compañía ha desarrollado alianzas con empresas tecnológicas de clase mundial. Entre los fabricantes está Huawei, pero también las ‘OTT’ (*over the top*), como Facebook, Google, YouTube, Apple y Amazon. “Antes era impensable que estas empresas participen en nuestro negocio o viceversa. Ahora, hay una serie de actores en el ecosistema. Intercambiamos información para dar el mejor servicio al cliente”, comenta Lafarga.

El Estado y la regulación

¿La regulación de las telecomunicaciones está acompañando los avances del sector privado? El CEO de Entel Perú considera que estamos en un contexto favorable, pero aún hay desafíos para sintonizar mejor con las expectativas de los inversionistas.

“Los retos tienen que ver con la definición de las reglas de juego del espectro radioeléctrico y del uso de servicio. Necesitamos cierta homogeneidad,

LOS HITOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN ENTEL PERÚ



36%

creció la base de suscriptores de telefonía móvil de la empresa en 2017, impulsada por los servicios 2G, 3G y 4G.

729 millones

de dólares fueron los ingresos de Entel Perú en 2017, un crecimiento de 33% con respecto a diciembre de 2016.

OBJETIVOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN ENTEL PERÚ

Forjar un crecimiento continuo. El *market share* actual es superior al 20%.

Tener clientes leales y satisfechos.



Ser una empresa más eficiente para generar rentabilidad.

porque a veces hay muchos actores en la regulación: Osiptel, el Ministerio de Transportes, el Ministerio del Interior, Indecopi, el Congreso. Sería buena idea integrar a todos estos actores”, propone Lafarga.

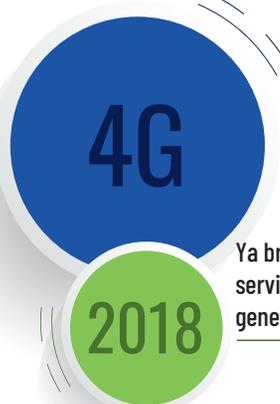
La conectividad del país es un problema que debe resolver el Estado con ayuda del sector privado, para que el impacto de la transformación digital en las telecomunicaciones se refleje también en aquellas ciudades donde los servicios del sector son limitados o ausentes. “Compartir infraestructura entre los actores de la industria es un deber para lograr este objetivo. En otros países se hace, pero en Perú, muy poco. Una vez que la conectividad se alcance, la solución a las necesidades de muchas comunidades alejadas se va a acelerar”, considera el ejecutivo.

El segundo trimestre de 2018, los ingresos de la compañía se incrementaron en 9%, con respecto al similar periodo de 2017. Entel Perú considera que la estrategia desarrollada, y la apuesta por la transformación digital, les permite crecer año a año y cumplir los planes definidos en 2014, cuando se lanzó la marca Entel en el país.



EN LA INDUSTRIA DE TELECOMUNICACIONES, HAY UNA SERIE DE ACTORES EN EL ECOSISTEMA. INTERCAMBIAMOS INFORMACIÓN PARA DAR EL MEJOR SERVICIO AL CLIENTE”.

La red de Entel Perú fue la primera y la única 100% 4G desde su inicio



Ya brindan un servicio de última generación de 4.5G.

Todos los contratos masivos con los clientes se envían de forma digital.



APP

CONTRATOS

90%

TRANSACCIONES se realizan por la app de Entel.

RED ENTEL



El Seguro Social de Salud es una institución pública con más de 80 años de creación y más de 11 millones de afiliados. La transformación digital de esta entidad se inició en 2018, colocando al asegurado en el centro de todas las iniciativas.



**FIGRELLA
MOLINELLI**

**PRESIDENTA DE
ESSALUD**

ASEGURADO AL CENTRO

EsSalud se apoya en la tecnología para reducir los tiempos de espera, eliminar papeles y trámites engorrosos, y mejorar la experiencia de los asegurados. Fiorella Molinelli, presidenta de la institución, considera que nada de esto sería posible si, en paralelo, no se hubiese impulsado una gestión del cambio a nivel de todos los colaboradores.

Para EsSalud, la transformación digital busca mejorar la experiencia de los asegurados. Por ello, la institución decidió colocarlos en el centro de todas sus iniciativas. Esto demanda un cambio en los procesos de trabajo, pero sobre todo, en la cultura de la organización. La economista Fiorella Molinelli, presidenta del Seguro Social de Salud desde marzo de 2018, manifiesta que la institución está trabajando en un cambio cultural. “Hemos lanzado la iniciativa Renueva EsSalud. A fines de 2018, presentamos a nivel nacional el Premio a las Buenas Prácticas Renueva EsSalud, que incentiva y premia las buenas prácticas de nuestros colaboradores en innovación y la mejora de los procesos que impactan en nuestros asegurados, con un claro enfoque en las necesidades, más que en la problemática de la institución”, explica la funcionaria.

Para implementar mejoras en una organización con más de 80 años de existencia, EsSalud ha requerido trabajar intensamente en la gestión del cambio. Parte de este proceso se inició con la conformación de un Comité de Gestión del Cambio (mediante la Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 581), que viene laborando activamente en coordinación con todas las redes a nivel nacional.

“Tenemos talleres de sensibilización de gestión del cambio a nivel nacional. Buscamos impulsar actitudes y comportamientos entre nuestros colaboradores para lograr internalizar los conceptos de cambio que permitan seguir generando oportunidades de mejora en EsSalud”, señala Molinelli.

Simplificando procesos

Estamos trabajando en los dos frentes más importantes de la institución. En el nivel Asistencial, venimos desarrollando el nuevo Sistema de Gestión Clínica, el mismo que traerá como beneficio más importante para nuestros pacientes el que puedan contar con la Historia Clínica Electrónica. Este gran paso traerá consigo una nueva imagen de nuestro servicio, que busca siempre mejorar la atención de nuestros asegurados”.

A nivel administrativo, las acciones emprendidas para la transformación digital están relacionadas con el Modelo de Gestión Documental (MGD). Esta solución permitirá llevar a la institución a una gestión documental ‘cero papel’, y utilizará los certificados digitales emitidos por Reniec para dar validez legal a los documentos.

“Desde julio de 2018 tenemos un convenio con el Reniec para la implementación del certificado digital, un documento electrónico que permite el reconocimiento y el respeto de los derechos de una persona, sin que se encuentre físicamente en el lugar”, refiere la presidenta de EsSalud. La firma digital es también una de las apuestas de la actual administración, pues posibilitará a los asegurados, en especial a los más vulnerables y a quienes viven en zonas alejadas de sus centros de atención médica, transferir sus exámenes o los resultados de sus



EsSalud ha conformado un Comité de Gestión del Cambio para implementar iniciativas que mejoren sus servicios de atención al asegurado.

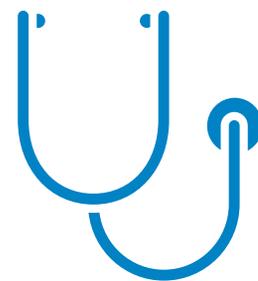
chequeos vía correo electrónico. Como parte de sus lineamientos de simplificación administrativa, EsSalud también se está conectando a la Plataforma de Interoperabilidad del Estado (PIDE).

Otro paso importante en este proceso de transformación digital y organizacional es que los asegurados podrán recoger sus medicamentos en las farmacias más cercanas a su hogar, con el proyecto Farmacia Vecina. En el caso de PadoMi Delivery, una solución orientada a los pacientes con limitaciones de movilidad, se espera que en febrero de 2019, 26,000 adultos mayores de Lima reciban en sus casas los medicamentos recetados por los especialistas que los atienden.

Un punto crítico y sensible para la atención al asegurado tiene que ver con la cadena de suministro de medicamentos *online*. Frente a ello, una iniciativa orientada a la explotación de un *data lake*, construida a partir de la información de los procesos de planeamiento, abastecimiento, distribución y entrega de medicamentos, permitirá el diseño de tableros de control e indicadores claves de desempeño para una toma de decisiones correcta y oportuna.

Gestores del cambio

Los talleres de sensibilización a nivel nacional han permitido que los servidores del Seguro Social realicen réplicas de lo aprendido en sus



EsSalud cerró el 2017 con 11,141,726 asegurados, 1.6% más que en 2016. 14.3% del total son personas mayores de 60 años.

“

EN ESSALUD ESTAMOS ENFOCADOS EN SER UNA ORGANIZACIÓN MÁS HORIZONTAL, COLABORATIVA, PARTICIPATIVA Y EMPRENDEDORA, CON LÍDERES FACILITADORES, PERO SOBRE TODO, HUMILDES, QUE SEPAN RECONOCER Y ACEPTAR ERRORES.

”



redes como gestores del cambio. De acuerdo con Fiorella Molinelli, son ellos los que vienen predicando la cultura de la transformación digital. “La comunicación es ágil y constante entre los gestores del cambio en cada red y con todo el equipo de gestión de proyectos de transformación digital”, indica.

La participación de los asegurados es fundamental en este proceso. Al cierre de 2018, se realizaron 280,000 descargas de la plataforma EsSalud Mobile, y se logró, junto con EsSalud Web, una participación cercana al 10% en la agenda de citas médicas.

Estos cambios han acelerado procesos. “Hemos conseguido que el 90% del pago por concepto de lactancia se reduzca de 90 a solo tres días”, destaca Molinelli. La institución atendió un total de 85,295 solicitudes de subsidio de lactancia entre enero y julio de 2018. Para cumplir con dichos pagos, EsSalud realizó un desembolso de S/69.9 millones en dicho periodo.

La funcionaria afirma que, al trabajar con un enfoque centrado en los asegurados, los procesos internos tienen que adecuarse continuamente para responder a las necesidades que exige un entorno cada vez más informado y digital. “Hoy, el objetivo es acercar la institución al asegurado, más que al asegurado a la institución. Como entidad pública, es mucho más importante brindar una experiencia única, memorable e inolvidable, pero siempre basada en un uso eficiente de los recursos de la institución”, precisa.

FUNCIONALIDADES DE ESSALUD MOBILE

Está disponible para Android.



Solo se aceptan dos citas por mes.



La confirmación llegará por teléfono o e-mail.



Para sacar cita, se debe registrar DNI y fecha de nacimiento.

Se pueden elegir especialidades médicas y turnos.

Se puede consultar nombre del doctor, consultorio, fecha de la cita, etc.

Liderazgo estatal

Un factor importante para la implementación de estos cambios en la seguridad social ha sido el liderazgo asumido por la Secretaría de Gobierno Digital de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). Esta oficina viene coordinando con todas las entidades del Estado los lineamientos de la transformación y sosteniendo reuniones constantes con diferentes instituciones públicas, de las cuales se pueden recoger algunas lecciones aprendidas.

La presidenta de EsSalud considera clave la participación de las instituciones educativas para que, en conjunto con el Estado y el sector Salud, se arme un plan que aborde la generación y atracción de talento que esté preparado para asumir los retos que implican estos cambios, que finalmente beneficiarían a todos los ciudadanos.

"La transformación digital apunta más a un cambio cultural, basado en la capacitación. Y al cambio de roles de nuestros actuales trabajadores, buscando empoderarlos y hacer que se sientan protagonistas de este gran cambio", señala Molinelli.

Como parte de la colaboración que se puede generar en el Estado para consolidar la transformación, la titular de EsSalud plantea que el sector público promueva con mayor énfasis el intercambio prestacional, aprovechando las ventajas de las herramientas digitales. También propone utilizar la tecnología como un medio para lograr un mejor diagnóstico.

56,666

colaboradores

se encontraban laborando en EsSalud al cierre de 2017, un incremento de 3.8% respecto al 2016.

47,768

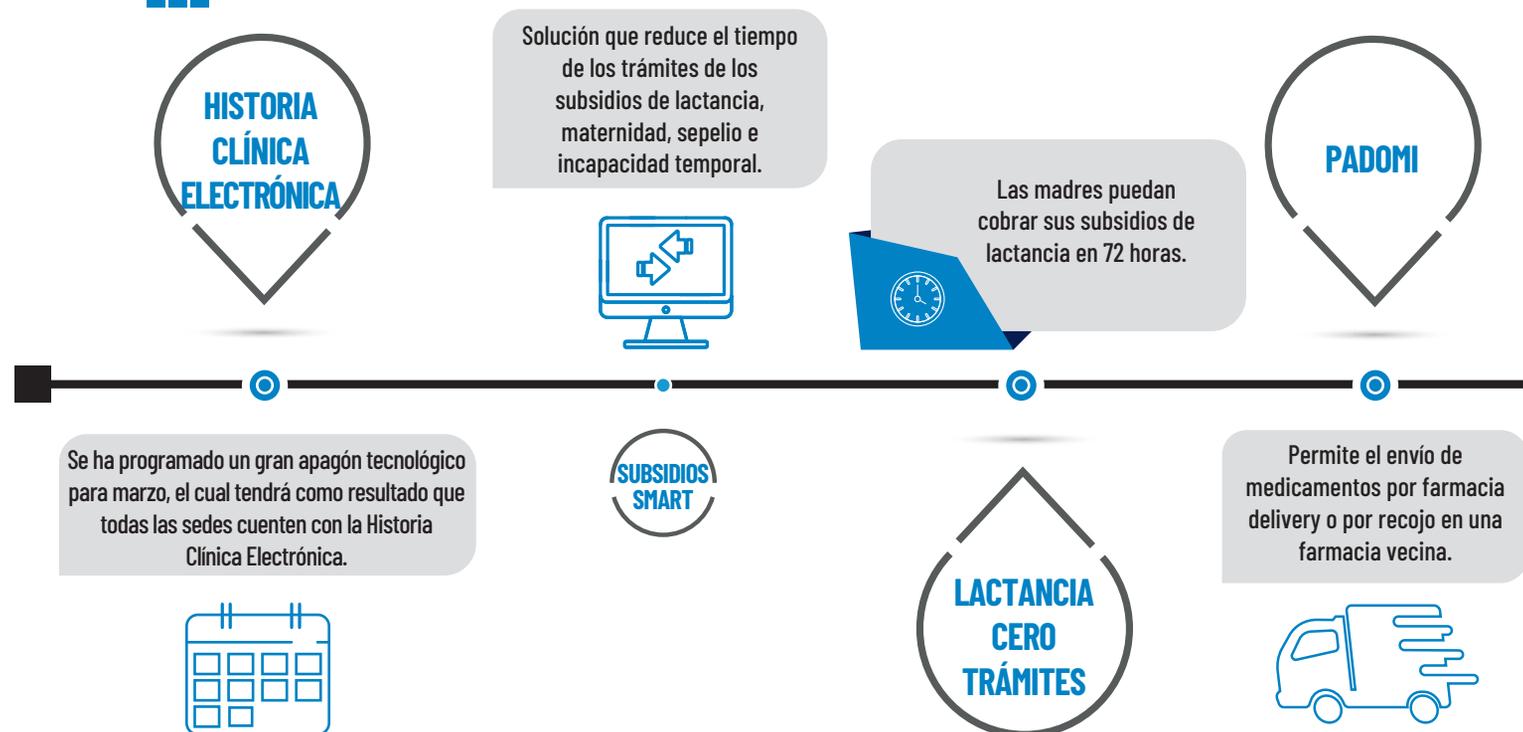
equipos

hospitalarios existían a diciembre de 2017; es decir, 139 equipos más que en 2016.

TELEMEDICINA EN ESSALUD

AÑO	TELECONSULTAS	TELERRADIOLOGÍAS
2013	150	3,948
2014	259	23,035
2015	297	35,200
2016	1,004	39,036
2017	2,272	36,508
Total	3,982	137,727

PROYECTOS DIGITALES DE ESSALUD



Si se quiere, se puede

Para Fiorella Molinelli, son cinco los factores críticos de éxito en el proceso de transformación digital del Estado: (1) involucramiento de la alta dirección, (2) adoptar una clara gestión del cambio (no a la resistencia), (3) aceptar el fracaso como parte del aprendizaje, (4) capacitación constante, (5) un marco normativo claro y preciso, que asegure el éxito. “En EsSalud estamos enfocados en ser una organización más horizontal, colaborativa, participativa y emprendedora. Con líderes facilitadores, pero sobre todo, humildes, y que sepan reconocer y aceptar errores”, subraya.

La funcionaria considera que, si la transformación digital tiene éxito, lograrán que los centros de salud dejen de ser edificios de concreto, pues la atención de la salud será totalmente digital y personalizada. “Así, podemos buscar una salud más preventiva que recuperativa, incentivar la promoción de la salud, a través de estilos de vida saludable, e inclusive, que llegue a ser predictiva y prescriptiva”, recalca.



PARA NOSOTROS, COMO ENTIDAD PÚBLICA, ES MUCHO MÁS IMPORTANTE BRINDAR UNA EXPERIENCIA ÚNICA, MEMORABLE E INOLVIDABLE, PERO SIEMPRE BASADA EN UN USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS DE LA INSTITUCIÓN”.



Permite hacer la solicitud de citas en cualquier horario.



Función que estará disponible en la *app* para el seguimiento de los controles de los niños (control de anemia) y las madres.



- App EsSalud
- Solicitar citas 24x7
- Revisar referencias
- Ver el estado del subsidio de lactancia



Solución para mejorar la capacidad resolutoria de los centros de salud, acercando los servicios a lugares alejados.



Para ETNA, una empresa líder en soluciones de energía, la transformación digital y sus herramientas contribuyen a su eficiencia. Sin embargo, para que este proceso sea exitoso, se debe impulsar en paralelo un cambio cultural.



ATILIO GHIO

GERENTE GENERAL DE ETNA

EL FUTURO ES HOY

Hace seis meses, ETNA inició un camino orientado a cambiar su cultura corporativa para afrontar los desafíos que implica la transformación digital. Atilio Ghio, gerente general de la empresa, comenta que el foco principal de esta apuesta está centrada en mejorar la experiencia del cliente.

ETNA, empresa con 85 años en el mercado peruano, orientada a desarrollar y comercializar soluciones de energía, se ha consolidado como una compañía que impulsa el cambio mediante la innovación y políticas que contribuyen con el cuidado y la preservación del medio ambiente. Estas iniciativas van desde el reciclaje hasta la atención al público. En términos de procesos, la integración de las áreas y el manejo de la data es fundamental. “Cuando se habla de transformación digital, muchos piensan en cómo implementamos tal o cual herramienta. Cuando la empresa inició este proceso, nos dimos cuenta de que si nuestra cultura corporativa no cambiaba y no poníamos a los clientes en el centro de las decisiones, las inversiones que haríamos no iban a agregarle valor al negocio”, señala Atilio Ghio, gerente general de la empresa.

En ese contexto, ETNA empezó a poner énfasis en la innovación. En el rubro baterías, por ejemplo, trabajó en la segmentación y desarrolló un tipo de producto para cada usuario y necesidad (ETNA Profesional, ETNA Alto Desempeño y ETNA Platinum). Además, creó nuevos productos para el mercado local (ETNA Start Stop, para vehículos con tecnología *start stop*) y desarrolló nuevos servicios, como ETNA Express (diagnóstico, asistencia técnica y entrega de baterías a domicilio). Con estos cambios, pasó de ser una marca tradicional, asociada solo al segmento de transporte público, a convertirse en una marca innovadora y moderna.

Atilio Ghio recuerda que cuando empezó la transformación digital en la empresa, la firma apuntaba a automatizar procesos y a trabajar mejor con la data, pero fue fundamental no perder de vista el objetivo principal: optimizar la experiencia de sus clientes en Perú y en otros países a los cuales exporta su portafolio de productos. “Armamos un modelo para la cultura del negocio, donde la transformación digital está presente como una herramienta y no como un fin”, asegura Ghio.

Entre los logros de la empresa en este proceso, en 2017 fue elegida por el Ministerio de Comunicaciones de Japón y la empresa desarrolladora de tecnología NTT Data Everis Perú para realizar una prueba de concepto de la solución NTTD B2B TradeCloud. Esta solución marca un hito en el contexto de la transformación digital de las empresas peruanas, pues permite la gestión electrónica (compartir y almacenar) de todos los documentos asociados a los procesos de exportación e importación, independientemente de su origen o destino, de forma estructurada, permanente y segura.

Entre los beneficios cualitativos que traerá el uso de la Solución NTTD B2B TradeCloud, Ghio menciona el mejoramiento de las actividades asociadas a los procesos de comercio internacional, ya que será posible una organización estructurada y auditable,



ETNA se prepara para gestionar mejor la data a la que acceden y optimizar la experiencia de sus clientes en todos los niveles.

a través de una aplicación en la nube de fácil utilización y centralizada.

“La transformación digital y el manejo de datos no son cosas nuevas. Lo nuevo es cómo se está acelerando la tecnología. Nosotros consideramos que el diferenciador es cómo vamos a usar esa data para tomar decisiones”, explica el ejecutivo.

Clientes y canales

ETNA viene trabajando en una plataforma multicanal para llegar al consumidor final. Lo hace a través de tiendas minoristas tradicionales, *home centers* y, además, cuenta con un servicio integral que se dirige al usuario final, el cual antes era atendido por un *call center* que interactuaba con los clientes por teléfono. Luego, para mejorar la experiencia del cliente, se implementó un *contact center*. Ese cambio obligó a la empresa a emplear la inteligencia artificial, porque la cantidad de requerimientos recibidos mediante redes sociales era mayor a la recibida vía telefónica. “Todavía estamos en pañales. Recién hemos empezado hace seis u ocho meses este proceso. Hay mucho por desarrollar y avanzar”, reconoce Ghio.

Si bien la empresa no cuenta con fechas establecidas para los próximos pasos de su transformación digital –su plan estratégico es de cinco



ETNA trabaja con altos estándares de calidad y ha sido reconocida por el Ministerio de la Producción como una empresa modelo de buenas prácticas ambientales.

“

CUANDO SE HABLA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL, MUCHOS PIENSAN EN HERRAMIENTAS. CUANDO LA EMPRESA INICIÓ ESTE PROCESO, NOS DIMOS CUENTA DE QUE SI NUESTRA CULTURA CORPORATIVA NO CAMBIABA, LAS INVERSIONES QUE ESTÁBAMOS HACIENDO NO IBAN A AGREGAR VALOR AL NEGOCIO.

”



años y culmina en 2020-, este año empezará a trabajar en el nuevo plan, que comprenderá las acciones más concretas relacionadas a innovación y digitalización. Un punto importante, manifiesta el ejecutivo, será aprender a gestionar adecuadamente la cantidad de información que llega de los clientes. “Si se necesita atender muchos clientes, posiblemente sea necesario usar un *chatbot*, pero no se trata solo de tener la solución tecnológica. El cambio más difícil es el cultural y estamos en ese camino”, sostiene.

ETNA ha dividido a sus clientes en internos y externos. Al ser una empresa industrial, necesita tener excelencia operativa. Esto se logra a través de un ambiente colaborativo y el manejo del cliente interno. El cliente externo, según explica el ejecutivo, es cliente de toda la compañía, pero es atendido por el área de ventas y de marketing. “El tema para nosotros es cómo logramos que todos en la cadena de valor de la compañía entiendan que en un momento son proveedores y en otro son clientes. La data se genera desde que se recicla hasta que se vende una batería. Durante todo ese camino, tenemos data. ¿Qué herramientas vamos a utilizar para mejorar la experiencia del cliente? Ese es el reto de esta transformación”, afirma Ghio.

Adaptabilidad y talento

ETNA tiene un área de proyectos y tecnologías de la información que es responsable de la transformación digital. Cuando se inició este proceso, la firma se percató de que requería nuevos perfiles entre sus

VALORES EMPRESARIALES

Los valores de la empresa

Integridad



Trabajo en equipo



Innovación



Compromiso



El nuevo direccionamiento estratégico de ETNA de cara a sus 85 años se basa en cuatro pilares

Competir para ganar

1

Liderar el cambio y diferenciarse de sus competidores

2

Excelencia operativa

3

Desarrollo de una cultura de alta performance

4

colaboradores. Gente que tenga la suficiente capacidad de adaptación para entender los cambios que estaba atravesando el modelo de negocio y enfocar los esfuerzos en esa dirección.

Sin embargo, no basta con contratar o formar a los profesionales de la empresa en manejo de tecnologías, porque estas siempre avanzarán muy rápido. Según Ghio, el secreto del éxito detrás de la transformación digital se encuentra en tener conocimientos y capacidades dentro de la organización, pero también en contratar servicios que puedan contribuir a que la empresa esté siempre al día en tecnologías.

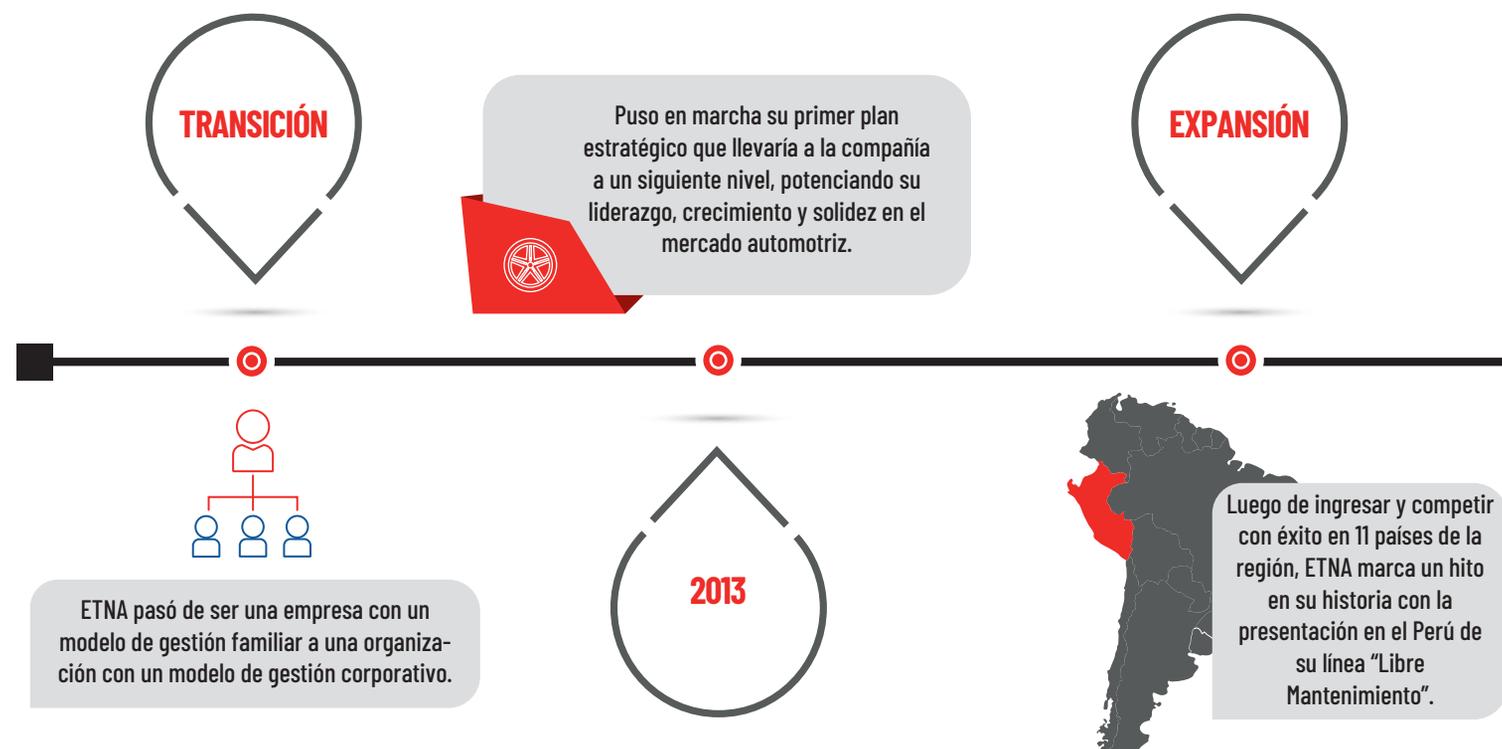
Con respecto a la formación de profesionales, el ejecutivo sostiene que una de las universidades que trabaja perfilando profesionales preparados para procesos de innovación es la UTEC.

“En una oportunidad, mi expectativa era contar con un practicante que contribuya con la compañía y aprenda de nosotros. Nos encontramos con una profesional que no solo tenía la capacidad técnica; iba más allá. Cuando la enfrentamos a situaciones de liderazgo, lo hizo muy bien, incluso mejor que los egresados. Sí hay universidades que están preparando a los profesionales, pero también depende de cada persona”, aclara Ghio.

Ciclo colaborativo

Atilio Ghio considera que el proceso de transformación digital que vive el mercado peruano permite que las empresas sean más colaborativas

ETNA Y SU HISTORIA DE ÉXITO



18

es el número de países de América Latina en los cuales ETNA tiene presencia.

650
personas

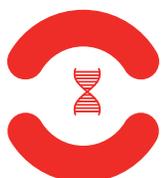
forman parte del equipo de ETNA en el Perú.

PILARES DEL NEGOCIO

COLABORADORES
Eleva el nivel de talento y fortalece la cultura de innovación en su ADN.



CONSUMIDOR
Genera el más alto nivel de satisfacción en sus clientes con marcas, productos y servicios.



MARCA
Trasmitir que hoy la marca brinda soluciones de energía a personas, familias e industrias.



TRANSFORMACIÓN Y DIGITALIZACIÓN
Primera empresa en Latinoamérica en digitalizar todos sus documentos.

entre sí, a través del intercambio de experiencias, que permiten, por ejemplo, conocer los elementos exitosos que emplean algunas organizaciones para recoger y gestionar data.

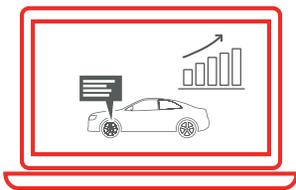
Por otro lado, si bien cree que el Gobierno peruano está caminando con el sector privado en este proceso, asegura que la burocracia y la corrupción limitan los avances. “Un gran freno para el Estado es su misma estructura. Sunat ha avanzado muy bien en cuanto a transformación digital, pero hay otras instituciones que están basadas en conceptos de hace 100 años. En el momento que esto sea transparente, como debe ser, el Perú avanzará muy rápido”, afirma, tras señalar que el modelo de negocio de ETNA cambiará considerablemente en los próximos tres años. “El futuro es hoy. No podemos dejar de movernos hacia la transformación digital”, finaliza Ghio.



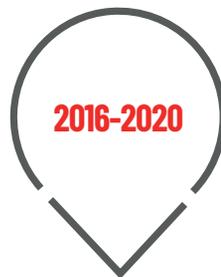
LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y EL MANEJO DE DATOS NO SON COSAS NUEVAS. LO NUEVO ES CÓMO SE ESTÁ ACELERANDO LA TECNOLOGÍA. NOSOTROS CONSIDERAMOS QUE EL DIFERENCIADOR ES CÓMO VAMOS A USAR LA DATA PARA TOMAR DECISIONES”.



Esto ubicó al Perú como un país capaz de ofrecer productos automotrices de excelente calidad, de larga duración y con los más altos estándares tecnológicos.



2016-2020



El nuevo posicionamiento estratégico de la empresa varió su propósito de “ETNA es poder”, vigente hasta 2016.

“ETNA, energía que te conecta”.



ESTÁNDARES INTERNACIONALES



El nuevo plan estratégico implicó un cambio en su visión de negocio para centrarse en atender las necesidades de cada cliente y ofrecer soluciones de energía para cada uno de ellos.

ESLOGAN





Excellia

Leadership & lean

Excellia es el Centro de Excelencia del Grupo Romero. Tiene como objetivo brindar servicios centralizados a las empresas del conglomerado, con foco en la generación de sinergias, eficiencia, mejora continua e innovación.



**EMILIO FANTOZZI
TEMPLE**

**GERENTE GENERAL DE
EXCELLIA**

MODELO INTEGRAL

En Excellia, se promueve el trabajo en equipo, la comunicación e identificación de todos como miembros de un sólido conjunto humano. Emilio Fantozzi Temple, gerente general de la empresa, asegura que su principal objetivo es contribuir estratégicamente en el proceso de transformación digital que atraviesan las empresas del Grupo Romero.

Excellia es un centro de conocimiento y de sinergias. Desde sus oficinas, se impulsan las acciones en materia de transformación digital para las empresas del Grupo Romero, ayudando a cada una de estas en sus propias estrategias internas. Dentro de Excellia, se cuenta con áreas enfocadas en utilizar tecnologías digitales y emprender proyectos ágiles. El verdadero impacto –consideran sus ejecutivos–, está en que cada una de las empresas con las que trabajan tenga su propia estrategia digital. De esta forma, las ayuda como un facilitador de procesos, para que de manera conjunta puedan responder a las demandas del mercado.

“Partimos del Grupo Romero, que tiene una serie de empresas que son líderes en su rubro. Buscamos dar servicios a las compañías, cada una de las cuales tiene su propia estrategia de negocios. Excellia las ayuda en algunas cosas, otras las hacen ellos de manera independiente”, cuenta Emilio Fantozzi Temple, gerente general de la empresa.

La empresa se enfoca en dos aspectos: la economía de conocimiento, a través de expertos, y la economía de sinergias, por medio de la cual se integran numerosas actividades del grupo y se buscan, por ejemplo, procesos de compra únicos para conseguir beneficios integrales. El ejecutivo considera que, si bien la mayoría de empresas peruanas están viviendo procesos relacionados a las tecnologías disruptivas que

impactan en sus negocios, se requiere de mayores esfuerzos para lograr que estas nuevas formas de operar generen un mejor modelo operativo. En este punto, Fantozzi afirma que, al emprender una estrategia digital, primero se debe ver el modelo de negocio de cada compañía y diferenciar tres cosas: cómo la tecnología puede ayudar a tener un mejor negocio, cómo la tecnología puede afectar en el negocio y cómo la tecnología podría servir para ser más eficiente.

“Siempre trato de dividir el modelo de negocio del modelo operativo. Este último se refiere a la estructura, los procesos y la gente. El tema digital no debería verse solo como la ejecución operativa. Por ello, nosotros estamos investigando cómo la tecnología disponible impacta en el modelo de negocio, y así ver qué iniciativas pueden usarse para mejorar el modelo operativo”, explica.

Apuesta integral

Excellia está enfocada en contribuir a que las empresas cuenten con procesos más ágiles y eficientes, y que ello se plasme en beneficios para todos los actores que forman parte de la organización.

Actualmente, este Centro de Excelencia trabaja en un proyecto de robótica. También ha logrado consolidar una plataforma que permite



El Centro de Excelencia se creó en 2017 para brindar soporte estratégico a las empresas del Grupo Romero.

recibir una serie de hojas de vida, de profesionales que quieren entrar a cualquier compañía del Grupo Romero. A través de algunos algoritmos, se logra filtrar a todos los postulantes, de acuerdo a lo que quieren y buscan en cada una de las empresas.

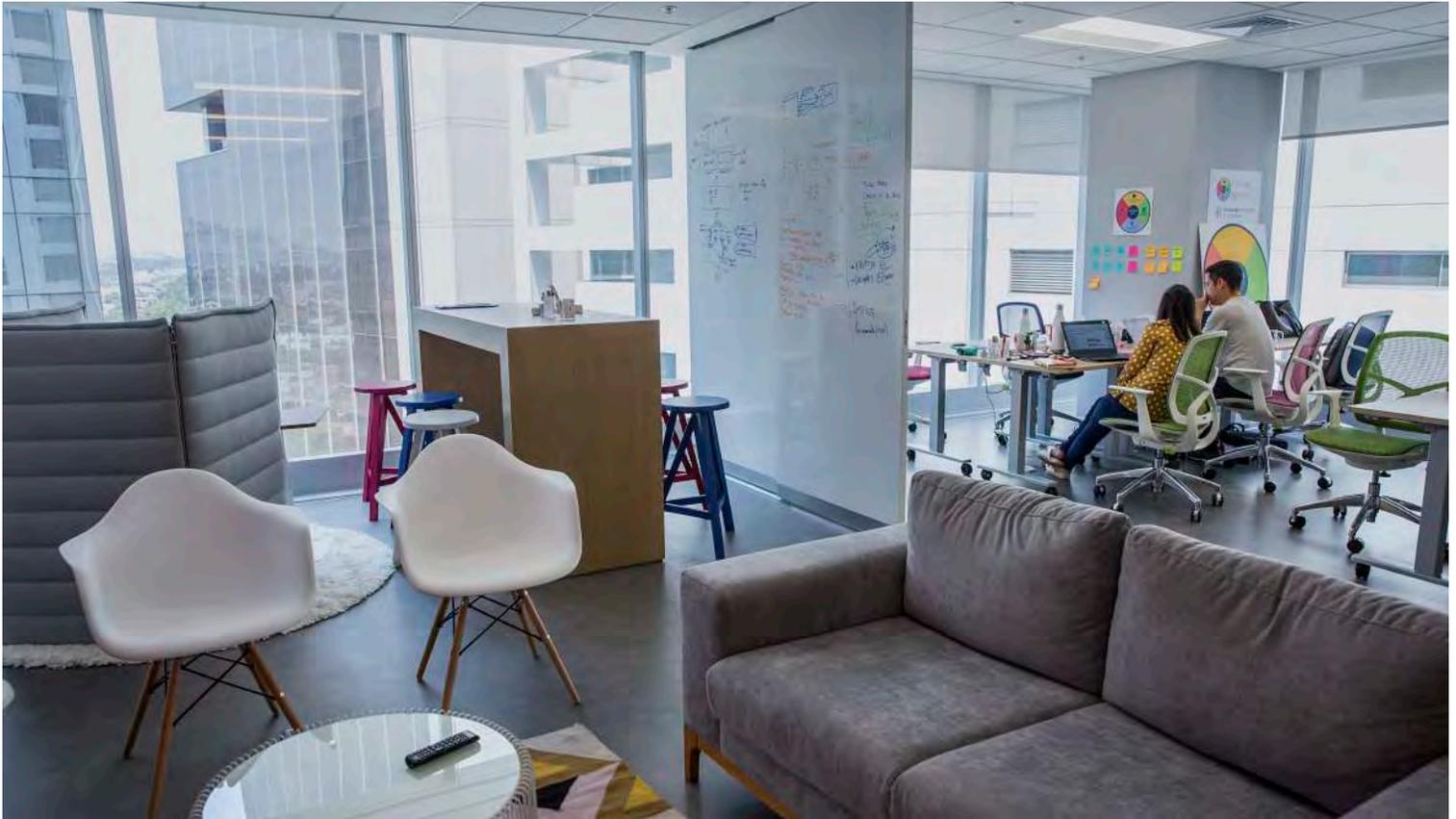
“La tecnología y lo digital están. El colaborador tiene que ver de qué forma impactará en su trabajo para desarrollarse. Creo que con todo esto, los líderes deben tener curiosidad y una mente abierta, para adaptarse y desarrollar lo que se viene. Los líderes no tienen que ser técnicos, pero sí tienen que ir a la par con ellos, que dominan más el tema tecnológico. Y así, conocer qué se busca según el modelo de negocio”, señala el ejecutivo.

Excellia trabaja con todos los niveles de las compañías, desde los gerentes generales, quienes ponen en agenda el tema digital y lo asumen como parte de sus objetivos personales. De acuerdo con Fantozzi, el directorio considera la transformación digital como muy importante.

Para lograr los objetivos planteados, la empresa también desarrolla diferentes plataformas y ha creado ecosistemas. Ello permite aprender de cada una de las compañías y enriquecerse. Cada firma busca la forma de ser más eficiente, por lo que Excellia identifica los puntos en común



Entre las metodologías con las que trabaja Excellia se encuentran Design thinking, Lean, Scrum, Kanban, Improvement Kata, entre otras.



para convertirlos en proyectos, y luego de cuatro semanas, alcanzar algunas conclusiones.

“Estamos trabajando para utilizar metodologías ágiles en algunos proyectos y que funcionen para temas complejos”, asegura Emilio Fantozzi. Sin embargo, precisa que también se emplean métodos tradicionales para algunas acciones.

Las tecnologías ágiles permiten que se trabaje de una forma diferente y rápida, pero combinarlas con otras estrategias es el secreto para el éxito de una empresa. “Nosotros buscamos contribuir poniendo en la agenda casos de éxito y cómo pueden replicarse. Así, promovemos proyectos que puedan impactar en cada una de las empresas con las que trabajamos”, comenta.

Excellia busca presentar las innovaciones disponibles en el mercado, de tal forma que las compañías del conglomerado empresarial puedan entenderlas y sumar valor, pero sin perder el modelo de negocio.

“Tu modelo de negocio puede ser impactado por un montón de tecnologías. Ahí es cuando se hacen proyectos. El modelo más sutil depende de la cultura de la empresa”, explica.

Fantozzi afirma que las empresas pueden tratar de tener una estrategia digital, pero tal vez, por la naturaleza de su cultura corporativa, la

90%

de la data en el mundo se ha creado en los últimos dos años, según información de Excellia.

57%

de las empresas en el mundo emplean plataformas digitales.

LOS HITOS DE EXCELLIA



El Grupo Romero divide las funciones de la corporación en dos nuevas empresas especializadas: GRIO y Excellia.



ABRIL 2018

Se crea la nueva área de Transformación Digital.

SEPTIEMBRE 2017



La Vicepresidencia de Sistemas de Excellia participó en la implementación de un chatbot para una de las empresas del Grupo Romero.

MAYO 2018



estrategia no funciona. En su opinión, existen algunos paradigmas que no son cuestión de edad, sino de actitud. En ese sentido, recomienda promover en la gerencia un ambiente colaborativo. “No es pecado equivocarse. Pecado es no hacer nada. Ese es el *mindset* que hay que cambiar: cómo hacer que las compañías tradicionales innoven”, resalta.

Las estrategias de las empresas empiezan y terminan con el cliente. Las compañías tienen que tener claro qué quiere el cliente y cuál es el valor agregado que pueden ofrecerle, para que en base a ello, se adapten a las nuevas tendencias del mercado. Y en eso, Excellia tiene el *expertise*.

Emilio Fantozzi considera que si bien el Estado está desplegando acciones innovadoras en materia de transformación digital, y que estas van en línea paralela con el sector privado, se deberían comunicar mejor las cosas, para que así haya una mayor integración entre ambos sectores.

Aprendizaje

En el Perú, según el ejecutivo, se cuenta con gente bastante capacitada, que está impactando de alguna forma en su negocio con el uso de la tecnología. En esa línea, Fantozzi precisa que la banca fue el sector que inició el proceso de transformación digital, debido al tamaño del negocio y al capital con el que cuentan. Sin embargo, las compañías no-financieras también están evaluando qué tecnologías pueden usar para obtener mayores ventajas y simplificar sus procesos.

“El tema es muy dinámico. Mi recomendación a las empresas es que analicen bien cuál es el modelo de negocio con el que cuentan y hacia dónde apuntan. Es importante capacitar a los directorios. Se necesita evaluar experiencias, ello se logra viajando y compartiendo aprendizajes”, agrega.

En opinión de Fantozzi, si bien es difícil empezar desde cero en los proyectos de transformación digital, hay muchas iniciativas en marcha y *startups* fuera del país que permiten aprender de estas experiencias. Además, en otros mercados se cuenta con las oportunidades para gestionar alianzas que generen valor a los modelos de negocio.

El ejecutivo explica que hay muchas compañías grandes que están reinventándose a través de la data y de las posibilidades que ofrece el entorno digital. “Lo principal para las compañías es que los gerentes generales tengan la curiosidad para desafiar lo que tienen actualmente. Tener mente abierta y aprender nuevas cosas, pero saber que también hay elementos que se pueden mantener. Las principales innovaciones en el mundo vienen de compañías grandes. Debemos ver qué se está haciendo afuera y evaluar qué podemos aplicar en nuestro negocio”, concluye.



**ESTAMOS UTILIZANDO
TECNOLOGÍA DIGITAL
PARA MEJORAR LA
PERFORMANCE DE LAS
EMPRESAS DEL GRUPO
ROMERO. EL TEMA
DIGITAL YA ESTÁ
EN LA MESA.**





La corporación peruana es representante de Caterpillar en nuestro país y otros mercados de América Latina. Acompañada de su principal marca representada, Ferreycorp viene impulsando con fuerza su proceso de transformación digital.



**MARIELA GARCÍA
DE FABBRI**

**CEO DE
FERREYCORP**

TRANSFORMACIÓN SOBRE RUEDAS

Mariela García de Fabbri, CEO de Ferreycorp, sostiene que se han tenido que superar diversos paradigmas para implementar soluciones que otorguen mayor valor a sus clientes. La empresa apuesta por el incremento de sus proyectos de innovación en los próximos años.

Con más de 95 años, Ferreycorp ha pasado de ser una casa de representaciones a una gran corporación que provee soluciones en el ámbito de los bienes de capital, con operaciones en Perú, Centroamérica y otros países de Sudamérica. Mariela García de Fabbri, CEO de esta corporación que agrupa un total de 16 negocios, indica que la empresa ha pasado por varias etapas de transformación tecnológica, pero que hoy se encuentra en una más profunda, que implica algunos aspectos de su modelo de negocios, así como mayores retos para la organización. En 2018, Ferreycorp celebró 76 años de relación con su principal representada, Caterpillar, la cual todavía es decisiva para el crecimiento de la corporación y para su proceso de transformación digital, que inició hace algunos años. A lo largo del tiempo, la corporación ha unido su visión y conocimiento del negocio con las mejores prácticas de Caterpillar, para desarrollar sanas políticas comerciales y profundizar en el concepto de servicio al cliente, así como para desarrollar procesos estandarizados de clase mundial en las operaciones de mantenimiento y reparación. Además, recientemente, implementar servicios que utilizan nuevas tecnologías, como la conectividad de los equipos.

“Hemos pasado de vender fierros a vender soluciones. La era de la transformación digital implica un buen momento para reinventarnos y ensayar esas nuevas soluciones. Nuestra motivación principal es generar productividad que contribuya al logro de mejores resultados

en las industrias que servimos, también al desarrollo del país. El uso de más tecnología y la innovación calzan perfecto en nuestra estrategia, potencian nuestro propósito”, señala García.

Innovación desde adentro

Los negocios de Ferreycorp se organizan en tres grupos de empresas: las distribuidoras de Caterpillar y marcas aliadas en Perú, entre las que destaca Ferreyros S.A., compañía de bandera de la corporación. En segundo lugar, las empresas distribuidoras de Caterpillar y marcas aliadas en Centroamérica. Y por último, las empresas que complementan el portafolio de bienes de capital, consumibles y servicios, tanto en el Perú, como en otros países de Sudamérica.

“Hace 34 años teníamos pocas líneas de productos. En el ámbito de aprovechamiento de tecnologías, se usaban las pantallas verdes que se empleaban incluso para dibujar gráficos con las estadísticas financieras y comerciales. A inicios de los noventa compramos las dos primeras computadoras personales. Mirábamos ese cambio como una revolución que hoy vemos lejana. Pasamos del fax al correo electrónico, y de los pagos con cheque a las transferencias electrónicas masivas. La transformación es parte de la humanidad. Lo fundamental es cómo nos adaptamos a usar las nuevas tecnologías”, considera la CEO de la empresa.

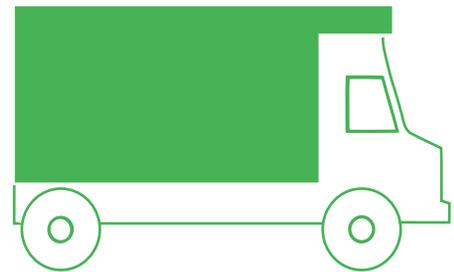


Para Ferreycorp, la innovación es un principio básico para el éxito del negocio.

Hoy, Ferreycorp está trabajando en algunos proyectos disruptivos que son manejados por dos mesas de innovación que forman parte de la Gerencia de Tecnología, Procesos e Innovación, en la cual trabajan equipos multidisciplinarios de forma transversal. Esto permite evaluar las soluciones tecnológicas que más se ajusten a las necesidades de los clientes. “La punta de lanza en el tema de innovación puede ser a veces el área de tecnología, porque está mirando cuáles son las soluciones que le pueden servir al negocio. Y otras veces, el negocio, que siente la imperiosa necesidad de traer una nueva solución y experiencia de cliente al mercado. En esta era de cambios y velocidad, los equipos deben ser multidisciplinarios y menos jerárquicos”, afirma Mariela García.

Cambio cultural

Hace tres años, la empresa hizo un ejercicio interno para saber cómo se quería ver en el futuro y revisar su estrategia. Alineada a ella, se definieron los principios culturales, dentro de los cuales estaba la innovación, para poder contar con las actitudes que requiere el crear soluciones que se anticipen a las necesidades del cliente. “Hemos decidido ponerle ‘punché’ a la innovación. Hicimos una Cumbre de la Innovación, donde invitamos a los líderes, y haremos otra con los mandos medios de la corporación.



Ferreycorp ha implementado en el sector minero diversas soluciones de la plataforma Minestar, de Caterpillar, la cual permite obtener mejoras sustanciales en procesos como gestión de flota, movimiento de tierra, mantenimiento de maquinaria y seguridad en las operaciones.

“

**MUCHOS PODRÍAN
PENSAR: ¿POR QUÉ
ADELANTARNOS E
IMPLEMENTAR IDEAS
DISRUPTIVAS? PERO HAY
QUE INNOVAR, ESTAR
ATENTOS A EFICIENCIAS
QUE SE LOGRAN EN
OTRAS INDUSTRIAS E
INCORPORARLAS AL
SERVICIO DE NUESTROS
CLIENTES.**

”



Hemos invitado a nuestros colaboradores a sumarse a este proceso como agentes de innovación”, destaca.

Mariela García refiere que hay varios paradigmas que se están desmontando en la organización, gracias al cambio cultural. “Son detalles pequeños, pero con un mensaje potente, desde cómo te vistes hasta tener horarios flexibles. Estamos viendo qué hacer con las oficinas y reducir ese orden jerárquico que aún se mantiene”, precisa.

Ferreycorp considera que ser una empresa exitosa y grande puede ser un obstáculo para desarrollar innovaciones que potencien su oferta al mercado. Sin embargo, la corporación tiene claro que debe seguir abierta al cambio y debe innovar aún más. “A lo largo de estos años, hemos cambiado mucho. Por ejemplo, el tener hoy una estructura corporativa, y más empresas y negocios con una oferta de soluciones más completa, es también un gran cambio. Nos hemos adaptado en todo este tiempo; de lo contrario, no estaríamos acá”, comenta la CEO.

El factor Caterpillar

Mariela García es una convencida de que existen soluciones que los clientes hoy no consideran relevantes, pero que llegarán, incluso algunas ‘importadas’ de otras industrias. Un ejemplo es el *sharing economy* o ‘economía colaborativa de las máquinas’. “Muchos podrían pensar: ¿por qué adelantarnos e implementar ideas disruptivas? Pero hay que innovar, estar atentos a eficiencias que se logran en otras industrias e incorporarlas al servicio de nuestros clientes”, señala la ejecutiva.

CAPACIDADES DE FERREYCORP



Para su transformación digital, Ferreycorp tiene un gran aliado que es Caterpillar, firma que desde hace varios años viene hablando sobre la conectividad de las máquinas y la importancia de esta información para el cliente. “La mayoría de máquinas para minería y construcción están conectadas. Nosotros hemos creado el centro de monitoreo, que nació cuando Caterpillar incorporó sensores y sistemas de conectividad en los equipos. Las máquinas nos comenzaron a hablar sobre su propia salud y sobre la manera en que estaban siendo utilizadas. Al inicio, los clientes tenían poca claridad sobre el impacto que esta información tendría en sus negocios, pero poco a poco, vieron los beneficios”, explica García.

Así, la empresa decidió instalar un centro de monitoreo en el área de mantenimiento de máquinas. Con el tiempo, la capacidad de brindar información fue mejorando y los clientes se dieron cuenta de la utilidad de este servicio y del valor que genera. Hoy, esa oficina ha pasado al área de negocios digitales, ya que Caterpillar ha desarrollado mejoras en la comunicación de sus equipos, mientras que Ferreycorp diseñó una plataforma para leer toda esa información.

“En este proceso tocamos varias sensibilidades, no solo de la organización, sino también de algunos actores en las empresas que servimos. Los jefes de mantenimiento o de operación podrían cuestionar el que nosotros, basados en data, les demos recomendaciones sobre procesos que pueden mejorar. Por eso, hay que influir gradualmente en los agentes de las empresas e industrias”, anota la CEO de la corporación.

1,585

millones

de dólares fue el valor de las ventas de Ferreycorp en 2018.

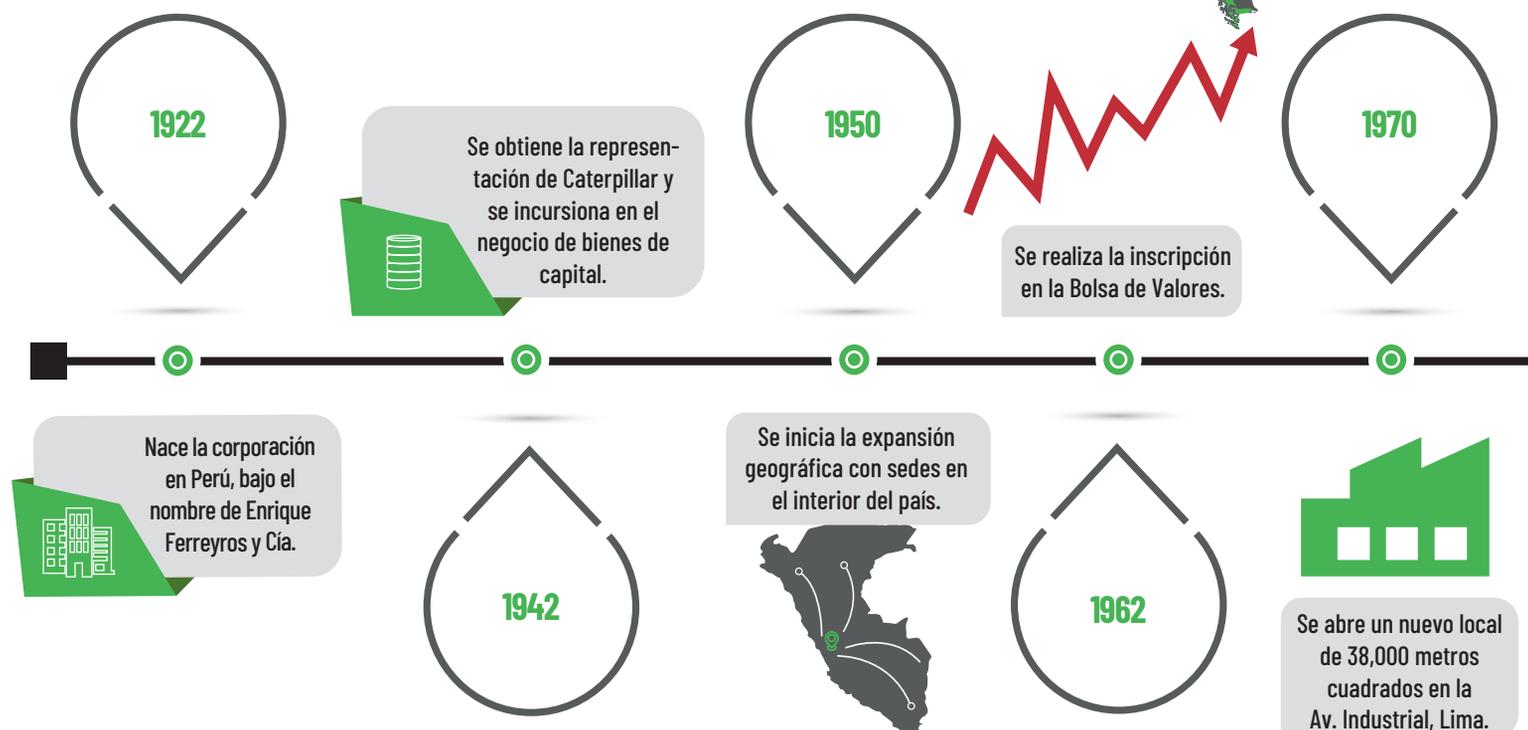
70%

es la participación de la maquinaria de Caterpillar en la minería peruana.

OPERACIONES DE FERREYCORP



HISTORIA DE FERREYCORP

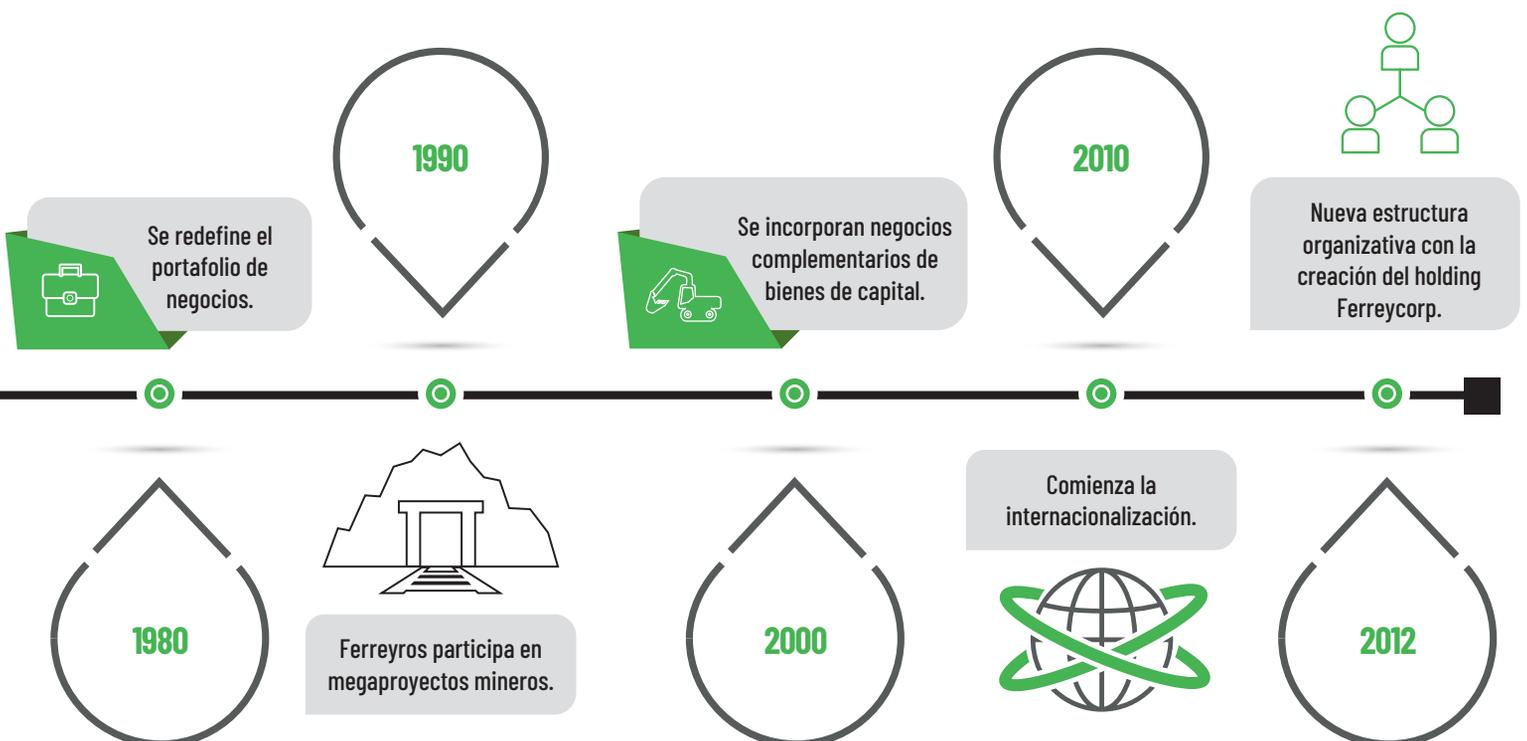


Comercio electrónico

Otro impulso generado por Caterpillar, en la transformación digital de Ferreycorp, tiene que ver con el comercio electrónico. Uno de los paradigmas de la empresa era creer que a los clientes no les interesaba comprar repuestos por Internet, pero luego concluyeron que no podían seguir vendiendo de la misma forma que hacía décadas. “No basta con una fuerza de ventas visitando a los clientes. La omnicanalidad es una norma en el B2C o *retail*, y en el B2B. Por eso, hace más de una década lanzamos una plataforma de comercio electrónico, y hace algunos años, gracias a nuestra convicción en las posibilidades de Internet, transformamos nuestras capacidades en este campo”, recuerda Mariela García.

Los resultados ya se están viendo. Solo en la principal subsidiaria Ferreyros, las ventas de repuestos por la plataforma de comercio electrónico ascendieron a US\$ 17 millones, cuatro veces más que el resultado del año previo, cuando inició sus operaciones [CNC1]. Se trata de un gran beneficio para todas las partes, porque se eliminan los costos de transacción. También se ha desarrollado un portal para que los clientes puedan ingresar a ver información en línea, como el estatus de las reparaciones y otra información relevante, y se ha creado un *chatbot* para atención al cliente.

El proceso de transformación digital implica también el compromiso del personal. En esa línea, Ferreycorp destaca que el *engagement* de sus colaboradores alcanza el 95% en promedio. “Nos preocupamos por el bienestar de nuestros colaboradores. Impulsamos una cultura de cambio, de flexibilidad, de horizontalidad”, resalta la CEO.



Financiera **oh!**

Financiera Oh!, empresa del Grupo Intercorp, ha estructurado su estrategia de negocios en tres pilares: el usuario, la tecnología y la organización. La transformación digital de la compañía se realiza junto al cliente.



AUGUSTO REY

GERENTE GENERAL DE
FINANCIERA OH!

CLIENTE DIGITAL

En su proceso de transformación digital, el equipo de Financiera Oh! ha comprendido que no porque se tenga un mayor número de proyectos los resultados serán mejores. Augusto Rey, gerente general de la empresa, sostiene que se trata de identificar y ejecutar de manera oportuna los proyectos de mayor impacto potencial.

Desde que inició operaciones en 2009, la estrategia de negocios de Financiera Oh! en el mercado peruano gira alrededor del cliente. De acuerdo a su plan estratégico hacia el 2021, la empresa está comprometida con desarrollar una propuesta de valor hiper-personalizada, incrementar el uso de sus productos, optimizar el uso de su capital, ampliar su base de clientes, automatizar sus procesos operativos y digitalizar sus 'Finantiendas', que son las oficinas de atención al cliente que se encuentran dentro de los negocios asociados.

En los últimos años, esta compañía que forma parte del Grupo Intercorp ha ido evolucionando digitalmente a la medida y ritmo del cliente.

Sin embargo, hace tres años intensificó su proceso de transformación digital. Uno de sus primeros pasos fue implementar un laboratorio de innovación que permita crear nuevos proyectos y ayude a acelerar los cambios que exige el mercado. "Hemos estructurado el proceso de evolución digital en tres pilares: el usuario, la tecnología y la organización", precisa Augusto Rey, gerente general de Financiera Oh!.

Del lado del usuario, el ejecutivo explica que se busca entenderlo plenamente e identificar sus necesidades, para brindarle mejores soluciones y experiencias.

En el caso de la tecnología, Rey sostiene que se viene invirtiendo en plataformas que sean atractivas para los usuarios, y flexibles a los cambios que se requieran. En cuanto a la organización, considera que es el resultado de los dos primeros pilares. Es ahí donde se tiene que avanzar con rapidez y de una manera diferente. "Trabajamos con equipos multidisciplinarios y metodologías ágiles. En este proceso, buscamos acompañar al cliente en el uso de los servicios que ofrecemos", señala el ejecutivo.

En ese sentido, Augusto Rey explica que la compañía viene desplegando diferentes herramientas para conocer mejor a sus clientes, y enfocar adecuadamente las iniciativas que impulsa. "Hemos pecado por querer hacer muchas cosas. Algunas de ellas se han quedado en un buen intento, pero por ahí va el aprendizaje".

"En este proceso, hemos necesitado a mucha gente trabajando en diferentes iniciativas, pero hemos tenido que ir concretando los proyectos de mayor impacto potencial para nuestros clientes", resalta.

Si bien en sus centros de atención aún hay muchas personas que consultan sus estados de cuenta, o realizan diferentes trámites, la empresa apunta a volverse 100% digital. En ese objetivo, la *app* de la financiera busca facilitar a los clientes el acceso a sus productos y



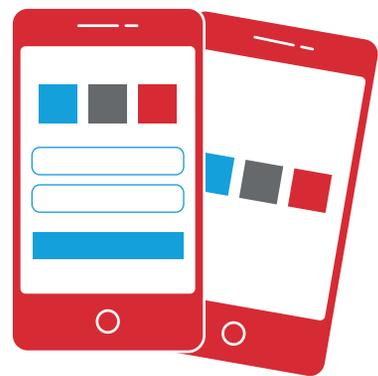
Financiera Oh! busca mejorar los servicios que ofrece a sus clientes y digitalizar la atención al 100%.

servicios. “Se busca que cada vez más clientes utilicen los servicios digitales y que usen menos los puntos de atención tradicionales. Esto puede jugaros un poco en contra, porque también vendemos productos ahí, pero tenemos que caminar a poner todo digitalmente. Queremos que las personas dejen de ir a nuestras ‘Finantiendas’ y aprendan a hacer todo por vía digital”, señala el ejecutivo.

Cultura de trabajo

En el proceso de transformación digital, los equipos de trabajo son fundamentales como catalizadores de propuestas e ideas nuevas. Cada uno de los proyectos de la firma tiene un *product owner*; es decir, un líder que acompaña a los equipos y contribuye a concretar propuestas de valor a favor de los clientes. El objetivo es que todos se vayan contagiando del uso de las nuevas metodologías, de tal manera que lleguen a involucrarse con el cambio, pues innovando ganan todos: la compañía, los clientes y los colaboradores.

Conseguir nuevos perfiles no es tarea fácil, por la alta demanda que tienen en el mercado. No obstante, una ventaja que tiene Financiera Oh!, al ser parte de un grupo económico grande, es que cuenta con un gran laboratorio de innovación, como La Victoria Lab, que es el corazón de la transformación digital de todas las empresas del Grupo Intercorp.



A través de una *app*, los clientes de Financiera Oh! pueden realizar una serie de transacciones y acceder a información, sin tener que acercarse a un punto de atención tradicional.

“

**EN LA MEDIDA QUE
APUNTAMOS A COSAS
MÁS AVANZADAS E
INNOVADORAS, GENERAMOS
MÁS INCERTIDUMBRE EN
LA EMPRESA, PORQUE NO
SABEMOS SI FUNCIONARÁN
O NO, PERO ESTAMOS
CONVENCIDOS QUE ESTE ES
EL CAMINO, Y QUE TENEMOS
QUE DEDICARLE TIEMPO Y
PRESUPUESTO AL PROCESO.**

”



“Traemos profesores del extranjero. Ellos son quienes proponen, incentivan y nos acompañan en este proceso. Es interesante que se genere un mismo idioma entre todas las empresas del grupo, lo cual nos permite trabajar en una misma línea. Hay mucho diálogo entre nuestro laboratorio interno y La Victoria Lab, que es como la madre de la transformación digital para el grupo”, explica Rey.

La adaptación de los colaboradores a los cambios es un proceso largo y continuo. El ejecutivo asegura que se viene capacitando de forma constante a todos los trabajadores. A la vez, se buscan profesionales que cuenten con conceptos y habilidades diferentes, que impulsen el cambio y respondan de manera más rápida a los nuevos desafíos del mercado.

“Naturalmente, hay personas que tienen que ir cambiando su manera de trabajar. Sabemos cuáles son los perfiles nuevos y los buscamos fuera de la organización, pero también ponemos a disposición de todos nuestros colaboradores una serie de herramientas, para que podamos ir aprendiendo juntos”, indica.

La ola de emprendimientos digitales que se ven actualmente puede convertirse en un obstáculo para que jóvenes profesionales quieran formar parte de un equipo de trabajo en una organización grande. “Hay muchas empresas que buscan el talento idóneo para responder a un proceso de transformación digital, pero hay pocas universidades que lo ofrecen. El reto está en hacer el *match* entre lo

PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022



VALOR AL CLIENTE

Desarrollar proyectos para incrementar la utilidad y el uso de la Tarjeta Oh!, construyendo una oferta de valor personalizada.

CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD

Ampliar la base de clientes, controlando el riesgo y optimizando el uso del capital.

EFICIENCIA INTERNA

Automatizar los procesos operativos e iniciar el camino hacia una transformación digital centrada en las necesidades del cliente.

que le ofrecemos a ese talento como organización, y asegurarnos de comunicárselo. Hay que pensar en maneras creativas de encontrar y atraer talento”, asegura.

Resultados esperados

La estrategia digital de Financiera Oh! viene impactando positivamente sus ventas. Al cierre de 2018, por ejemplo, Augusto Rey asegura que la empresa creció de acuerdo a lo esperado, alcanzando una participación de 11,9% en el stock total de tarjetas de crédito emitidas por los bancos y financieras en el mercado peruano. “Nuestro mejor indicador es la cantidad de personas que usan las tarjetas de crédito, cifra que cada día va en aumento. Contamos con más de 900,000 ‘tarjetahabientes’ activos”, precisa Rey.

Para fortalecer la apuesta por la transformación digital, la financiera seguirá invirtiendo en nuevas tecnologías y en fortalecer las habilidades requeridas para enfrentar nuevos desafíos. “En la medida que apuntamos a cosas más avanzadas e innovadoras, generamos más incertidumbre en la empresa, porque no sabemos si funcionarán o no, pero estamos convencidos que este es el camino, y que tenemos que dedicarle tiempo y presupuesto al proceso”, sostiene el ejecutivo.

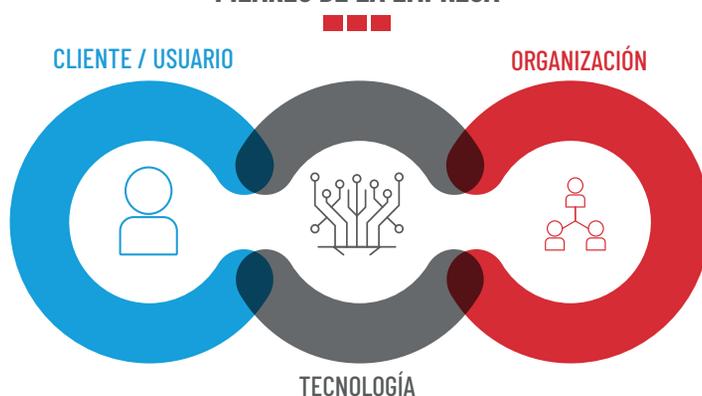
Finalmente, Augusto Rey considera que el proceso de transformación digital de las empresas y del Estado tiene el potencial de contribuir a la competitividad del país. “Dentro de este proceso, el dinero electrónico tendrá un impacto enorme en la economía, porque obligará a la formalización. La informalidad es un cáncer en el Perú”, concluye.

30 mil + 900 mil

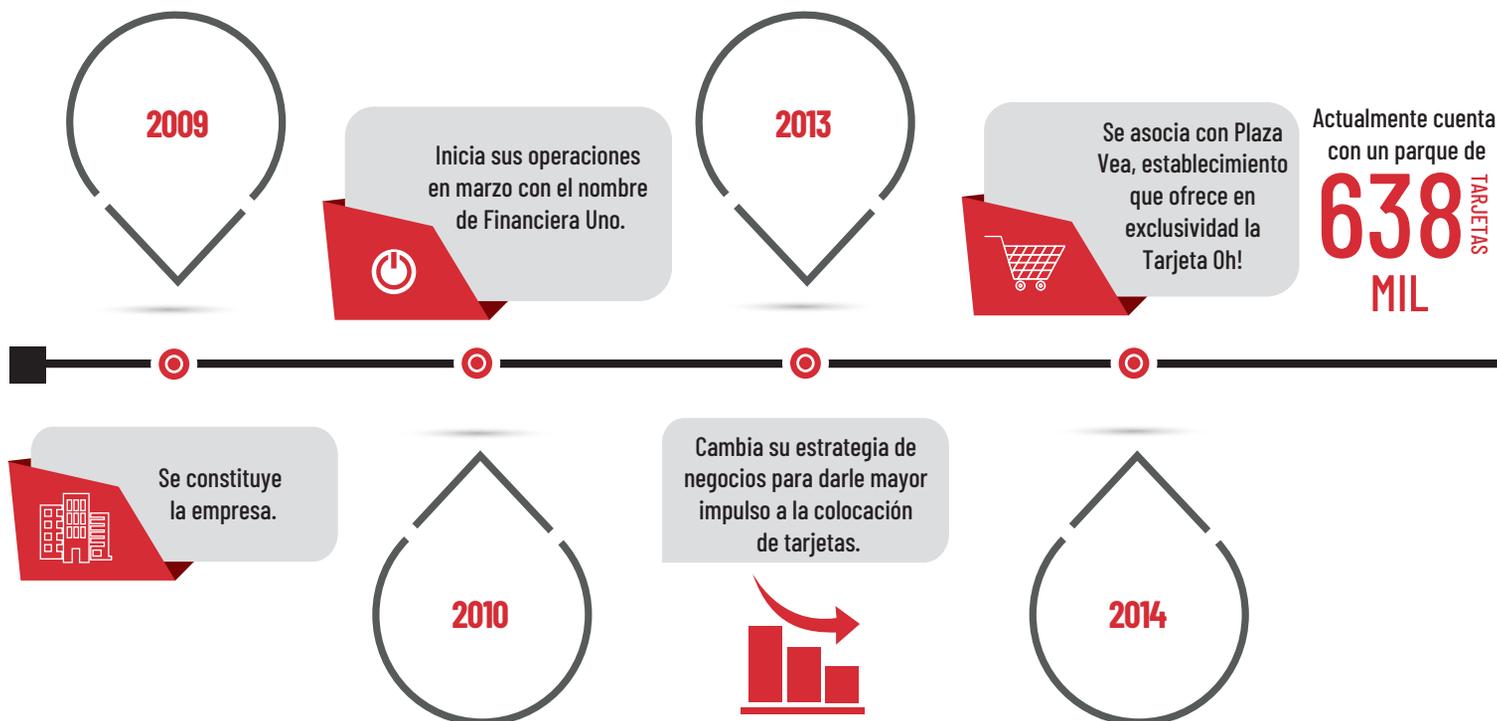
‘tarjetahabientes’ tiene la empresa a nivel nacional.

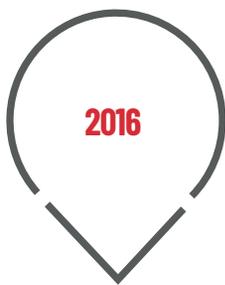
tarjetahabientes tiene la empresa a nivel nacional.

PILARES DE LA EMPRESA

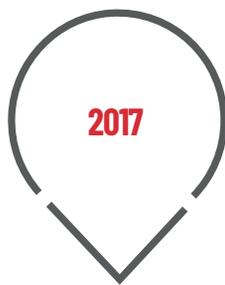


HISTORIA Y CRECIMIENTO





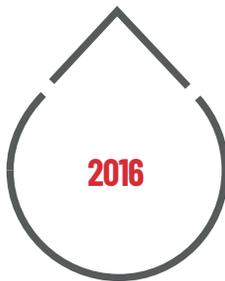
Acuerdo con Visa Internacional. Se empieza con la emisión de Tarjetas Visa.



Crearon la CTS Oh!, un servicio mediante el cual se puede depositar la CTS.

El parque total de tarjetas alcanzó **937 MIL** TARJETAS

Acuerdo con Visa Internacional. Se empieza con la emisión de Tarjetas Visa.



Se incursionó en la captación de Fondos Retail (CTS y DPF).

Se consolidó un parque de **850 MIL** TARJETAS





La empresa pesquera busca soluciones tecnológicas que mejoren su productividad. Quieren facilitar la comunicación de las embarcaciones con el resto de la compañía, en cualquier punto del mar y en tiempo real.



**JOSÉ ARRIOLA
MÁRQUEZ**

**GERENTE GENERAL
DE HAYDUK CORPORACIÓN**

CONECTIVIDAD EN EL MAR

Como parte del fortalecimiento de su modelo de gestión corporativa 'Pleno Potencial', Hayduk Corporación apuesta por la eficiencia de sus operaciones, a través de un plan de transformación digital que toma como base la conectividad.

Hayduk Corporación es una pesquera peruana con más de 25 años, que elabora productos marinos brindando nutrición al Perú y a diferentes países alrededor del mundo. Sus líneas de negocio incluyen harina y aceite de pescado, además de conservas y productos congelados. Su flota compuesta por 19 embarcaciones de cerco y tres de arrastre -con un total de 6,360 m³- de capacidad de bodega, la convierte en la cuarta pesquera más importante del país.

Sus operaciones están dedicadas principalmente a la captura de anchoveta, atún, jurel y caballa. Sus seis plantas ubicadas a lo largo del litoral peruano les permite acortar sustancialmente el tiempo de travesía desde el barco y preservar la frescura de la materia prima. Estas sedes están equipadas con la más moderna tecnología y siguen estrictos protocolos de monitoreo en todas las etapas del proceso, para asegurar la máxima calidad tanto de sus productos, como de sus operaciones.

Innovación y transformación digital para la competitividad

Desde hace algunos años, la empresa viene trabajando en su modelo de gestión corporativo, bajo el plan estratégico 'Pleno Potencial', enfocado en incrementar la eficiencia de sus operaciones. "Partimos de la necesidad de hacer frente a las dificultades que teníamos para

contactar las plantas con las embarcaciones y contar con indicadores en tiempo real, lo cual hacía compleja una adecuada toma de decisiones en todo lo relacionado al control de los planes operacionales", cuenta José Arriola, Gerente General de Hayduk Corporación.

En ese contexto, después de analizar las alternativas tecnológicas que se ajustaban a las necesidades del negocio, el primer paso que dio la compañía fue implementar antenas satelitales en su flota para establecer la conectividad. Con esta solución, la tripulación puede comunicarse con las plantas de producción, la oficina central y sus familias, desde cualquier punto del mar.

Ello evidencia un gran avance en el esquema de trabajo. Anteriormente, el personal a bordo se encontraba incomunicado la mayor parte del tiempo, ya que solo era posible el contacto por telefonía celular en las zonas más próximas a la costa y por radio HF, que es susceptible a afectaciones por condiciones climáticas y distorsiones de la ionósfera. Durante las faenas de pesca, que pueden durar hasta 30 días en el caso del atún, las embarcaciones de Hayduk Corporación tienen conexión estable y permanente para facilitar el cumplimiento de las labores del personal a bordo. El acceso a Internet, telefonía, video conferencias, así como el uso de aplicaciones de gestión empresarial y de inteligencia de negocios, permiten la eficiencia de su trabajo.



Las embarcaciones de Hayduk Corporación están interconectadas vía satélite, lo que permite una comunicación constante durante el tiempo de pesca.

De acuerdo con lo que comenta Arriola, el segundo paso que dio la pesquera estuvo enfocado en permitir el registro de las variables críticas de cada uno de los procesos a bordo del sistema. Por ejemplo, el consumo de combustible, temperatura de las bodegas refrigeradas, comportamientos inseguros, entre otros. “Antes, las variables críticas eran ingresadas manualmente en base a los resultados que aparecían en los medidores de los equipos, obteniendo un proceso engorroso e improductivo, por la cantidad de información y los errores que podían presentarse”, explica.

Para resolver este problema, instalaron sensores en los principales equipos, a fin de que el ingreso de la data sea directo, lográndose hacer mediciones de las variables mencionadas en tiempo real. Para este proceso, contaron con el apoyo de Microsoft, aliado de la empresa en implementación de tecnologías de vanguardia.

Finalmente, se combina toda esa información en una solución de *big data* en la nube, para ser procesada y analizada desde sus diferentes plataformas de inteligencia de negocios, con lo que ya no es necesario esperar al retorno de los barcos para ingresar la data al sistema y generar indicadores críticos, después de haber finalizado los procesos productivos.

“Gracias a estas soluciones, hoy podemos contar con los indicadores



Hayduk Corporación es la primera pesquera en el Perú con una flota interconectada las 24 horas en cualquier punto del mar. Además, cuenta con sensores a fin de que el ingreso de la data sea directo.

“

**EN HAYDUK
CORPORACIÓN
ESTAMOS REALIZANDO
ALIANZAS CON SOCIOS
ESTRATÉGICOS,
PARA AYUDARNOS
A DESARROLLAR
LOS PROYECTOS
DE INNOVACIÓN Y
TRANSFORMACIÓN
TECNOLÓGICA.**

”



críticos del plan operativo y analizarlos en tiempo real de manera conjunta con los principales funcionarios de la tripulación, contribuyendo así a la toma de decisiones corporativas”, especifica.

Capital humano

Desde el lado humano, los beneficiados han sido los tripulantes, quienes desarrollan las acciones más vinculadas al *core* del negocio. Gracias a la accesibilidad a Internet y telefonía, hoy pueden tener un rol más activo en los procesos de toma de decisiones corporativas durante sus faenas de pesca.

“En Hayduk Corporación, la transformación digital pone a disposición de nuestro personal una serie de soluciones que facilitan la ejecución de sus labores. Además, estamos implementando un soporte técnico en línea para resolver los diversos problemas que se puedan presentar, como temas mecánicos, eléctricos, hidráulicos y demás especializaciones”, asegura el representante de la empresa.

Esta conexión ha impactado positivamente en el bienestar de los colaboradores a bordo y en la unidad de sus familias. Hoy, esta comunicación ininterrumpida les permite ser parte activa de las decisiones de sus hogares, pudiendo contactarse con sus seres queridos. Esto es especialmente importante ya que, por las condiciones de su labor, pasan largas temporadas en el mar. “Hemos tenido muy buena respuesta de la tripulación, resaltando la tranquilidad que sienten por ser parte de las decisiones familiares”, señala Arriola.

PLANTAS PESQUERAS

Paita, Piura
(productos congelados)



Coishco, Chimbote, Áncash
(harina, aceite de pescado,
conservas y productos
congelados)



Santiago de Surco, Lima
(central administrativa)



Ilo, Moquegua (harina,
aceite de pescado y
productos congelados)



Malabrigo, Trujillo,
La Libertad
(harina y aceite de pescado)



Vegueta, Huacho, Lima
(harina y aceite
de pescado)



Tambo de Mora,
Chincha, Ica
(harina y aceite
de pescado)



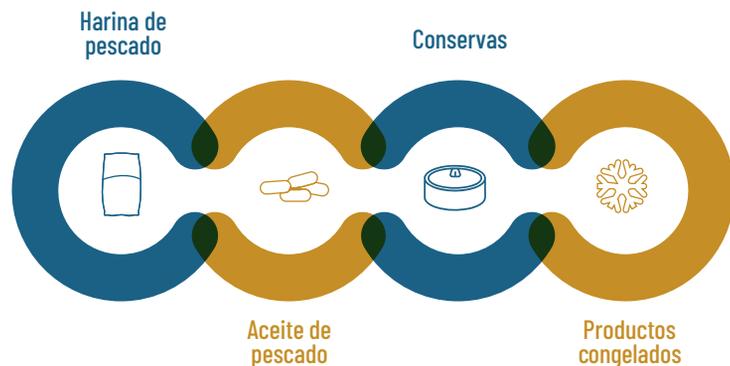
Para la pesquera, el principal requisito para lograr una transformación digital exitosa es tener claro que esta es una herramienta que permite alcanzar la estrategia del negocio. “Sin objetivos corporativos claros, resulta imposible iniciar un proceso de transformación e identificar las soluciones tecnológicas más adecuadas”, asegura.

Este proyecto tecnológico ya está cambiando a Hayduk Corporación, y continuará generando valor para la compañía y sus colaboradores. En el Perú, diferentes instituciones lo están aplicando, logrando beneficios para todos los ciudadanos y el desarrollo plataformas colaborativas.

“Estas soluciones tecnológicas impactan en el crecimiento del país, fomentando mayor competitividad de las empresas, la cual se traduce en mayor rentabilidad, inversiones y la dinamización de las industrias”, puntualiza el gerente general.

PRODUCTOS DE LA PESQUERA

Hayduk procesa:



30

días

pueden durar las faenas de pesca. La flota de Hayduk tiene una conexión estable y permanente que ha generado importantes beneficios.

40%

de los colaboradores que trabajan en la planta de Chimbote son mujeres. Esta planta de conservas es una de las principales fuentes de trabajo para la comunidad.

“

SIN OBJETIVOS CORPORATIVOS CLAROS, RESULTA IMPOSIBLE INICIAR UN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN NI IDENTIFICAR LAS SOLUCIONES TECNOLÓGICAS MÁS ADECUADAS”.

HAYDUK EN EL TIEMPO

1986

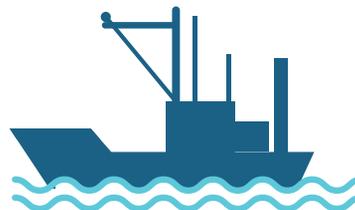
Producción del primer saco de harina de pescado

1996

Fundación de Pesquera Hayduk S.A.



1991



Construcción de los primeros barcos de 500TM con sistema de recirculación de agua refrigerada



Nacimiento de Hayduk
Corporación ante la fusión de
cinco pesqueras. Además, se
adquirió la conservera Garrido.

2017

Puesta en marcha del proyecto de
Innovación y Transformación
Digital en todas las embarcaciones
de Hayduk Corporación.



2007

Reformulación de plan estratégico
bajo el nombre de Pleno Potencial e
inicio de reforzamiento de cultura
organizacional para mejorar la
competitividad de Hayduk.



2018



Indecopi

Desde 2016, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de Protección de la Propiedad Intelectual impulsa la iniciativa digital en el Estado, al poner en marcha una serie de proyectos que benefician directamente a los ciudadanos.



**IVO
GAGLIUFFI**

**PRESIDENTE DE
INDECOPI**

ALTO IMPACTO

La cultura digital ha empezado con fuerza en Indecopi. Su presidente, Ivo Gagliuffi, asegura que el convencimiento de sus colaboradores es más importante que cualquier *hardware* o *software* que se pueda implementar. Por eso, los primeros resultados de la agenda digital son auspiciosos.

El Instituto Nacional de Defensa del Consumidor y de la Propiedad Intelectual (Indecopi) es una de las instituciones que lidera la transformación digital en el Estado peruano. En 2016, inició la puesta en marcha de proyectos de digitalización de alto impacto para una ciudadanía que busca más que nunca servicios públicos rápidos y eficientes.

Así, en 2018, Indecopi presentó a la ciudadanía su Agenda Digital, la cual busca contribuir a la mejora de la competitividad digital del país. La iniciativa brinda propuestas de políticas públicas para impulsar la competitividad digital desde las distintas áreas de competencia de la institución. “Muchas entidades públicas tienen los ojos puestos sobre los proyectos digitales de Indecopi, porque saben que si funcionan, más organismos estatales seguirán el camino”, sostiene Ivo Gagliuffi.

A la vanguardia

La primera etapa del plan ‘Indecopi Digital’ consistió en identificar los retos, el soporte e infraestructura, y los proyectos digitales que se podrían sacar adelante para demostrar a los trabajadores de la institución y a la ciudadanía la importancia de la digitalización. “En el Estado se estableció un Comité de Digitalización para que, en caso haya un cambio de líderes, los que vengan continúen sí o sí con este proceso. Lo institucionalizamos”, comenta el titular del Indecopi. Tomando en cuenta que en el Estado la

digitalización es un proceso en ciernes, un punto importante ha sido la promoción de la cultura digital. En esa línea, se contrató a una empresa que hizo una evaluación de la ‘madurez digital’ de Indecopi. Se aplicó una encuesta a 750 colaboradores que reveló que la institución tiene un 67% de ‘madurez digital’. Esta información mostró que el camino hacia la digitalización de la organización sería rápido.

“Indecopi tiene un personal cuyo rango de edad promedio es menor a los 30 años. Por eso, muchos están felices con los retos que implica esta transformación. Nos ha permitido retener y atraer talento”, asegura Gagliuffi.

Ahorro ciudadano

Para iniciar la puesta en marcha de las iniciativas digitales, Indecopi se conectó con la Plataforma de Interoperabilidad del Estado (PIDE), a cargo de la Secretaría de Gobierno Digital de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), con el fin de reducir la solicitud de documentos a los ciudadanos que quieren realizar algún trámite en el Estado. “Antes, cuando una persona venía a Indecopi a registrar una marca, se le pedía DNI y copia. ¿Por qué hacer eso si nosotros se lo podemos pedir directamente a Reniec? Si eras representante de una empresa, te pedían vigencia del poder que entrega Registros Públicos. Lo mismo, ¿por qué no pedirlo a Sunarp? Por eso nos enchufamos a PIDE, para no solicitar más papeles”, cuenta el representante de Indecopi.



Los colaboradores se sienten más motivados cuando los proyectos tienen impacto en la ciudadanía.

Desde enero de 2017, la institución no pide a los ciudadanos papeles ni información que el Estado ya tiene. Se dejó de exigir DNI, carta poder, RUC, antecedentes penales o policiales, etc. “El impacto de no pedir DNI ni poderes a los ciudadanos significó un ahorro de S/6.9 millones entre enero de 2017 y septiembre de 2018. Si esto se escala a todo el Estado, estaríamos hablando de miles de millones de soles que se quedan en los bolsillos de las personas”, resalta Ivo Gagliuffi.

Gaceta electrónica

Otro servicio importante que entrega Indecopi es el registro de marca. La institución anuncia que ya no cobrará por la búsqueda cuando se trate de *open data*. También se implementó una gaceta electrónica para que los ciudadanos que registren su marca ya no tengan que gastar dinero publicándolo en el Diario Oficial El Peruano.

El 20% de las solicitudes de registro de marca se caían por el requisito de Indecopi de publicar la marca en El Peruano. “Incluso, no había una tarifa establecida. Una señorita con una regla y una calculadora le daba una cifra al solicitante, según el tamaño de la imagen. Nos pusimos de acuerdo dentro del Estado para eliminar ese trámite, que representaba S/25 millones de menos ingresos al año para el diario oficial”, reconoce Gagliuffi.

Hoy, la gaceta electrónica es una plataforma creada por el mismo



Indecopi recibe al año 3,000 reclamos de consumidores que no están relacionados con sus facultades.

“

**INDECOPI TIENE UN
PERSONAL CUYO
RANGO DE EDAD
PROMEDIO ES MENOR
A LOS 30 AÑOS. POR
ESO, MUCHOS ESTÁN
FELICES CON LOS RETOS
QUE IMPLICA ESTA
TRANSFORMACIÓN. NOS
HA PERMITIDO RETENER
Y ATRAER TALENTO.**

”



Indecopi, donde –en un plazo de cinco días– la marca está publicada sin que el usuario tenga que hacer un gasto adicional. El costo por registro de marca se ha reducido en 50% con esta iniciativa, y los registros se aceleraron de seis meses a dos meses y medio. “Otro efecto importante es que las solicitudes de marca han crecido 27%. Actualmente, Perú es el país de la región que entrega estos registros en menor tiempo, superando a Chile (tres meses), Colombia (cuatro meses), Argentina (seis meses a un año) y Brasil (tres años). Tenemos un atractivo más para invertir en el Perú”, subraya el presidente de Indecopi.

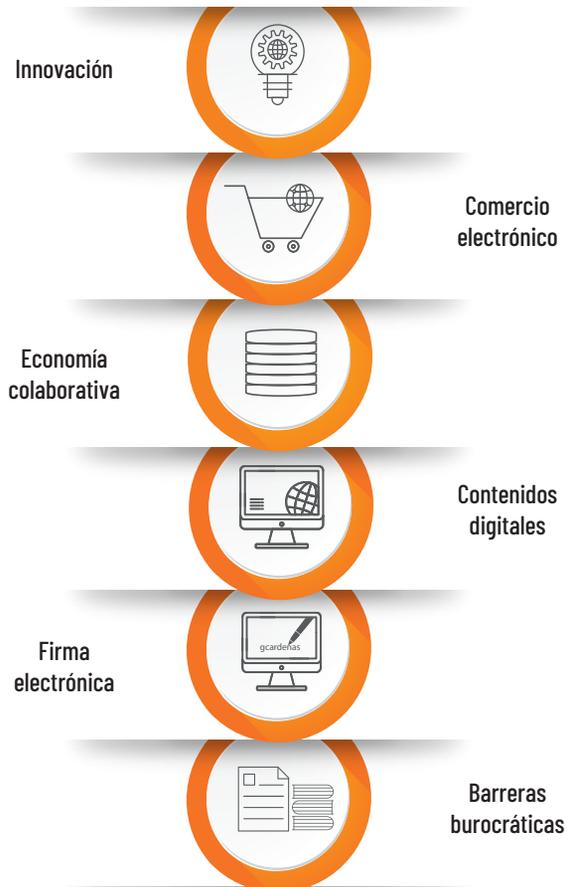
Finalmente, el ahorro para los ciudadanos fue de S/ 12. 17 millones entre julio de 2017 y setiembre de 2018.

Cultura interna

A las 00:00 horas de 2018 se inició la segunda etapa de Indecopi Digital. Un grupo de diez colaboradores pasó Año Nuevo en la institución para el cambio de programación del Sistema Resolutivo de Protección al Consumidor. Con esta nueva tecnología, todos los equipos relacionados con defensa del consumidor pueden ver en línea la situación de los expedientes. “Vamos a hacer que en este año (2019), los ciudadanos también lo puedan ver. Esto tendrá un impacto enorme”, asegura el jefe de Indecopi.

Uno de los retos más complicados que tiene la institución está relacionado con los reclamos de los consumidores sobre temas del mercado. Ante ello, la propuesta de Indecopi es la Plataforma Interactiva para el Servicio de

EJES DE ANÁLISIS DE LA AGENDA DIGITAL



Atención al Cliente (PISAC), con el fin de que las audiencias de conciliación entre consumidores y empresas se desarrollen de forma virtual, sin la necesidad de que las partes acudan físicamente al organismo. "Recibimos 50,000 pedidos de conciliación voluntaria, lo que implica gastos de notificación, espacio de salas, etc. Además, el 15% de las reuniones se caía por la ausencia del proveedor del servicio. Las personas gastaban dos horas en promedio en cada audiencia. Calculamos un costo de un millón de soles al año por este recurso", señala Gagliuffi.

Ahora, con la conciliación electrónica, se levanta un acta digital con valor oficial y casi el 60% de los casos se resuelve por esta vía. Además del millón de soles de ahorro para las partes, hay otros S/. 650,000 que ahorra Indecopi por la impresión de documentos. El piloto PISAC se viene estabilizando y se espera que esté en marcha para marzo de 2019 en Lima, y en el segundo semestre del año a nivel nacional.

Todo digital

"La tercera etapa de la agenda digital implica ser el 'Amazon' del Estado. Apuntamos a que todos los servicios del TUPA se puedan hacer, de principio a fin, de forma digital. En el primer semestre de 2019 lanzaremos el primer producto de procedimiento digital para la renovación del registro de marca en línea, que llegará a la casilla electrónica (del usuario) a la brevedad. Los pagos de tasas también serán en línea", señala el titular de Indecopi. La visión del organismo es que, concluida esta etapa, todos los procedimientos contenciosos y no contenciosos sean en línea. Por lo pronto, la app y la página web de Indecopi serán renovadas.

12.17
millones

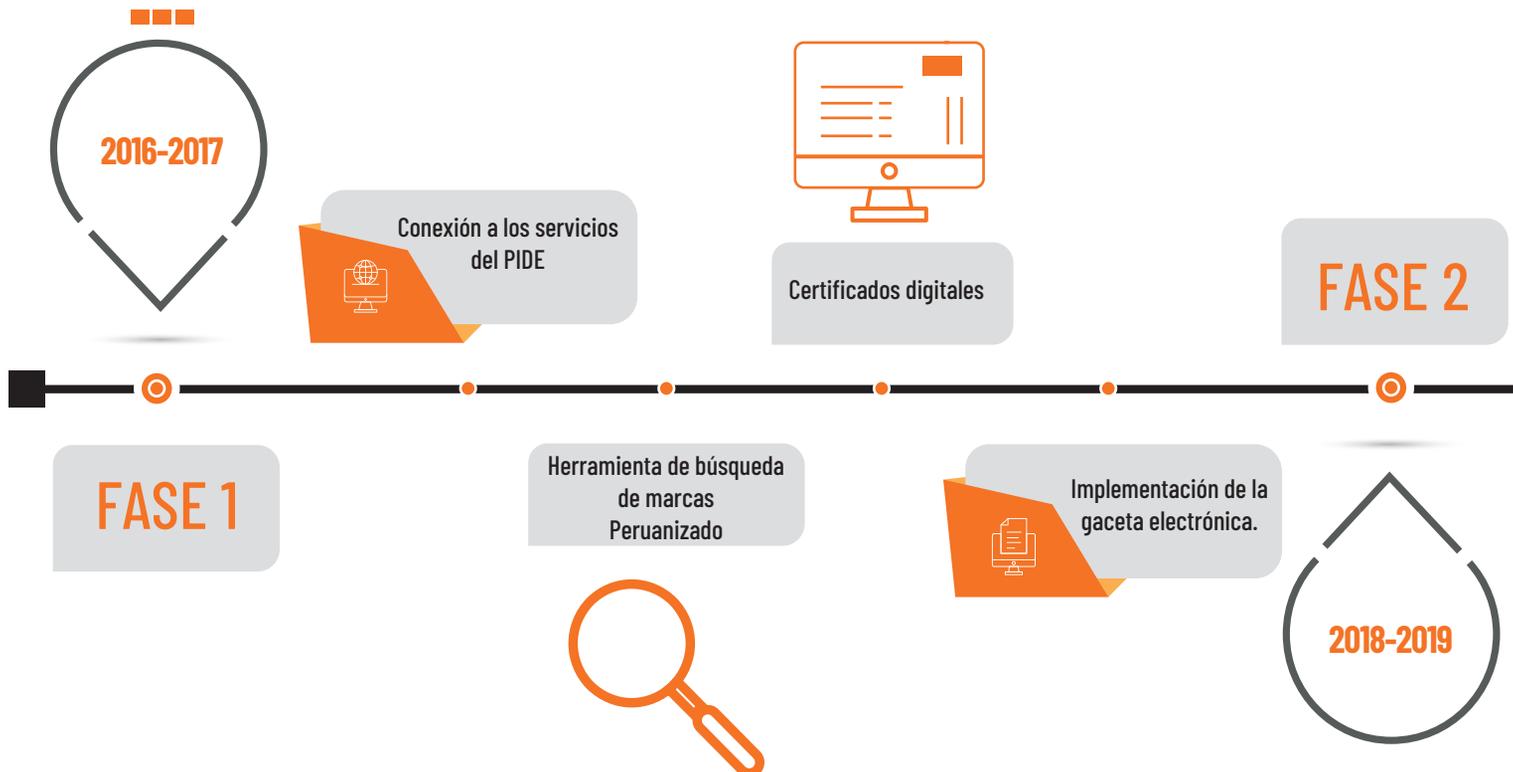
soles fue el ahorro de los solicitantes de registro de marca tras la implementación de la gaceta electrónica entre julio de 2017 y septiembre de 2018.

OBJETIVOS DE LA AGENDA DIGITAL

PROMOVER, IMPULSAR, ADAPTAR, MEJORAR, DESARROLLAR



FASES DEL INDECOPI DIGITAL

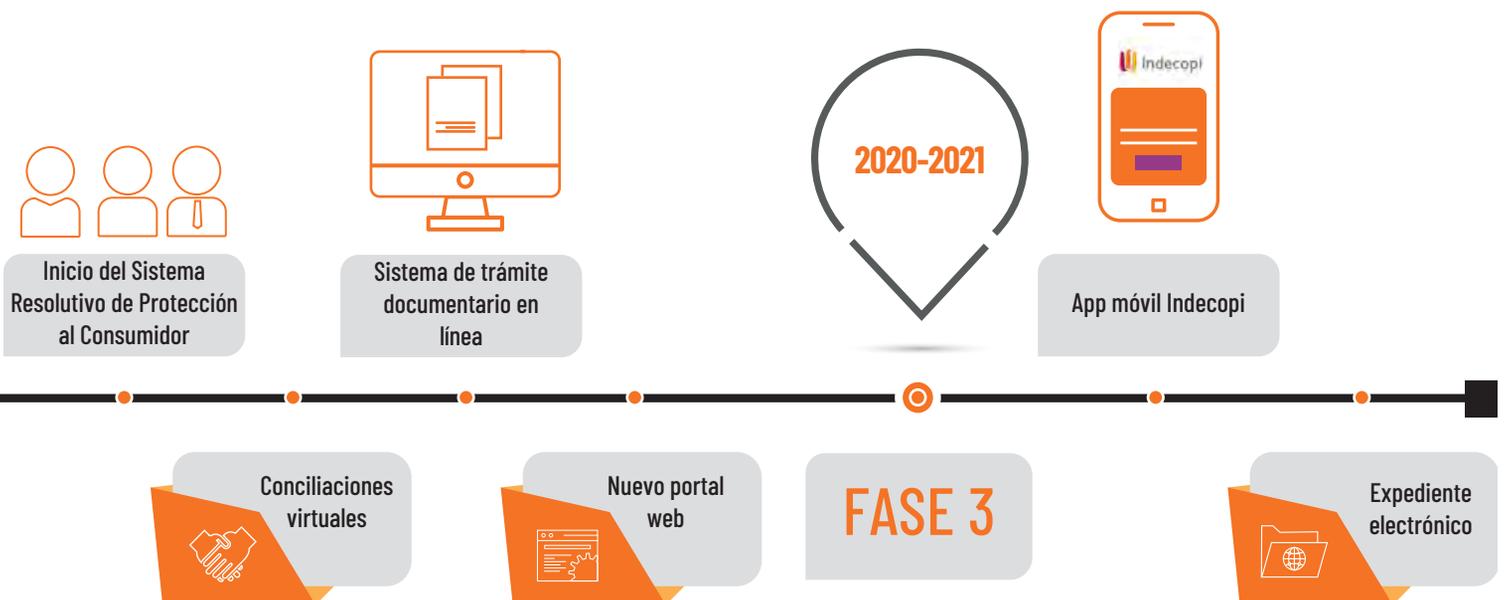


Gagliuffi asegura que gran parte del éxito que tienen las iniciativas digitales en la entidad que preside están relacionadas con el convencimiento y compromiso de los colaboradores. “Ellos están motivados porque ven que los productos digitales tienen impacto positivo en la población. Los mismos ciudadanos que acuden a Indecopi felicitan a los funcionarios y eso es una satisfacción grande para nuestro personal”, comenta.

Otro factor de motivación es la puesta en marcha del teletrabajo en Indecopi, con un grupo de 20 colaboradores que laboran desde sus casas. “Esperamos tener 300 personas bajo esta modalidad en 2019, que tienen como principal requisito ser más productivas que el promedio de los trabajadores que sí acuden a las oficinas. Hemos calculado también que el teletrabajo implica un ahorro de S/. 500 mensuales, ya que se evitan gastos de transporte, alimentación y ropa”, destaca.



LA TERCERA ETAPA DE LA AGENDA DIGITAL IMPLICA SER EL 'AMAZON' DEL ESTADO. APUNTAMOS A QUE TODOS LOS SERVICIOS DEL TUPA SE PUEDAN HACER, DE PRINCIPIO A FIN, DE FORMA DIGITAL”.





Innova School tiene dos objetivos claros:
demostrar que en Perú se puede hacer
educación de alta calidad a costos
accesibles, y ser considerada como una de
las mejores escuelas del mundo en 2021.



JORGE YZUSQUI

**GERENTE GENERAL DE COLEGIOS
PERUANOS INNOVA SCHOOL**

INNOVACIÓN EDUCATIVA

Muchas empresas peruanas vienen atravesando procesos de transformación digital, pero no todas tienen claro de qué se trata exactamente. Jorge Yzusqui, gerente general de Innova School, asegura que vienen revolucionando el mundo educativo con una nueva metodología que está rompiendo esquemas y traspasando fronteras. En ese camino, las herramientas digitales son fundamentales.

Para hablar de transformación digital en una empresa, se deben tener en cuenta diferentes elementos, como la organización, el tema cultural, los clientes o usuarios, el público objetivo, y por supuesto, la tecnología. Además, es fundamental evaluar cómo están estructurados dichos elementos y cuán fácil se puede evolucionar e ingresar a una transformación digital.

Colegios Peruanos, empresa conocida comercialmente como Innova School, tiene un objetivo muy claro en el mercado: demostrar que en Perú se puede hacer educación de alta calidad y a un costo accesible. “Esto nos obliga desde el principio a hacer mucho *looking out*, y trabajar en qué se puede traer y qué no. Lo que hemos hecho es centrarnos en el usuario.

Estamos en el proceso de no basarnos en gerencias. Hemos dividido todo lo que es *back end* y *front end*. Lo primero lo trabajamos con metodologías ágiles, y lo segundo, de manera más tradicional”, explica Jorge Yzusqui, gerente general de la empresa.

El ejecutivo afirma que se tienen equipos multidisciplinarios que atacan diferentes problemas. Actualmente, Innova School tiene 54 colegios en todo el Perú y está construyendo seis más. El objetivo es llegar a 2023 con 100 colegios. Cada año se construyen siete colegios nuevos y la demanda por profesores es bastante alta.

La empresa educativa no maneja una metodología tradicional de enseñanza en sus escuelas. Según comenta Yzusqui, la clase la hacen los mismos alumnos, el profesor es un guía. Los directores de los colegios salen de las propias canteras; es decir, la empresa los prepara para que ocupen esos puestos. “Trabajamos bajo metodologías ágiles, con equipos autónomos, en los que intervengo solo en casos especiales. Los equipos multidisciplinarios hacen sus diseños, prototipos, pilotos, entre otros”, explica Yzusqui.

Para reforzar su proceso de transformación digital, Innova School cuenta con un grupo de colaboradores que trabaja con plataformas digitales. La empresa tiene todo digitalizado: procesos de admisión, sistema de notas, currícula y todo lo que se requiera en el proceso educativo. La misión es innovar siempre. “Lo que nosotros venimos haciendo es trabajar con un modelo que tiene que ver con la organización, porque la transformación digital parte de una transformación cultural”, asegura el ejecutivo.

Óptimo rendimiento

Una de las principales funciones que tienen los colegios es la pedagógica. Innova School ha desarrollado un sistema de soporte para enfocarse y reforzar esa dimensión educativa. Los directores



El equipo de Innova School apuesta por una educación de calidad, innovadora y sostenible para el Perú.

destinan un 70% de su tiempo a ser líderes pedagógicos, acompañan a los maestros y están pendientes del aprendizaje de los alumnos. Para que este aprendizaje se dé, asegura Yzusqui, tienen que existir herramientas y plataformas tecnológicas que faciliten el rol del profesor.

Para el caso de las evaluaciones, se cuenta con especialistas en las diferentes materias que trabajan, para que todas las sedes avancen al mismo ritmo. Si hay una sede con un pico alto de rendimiento y otra con un pico menor, la del pico alto presta un servicio pedagógico a la del pico menor, para así lograr un ambiente colaborativo.

De acuerdo con el ejecutivo, en algunas sedes la entrega de libretas es un momento diferente, en el cual el alumno se sienta con su familia y le rinde cuenta de sus resultados. El profesor no está presente. El estudiante habla de sus avances, sus problemas y las acciones que tomará para mejorar.

"En todas las clases, los alumnos son los líderes. Nosotros creemos que el aprendizaje se construye. El profesor tampoco lo sabe todo. Nuestras clases tienen mucha motivación, tratamos de captar el interés del alumno porque lo más difícil es lograr su atención. Hay mucha gente que cree que ser profesor es fácil", argumenta Yzusqui.



Innova School cuenta con el Teacher Resource Center, herramienta donde los profesores encuentran todas las clases desarrolladas, con contenido detallado.

“

**EL GRAN PROBLEMA
DE LA EDUCACIÓN EN
EL PERÚ ES QUE EL
ALUMNO NO ESTÁ EN EL
CENTRO. NOSOTROS SÍ
NOS CENTRAMOS EN EL
ALUMNO Y QUEREMOS
REVOLUCIONAR LA
EDUCACIÓN EN EL PERÚ.**

”



La participación del padre de familia es muy importante para que este sistema educativo funcione. Si los niños no están avanzando de manera adecuada en su rendimiento escolar, Innova School les ofrece herramientas para ayudarlos. Los padres de familia pueden asistir a las clases y ver la sesión que se imparte. También cuentan con la clase en versión digital, así los mismos alumnos les enseñan a sus padres la metodología que se sigue en los salones.

Piedras en el camino

Como sucede en muchas organizaciones, uno de los obstáculos que Innova School ha enfrentado durante su proceso de transformación digital es encontrar capital humano. Yzusqui asegura que no es fácil contratar o encontrar profesionales capacitados para el nuevo entorno profesional que demanda altas dosis de análisis de información, innovación y agilidad, por lo que se debe buscar talento en el extranjero.

Para el ejecutivo, algunas casas de estudio y universidades aún no salen del modelo tradicional para formar a los profesionales. Sin embargo, hay entidades educativas que están apostando por nuevas herramientas que les permiten estar alineadas con los avances del mercado. "Esta es una transformación cultural. Normalmente las empresas premian el éxito. En la nueva empresa, lo que se premia es el error y la capacidad de aprender. No es sencillo. Si algún proyecto no camina, no renunciamos.

LAS AULAS DE INNOVA SCHOOL



Plantean situaciones que impulsan la investigación entre los estudiantes



Desarrollan actividades que promueven el aprendizaje colaborativo.



Formulan preguntas que despiertan la actividad cognitiva de los estudiantes.



Realizan tareas de alta demanda cognitiva y resuelven problemas que promueven el debate.



Solo nos agrupamos diferente. Tenemos que ser permisibles con el error. Si una persona acierta mucho, lo que te puede estar indicando es que está dejando pasar muchas oportunidades porque es demasiado conservadora”, explica.

Educación y rentabilidad

Como toda empresa, uno de los principales objetivos es generar rentabilidad. Innova School es una compañía con fines de lucro que busca desarrollar calidad en la educación, de forma económicamente sostenible. Por ello, Yzusqui subraya que es necesario ser rentable. En su opinión, este es el proyecto más grande de inversión para la educación básica privada en la historia del Perú republicano.

Hasta la fecha, se han invertido US\$ 220 millones, de los cuales US\$ 150 millones llegan de los socios. Los US\$ 70 millones de diferencia son bonos comprados por ONGs, compañías de seguros, fondos de pensiones, ONPs, entre otras instituciones.

La inversión estimada en el proyecto es de US\$ 400 millones. “Esto nos exige rentabilidad. Tenemos una calificación crediticia AA. Tenemos que generar un excedente, sin que signifique que el maestro sea mal pagado”, sostiene el ejecutivo.

Al formar parte de Intercorp, uno de los principales grupos económicos del país, Innova School tiene la ventaja de conocer de primera mano los desarrollos en diferentes sectores. Asimismo, al trabajar en su

43,000
alumnos

tiene actualmente Innova School en todo el país. Espera contar con 100,000 en 2023.

2005

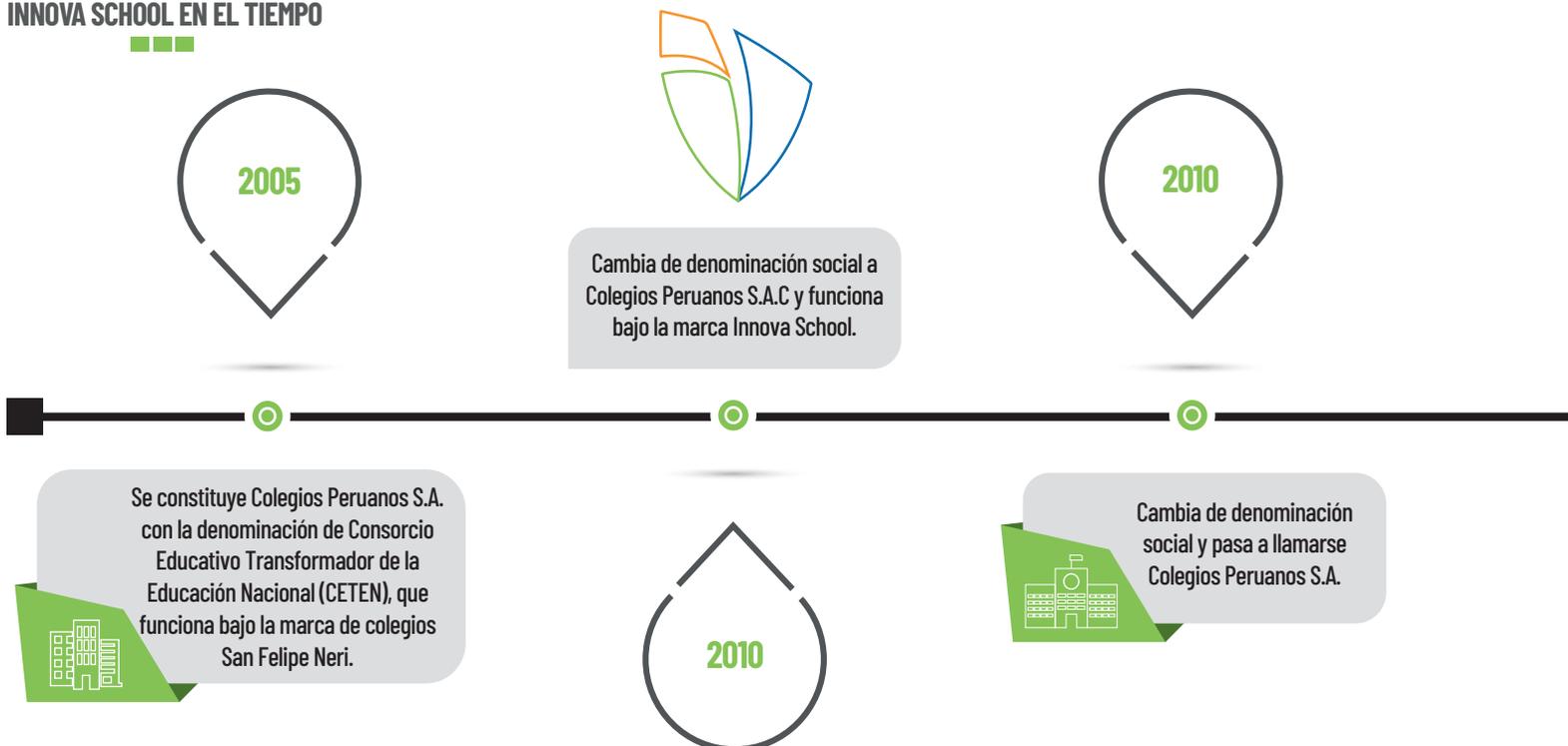
fue el año en el que Jorge Yzusqui inició un proyecto educativo. En 2010 se transformó en Innova School.

METODOLOGÍA

Las clases se dividen en dos sesiones

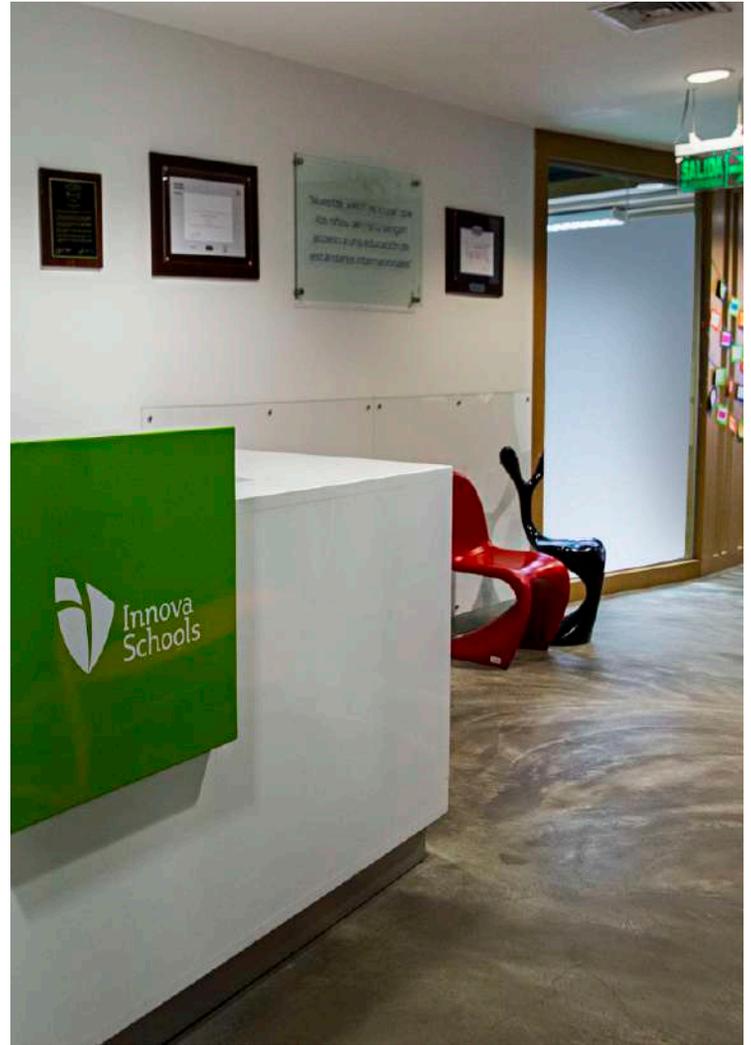


INNOVA SCHOOL EN EL TIEMPO

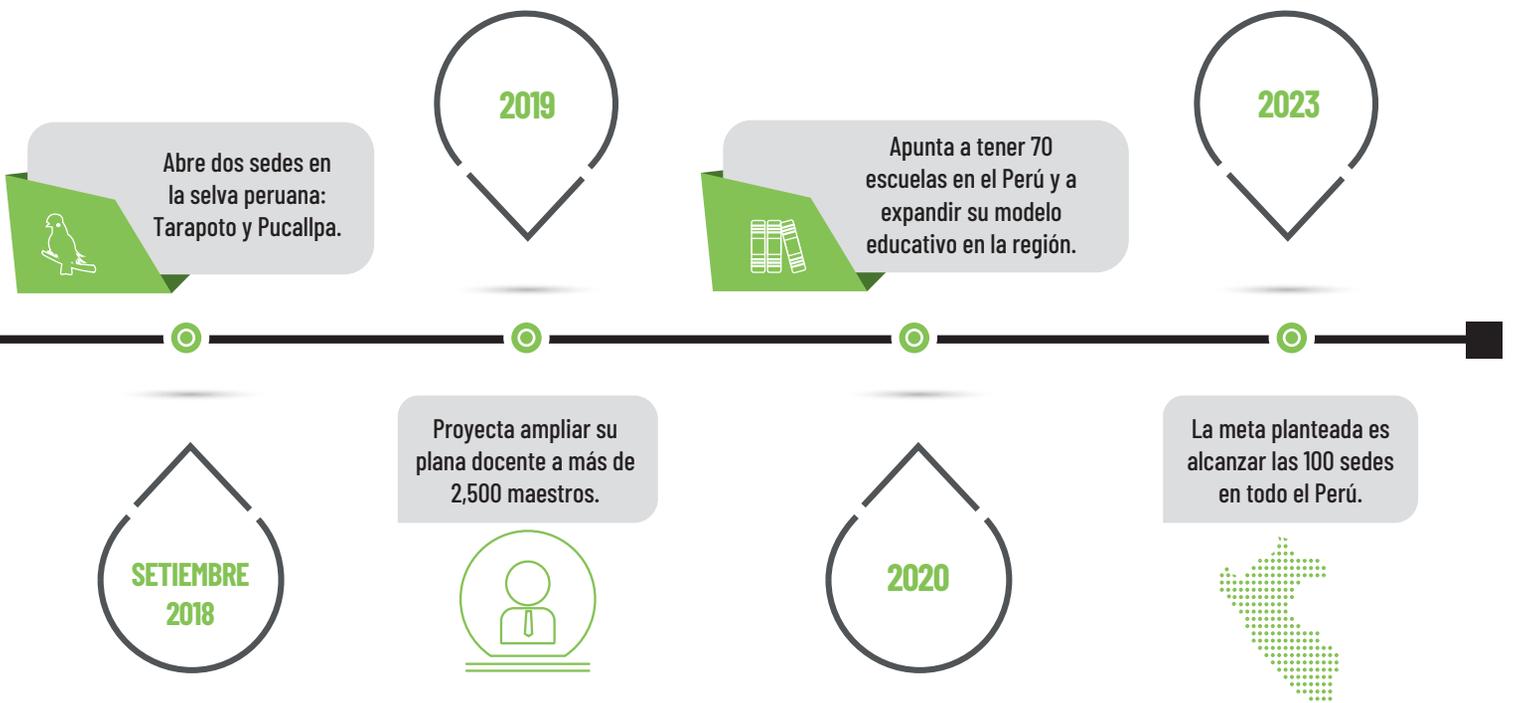


transformación digital, comparte los éxitos, fracasos y experiencias de las otras empresas del grupo.

Uno de los mayores logros de este proyecto educativo es haber sido considerado dentro de los 50 proyectos en el mundo que podrían generar un gran impacto en sus países. Innova School también obtuvo el puesto 33 en Change the World, ranking de la revista Fortune donde se ubican los mejores colegios de China, Europa y Estados Unidos. Del mismo modo, la revista Harvard Business Review ha dedicado ocho páginas a la aplicación de *design thinking*, mencionando a Innova School como un ejemplo exitoso del uso de esta metodología en el sector educativo. Entre otros logros: los alumnos de esta institución educativa obtuvieron muy buenos resultados en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) 2016, que realiza el Ministerio de Educación, duplicando el promedio nacional en matemáticas y comunicación. El reto de Innova School es transformar la educación en el Perú.



CÓMO MANTENER EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR DENTRO DE UNA EMPRESA GRANDE. ESE ES UNO DE NUESTROS PRINCIPALES DESAFÍOS.”



AFP Integra

Una empresa **SURA** 

AFP Integra apuesta por un proceso de transformación digital en toda la organización. La innovación en sus productos y servicios, así como el uso de metodologías ágiles que impactan la forma de operar, son fundamentales para la empresa.



ALDO FERRINI

**GERENTE GENERAL DE
AFP INTEGRA**

ADAPTACIÓN CULTURAL

Para AFP Integra, la transformación digital significa adecuar el modelo de negocio a los cambios de las personas y del mercado. Aldo Ferrini, gerente general de la AFP, asegura que el objetivo final del proceso es cumplir con las expectativas de los clientes de una manera más eficiente.

En 2017, AFP Integra, una empresa del Grupo Sura, decidió trabajar de cara a una transformación digital. Aldo Ferrini, gerente general de la compañía, recuerda que partieron por preguntarse qué es lo que querían lograr con este proceso. Y hubo coincidencia en que se buscaba mejorar la experiencia de los afiliados, pero también, en que se trataba de uno de los grandes retos del sistema previsional peruano.

“La idea inicial nace con el problema del sistema de pensiones. Los clientes no creen mucho en nosotros. Hay desconfianza en el sector. ¿Cómo hacemos para acercarnos a ellos?”, se pregunta el ejecutivo. Entre las acciones que se emprendieron, la empresa comenzó a segmentar al cliente de una manera estratégica, buscando saber qué esperaba de la compañía.

En una primera etapa, el proyecto se enfocó en lograr mayor cercanía con los afiliados. A medida que el proceso avanzó, se descubrió que sin un cambio cultural en toda la empresa sería muy difícil lograr los objetivos planteados.

“Tenemos una cultura muy enfocada en qué es lo que el regulador del sector –la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP– quiere que hagamos de cara a atender al cliente. Una cultura que se basa en ‘yo

hago lo que hago para minimizar mi riesgo regulatorio’. Hoy estamos entrando en una cultura de ‘yo hago lo que hago para que mi cliente esté lo más satisfecho posible’, sin dejar de lado al regulador, porque no se puede hacer algo que no está permitido”, afirma Ferrini.

Una de las iniciativas pioneras de este proceso de transformación fue el Proyecto Cercanía, a través del cual la AFP reformula su comunicación digital y despliega una serie de acciones para informar al usuario, de manera sencilla y transparente, con el único fin de estar más cerca a los afiliados y brindarles información personalizada. De esta forma, se logra su mayor fidelización y satisfacción con los servicios que ofrece la AFP.

Buscando la más alta eficacia y motivación entre los colaboradores, la compañía reconoció la importancia de impulsar equipos multidisciplinarios para llevar adelante la transformación digital. En esa línea, se trabajó con personas de perfiles diferentes, e incluso, hubo que incorporar roles que no se tenían en la estructura de la organización. “La gente que no se adapta a los cambios corre el riesgo de quedar fuera. Las formas de trabajar tienen un par de puntos que son importantes. Primero, la organización se nivela. Nosotros siempre hemos tenido una organización más pequeña que las demás. Segundo, esa nivelación exige mucho uso de criterio para la toma de decisiones”, manifiesta el ejecutivo.



En AFP Integra, equipos multidisciplinarios de las diferentes áreas trabajan en el proceso de transformación digital.

En las células –espacios donde se desarrollan las acciones de innovación–, salvo por los desarrolladores, hay personas que han ido aprendiendo nuevos conceptos y metodologías, y que se han ido adaptando al proceso. Actualmente, un alto porcentaje de los 600 colaboradores de AFP Integra combina sus responsabilidades diarias en las oficinas con el proceso de transformación digital. El ejecutivo considera difícil que las universidades puedan preparar al 100% perfiles que respondan al nuevo entorno, pues las carreras son más tradicionales. “La universidad te da ciertos lineamientos para entrar a una empresa, y esta te ayuda a aplicarlos dentro de un modelo de trabajo. Las habilidades de los profesionales generalmente las forjan las empresas”, comenta Ferrini. En su opinión, en este proceso de transformación, es importante que los colaboradores sean autónomos, comprometidos con el cambio, y orienten sus esfuerzos y habilidades hacia los afiliados.

Rentabilidad empresarial

Para las compañías, el objetivo principal es la sostenibilidad del negocio, lo que muchos entienden como la generación de valor. “Uno de nuestros principales desafíos es generar mayor credibilidad y lograr que el mismo cliente sea el defensor del sistema privado de pensiones, que ha sido muy criticado. Queremos que las personas confíen plenamente en el sistema. Buscamos que el negocio sobreviva en el tiempo, ahí está el



AFP Integra presentó en 2018 a Irene, una asistente virtual inteligente que permite atender las consultas de los afiliados las 24 horas del día, los siete días de la semana, a través de sus distintas plataformas: Facebook Messenger, página web y app. Se trata del primer chatbot de las AFP.

“

**HOY, EL COLABORADOR
SIENTE QUE SE ESTÁN
HACIENDO COSAS
DISTINTAS Y EMPIEZA
A VER BENEFICIOS.
AQUÍ ES CLAVE LA
COMUNICACIÓN. EL
ÉXITO INDIVIDUAL SE
VUELVE COLABORATIVO.**

”



valor: en hacer que la industria sea sostenible”, expresa el representante de AFP Integra.

En ese sentido, la fidelización de los clientes, captar nuevos afiliados al sistema, que entiendan la importancia del ahorro previsional en la vida de toda persona, y la rentabilidad de los fondos, son aspectos fundamentales para tener un negocio sostenible. En este camino, la vía digital es un imperativo.

Sura, grupo empresarial de origen colombiano del cual forma parte AFP Integra, cuenta con una fuerte presencia en América Latina, en sectores como banca (Bancolombia), seguros (Suramericana) y pensiones. En el caso de Bancolombia y Suramericana, los procesos de innovación y transformación digital han avanzado considerablemente, con resultados concretos en sus formas de operar y en los servicios que ofrecen.

El ejecutivo explica que el grupo es integrado de tal manera que los procesos exitosos de algunas de sus empresas se escalan a otras. “Las empresas del grupo no siempre tienen el mismo objetivo, pero la metodología con la que trabajamos es la misma. Se han hecho cambios, pero la esencia no se pierde. La aceptación ha sido favorable y las personas están ávidas de recibir información del mercado de seguros”, comenta.

De hecho, el CEO de AFP Integra considera que lo más crítico del proceso de transformación digital es la respuesta de los colaboradores. “Hoy el colaborador siente que se están haciendo cosas distintas y empieza

APUESTA POR LOS AFILIADOS



Una experiencia más simple



Asesoría personalizada



Notificaciones inteligentes



Más seguridad



a ver beneficios. Aquí la comunicación es clave. El éxito individual se vuelve colaborativo”, puntualiza.

Ferrini apuesta por la empatía para contagiar la semilla del cambio y para que los equipos de trabajo estén alineados con los objetivos. Además, opina que las empresas que entran a un proceso de transformación digital no deben mirar las grandes experiencias como referencia, porque cada una es diferente y tiene su propia dinámica. “Cada empresa debe plasmar sus propias expectativas, y aquí el tema cultural es fundamental. Casi todas las empresas estamos organizadas por las clásicas funciones: operaciones, sistemas, talento humano, finanzas. Las metodologías que empleamos actúan más por proyectos que por *customer journeys*. Para mí, es clave sentir que estamos alineados”, sostiene.

El sistema de pensiones

Con la transformación digital en la cual está inmersa, AFP Integra pretende impactar de manera positiva en el sistema de pensiones. En esa línea, el ejecutivo señala que la metodología empleada en este proceso permite un cambio integral en la organización, que va mucho más allá de la digitalización. “Nosotros, los líderes de las compañías, ya estamos acostumbrados a posiciones donde hay más libertad de delegar y trabajar de forma colaborativa. Estas formas de interactuar y trabajar hacen que este tipo de desarrollo sea posible”, comparte.

En cuanto al regulador del sistema de pensiones, Ferrini considera que si bien están sucediendo cosas interesantes, será difícil que

3

células

de trabajo formó AFP Integra para impulsar su proceso de innovación: Digitalización, Marketing Digital y el Proyecto Ahora.

600

colaboradores

tiene la empresa en Perú. La mayoría de ellos está involucrado con el proceso de transformación digital.

SURA ESTÁ PRESENTE EN EL PERÚ A TRAVÉS DE



PUNTOS RESALTANTES DE AFP INTEGRÁ EN EL PERÚ

CREACIÓN

19

Centros de atención a nivel nacional.

INNOVACIÓN

Se constituye AFP Integra en 1993.



ESPACIOS

En 2017 rediseña su propuesta de valor para atender a nuevos segmentos de mercado.



se adopten metodologías ágiles para igualar la velocidad con la que se avanza desde el sector empresarial. “No son instituciones que puedan tomar decisiones que influyan, porque no está dentro de su mandato. Todo lo que hacemos desde nuestro lado apunta a una mejora para el cliente, que redunde en todo el sistema de pensiones”, enfatiza.

En opinión de Ferrini, la transformación digital se centra en adecuar un modelo de negocio al comportamiento de las personas. Y hoy, la mayoría tiene un teléfono en la mano. Esta situación puede generar confusión, pero también ofrece muchas posibilidades. “Las formas de trabajo van mutando para cumplir las expectativas de los afiliados de manera más rápida, ágil y simple. Tenemos que adaptarnos”, finaliza.



**QUEREMOS QUE LAS PERSONAS CONFÍEN
PLENAMENTE EN EL SISTEMA. BUSCAMOS
QUE EL NEGOCIO SOBREVIVA EN EL TIEMPO,
AHÍ ESTÁ EL VALOR: EN HACER QUE LA
INDUSTRIA SEA SOSTENIBLE.**



Desarrolla Ahora, el primer programa de educación previsional.

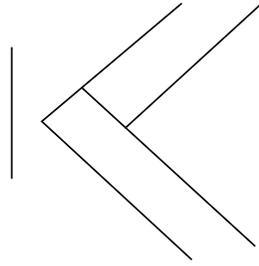


Aplicación móvil que permite al equipo de ventas y planeamiento comercial realizar seguimientos de todos los procesos.



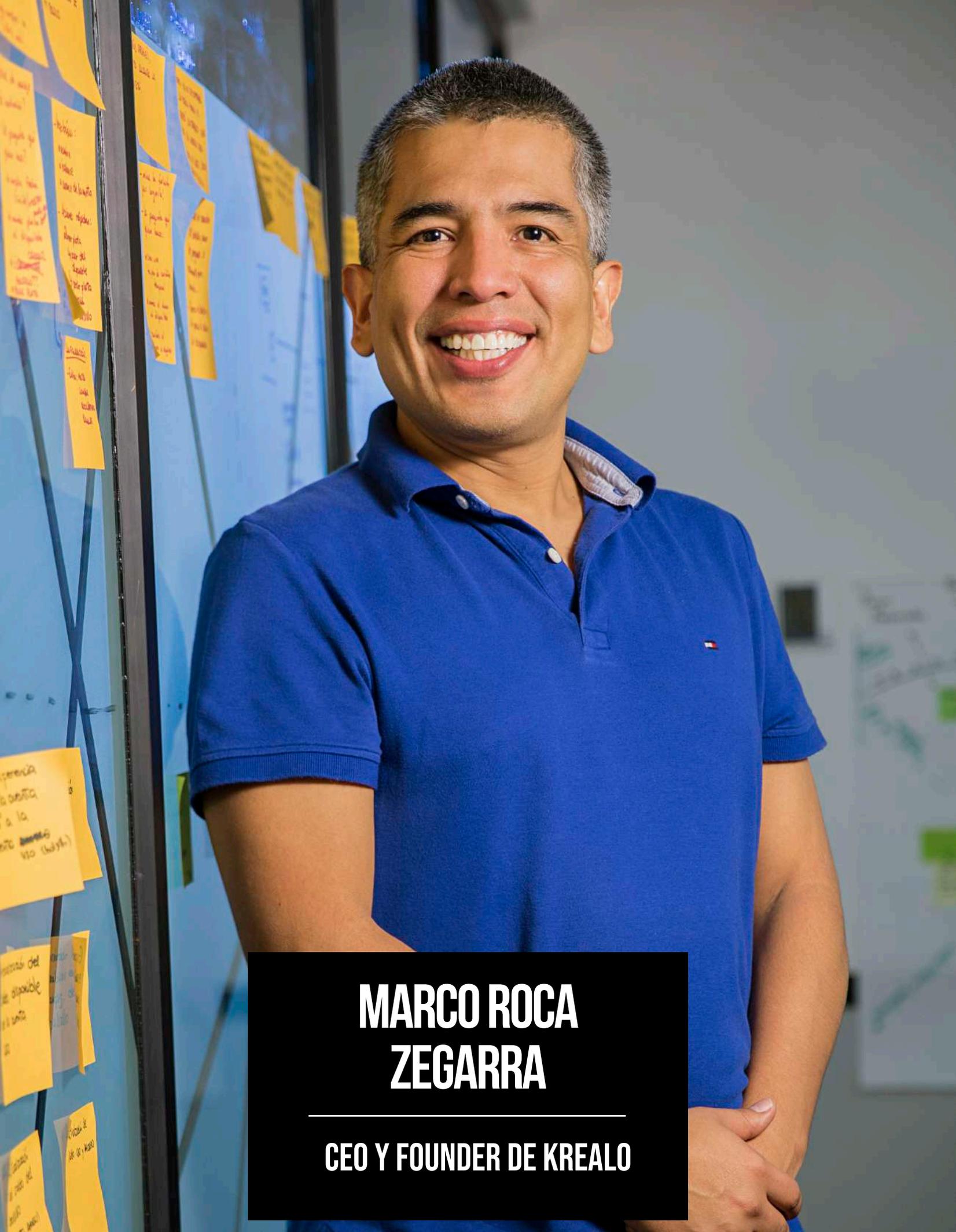
El proyecto tiene como objetivo la automatización y visualización de los indicadores de gestión de comercial.





K R E A L O

Creada como el brazo de innovación abierta de Credicorp, esta joven organización trabaja de forma externa a las empresas de la corporación para tener una visión diferente y dedicarse a la creación, inversión y manejo de iniciativas innovadoras de sus *fintechs*.



MARCO ROCA ZEGARRA

CEO Y FOUNDER DE KREALO

BRAZO INNOVADOR

Krealo está conformada por un grupo diverso de profesionales apasionados que contribuyen a dar un pensamiento divergente al mundo corporativo y que sirven como bisagra de comunicación con las *fintechs*. Marco Roca, CEO de la organización, explica cómo, desde una mirada multidisciplinaria, se potencian iniciativas innovadoras para los clientes del Grupo Credicorp.

El sector de servicios financieros está pasando por cambios significativos en tecnología y en las expectativas de los clientes, lo que genera oportunidades para probar nuevos modelos de negocio y productos. En esa línea, Krealo busca reformar los servicios financieros cotidianos a través de soluciones innovadoras.

Este equipo, que se puso en marcha a inicios de 2018, se define como el brazo de innovación abierta del grupo Credicorp. Krealo es responsable de la creación, inversión y administración de *fintechs*, que contribuyen a dar mejores productos y servicios digitales a los clientes actuales o potenciales del grupo. Así, se combinan tanto actividades de una *company builder*, como de un *corporate venture capital fund*. “Para armar el equipo se contrató gente con diversos perfiles. Por ejemplo, una persona que estudió medicina, pero se dedicó al marketing y ha sido emprendedor. El 50% del equipo ha sido emprendedor en algún momento de su vida”, señala Marco Roca, quien presentó la propuesta de Krealo ante el directorio de Credicorp en diciembre de 2017. Actualmente, la empresa se enfoca en un mercado de 100 millones de personas en Perú, Chile, Colombia, Bolivia y Ecuador, para luego apuntar a Brasil y México.

“Tenemos una lista de los espacios donde queremos explorar oportunidades de negocio, ya sea mediante iniciativas propias, o

invirtiendo en alguna *fintech* que cubra las necesidades del cliente. Evaluamos los negocios que pueden funcionar en nuestros mercados y que sean sostenibles. Lo que hacemos es evaluar, proponer, apoyar y gestionar las *fintech*”, sostiene Roca, quien fue gerente de Estrategia y Desarrollo de Negocios de Credicorp.

A finales de 2018, la empresa firmó una alianza con la exitosa pasarela de pagos peruana Culqi, *fintech* con una cartera de 3,500 clientes y que procesa transacciones por S/ 22 millones al mes.

Mirada externa

Marco Roca considera que, si bien el grupo Credicorp se focaliza en sus clientes, muchas veces en las organizaciones grandes se generan procesos, productos, usos y costumbres que pueden no facilitar el gran objetivo de brindar lo mejor a los consumidores o clientes. “Estar fuera de las empresas más grandes del grupo nos permite aportar y colocar puntos de vista distintos. Así es como se concretó una alianza interesante con Culqi, nos sentamos en la mesa con los gerentes. Podemos ser una bisagra de comunicación e integración con las *fintechs*”, explica.

El ejecutivo considera que la cultura es el elemento más importante de la



Krealo propone a su propio directorio iniciativas de negocio en el segmento financiero con potencial en el mercado regional.

estrategia para llegar a los objetivos de cualquier organización. Por ello, el negocio apunta a capturar los factores culturales del mundo *fintech* y del corporativo. “Es un gran reto y estamos aprendiendo. Vamos por buen camino, pero la cultura se logra con recorrido. Tenemos los ingredientes y el plato de fondo se está preparando. Lo estamos viviendo”, menciona el CEO.

Aprendizaje mutuo

El cliente es el centro del modelo operativo de Krealo. La empresa ha incorporado metodologías de *human centered design* como base para todas las iniciativas que viene desarrollando, lo cual incluye trabajo de campo continuo, donde se conversa con los potenciales clientes para entender sus necesidades y validar si lo que se está construyendo será relevante. “No perdemos de vista que debemos desarrollar negocios sostenibles y rentables para nuestros accionistas”, afirma Roca Zegarra.

“Muchas veces, los jugadores tradicionales piensan en usar el celular y las nuevas tecnologías como un canal de ventas o para simplificar los procesos existentes, pero no se toman el tiempo de empezar de cero y recrear productos, servicios o negocios”, comenta. En ese sentido, el ejecutivo considera que, del lado corporativo, la aproximación a la



Krealo realizó su primera inversión en una *fintech* en 2018. Se trata de la pasarela de pagos Culqi, creada en 2013 y que registra un crecimiento anual en sus ventas de 500%.



Krealo tiene una alianza con Culqui, la exitosa pasarela de pagos peruana, fundada en 2013 por Amparo Navarte y Nicolás Di Pace.

gestión del riesgo es asegurar que se tienen todas las respuestas desde el inicio.

“En el mundo de las *startups*, se avanza por etapas. Hay mucha incertidumbre y pocos recursos. Sin embargo, algunas *startups* que son muy puristas no toman en cuenta la sostenibilidad del negocio. Mueren porque no están preocupadas por ganar plata u optimizar recursos. Debe haber un contrapeso entre la solución a un problema y la rentabilidad”, sostiene.

Visión del negocio

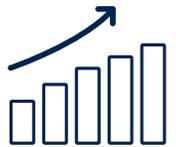
El CEO de Krealo explica que entre los pilares estratégicos de Credicorp, están la eficiencia y la constante búsqueda del desafío para ser un referente regional y mundial. Por ello, cree que la transformación digital ofrece nuevas herramientas para capturar eficiencias profundas, cuestionando los actuales negocios, productos y servicios desde su misma base.

“Estos beneficios se compartirán con los clientes. Krealo, por mandato, desafía los modelos de negocio existentes y juega su rol en la frontera de la innovación, acelerando la implementación y ejecución de modelos nuevos que han sido exitosos en el mundo, adaptados a nuestra realidad”, indica.



Company builder

Krealo propone a su Comité de Inversiones iniciativas de negocio en el segmento financiero con potencial en el mercado regional. En la foto, parte del equipo de Krealo.



Inversor

Siguiendo con su plan estratégico, Krealo invirtió en Culqui en 2018, convirtiéndose en la primera inversión que realiza en una fintech.

Para Credicorp, Krealo es una herramienta para expandir su presencia en diferentes mercados y segmentos, apalancándose en nuevas tecnologías. Esta expansión beneficia a todo el grupo y a los segmentos que atiende, pero también a los países en los que actúa.

“La transformación digital representa una gran oportunidad, como país, para mejorar la productividad nacional y la provisión de productos y servicios de mejor calidad, a un menor costo. Incluso, nos abre la

posibilidad de volvernos exportadores de servicios tecnológicos”, considera Marco Roca.

Adaptación ágil

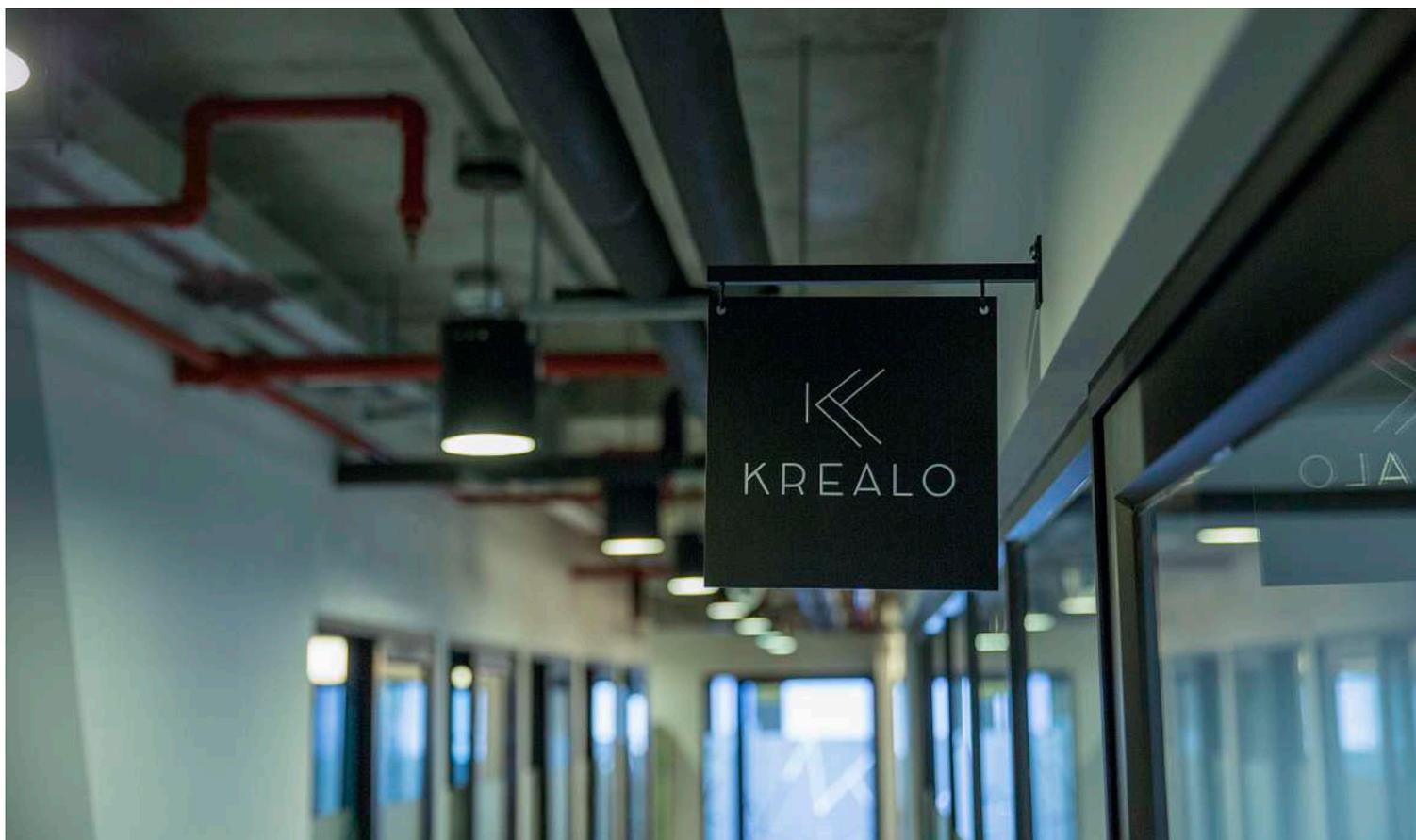
Buena parte de las habilidades más relevantes para los desarrollos digitales son relativamente nuevas y con alta velocidad de cambio. Las universidades peruanas han ido actualizando su oferta, pero la demanda del mercado todavía excede la oferta. “Muchos jóvenes profesionales han identificado la oportunidad que la transformación digital presenta. Han buscado reinventarse, ya sea de manera autodidacta, o través de especializaciones. Adicionalmente, se observa una mayor movilidad dentro de los países de la región”, señala.

Pero si bien el desarrollo y avance de la transformación digital requiere nuevas habilidades, no implica necesariamente despidos de personal. “Para transformar se necesita un buen entendimiento del negocio, y las personas que tienen experiencia son muy valiosas. Por otro lado, las habilidades necesarias son relativamente nuevas, por lo que existe cierta igualdad de oportunidades para aprenderlas. Lo clave es que exista la motivación y disposición para hacerlo”, manifiesta Marco Roca. En opinión del ejecutivo, el reto para las organizaciones es habilitar las herramientas y ofrecer a sus colaboradores los incentivos para que puedan adaptarse con agilidad.

“

MUCHAS VECES, LOS JUGADORES TRADICIONALES PIENSAN EN USAR EL CELULAR Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS COMO UN CANAL DE VENTAS O PARA SIMPLIFICAR LOS PROCESOS EXISTENTES, PERO NO SE TOMAN EL TIEMPO DE EMPEZAR DE CERO Y RECREAR PRODUCTOS, SERVICIOS O NEGOCIOS.

”



La Positiva *Seguros*



La Positiva Seguros, aseguradora de origen arequipeño, inició en 2016 un proceso de transformación cultural y digital que le permite afrontar los retos tecnológicos de una industria que tiene que adaptarse cada vez más rápido a las necesidades de sus clientes.



**JUAN MANUEL PEÑA
HENDERSON**

**DIRECTOR GERENTE
GENERAL DE LA POSITIVA SEGUROS**

ASEGURANDO EL FUTURO

Mejorar la experiencia de clientes y colaboradores es el objetivo de las soluciones digitales que viene implementando La Positiva Seguros en su proceso de transformación digital. Su director gerente general, Juan Manuel Peña Henderson, señala que todo este esfuerzo repercutirá positivamente en la rentabilidad del negocio.

Con más de 80 años en el mercado asegurador peruano, La Positiva Seguros ve la transformación digital como una oportunidad para aplicar nuevos modelos de gestión, y poner novedosas herramientas a disposición de sus clientes y colaboradores. "Estamos en búsqueda de transmitir una visión innovadora y tecnológica a todos los colaboradores de la empresa, para lo cual hemos implementado diferentes herramientas digitales, además de capacitaciones sobre innovación. Esto ha sido de gran ayuda para impulsar un cambio gradual en la mente de los colaboradores sobre la importancia de la transformación digital", explica el gerente general de La Positiva Seguros, Juan Manuel Peña Henderson, ejecutivo con amplia experiencia en el sector.

Para desarrollar su transformación digital, La Positiva cuenta desde 2016 con un equipo de trabajo denominado LAB+, que utiliza metodologías innovadoras, como el *problem hunting* y el *design thinking*, para el desarrollo de proyectos y soluciones rápidas de alto impacto, orientadas a mejorar la experiencia de sus clientes y trabajadores. Así, a través de dispositivos digitales y la automatización de procesos, LAB+ ofrece una serie de productos y servicios digitales que generan valor agregado a la compañía. Una de estas herramientas es *Workplace* de Facebook, mediante la cual se crea un nuevo canal de comunicación para clientes internos.

Otra iniciativa interesante para impulsar la cultura digital de la empresa ha sido la realización de la primera 'hackaton' de La Positiva en Lima y Arequipa, mediante la cual se convocó a jóvenes informáticos y creativos con el fin de desarrollar herramientas digitales que, además de dar solución a problemas reales de la compañía, hagan posible el diseño de nuevos modelos de seguros. La Positiva se encargó de asesorar a estos jóvenes para que puedan materializar y gestionar los proyectos expuestos.

El objetivo de LAB+ es crear medidas defensivas para lograr que la industria aseguradora, que es altamente regulada, esté más preparada que otras industrias que han sido golpeadas por *startups*, como en el caso de los sectores *retail*, turismo o transporte.

Transformación y crecimiento

Juan Manuel Peña Henderson sostiene que la participación del cliente es esencial dentro del proceso de transformación digital de la empresa. "Hemos realizado una amplia investigación sobre las opiniones y necesidades de nuestros clientes, para poder diseñar nuevos productos y servicios, además de modificar o adaptar procesos ya existentes", menciona el ejecutivo. La compañía continúa desarrollando testeos con los usuarios, para la mejora continua de todos sus productos y servicios.



La Positiva ha implementado metodologías ágiles para el desarrollo de soluciones innovadoras que benefician a sus clientes.

Estos cambios impactan positivamente en el crecimiento de la empresa. “El esfuerzo que le estamos dando a esta área está ligada a dos factores: la reducción de costos y el incremento de ventas. Con ello, nuestro modelo de negocio se verá impactado en el mediano o largo plazo. La eficacia del área de transformación digital impactará fuertemente en la rentabilidad de la empresa”, considera Peña Henderson.

Acciones digitales

Ante la demanda de una atención personalizada y en tiempo real, la empresa desarrolló el proyecto ‘App’ de La Positiva Seguros, una aplicación móvil que permite a sus clientes acceder a distancia a todos los canales de la aseguradora. La aplicación cuenta con características diferenciadoras frente a otras que ofrece el mercado, como facilitar la consulta y revisión de los productos adquiridos, así como el acceso a información de pólizas asociadas y centros de pago cercanos. Otras funciones de este aplicativo móvil son la posibilidad de reportar un siniestro leve o grave en tiempo real, informar sobre las facilidades que otorgan las pólizas contratadas por el cliente, y la oferta de otro tipo de beneficios asociados.

Para este proyecto, la aseguradora, junto con la *startup* peruana Culqui, implementó un sistema de pago integrado, el cual permite a los usuarios realizar sus pagos de manera rápida y sencilla, priorizando la seguridad del mismo.



LAB+ ha implementado los proyectos Mobility (app para clientes), QuickWins (soluciones innovadoras), Descubre (cultura de innovación). Además, se trabaja con el concepto de Internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés).

“

**A NIVEL DE LA INDUSTRIA
ASEGURADORA EXISTE
UNA TENDENCIA DE
COLABORACIÓN DIRECTA
E INDIRECTA; DIRECTA,
PORQUE LA COMPETITIVIDAD
DE LAS EMPRESAS GENERA
MEJORAS PARA LOS
USUARIOS; INDIRECTA,
PORQUE LAS EMPRESAS
BUSCAN MEJORAR LA
INTEGRACIÓN DE SUS
SISTEMAS.**

”



Dentro de su plan de transformación digital, La Positiva ha puesto en marcha la 'Web 3.0', uno de los proyectos corporativos más importantes, que consiste en la renovación integral de su portal web. La iniciativa busca crear un nuevo portal web dinámico, adaptado a la realidad del mercado y clientes, donde se pueda realizar transacciones, compra de servicios y consultas.

También se ha implementado un canal de atención al cliente vía WhatsApp, para brindar asesoría sobre los productos 'Seguro Viajero Internacional' y 'Seguro Vehicular', en caso de requerimiento de atención por un choque o incidente leve.

“Nuestra visión de transformación digital se enfoca desde la investigación, hasta la implementación de la solución. También nos valemos de la consultoría de innovación con alto impacto económico, que sea de rápida implementación en las áreas internas del negocio. Además, trabajamos la co-creación de productos y servicios digitales, a través de alianzas con empresas tecnológicas”, explica Juan Manuel Peña.

La ruta y sus obstáculos

La transformación digital no es un proceso sencillo, y durante el camino, se presentan obstáculos que pueden poner en riesgo su desarrollo. Para el gerente general de La Positiva, una de esas trabas es la dificultad que tienen algunos colaboradores para adaptarse a los cambios que

CIFRAS AL CIERRE DEL 2018

Ingreso en primas



Participación de mercado



Activos



implica esta transformación. Asimismo, considera que la falta de talento en el mercado peruano, para impulsar y trabajar en este proceso, es otro cuello de botella para la creación de una cultura digital en las empresas. “Actualmente, no hay un impulso suficiente en temas de innovación por parte de las universidades a nivel nacional e internacional, por lo que el capital humano especializado en este rubro es escaso. Se estima que para el 2030 habrá una escasez de talento de aproximadamente 85 millones de personas a nivel global, y eso se traduce en una pérdida de competitividad para las empresas”, asegura.

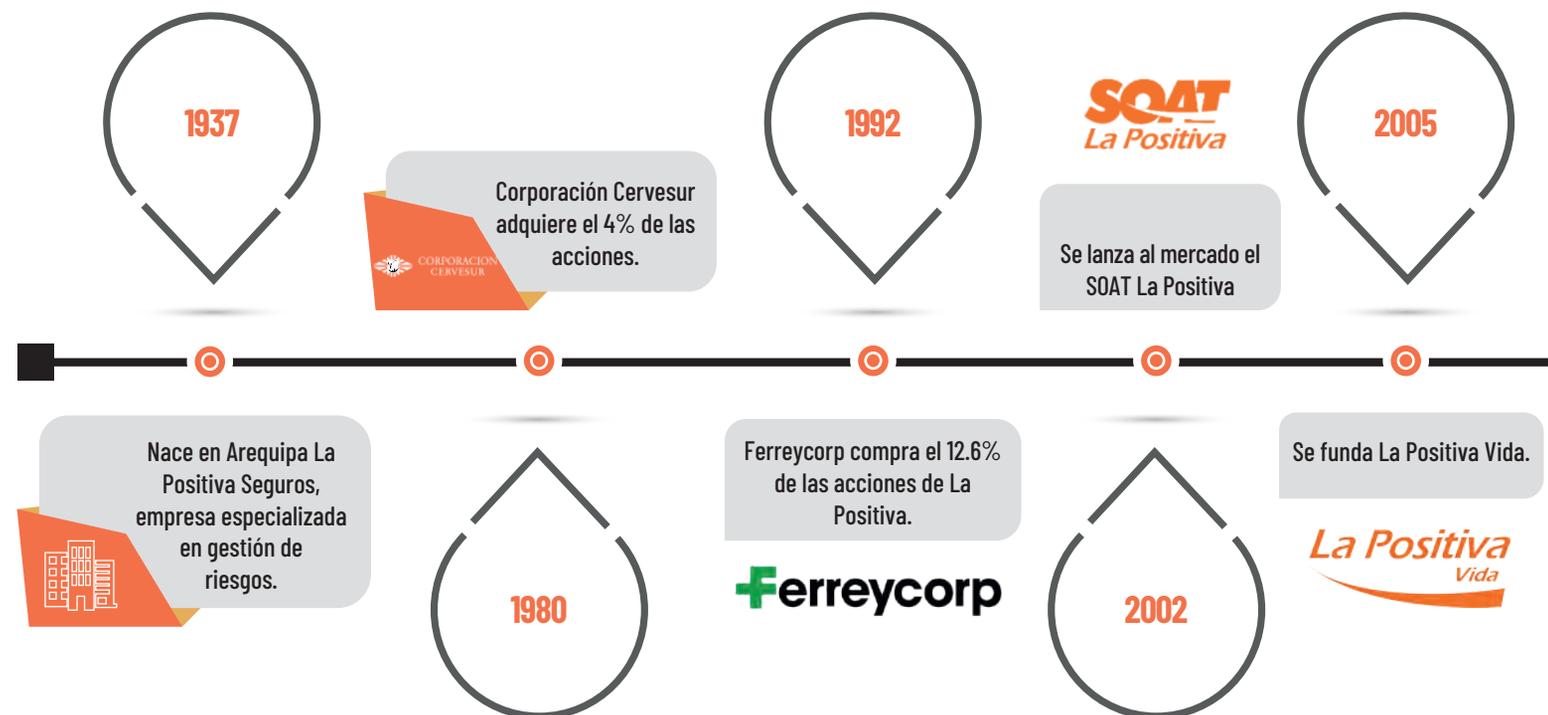
Sin embargo, el ejecutivo tiene claros los mitos que hay detrás de un proceso de este tipo, como la posibilidad de poner en riesgo los empleos de las personas que no se adaptan a las nuevas exigencias. “Este mito se debe al hecho de que la transformación digital está percibida como un área dedicada a la mejora de procesos. Si bien trabajamos con un enfoque en estos temas, el objetivo del área es la creación de valor para la empresa, enfocada en el usuario”, sostiene.

En ese sentido, Peña precisa que una buena implementación de la transformación digital permite un crecimiento de la empresa. Y consecuentemente, un crecimiento de la fuerza laboral enfocado a empleos de alto nivel. “Es relevante que se genere una transformación cultural que permita a todos los colaboradores adaptarse a los cambios”, recomienda.

Oportunidades para el país

Juan Manuel Peña ve la transformación digital como una oportunidad

LA POSITIVA Y SUS SOCIOS ESTRATÉGICOS



3.9

millones

de asegurados suman en el Perú La Positiva Seguros (3 millones) y La Positiva Vida (1.2 millones).

19

millones

de soles invirtió en 2017 La Positiva Seguros en proyectos estratégicos.

HERRAMIENTAS DIGITALES



de desarrollo y competitividad, tanto para empresas, como para nuestro país.

“A nivel de la industria aseguradora, existe una tendencia de colaboración, tanto directa como indirecta. Directa, porque la competitividad de las empresas genera mejoras para los usuarios, además de crear un mercado con mayor demanda. E indirecta, porque las empresas buscan mejorar la integración de sus sistemas, generando una nueva cadena de valor entre las empresas de un mismo sector o que son complementarias”, destaca.

El ejecutivo concluye que este proceso facilitará la adquisición de productos y servicios, e impulsará la interacción entre las empresas del país, mejorando la competitividad del sector privado. “Las metodologías utilizadas permiten conocer las necesidades reales del cliente, por lo que el negocio puede enfocarse en resolver problemas o dificultades de su comunidad”, apunta.



HEMOS REALIZADO UNA AMPLIA INVESTIGACIÓN SOBRE LAS OPINIONES Y NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES, PARA PODER DISEÑAR NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS, ADEMÁS DE MODIFICAR O ADAPTAR PROCESOS YA EXISTENTES”.



< Laboratoria >

Ya son más de 1,000 egresadas en América Latina que respaldan este exitoso emprendimiento social, nacido en el Perú. Gracias a Laboratoria, más mujeres talentosas tienen la oportunidad de conseguir buenos empleos, ser reconocidas y ganar mejores sueldos en una profesión anteriormente dominada por hombres.



**MARIANA COSTA
CHECA**

**COFUNDADORA DE
LABORATORIA**

CANTERA DIGITAL

Mariana Costa Checa, cofundadora de Laboratoria, se siente satisfecha al ver que sus egresadas se abren un camino en el mundo tecnológico. Una cultura que se adapta fácilmente a las necesidades de la industria ha permitido que este emprendimiento sea una fuente reconocida de talento para muchas corporaciones.

Laboratoria es una organización que trabaja en distintos frentes para construir una economía digital que sea más inclusiva, diversa y competitiva. Asimismo, para que el sector tecnológico sea una fuente de oportunidades en América Latina. Con esa visión, su cofundadora Mariana Costa Checa inició el proyecto de educar en programación a mujeres que no tuvieron la oportunidad de acceder a una formación superior de calidad en la región.

Con más de 1,000 egresadas en Perú, México, Chile y Brasil, y un nivel de empleabilidad de más de 80%, Laboratoria tiene actualmente dos líneas de acción. La primera consiste en ser una fuente de talento técnico para empresas. Para ello, ofrece un programa de formación en desarrollo de *software* y diseño de experiencia de usuario. Se trata de un curso intensivo de seis meses, que se enfoca en mujeres que no han podido todavía iniciar una carrera en el sector tecnológico.

“Tenemos un proceso de selección muy riguroso, para encontrar mujeres talentosas y con mucho potencial. Ellas se forman en el programa y luego nosotros trabajamos con empresas de todo tipo que están en búsqueda de ese talento para hacer la conexión”, señala Costa Checa.

Para tal fin, Laboratoria trabaja con más de 400 empresas que emplean a sus egresadas, ya sean bancos, *retailers*, aseguradoras, fábricas de *software*,

agencias y *startups*, entre otras. “Nuestro trabajo tiene un rol fundamental, no solo para atraer talento al sector, sino para que este talento sea diverso, y asegurarnos que pueda haber más mujeres en los equipos de muchas empresas, contribuimos al desarrollo de sus productos”, asegura.

La segunda línea de acción de este emprendimiento social es la capacitación corporativa (*corporate training*), que desde 2016 ayuda a las organizaciones que están abordando el proceso de transformación digital, el cual también pasa por una transformación cultural muy importante. “Las acompañamos en su proceso de construir capacidades entre sus colaboradores, para acelerar ese paso de cambio. Brindamos una serie de *workshops* sobre las características de los negocios en la era digital, las estrategias que tienen que perseguir las organizaciones a nivel cultural, de estructura y de tecnología”, indica.

Mariana Costa señala que Laboratoria viene ayudando a las corporaciones a pensar como una *startup*, a seguir un modelo más *lean*, experimentar, a salir a la cancha y construir una mentalidad omnicanal, enfocada en el usuario, además de colaborar con agentes externos. “Son temas muy importantes, porque por un lado trabajamos el liderazgo de la empresa para acelerar el proceso de transformación digital, y por otro lado, somos la fuente de talento *junior* que comienza. Esa línea de capacitación la hemos desarrollado con muchas empresas, entendiendo un poco cuáles son sus necesidades y adaptando nuestra oferta de capacitación”, refiere.



El equipo de Laboratorio se caracteriza por su curiosidad y por probar cosas nuevas constantemente.

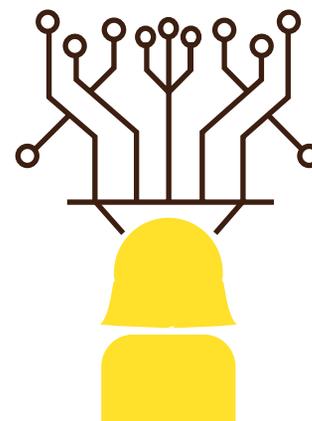
Talento propio

Antes de que naciera Laboratorio, Mariana Costa y sus socios en Ecuador y Venezuela crearon una empresa proveedora de desarrollo web y *software*. Durante esa etapa, se dieron cuenta de lo complicado que resultaba en el Perú encontrar desarrolladores web, y mucho más, si se buscaban mujeres para el equipo.

De esta manera, los socios pensaron en armar un piloto para formar a mujeres desarrolladoras que pudiera alimentar la demanda de la industria, lo que en el futuro se convirtió en Laboratorio.

“Para cualquier emprendimiento, el tema del talento es clave. Nos ha tomado tiempo contar con el talento adecuado y que haga *fit* con Laboratorio. Ha sido un proceso largo y bonito. Hemos consolidado un equipo muy fuerte y muy diverso, con desarrolladores, educadores, psicólogas, etc. Entre todos los países de la región donde estamos, somos un total de 85 personas”, sostiene.

Laboratoria nació enfocada en construir una cultura de trabajo muy adaptable, abierta a la experimentación, donde continuamente se van probando cosas nuevas. Asimismo, está orientada al aprendizaje; es decir, cada colaborador tiene el compromiso de seguir aprendiendo de una forma



Laboratoria tiene planes ambiciosos: para 2020, espera empoderar a través del aprendizaje de código tecnológico a 10,000 jóvenes de toda América Latina.

“

**ME ENTUSIASMA MUCHO
QUE LAS EMPRESAS
GRANDES SE ESTÉN
TRANSFORMANDO.
EN LABORATORIA
ACOMPAÑAMOS ESE
PROCESO PORQUE
CONTRIBUYE A QUE
CREZCA EL MERCADO DE
LA TECNOLOGÍA Y A DARLE
OPORTUNIDADES A MUCHAS
MÁS PERSONAS.**

”



continua y creativa. “Tenemos una cultura con personas muy curiosas, que trabajan en equipo, son transparentes y comparten información. En el camino, nos transformamos todos los días”, afirma su cofundadora.

Si bien este emprendimiento social se define como una ‘empresa *power*’, empujada por la tecnología, al final del día se trata de personas y su *core* de negocio es físico, porque las estudiantes asisten a Laboratorio a diario. “Entendemos que la tecnología es parte importante de nuestro corazón, pero somos mucho más que eso. Hemos tratado de construir un *mindset* omnicanal desde siempre. La tecnología no es el fin en sí mismo, sino que es un camino para ofrecer a nuestras estudiantes una mejor experiencia de aprendizaje”, asegura Mariana Costa.

Adaptabilidad

La formación educativa debe responder a las necesidades de los mercados. Así lo entiende Laboratorio, y por ello, su programa de enseñanza cambia continuamente. Cada seis meses, se evalúa el programa en su totalidad. “Estamos cambiando los proyectos, el contenido, la metodología, porque hemos aprendido a hacerlo mejor y porque vamos siguiendo las necesidades del mercado. Hoy, es un programa radicalmente distinto al que se inició hace cuatro años”, comenta la cofundadora.

La ejecutiva asegura que esa adaptabilidad está adherida al ADN de Laboratorio, al punto que cada producto que desarrollan va cambiando a paso acelerado. “Nuestras estudiantes y nuestro equipo tienen un *mindset* muy fuerte, de aprender y aprender. Siempre les decimos a nuestras estudiantes que aquí no van a aprender todo lo necesario para trabajar

SEIS CLAVES DEL ÉXITO DE LABORATORIA



en el mundo de la tecnología, pero sí les vamos a dar la capacidad y la habilidad para que 'aprendan a aprender', así como una serie de *skills*, para que puedan agregar valor en sus equipos de desarrollo", anota.

Mariana Costa resalta el hecho de que sus egresadas salgan con la mentalidad de afrontar nuevos retos, de modo que si una chica estudia JavaScript en Laboratorio, en seis meses pueda estar trabajando en otras áreas tecnológicas, porque el mundo es infinito y deben salir preparadas para abordar temas nuevos.

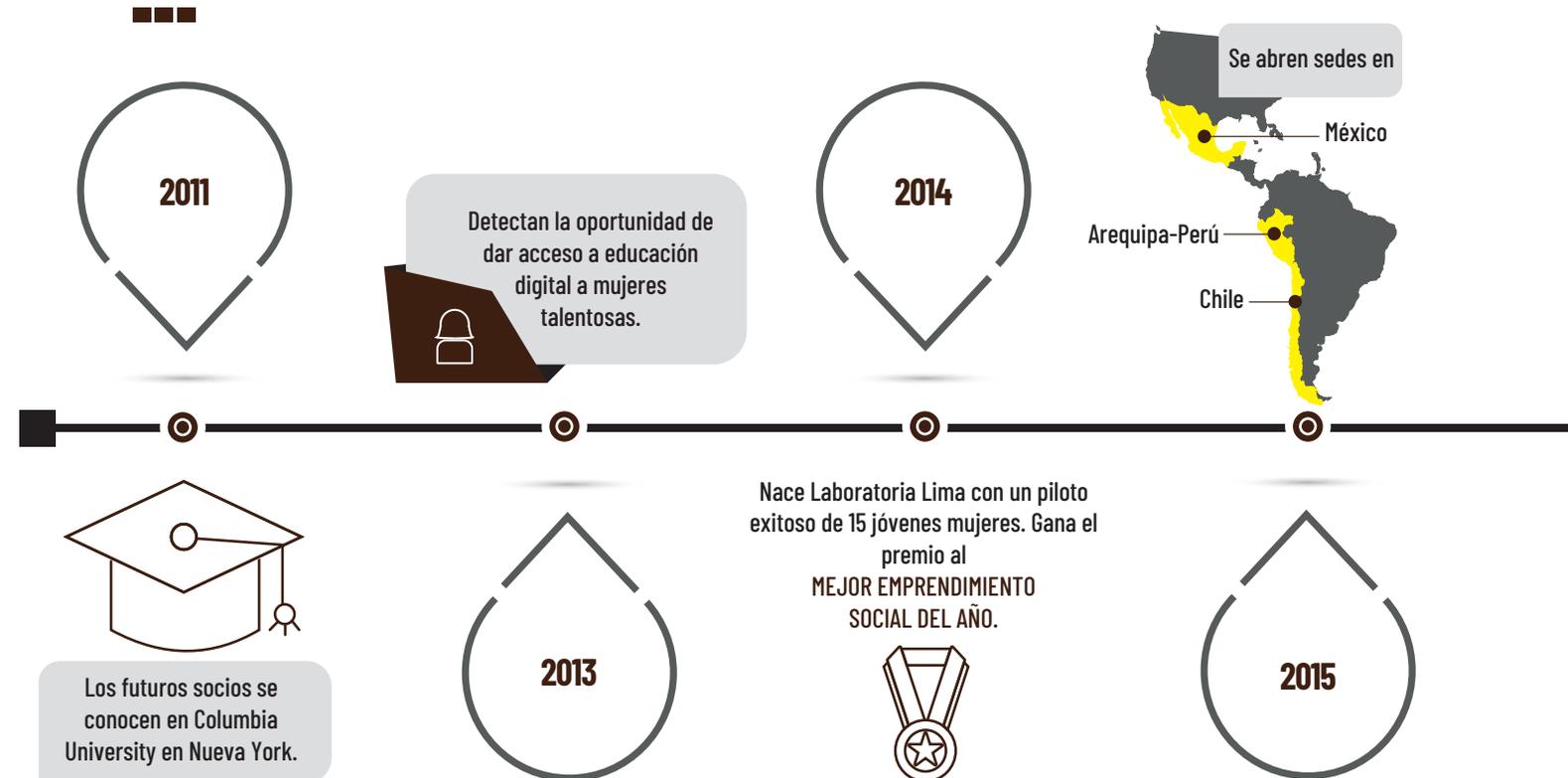
En ese sentido, la emprendedora dice sentirse satisfecha por el camino recorrido y porque sus egresadas son mujeres fuertes y talentosas, que llegaron a Laboratorio en búsqueda de un gran sueño y hoy se han ido a conseguirlo. "Más importante es saber que muchas están influyendo positivamente en sus entornos, usando la tecnología para, por ejemplo, el bien social. Eso me hace sentir feliz", afirma.

Asimismo, resalta que las empresas estén apostando por el talento que egresa de Laboratorio y por armar equipos más diversos. "Al inicio me decían que preferían contratar jóvenes de determinadas universidades; también les parecía raro reclutar gente proveniente de un *bootcamp*, o que no tenga títulos. Eso ha cambiado", indica Costa.

Hitos en Laboratorio

De acuerdo con su cofundadora, el primer hito de Laboratorio fue comenzar la empresa, ya que muchas veces lo más difícil de un emprendimiento es pasar de la idea a la realidad. Desde hacía mucho tiempo tenían en mente crear un piloto para formar mujeres programadoras, hasta que un día, finalmente decidieron

HISTORIA DE LABORATORIA



7%

de los trabajos relacionados con tecnología en el Perú (programadores) está compuesto por mujeres.

100%

de lo que obtiene Laboratorio por el pago de sus estudiantes es reinvertido en el mismo programa de capacitación.

RESPALDO FINANCIERO



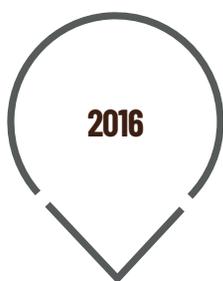
ponerlo en marcha. “Salimos a buscar un salón de clases, computadoras, profesores, y armamos la currícula. Buscamos mujeres interesadas en aprender. Salir a la cancha rápido ha sido un hito”, señala.

Otro hito, para Costa, es haber conseguido un buen nivel de empleabilidad entre sus egresadas, además de ser reconocidas en sus organizaciones con mejores salarios. Además, la cofundadora recuerda entre otros hechos importantes la primera vez que una transnacional contrató a una de sus egresadas, o cuando lo hizo una *startup* global.

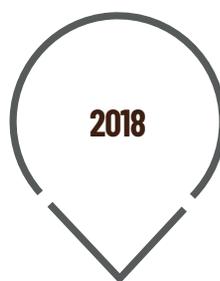
Con respecto a la región, la ejecutiva indica que la escalabilidad ha sido un factor importante, pues desde el primer momento, tuvieron como visión abarcar América Latina. “Nuestra meta era generar un impacto positivo en la región, y por eso, nos lanzamos rápido a otros mercados importantes. Fue arriesgado, pero nos ha permitido robustecer el modelo de negocio en cada sede”, apunta.

En 2018, la sede de Laboratoria en Lima cumplió otro hito: ser autosostenible, gracias a las capacitaciones que ahora ofrecen a las mismas empresas.

“**NUESTRO TRABAJO TIENE UN ROL FUNDAMENTAL, NO SOLO PARA ATRAER TALENTO AL SECTOR, SINO PARA QUE ESTE TALENTO SEA DIVERSO, Y ASEGURARNOS QUE PUEDA HABER MÁS MUJERES EN LOS EQUIPOS DE MUCHAS EMPRESAS”.**



de empleabilidad se alcanza en Laboratoria Perú. Además, lanzan el programa Corporate Training.



Abren sedes en Sao Paulo y Guadalajara.

RECONOCIMIENTO

del expresidente de EE.UU., Barack Obama, y del fundador de Facebook, Mark Zuckerberg, como un emprendimiento de impacto social.



egresadas a nivel regional.





Con más de 100 años en el mercado,
Laive apunta a diversos frentes para
colocar los temas de transformación
digital en el corazón de su organización.



**LUIS FERRAND
ASPÍLLAGA**

GERENTE GENERAL DE LAIVE

TRANSFORMACIÓN TRANSVERSAL

Luis Ferrand Aspíllaga, gerente general de Laive, considera que el proceso de transformación digital no es una moda, sino el mejor camino para adaptarse al cambio, y así responder de manera más eficiente a clientes y consumidores.

“**E**l directorio, teníamos el temor de hacer todas las cosas a la vez, pero vemos que el proceso de transformación digital está bien encaminado”, afirma Luis Ferrand Aspíllaga, gerente general de Laive. Esta reconocida empresa peruana nació en 1910, a partir de la unión de tres haciendas en las alturas de Junín y Huancavelica, que luego dio origen a la Sociedad Ganadera del Centro.

Más de 100 años después, Laive sigue siendo una de las empresas líderes en el sector de alimentos, con marcas que gozan de la preferencia de los consumidores. Sin embargo, la organización es consciente de que el mercado es cada vez más exigente y cambiante. Para adaptarse a este entorno, la empresa impulsa su transformación digital desde diferentes frentes.

Durante su historia, la empresa de alimentos ha dado saltos importantes para aprovechar la tecnología y ser más eficiente, ofreciendo productos de calidad. En 1972, inauguró en Lima una moderna y amplia planta para la fabricación de mantequilla, queso y yogurt. Dos años después, construyó el primer laboratorio para el análisis de sus productos y un control eficiente de la calidad.

Innovación y eficiencia

Los directores de Laive se reúnen todos los meses para discutir los cambios

que el mercado trae consigo. Por ello, poner en marcha un proceso de transformación digital recibió respaldo desde el inicio, bajo la premisa de que la empresa debería adaptarse a los cambios que, de forma cada vez más acelerada, se vienen dando en el consumo y mercado. “Teníamos un *software* con cierto grado de obsolescencia, lo que nos impedía ser más ágiles, más transversales. Había baches en el camino y nuestro modelo de gestión humana era bastante antiguo”, reconoce Luis Ferrand.

En Laive, ahora se apuesta por apoyar una transformación digital para mejorar la eficiencia y dar más rapidez en la atención al cliente. “No es un tema de moda, que lo tomamos porque todos lo hacen. Hay una razón detrás. Siempre hemos sido una empresa donde la innovación tiene un peso importante. Tenemos que extender ese concepto a todos los procesos. La transformación digital encaja muy bien en todo esto”, sostiene el gerente general de la compañía. “Si me preguntas qué estamos haciendo en transformación digital, te diría que no es una sola cosa, sino que estamos atacando diversos frentes”, agrega.

Solución informática

Uno de estos frentes consiste en el proceso de implementación de un nuevo *software*, una solución informática transversal, que implica la participación simultánea de todas las áreas de la empresa. “Es un proyecto muy ambicioso, a tal punto, que implica llevar toda la información en línea. Eso ha generado



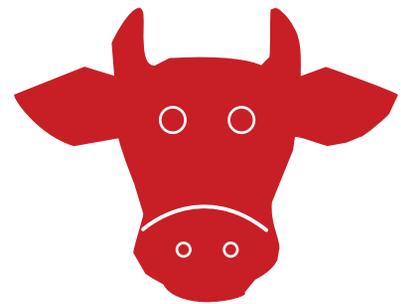
Luis Ferrand, CEO de Laive, junto con el equipo de la Gerencia de Tecnologías de la Información.

que tengamos proyectos de transformación digital en nuestras plantas”, afirma el ejecutivo. La empresa opera cinco unidades de producción ubicadas en Lima, Arequipa y Majes, donde elabora mantequilla, queso, yogurt, leche, jugos, manjares y embutidos. Gracias al proceso de transformación digital, este año Laive tiene previsto instalar sensores para contar con información en línea del proceso de producción. “Buscamos tener un proceso transversal y eficiente. En general, todos nuestros procesos parten de los clientes y consumidores, que son los que hoy demandan más agilidad, más flexibilidad y más información”, detalla el gerente general de Laive.

Frente humano

Otra de las áreas de la organización de Laive, que es parte de esta transformación digital, está relacionada con la gestión humana. Se cuenta con la planilla de colaboradores debidamente digitalizada, así como la evaluación del desempeño, el reclutamiento, la capacitación y la línea de carrera. “En el camino hacia ser una compañía más transversal, más ágil y que responda a las exigencias del mercado, la cultura de la organización es clave para el éxito. No se trata de decirle a la gente que ‘hay que cambiar’ y nada más. El personal necesita saber y entender por qué es necesario el cambio”, comenta Luis Ferrand.

En ese sentido, Laive viene trabajando con fuerza la capacitación de sus colaboradores, pues si bien existe el talento, no necesariamente se



Durante 2018, Laive siguió optimizando el acopio en su cuenca tradicional del sur, recibiendo leche de más de 1,500 ganaderos.

“

**EN EL CAMINO HACIA
SER UNA COMPAÑÍA MÁS
TRANSVERSAL, MÁS
ÁGIL Y QUE RESPONDA
A LAS EXIGENCIAS DEL
MERCADO, LA CULTURA
DE LA ORGANIZACIÓN ES
CLAVE PARA EL ÉXITO.**

”



encuentran preparados para asumir procesos de transformación digital. “En las organizaciones, suelen aparecer procesos que no se comunican bien uno con otro. La capacitación radica en que el usuario entienda y vea la ventaja de tener un proceso transversal”, indica el ejecutivo.

Almacén: cero errores

En otro frente, Laive está completando un sistema de automatización de almacenes (*warehouse management system*), que consiste en un *software* que permite entregar productos al mercado de forma más ágil y *ad hoc* a lo que el cliente está pidiendo. Sobre todo, con un menor nivel de errores. “Antes de implementar este *software*, había mucha decisión en manos del personal. Hoy, hemos logrado la precisión sobre el nivel de servicio a los clientes, desde la generación del pedido hasta el despacho. Hemos acertado tiempos, llegando a tener cero errores”, señala Ferrand.

Dentro de este cambio, se da un control adecuado sobre FIFO (*first in - first out*), un sistema usado en logística para garantizar una rotación constante, cronológica y real. Además, se podrá hacer un control más óptimo del tiempo de vida del producto. Estas mejoras responden a la sofisticación del mercado y buscan alcanzar una personalización de las necesidades del cliente, a través de un FIFO, relacionado directamente con sus exigencias.

En línea con el cliente

En su nuevo planeamiento estratégico, Laive está incorporando todos los cambios de hábito que se están dando en el mercado. Ello no solo implica

INVERSIONES DE LAIVE EN 2017



Suman US\$ 6,3 millones



el tipo de producto que se consume, o la mayor necesidad de información del producto, sino también cómo está cambiando el consumo en los canales de comercialización, tomando en cuenta que hoy el consumidor está buscando información permanentemente en el entorno *online*.

Laive está interconectada con 80,000 puntos de venta (supermercados, bodegas, etc.) a nivel nacional. Ello se logra a través de los agentes de venta que acuden a las tiendas, pero también se tiene información en tiempo real mediante dispositivos móviles que usa el personal de la empresa. Allí se revisan qué productos se están comprando, cuáles están rotando y si existe algún problema, además de información sobre la competencia.

Para el caso del consumidor final, el área de marketing monitorea las conversaciones que se generan en el entorno digital para atender los comentarios de los usuarios. Además, se ha incrementado la participación de la inversión en publicidad digital para llegar a más personas. "La transformación digital permite escuchar al consumidor de forma más directa, pero también lo vuelve más exigente. Tiene derecho a reclamar, exigir y opinar. Nosotros debemos tener un sistema de seguimiento de los cambios de hábitos del consumidor final y darle más información, no solo en el empaque, sino también a nivel digital y redes sociales", opina el ejecutivo.

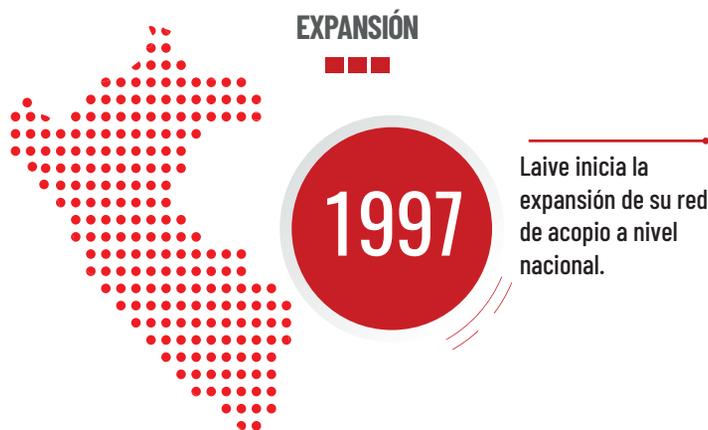
¿Cómo hará Laive para saber si este proceso en marcha está dando los resultados que se esperan? Ferrand asegura que las variables a medir son el nivel de satisfacción del cliente, el nivel de satisfacción de los consumidores finales, el crecimiento en ventas, la reducción de costos, la reducción de mermas en la empresa, la retención del talento, entre

15%

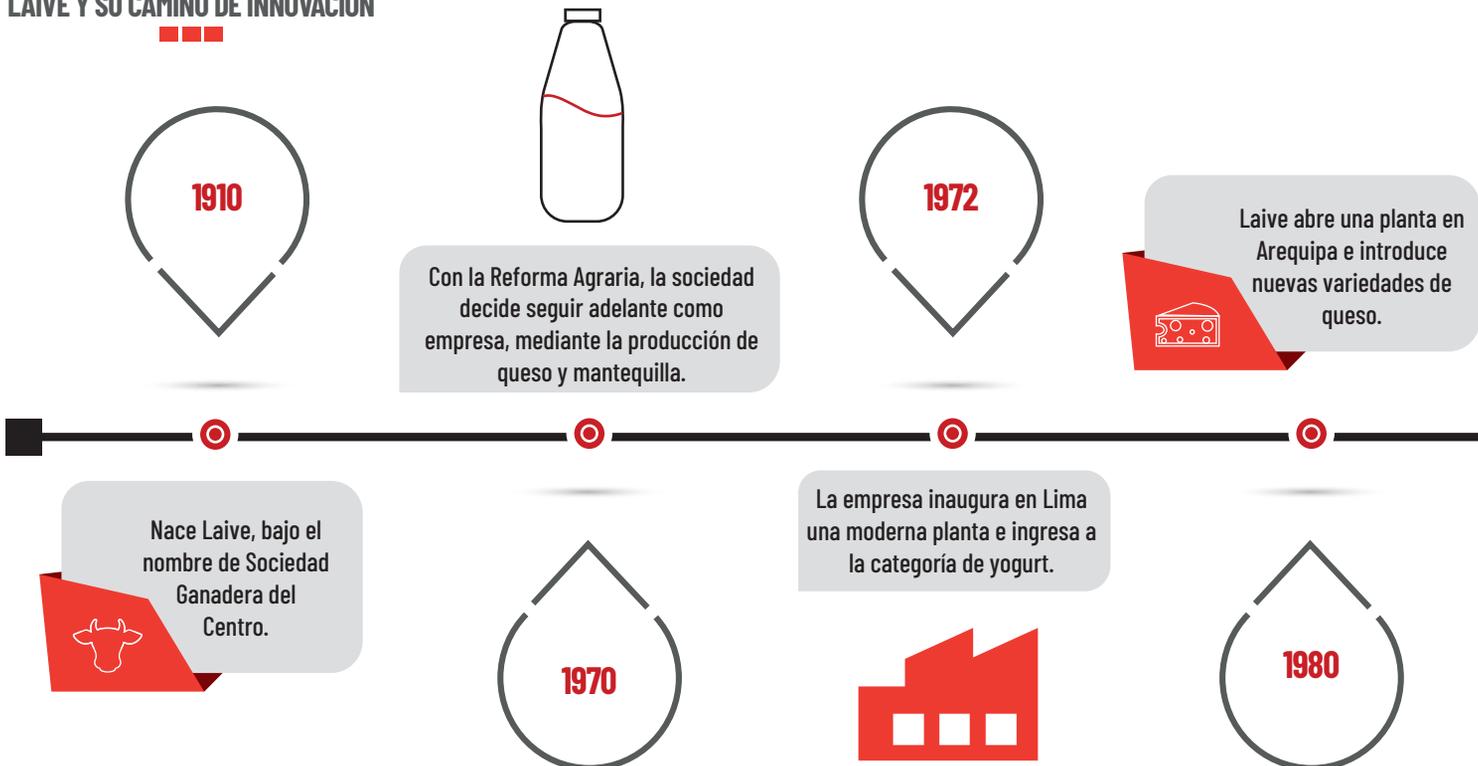
es la participación estimada de Laive en el mercado peruano de lácteos.

2025

para ese año, la empresa proyecta haber duplicado su tamaño.



LAIVE Y SU CAMINO DE INNOVACIÓN



otras. “Tenemos una serie de indicadores que mirar. La transformación digital no puede medirse con un solo número. Se trata de que genere una serie de beneficios a la empresa para ser más eficientes”, asegura.

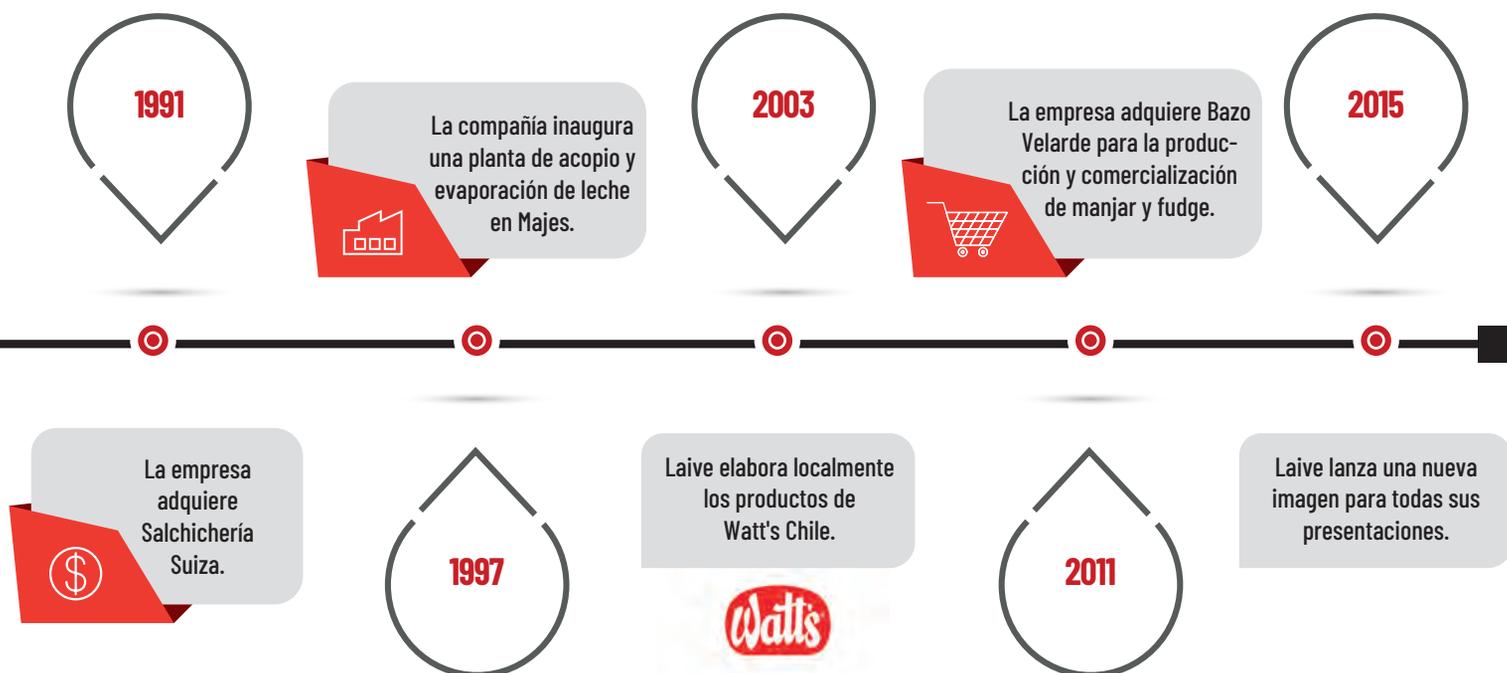
¿Proceso consolidado?

‘Hay que hacer que las cosas sucedan’, es una de las frases que Laive ha inculcado a sus colaboradores, porque sus líderes creen que, aunque exista una transformación digital en marcha, eso no los hará necesariamente ágiles en el mercado. Por eso, la toma de decisión debe ir de la mano con la eliminación de los procesos burocráticos, y sobre todo, con el convencimiento de los colaboradores de que todo puede ser más ágil y eficiente.

“El miedo al fracaso y el temor al cambio son condiciones inherentes al ser humano. Lo que tenemos que hacer es, como cultura de empresa, no castigar el fracaso, sino aprender de las cosas que no van bien. Eso se logra si se piensa para qué hacemos todo esto y dónde vamos a estar en el futuro”, concluye Luis Ferrand Aspíllaga.



LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL PERMITE ESCUCHAR AL CONSUMIDOR DE FORMA MÁS DIRECTA, PERO TAMBIÉN LO VUELVE MÁS EXIGENTE. TIENE DERECHO A RECLAMAR, EXIGIR Y OPINAR”.





El banco especializado en microfinanzas del Grupo Credicorp tiene como misión transformar la vida de sus clientes y colaboradores. Para ello, la empresa apuesta por el cambio cultural y digital, sin dejar de lado lo que necesita el cliente.



**JAVIER ICHAZO
BARDALES**

CEO DE MIBANCO

INCLUSIÓN CON FOCO DIGITAL

En un país donde bancarizar a las poblaciones no atendidas es el gran reto, Mibanco apuesta por la tecnología como un facilitador para la creación de soluciones que respondan al nuevo enfoque centrado en el cliente. Javier Ichazo Bardales, CEO del banco líder de la industria de las microfinanzas, asegura que la ruta digital es el medio para ir más rápido hacia la inclusión financiera.

Las instituciones de microfinanzas han sido una herramienta importante para avanzar hacia el gran objetivo de la inclusión financiera en el Perú. Ahora, con el uso de la tecnología y la transformación de las organizaciones, el reto de bancarizar a las personas que no tienen acceso a los servicios y productos financieros podría acelerarse de forma exponencial.

Mibanco –institución líder en microfinanzas– inició sus operaciones en Lima en 1998, sobre la base de la experiencia de Acción Comunitaria del Perú (ACP). A principios de 2014, Mibanco fue adquirida por Financiera Edyficar, y actualmente forma parte del Grupo Credicorp.

Javier Ichazo Bardales, gerente general de Mibanco, explica que en el país existen 45 instituciones de microfinanzas, todas ellas, tratando de hacer lo mismo. Además, comparten el mismo modelo de negocio, que caracteriza a la industria desde hace más de 30 años. Este modelo se soporta en dos características fundamentales: es muy intensivo en asesores de negocios y en número de agencias.

“En Mibanco estamos comprometidos con retar este modelo desde la perspectiva de la innovación y la transformación digital, siendo capaces de identificar aquellas fórmulas diferentes o complementarias al modelo actual, para incluir cada vez a más clientes, pero conservando los básicos del negocio”, afirma Javier Ichazo.

Transformar las vidas de sus clientes y colaboradores a través de la inclusión financiera, e impulsar el crecimiento del Perú, es la misión de Mibanco. La institución es consciente de que, para lograr dicha meta, debe transformar toda su organización. Así, la empresa ha creado y diseñado una división específica para atender esta demanda. Se encuentra a la búsqueda de las mejores prácticas a nivel mundial, investigando y aprendiendo de referentes de procesos de transformación globales, regionales y nacionales.

“O evolucionamos el modelo, o no vamos a ser capaces de seguir avanzando en la inclusión financiera”, reconoce el CEO de Mibanco.

Evolución cultural

Ichazo considera que el cambio en Mibanco se define mejor como una evolución, porque se trata de un proceso de adaptación que la organización está atravesando, sin dejar de lado todo lo aprendido. “Lo más difícil de un proceso de transformación digital somos nosotros, pues implica un cambio en nuestra forma de ser y hacer las cosas, enfrentando nuestros temores y paradigmas. No puede haber transformación de ningún tipo si no es acompañada por una evolución cultural y, fundamentalmente, por el compromiso manifiesto de los que lideramos el banco”, asegura.

En ese sentido, señala que para cumplir la misión de Mibanco, la



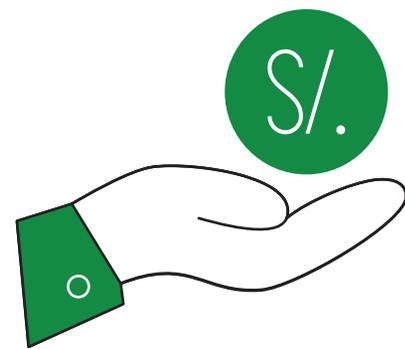
La transformación digital en Mibanco busca potenciar la innovación para construir modelos que incorporen tecnología.

institución se está preparando para seguir siendo el principal aliado, no solo de sus clientes, los emprendedores del Perú, sino también de todos aquellos que aún no tienen acceso al sistema financiero. Ichazo considera que el cliente es el centro de todas las decisiones que toma la empresa: es quien muestra y marca la ruta. “Las necesidades de nuestros clientes son diversas y van desde el financiamiento para su negocio, para su local comercial, para comprar maquinaria o equipos, para levantar el segundo piso de su vivienda, para ahorrar. Todo ello, con un objetivo común: lograr una mejor calidad de vida para sus familias, una vivienda digna, educación, salud, entre otros”.

Hoy, Mibanco tiene el compromiso con sus clientes de trabajar en una oferta variada, con un acceso al crédito rápido y fácil. En esa línea, los ejecutivos de la empresa deben conocer y saber lo que quieren. “¿Qué les duele? ¿Qué les gusta? ¿Cómo y a qué hora? En buena cuenta, entenderlos a profundidad. Para ello, tenemos que estar muy cerca. Hacerlos participar en la creación y mejora de nuestros productos y servicios. Tenemos que alejarnos del ‘yo sé lo que el cliente quiere’, para ir hacia un modelo de cocreación de soluciones”, indica el gerente general.

Termómetro de desempeño

Para Mibanco, lo fundamental en este proceso de transformación es tener muy claro que la tecnología debe facilitar la creación de



El 70% de la población peruana no tiene acceso al sistema financiero formal. Mibanco está explorando tecnologías para lograr incluir y educar financieramente a más personas.

“

**EL MERCADO SIEMPRE
SERÁ EL GRAN
TERMÓMETRO. CREO
QUE TODAS LAS
ORGANIZACIONES
PRIVADAS NOS
HEMOS DADO CUENTA
DE QUE SI NO NOS
TRANSFORMAMOS,
DESAPARECEREMOS.**

”



soluciones que respondan al nuevo enfoque centrado en el cliente, mejorando consistentemente su experiencia en cada punto de contacto con el banco. “A través de nuevos canales y productos digitales, o la digitalización de varios procesos, este desarrollo evolucionará nuestro modelo de negocio hacia un banco mucho más atractivo para el cliente. Sin ninguna duda, nos hará bastante más eficientes. A esto nosotros lo llamamos ‘eficiencia con experiencia’”, refiere el CEO.

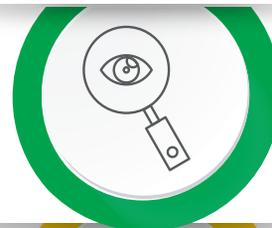
Inclusión para todos

La innovación digital ha cobrado un importante protagonismo dentro de los procesos de todas las industrias, no solo en microfinanzas. En el caso del sistema financiero, el desarrollo de plataformas móviles –que ya se vienen implementando en el Perú– nos está permitiendo bancarizar más y más rápido”, afirma Ichazo Bardales.

Para una organización como la de Mibanco, donde la bancarización es uno de sus compromisos irrenunciables, los resultados obtenidos los motivan a seguir trabajando en facilitar el acceso de cada vez más peruanos al sistema financiero. En esa ruta, lo digital es un excelente medio para ir más rápido. Ichazo considera que la transformación no es cosa del futuro, sino un cambio actual. Aquellas organizaciones que no se suban a la ola, seguirán el camino de grandes corporaciones referentes, cuya resistencia al cambio fue su propia partida de defunción. “El mercado siempre será el gran termómetro. Creo que todas las organizaciones privadas nos hemos dado cuenta de que, si no nos transformamos, desapareceremos”, precisa.

LOS FRENTES PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

INVESTIGACIÓN



Estudio base con los clientes para conocer los motivos más relevantes que impactan en su satisfacción.

Reuniones periódicas sobre la cultura de la organización.



SENSIBILIZACIÓN

HERRAMIENTAS



Cumplimiento de los protocolos de atención al cliente (ventanilla y plataforma).

Dirigidas a los jefes de Banca y Servicio para reforzar los atributos del servicio Mibanco.



CAPACITACIÓN

El talento como reto

La búsqueda de personal preparado para esta transformación es una constante en Mibanco. “En todo proceso de este tipo siempre están los que asumirán el cambio con optimismo, aquellos que necesitarán de un empuje para aceptarlo y otros que mostrarán toda su resistencia a lo nuevo. Nosotros, como líderes, estamos llamados a contar la historia completa del proceso. Ya no solo el ‘qué haremos’ y ‘cómo lo haremos’, sino por qué lo estamos haciendo, cuál es el propósito”, señala el CEO de la institución financiera.

Ichazo considera que la agilidad con la que los colaboradores se adapten al cambio dependerá de que tan bien se haya sabido contar esa historia. “El ritmo actual de los cambios tecnológicos nos demanda contar con profesionales con determinadas capacidades, habilidades y competencias, para afrontar procesos de transformación con éxito. Lo que vienen haciendo las universidades es evolucionar y fortalecer sus unidades de pregrado y posgrado, empujadas no solo por el mercado, sino también por las nuevas generaciones de jóvenes que buscan cómo trascender dentro de las empresas. Además, principalmente, por los profesionales que ya viven procesos de cambio en sus industrias”, apunta.

Colaboración financiera

El gerente general de Mibanco destaca el nivel de operación de las *fintech* en todo el mundo, las cuales han innovado con plataformas digitales

9,950
millones

fueron, a diciembre de 2018, las colocaciones brutas de Mibanco, registrando un incremento de S/ 573 millones (6.1%) respecto al mismo periodo de 2017.

60
millones

de las interacciones con los clientes serán a través de canales alternativos, distintos a las agencias, hacia el año 2021.

SE REDUCE EL TIEMPO DE ATENCIÓN

en el proceso de
apertura de cuentas



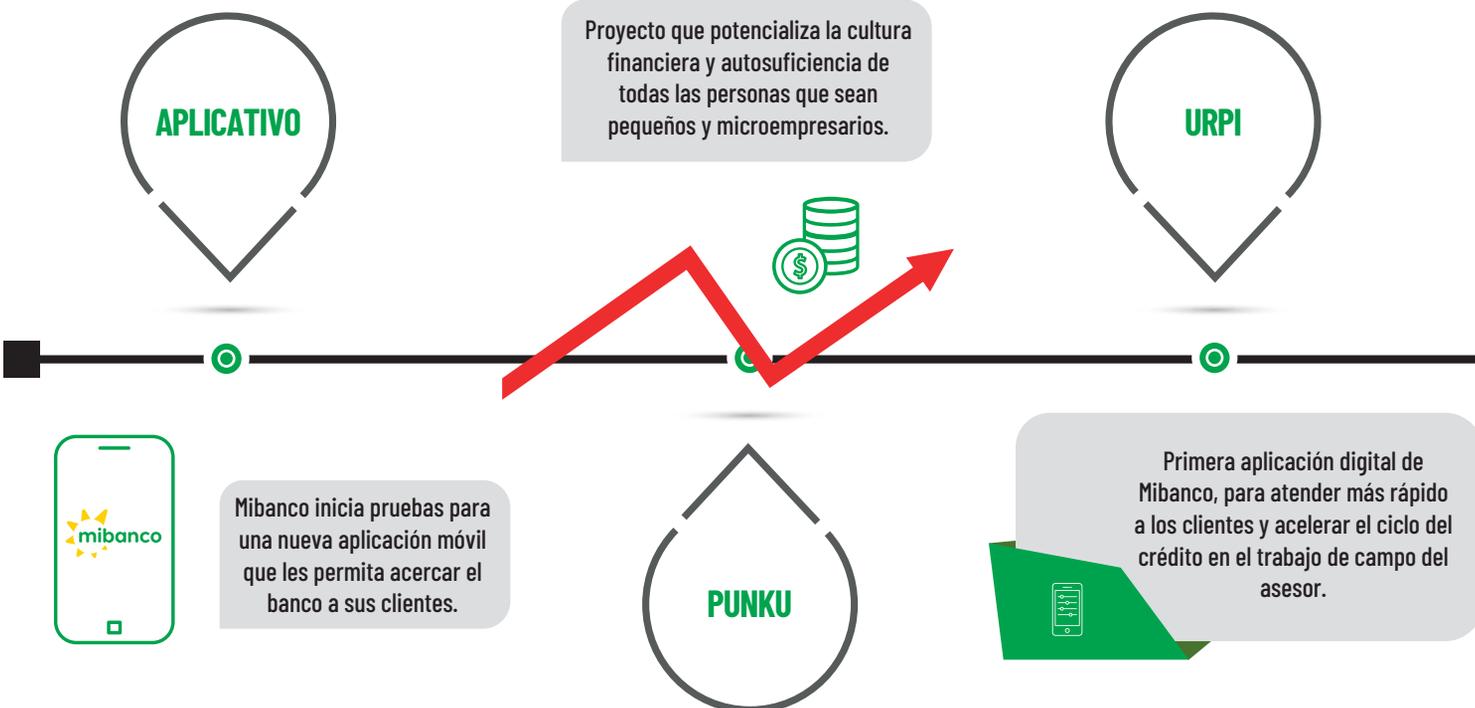
12
4
tiempo de atención (min)

en el proceso de
apertura de desembolsos



10
8
tiempo de atención (min)

INNOVACIÓN EN 2017



que ofrecen servicios financieros. En la actualidad, son parte del *core business* de la banca tradicional y han desarrollado soluciones digitales que satisfacen las nuevas necesidades del cliente. “Estas *fintech* serán competencia en la medida que no seamos capaces de innovar y encontrar nuevas formas de llevar los productos y servicios financieros a nuestros clientes y a más personas. Sin embargo, también veámoslas como una oportunidad para identificar a aquellas con las que podemos complementar nuestras capacidades, trabajando de forma colaborativa, para darle un mejor servicio al cliente”.

Mirando el futuro

Con esta transformación, Mibanco busca ser el banco más querido por sus clientes. “Los emprendedores de hoy y del futuro serán nuestra mayor satisfacción, la demostración tangible de nuestro éxito en este proceso de transformación que estamos atravesando. Buscamos convertirnos en la organización cliente-céntrica que queremos ser, brindando la mejor asesoría y la mejor atención e información”, afirma.



O EVOLUCIONAMOS EL MODELO, O NO VAMOS A SER CAPACES DE SEGUIR AVANZANDO EN LA INCLUSIÓN FINANCIERA”.



La plataforma incluyó mejoras en la navegación, un registro simplificado y nuevas funciones como transferencias, pago de préstamos y cargo automático.



SEGURIDAD

Integración entre la gestión de riesgo operativo, continuidad del negocio, seguridad de la información y prevención e investigación de fraudes del banco.



INTERNET

Asesoramiento a los diferentes equipos del banco en la implementación de nuevos canales de atención a clientes (*Homebanking, Cajero Corresponsal y Call Center*).



PREVENCIÓN



Este año Natura cumple 50 años de creación. Uno de sus pilares es la innovación centrada en modernas estrategias que buscan transformar vidas.



EDUARDO EIGER

GERENTE GENERAL DE
NATURA PERÚ

TRANSFORMANDO VIDAS

La empresa brasileña Natura llegó al Perú hace 25 años. Desde entonces, su crecimiento no para. Su esencia, 'el bien estar bien', envuelve a toda la organización y es el centro de donde parten todas las iniciativas de innovación. Eduardo Eiger, gerente general de la compañía, explica cómo las herramientas digitales le están dando un nuevo impulso al negocio.

Natura, empresa dedicada al cuidado de las personas y la belleza, tiene más de 50 años de creación y 25 años operando en el país. La transformación que viene atravesando parte de sus dos pasiones. La cosmética, que permite a las personas redescubrirse y sentirse bien consigo mismas y las relaciones, el territorio donde la empresa comienza la transformación.

Eduardo Eiger, gerente general de Natura en Perú, cuenta cómo partiendo desde su esencia, identificaron su propuesta de valor, situando a la consultora en el centro y basándose en tres pilares: Prosperidad, Pertenencia y Propósito.

Prosperidad, porque buscan el progreso y desarrollo personal de las consultoras. Pertenencia, que hace referencia a personas conectadas, con intereses similares y listas para trabajar en red. Y propósito, porque cuentan con un objetivo en común: hacer un mundo más bonito. "Somos una red de relaciones con casi dos millones de consultoras en todo el mundo. Desde nuestra esencia, vimos que podíamos trascender a través de la transformación digital, transformando una red *offline* a una en *línea*", explica el ejecutivo.

A partir de entonces que empezaron a conectarse con lo digital. En Natura prefieren hablar de una transformación cultural y resaltar el

nuevo *mindset*. La compañía se transforma junto a sus colaboradores, consultoras y consumidores finales. Aseguran que se autodesafían para crear múltiples canales de venta, colocando a la consultora en el centro, pero con una sola plataforma de venta, la cual presenta al consumidor un abanico de opciones para que pueda elegir lo que más le conviene.

"No es lo que Natura quiere: es lo que el consumidor quiere. Eso es lo que más conecta. Natura es la empresa que cada uno quiere que sea. Esta es la transformación que estamos impulsando en la forma de operar y ofrecer nuestros productos", indica Eiger.

Los cambios en los procesos empezaron en Brasil hace algunos años, en Perú se dieron en 2017. Eiger reconoce que al inicio no fue fácil por el temor al cambio, pero con el tiempo, se fueron adaptando.

La transformación de Natura, centrada en la persona, se enfoca en cómo cambiar las jerarquías y tener una estructura más creativa, que rompa barreras.

"Queremos salir de lo automático. Ya no queremos escuchar 'Es que siempre se hizo así'. Hoy en día la gente quiere innovar más. Queremos saber qué quiere el cliente. La forma en la que hoy trabajamos es más poderosa", asegura Eiger.



Natura está potenciando su estrategia de trabajo con nuevas metodologías y herramientas digitales.

Por el foco del negocio, Natura tiene dos frentes importantes: el consumidor final y las consultoras, que son el nexo con la empresa. Para Eiger, este es el componente más importante de la transformación digital.

“Cuando ingresamos a la vida de la consultora, escuchamos que algunas no han usado antes una computadora. Ayudamos a que se desarrollen. La inclusión digital es increíble.

La transformación empieza por el sueño de la persona. Ella debe prosperar. Tiene que tener ese propósito y por eso tenemos las ‘3P’”, expresa.

Las consultoras entran en una espiral positiva, en donde se crea una conexión con todo el equipo. Cada una emprende la venta desde su perspectiva y su propia esencia. Desde la digitalización, se entregan herramientas para cada tipo de perfil, acompañándolas y ayudándolas a mejorar.

Congruencia extrema

Para acelerar el cambio cultural, Natura identificó la importancia de



En Perú, Natura ha desarrollado una app para que las consultoras puedan integrarse al mundo digital y potenciar su emprendimiento.

“

**CUANDO UNO ESTÁ EN
MEDIO DEL CAMBIO,
TIENE QUE DISFRUTARLO.
TENEMOS QUE GENERAR
ENTRE NUESTROS
COLABORADORES
AUTONOMÍA Y
PROTAGONISMO. NO
ES NATURA LA QUE SE
TRANSFORMA, ES CADA
PERSONA.**

”



alcanzar la congruencia extrema, que está centrada en el ejemplo que los líderes brindan a los colaboradores. En esa línea, se determinaron cuatro factores fundamentales para moldear la transformación cultural: la consultora debe estar en el centro, confrontar ideas para construir, tener una visión integral para estar conectados, y finalmente, reconocer lo bueno y celebrarlo.

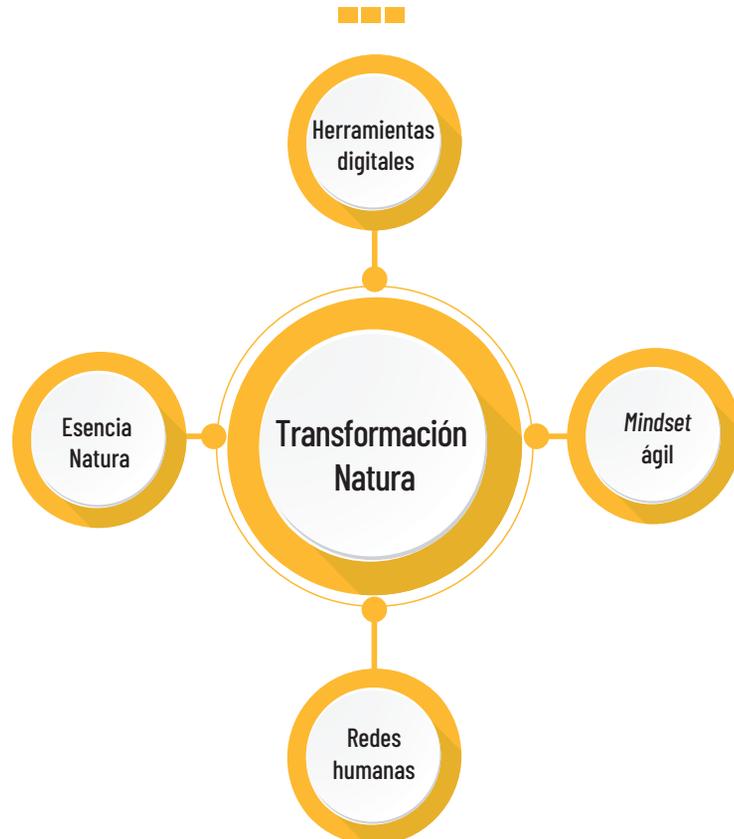
El éxito de la transformación digital de Natura radica en su esencia, sumándose a ella diversas herramientas ágiles y la constante búsqueda de innovación. En fechas especiales o campañas, llevan el proceso de gestión digital con metodologías ágiles que permiten una innovación aún más potente.

“Lo que se ha sofisticado más es el desarrollo de promociones segmentadas y la creación de productos en base a la necesidad de cada cliente, cambiando la gestión de marketing”, indica el ejecutivo.

Influencia digital

En todos los paquetes de capacitaciones que se realizan tanto a las consultoras como a los equipos internos, se emplean metodologías ágiles y se promueven nuevas formas de trabajar. “Siempre buscamos transmitir la pasión por hacer las cosas. Por ejemplo, en Natura fomentamos despertar

MODELO DE TRANSFORMACIÓN NATURA



en nuestros colaboradores la esencia de un influenciador. Es decir, pasión, autenticidad y que sean referentes por sus opiniones", explica Eiger.

Por ello, Natura tiene una red social interna que busca romper esquemas y que el rol de un gestor sea diferente. "Todo empieza a cambiar. La jerarquía no es tan importante. Estamos entrando a una era de lo genuino y queremos gente que sea apasionada. Natura promueve el liderazgo de sus colaboradores impulsando la co-creación y la innovación en su desarrollo", expresa el ejecutivo.

En la compañía se trabaja con grupos multidisciplinarios y el error es parte del proceso de crecimiento y aprendizaje. El uso de dinámicas ágiles les permite encontrar soluciones innovadoras para los obstáculos que se presentan.

Nuevos canales

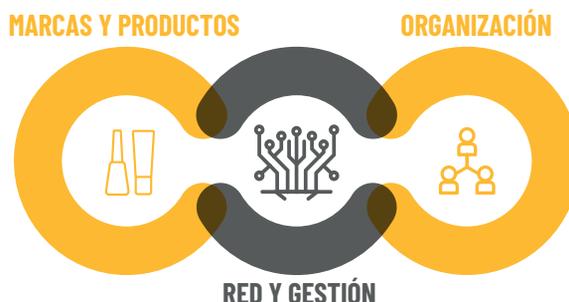
El modelo de negocio de Natura está cambiando, pasando del canal tradicional de la consultora a la 'omnicanalidad'. Si bien la consultora seguirá siendo el centro, la compañía también desarrolla acciones de venta directa y trabaja para entrar a nuevas áreas.

Este nuevo enfoque, según explica Eiger, les abre las puertas a un negocio sin límites, en que la transformación digital es fundamental para simplificar procesos y poder ofrecer mejores oportunidades de compra a sus clientes. "Queremos ofrecerles una experiencia completa, pero sin dejar de poner a la consultora en el centro", comenta Eiger.

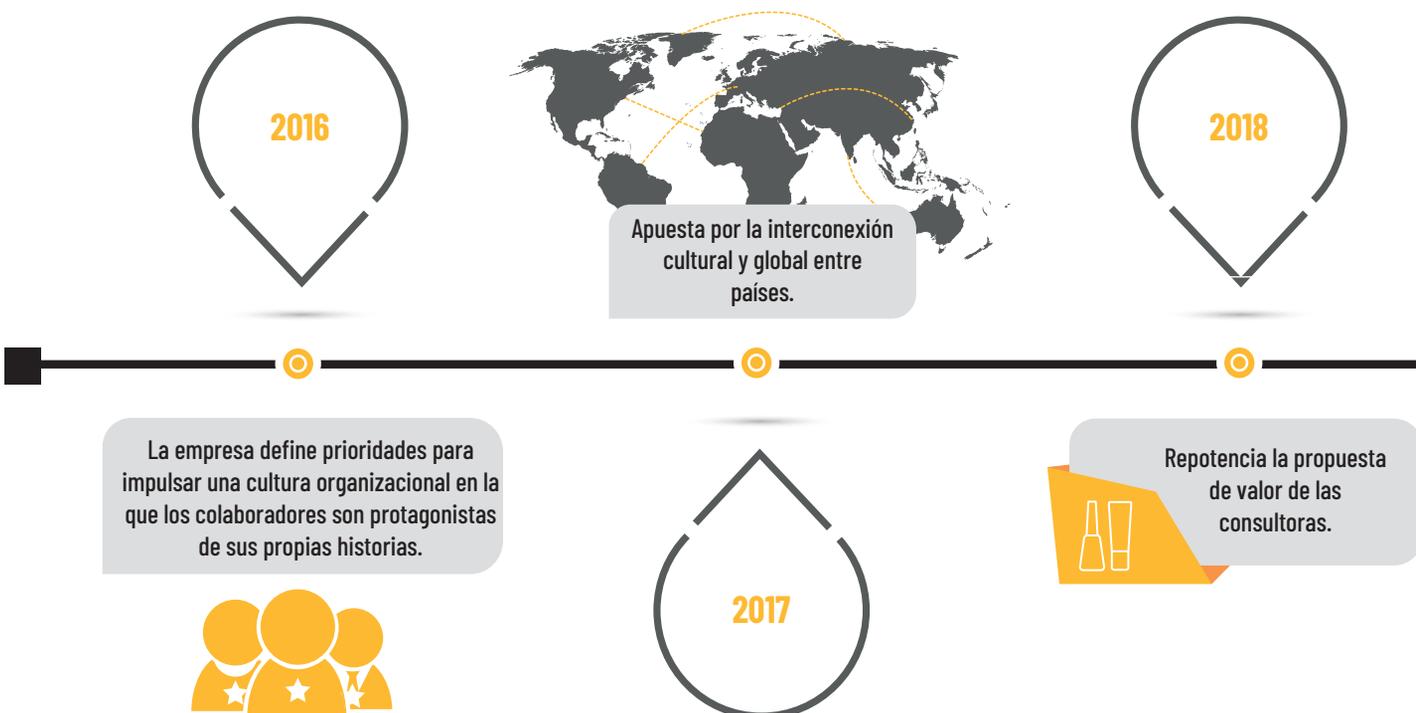


VISIÓN DE SUSTENTABILIDAD 2050

Para alcanzar el impacto positivo, estructuraron la visión de la compañía en tres pilares interdependientes



TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y CULTURAL DE NATURA



Natura continuará transformándose. En ese camino, ve al Perú como uno de los países que puede generar más valor a los mercados en los cuales tiene presencia, por el crecimiento económico que experimenta desde hace más de 15 años, y por los avances registrados en innovación y transformación digital.

“Cuando uno está en medio del cambio, tiene que disfrutarlo. Tenemos que generar entre nuestros colaboradores autonomía y protagonismo. No es Natura la que se transforma, es cada persona”, dice Eiger.

En la mejora de sus estándares de negocio, la sustentabilidad, la retroalimentación y el aprendizaje son elementos esenciales. “Natura tiene un cuidado máximo con el impacto ambiental, trabajamos por tener un mundo más bonito”, finaliza el ejecutivo.



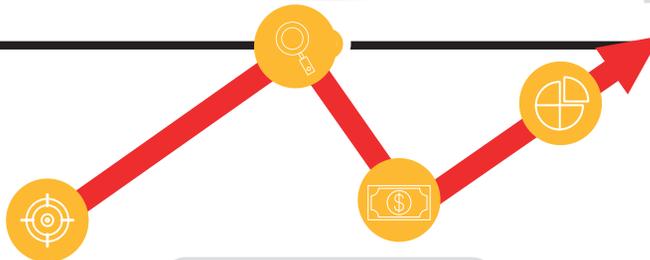
NATURA PROMUEVE EL LIDERAZGO DE SUS COLABORADORES IMPULSANDO LA CO-CREACIÓN Y LA INNOVACIÓN EN SU DESARROLLO”.



Transforma espacios de trabajo fomentando la horizontalidad, la co-creación y el protagonismo de cada colaborador.



Evoluciona en plataformas sistémicas para dar mayor dinamismo al negocio y una mejor experiencia a los usuarios.



Implementa metodologías ágiles en la gestión de sus procesos.



Pacasmayo

Con más de 60 años en el mercado cementero, la compañía del Grupo Hochtief se apoya en la transformación digital para complementar los materiales de construcción, mediante soluciones constructivas que se anticipen a las necesidades de sus clientes.



HUMBERTO NADAL

**CEO DE CEMENTOS
PACASMAYO**

SOLUCIONES CONSTRUCTIVAS

Cementos Pacasmayo se caracteriza por llevar la innovación y la creatividad en el ADN. Con una Gerencia Central de Innovación y un cambio cultural importante, la compañía convierte ideas en soluciones concretas para marcar la diferencia en el mercado peruano.

En julio de 2016, Cementos Pacasmayo dio un punto de quiebre para poner en marcha su proceso de transformación digital, mediante la creación de su Gerencia Central de Innovación, a cargo de Martín Ferraro (MBA de la Universidad de Stanford). Este esfuerzo tuvo como objetivo sistematizar el proceso de transformación continua del negocio, para asegurar el crecimiento sostenido de la empresa y la mejora de sus márgenes.

Humberto Nadal, CEO de la cementera, recuerda que la creación de dicha oficina fue fundamental para dotar de una metodología a la creatividad, que ya era parte del ADN de esta compañía, con más de 60 años en el mercado peruano. “Pusimos en la gerencia a uno de los profesionales más talentosos que teníamos (Ferraro), y lo demás fue aprender mucho. La metodología fue importante, porque si no hubiese sido como tener un ‘Harry Potter’, sin saber si iba a sacar un conejo o un león del sombrero”, explica.

Pacasmayo, empresa dedicada a la producción y venta de cemento, lidera el mercado en el norte del país. En su rubro, es la segunda más importante a nivel nacional. Hace tres años empezaron a evaluar qué podían hacer para continuar siendo líderes en los próximos años. La respuesta la encontraron al darse cuenta que el público actual ya no buscaba solo productos, sino, sobre todo, soluciones. Así, al año 2030, Cementos Pacasmayo tiene como meta ser un proveedor de soluciones constructivas y no solamente una compañía que vende

cemento. “Para eso teníamos que hacer innovación desde adentro, que es lo más importante. Pasar de vender un producto (cemento), a una solución, no es fácil para una empresa con más de 60 años, pero teníamos muy claro que ese era el futuro”, señala Humberto Nadal. El ejecutivo confiesa que le dio un plazo de cinco años a su equipo de innovación para generar resultados. “Les dije que, en ese periodo, deberían haber enseñado a la compañía a tener una metodología de innovación, que pueda llevar las ideas a cosas concretas”, recalca.

Nace una startup

El año 2019 marcará otro hito para Cementos Pacasmayo. Su Gerencia de Innovación lanzará al mercado peruano una *startup* cobijada en la misma empresa, que buscará su propio destino. Nadal explica que esta iniciativa surge porque son conscientes de la velocidad con la que se mueven las *startups*, a diferencia de las compañías tradicionales de mayor tamaño. “Si hubiéramos incorporado las habilidades de las *startups* en nuestra compañía, seguramente habríamos ganado muchas cosas, pero la velocidad requerida era otra. Tenemos procesos que son difíciles de cambiar. El tiempo dirá si esta iniciativa funcionó”, precisa.

Esta nueva compañía será independiente de Cementos Pacasmayo y nacerá con su propia visión. “En dos años, confío que será una empresa exitosa. Y en 15 años, ojalá sea más grande que nosotros”, comenta Nadal.



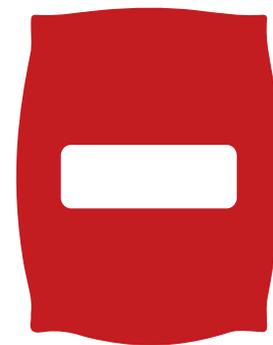
Al inicio, fue difícil sembrar la semilla de la innovación en la organización, pero hoy, existe un compromiso.

Áreas innovadoras

Mientras tanto, Cementos Pacasmayo tiene sus propias metas, para que la innovación se vea reflejada en sus principales indicadores. “Este año, un poco más del 10% de las ventas de la compañía serán soluciones constructivas. En diez años, esperamos que sea el 50%. No nos hemos quedado donde estábamos”, asegura Humberto Nadal.

En la empresa, la transformación digital ha avanzado, principalmente, en las áreas de operaciones y comercial. En la primera, la firma cuenta en Piura con la planta de cemento más moderna de América Latina. “Es una sede con un alto componente digital, los procesos están automatizados. Sin transformación digital, esta planta no se hubiera concretado”, menciona.

Por el lado comercial, la compañía se ha apoyado en la tecnología para dar soluciones a sus clientes. Hoy se puede comprar cemento desde el celular, a través de una *app*. Además, los maestros de obra pueden entrar y hacer consultas *online* a la empresa. Las constructoras también cuentan con la aplicación móvil ‘Pacasmayo Profesional’, para conocer las soluciones constructivas. Los distribuidores, con más de 400 empresas afiliadas, pueden entrar a una plataforma para saber en línea el estado de sus despachos. El propio CEO tiene en una aplicación móvil los reportes comerciales que necesita para conocer la situación de la empresa. El ejecutivo afirma que



En 2017, la empresa diseñó cuatro nuevos tipos de cemento: Cemento Minero, Cemento Tipo I Plus, Cemento Petrolero y Suelo Cemento.

“

**TENÍAMOS QUE HACER
INNOVACIÓN DESDE
ADENTRO, QUE ES LO MÁS
IMPORTANTE. PASAR DE
VENDER UN PRODUCTO
(CEMENTO), A UNA
SOLUCIÓN, NO ES FÁCIL
PARA UNA EMPRESA CON
MÁS DE 60 AÑOS, PERO
TENÍAMOS MUY CLARO
QUE ESE ERA EL FUTURO.**

”

Pacasmayo



no existe un momento preciso para innovar, pero es mejor hacerlo cuando la empresa no lo necesita. Es decir, cuando existen los recursos y no hay presión por cambiar.

Cambio cultural

La Gerencia de Innovación reporta directamente al CEO, porque la empresa considera que si estas iniciativas no vienen desde la alta dirección, no van a funcionar. “No se innova porque esté de moda. Son cosas que uno cree, aprende, y cuando te adoctrinas, es mucho más fácil dejar el mensaje en toda la compañía”, afirma Humberto Nadal. Cementos Pacasmayo difundió la idea de la innovación en toda la empresa, para que esta palabra sea su modus operandi a futuro. “Al primer festival de innovación que organizamos en la compañía, solo asistimos unos pocos. Luego, trajimos gente de afuera para que hablara del tema, y en la última reunión, tuvimos a 150 personas”, afirma.

Nadal considera que el hecho de ser una empresa exitosa también es un obstáculo para cambiar los procesos, pues es difícil entender que la transformación es una necesidad para el futuro. “Es el paradigma de la empresa exitosa. Si voy ganando el partido, para qué voy a cambiar de juego. Pero siempre tienes que ver la forma de hacer las cosas mejor y diferente. La gran ventaja de una empresa no exitosa es que tiene que reinventarse”, sostiene.

Por el lado del talento, la empresa considera que lo más difícil ha sido

FOCOS DE TRABAJO DE LA GERENCIA DE INNOVACIÓN



PROGRAMA DE INNOVACIÓN

Actividades para llevar las ideas del colaborador a la acción.



PROYECTOS DE INNOVACIÓN

Desarrollo de soluciones innovadoras para los clientes.



INNOVACIÓN ABIERTA

Trabajo colaborativo con el ecosistema.



INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Articulación con los retos estratégicos de la compañía.



darse cuenta de qué clase de profesionales les hacía falta. “El área de recursos humanos tiene que alinearse a los objetivos y necesidades de las empresas que buscan innovar y transformarse. Ahora somos una empresa que ha ido migrando mucho hacia otros profesionales. Nuestra composición es más diversa, pero eso nos costó”, asegura.

Ideas y fracasos

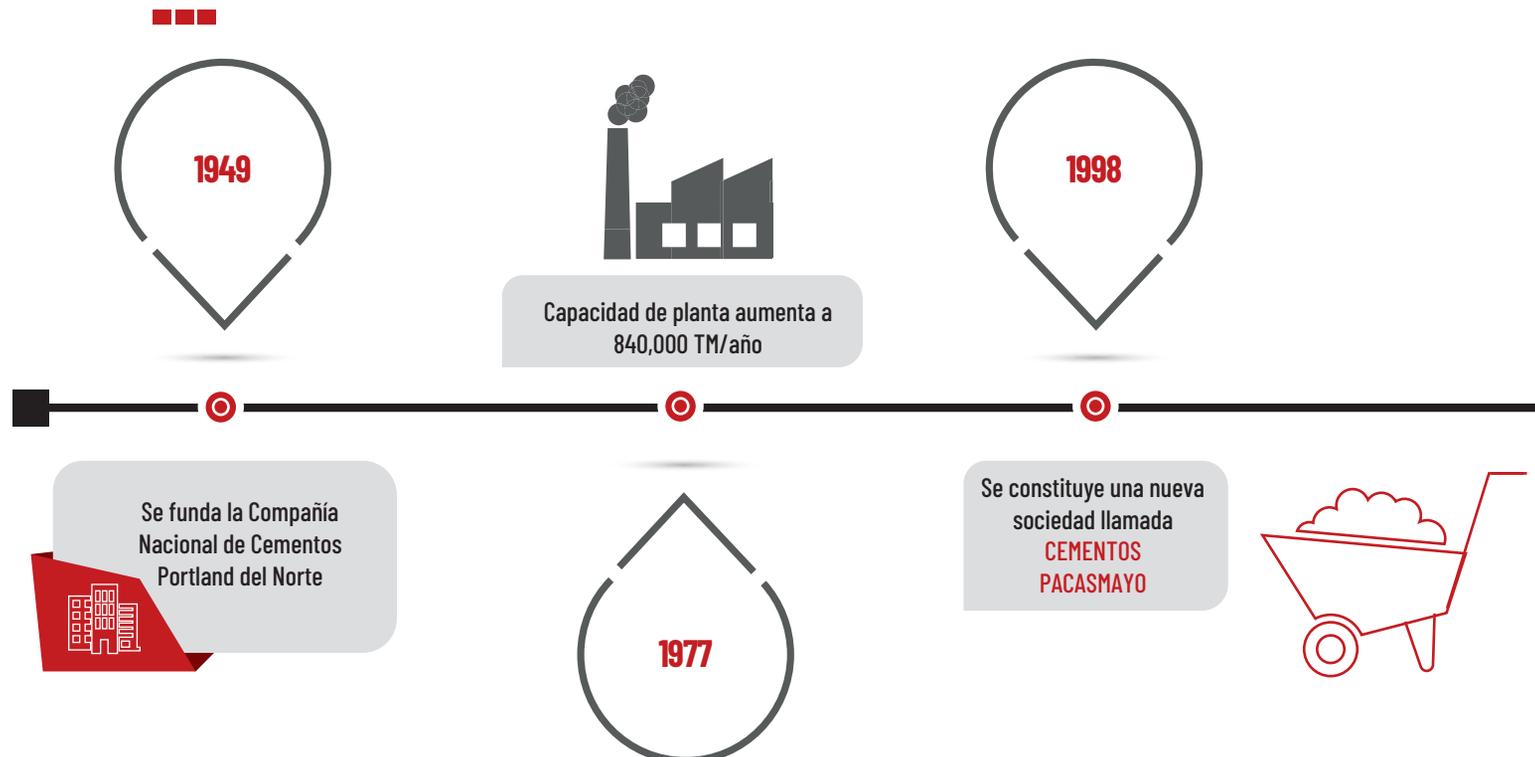
Otro aspecto muy importante en el ámbito organizacional es la tolerancia al error. “Como CEO, no puedo pedir innovación y creatividad, y molestarme cada vez que se equivocan. Allí sí creo que somos tremendamente tolerantes. Ese mensaje es muy importante. Al final, creo que todos nos equivocamos y lo importante es ver cómo aprendes”, afirma el gerente general de la cementera.

La empresa también implementó un concurso denominado 'Tu idea Pacasmayo', para incentivar la innovación en todas sus sedes. Obtuvo 250 ideas, de las cuales 17 resultaron finalistas y se premió a 11 trabajadores, cuyas iniciativas serán implementadas por la compañía próximamente. “Hay cosas sofisticadas, como simples. Por ejemplo, todos los años gastamos S/ 150 mil en movilizar a los colaboradores que viajan a las plantas. Un trabajador desarrolló una aplicación para optimizar ese proceso, con lo cual podemos ahorrar el 50%, moviendo la misma cantidad de gente. Innovar es mejorar”, resalta.

Innovación sostenible

Cementos Pacasmayo considera que si bien todas las empresas persiguen

HITOS DE CEMENTOS PACASMAYO



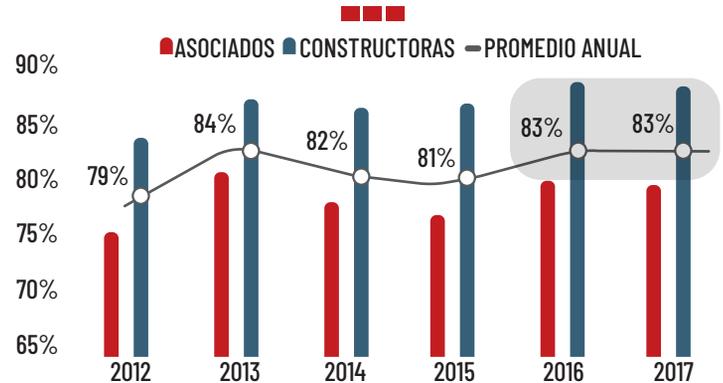
10%

fue la participación de las soluciones constructivas en las ventas totales de la empresa en el año 2018.

1,225 millones

de soles fueron las ventas totales de Cementos Pacasmayo y subsidiarias durante el año 2017.

NIVEL DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

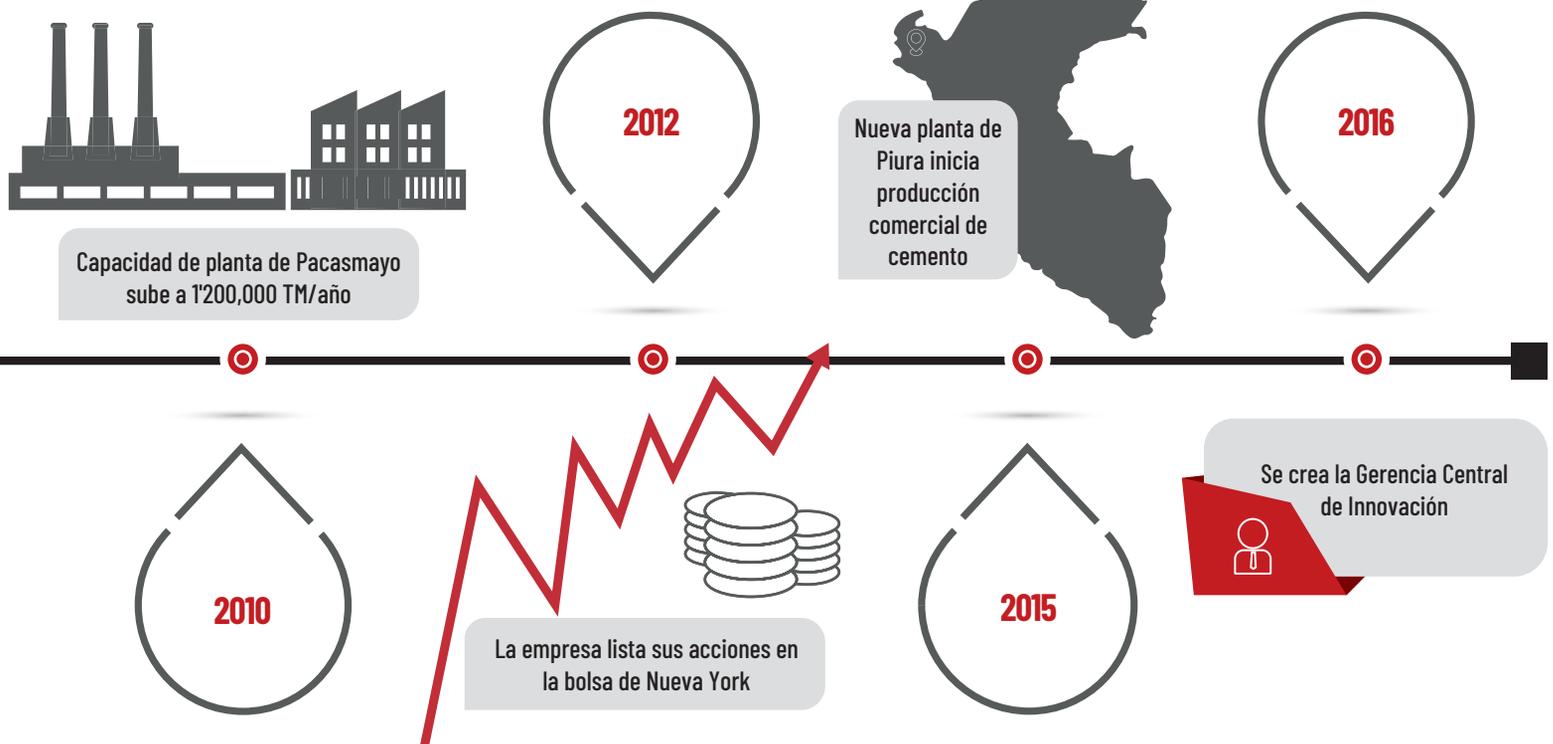
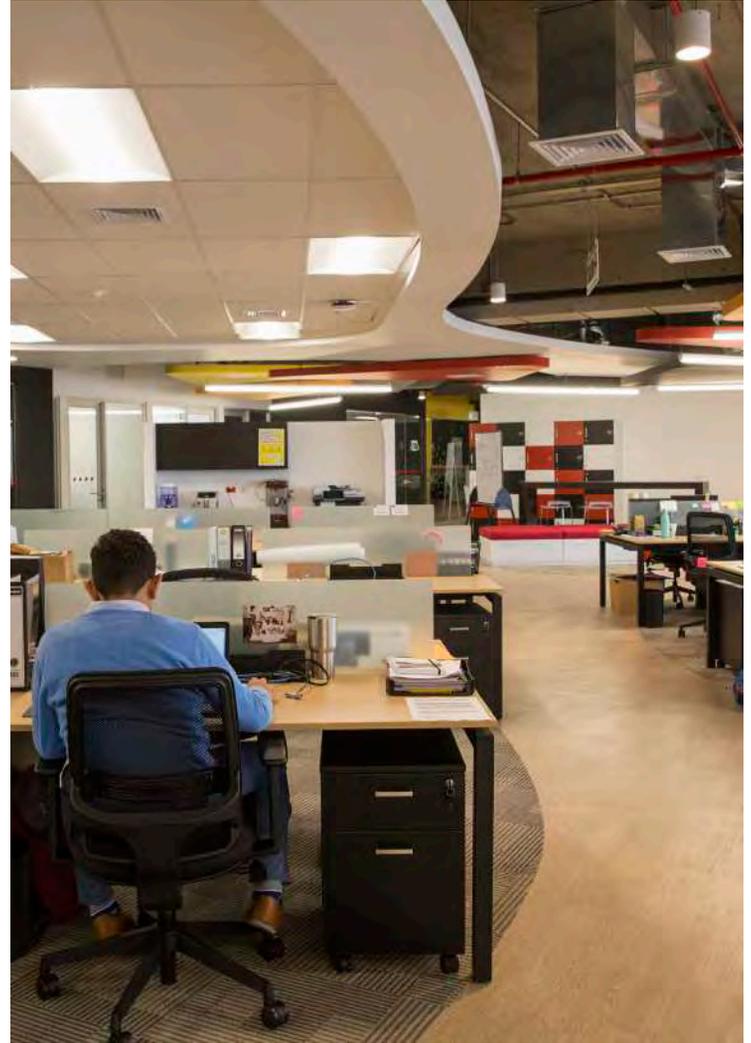


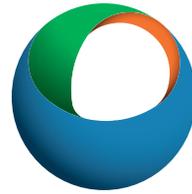
rentabilidad en cada una de las acciones que implementan, la sostenibilidad resulta más importante para aquellos negocios que tienen objetivos de largo plazo. “En la empresa sabemos que los fondos de inversión no ponen su dinero en organizaciones que no tienen planes de sostenibilidad. Nosotros apostamos por estos temas, como los combustibles alternativos, reducir la huella hídrica y un menor impacto ambiental”, señala el CEO de la compañía.

En ese sentido, asegura que la industria de los materiales de construcción viene apostando por la sostenibilidad y por la búsqueda de soluciones a un costo ambiental más razonable. Nadal destaca, además, el nivel de compromiso de los CEOs de otras empresas peruanas en temas de innovación y transformación digital, a tal punto que las empresas están sintonizadas con este proceso, y muchas colaboran entre sí para aprender y conseguir mejores resultados.



COMO CEO, NO PUEDO PEDIR INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD, Y MOLESTARME CADA VEZ QUE SE EQUIVOCAN. ALLÍ SÍ CREO QUE NOSOTROS SOMOS TREMENDAMENTE TOLERANTES”.





pacífico

El acelerador de transformación digital que ha tenido Pacífico Seguros es 'La Chakra', un laboratorio de innovación donde se trabajan nuevas formas para atender las necesidades del cliente, a través del uso de herramientas digitales.



ÁLVARO CORREA

**GERENTE GENERAL DE
PACÍFICO SEGUROS**

APRENDIZAJE CONSTANTE

Álvaro Correa, gerente general de Pacífico Seguros, tiene cinco años liderando la empresa. Durante este tiempo, se ha dedicado a optimizar los procesos internos y potenciar la estrategia de la compañía, que desde hace dos años, cuenta con un mayor componente digital y de innovación.

Uno de los principales objetivos que se planteó Pacífico Seguros fue fortalecer su posicionamiento en el mercado, a través de nuevas herramientas de transformación digital. Y para ello, según comenta su gerente general, Álvaro Correa, se ha tenido que entender lo que significa un proceso de transformación digital y lo que implica para la compañía. “El acelerador que hemos tenido al frente es la creación de ‘La Chakra’, que es un laboratorio de innovación donde nos hemos enfocado en aspectos que están más fuera de la caja. Se trata de pensar en nuevas cosas que el cliente está necesitando”, explica Correa.

El ejecutivo señala que en un primer momento, se han enfocado los esfuerzos en la creación del laboratorio, que ha sido un espacio de experimentación para probar herramientas e innovar en conceptos. De esta forma, identificaron que existían procesos bastante visibles y otros que no tanto, pero igualmente importantes.

Además, fue creada la Oficina de Transformación Digital, que se encarga de gobernar todos los temas relacionados a la transformación digital, y reporta directamente a la gerencia general de Pacífico. “Entre los aspectos visibles, me refiero a las herramientas, funcionalidades o servicios que podemos ofrecer a nuestros clientes. Entre las cosas no tan visibles, están la automatización de los procesos, o el uso de data y *analytics* que se requiere para ciertas funciones de negocio”, explica.

Cultura organizacional

Cambiar la cultura organizacional es un proceso que se vive día a día. “Cuando empiezas, notas dónde se inician los bloqueos institucionales por las formas tradicionales de hacer las cosas, pensar y decidir. Ahí es donde te das cuenta que hay personas que aprenden rápido, y otras que no tanto. En ese momento, debes pasar por un proceso de involucramiento. No hemos estado en la etapa de cambiar de gente, porque no se da la situación, pero es probable que llegemos a ese punto”, comenta el gerente general de la compañía de seguros.

Pacífico tiene una particularidad. Por la naturaleza del negocio, trabaja de manera muy directa con sus clientes e intermediarios, que pueden ser los corredores de seguros o *retailers*. Para responder a ello, todas las acciones enfocadas hacia la innovación y transformación digital deben estar pensadas en el cliente final y el intermediario. En ese sentido, Correa señala que la transformación digital genera beneficios que impactan positivamente en el crecimiento de la empresa. Y es que, de acuerdo con el ejecutivo, con el bajo nivel de penetración de seguros en el país, llegar a clientes potenciales con herramientas digitales representa un gran paso en el mercado.

“Debemos utilizar la transformación digital para brindar a nuestros clientes actuales una experiencia diferente y mejor, sobre todo, en los



En Pacífico Seguros la transformación digital apunta a tener una operación más eficiente, simplificar procesos y mejorar la experiencia del cliente.

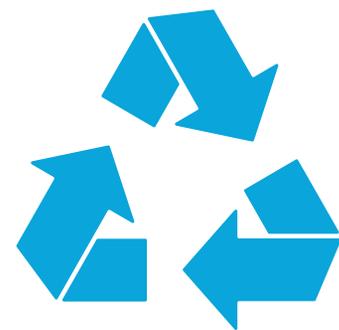
procesos internos, donde nuestro negocio ha sido muy manual, muy basado en papel. Si nosotros logramos virtualizar las cosas, avanzar fuertemente en las pólizas electrónicas, en los débitos automáticos, y en que el corredor de seguros pueda interactuar correctamente y autoservirse, vamos a simplificar mucho nuestra operatividad”, afirma.

Para Correa, si bien el Estado está haciendo importantes esfuerzos, el verdadero motor que impulsa la transformación digital en el Perú es el sector privado. En el caso de la compañía que representa, son varias las acciones que se impulsan de cara a ofrecer mejores servicios a los clientes, como la digitalización de las historias médicas, pólizas electrónicas, diferentes canales para acceder a información, simplificación de procesos, entre otros.

“Si el Estado realmente considera que la transformación digital es necesaria para el desarrollo del país, tiene que comprarse algunos pleitos, como simplificar los requisitos para que las empresas puedan ofrecer un determinado servicio o vender un producto. No estamos ahí todavía. Se requiere un impulso más decisivo”, sostiene el gerente general de Pacífico Seguros.

Talento seguro

La empresa cuenta con un laboratorio que tiene diez mesas de innovación, donde se trabaja con metodologías ágiles y nuevas herramientas que



A través de sus dos nuevos canales digitales para la venta de seguros de vida, el Modelo Día y el e-commerce Vida Devolución Total, Pacífico ahorrará más de 60,000 hojas de papel al mes, lo que equivale a dejar de emitir 1.15 toneladas de CO2, o a dejar de talar cuatro árboles adultos.

“

**DEBEMOS UTILIZAR
LA TRANSFORMACIÓN
DIGITAL PARA BRINDAR
A NUESTROS CLIENTES
ACTUALES UNA
EXPERIENCIA DIFERENTE
Y MEJOR, SOBRE TODO
EN LOS PROCESOS
INTERNOS, DONDE
NUESTRO NEGOCIO HA
SIDO MUY MANUAL.**

”



son fundamentales para el proceso de transformación digital que vive la compañía. El objetivo es difundir cada vez más dentro de la organización prácticas innovadoras, el nuevo estilo de trabajo y las nuevas metodologías. “Actualmente, tenemos mesas donde se desarrollan cosas concretas y con autonomía. Es algo que nos cuesta, porque a veces las decisiones que se tienen que tomar sobre la marcha no necesariamente han sido elevadas a otro nivel, como siempre se hace”, comenta el ejecutivo.

Las mesas reportan directamente a la gerencia general. Además, se han creado centros de excelencia en distintos frentes (hay nueve en la actualidad), cuyo fin es desarrollar los elementos necesarios para que los cambios avancen. El desafío que tienen es ir transformando la compañía digitalmente y hacerla más ágil.

Uno de los puntos importantes con los que vienen luchando las empresas que atraviesan estos procesos es lidiar con los errores. En Pacífico, han aceptado el reto de aprender de ellos y ser cada vez mejores.

“Hay que estar dispuesto a cometer errores. Conceptos como agilidad nos permiten corregir muy rápido si se toman rutas equivocadas. Es un aprendizaje constante”, asegura Correa. En esa línea, todos los participantes de este proceso deciden tomar ciertos riesgos para transformar la forma en la que vienen trabajando, buscando resultados diferentes y más óptimos.

Correa explica que, con frecuencia, se debe recurrir a profesionales del exterior porque en el Perú aún es escaso el capital humano con las

PRINCIPALES ACCIONES EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL

SEGURO VEHICULAR CON GPS SMART



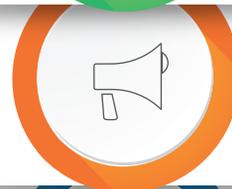
Permite localizar el auto en caso de robo y brinda asistencia vial proactiva (e-call).

No se necesita documento físico para acreditar su vigencia y validez. Ofrece practicidad, inmediatez y seguridad.



SOAT ELECTRÓNICO

REEMBOLSOS ONLINE



Permite gestionar reembolsos desde el canal digital de atención.

Cobertura médica internacional con acceso rápido y fácil de usar.



APP MEDICVIDA VIAJES

DIGITALIZACIÓN



La eficiencia operativa se dio con la digitalización de los formatos, lo cual redujo el número de impresiones.

competencias necesarias. Ante ello, recomienda que las universidades sean más competitivas para descubrir qué nuevas especialidades busca el mercado y poder cubrir esa brecha. "Creo que (a las universidades) puede faltarles la claridad de asegurar la formación de talentos para ser competitivos en el mundo. Talento hay, pero falta explotarlo", agrega el ejecutivo.

Primeros resultados

Llevar a toda la organización el mensaje de que se encuentran en una ruta sería de transformación, ha sido uno de los primeros resultados exitosos del proceso de transformación digital que vive Pacífico Seguros. Si bien al representante de la empresa le hubiese gustado ir más rápido, reconoce que se ha logrado que todos piensen como 'laboratorio', y trabajen en un ambiente altamente innovador y colaborativo. En este punto, subraya que es muy importante acompañar al equipo, pues se trata de un cambio cultural profundo.

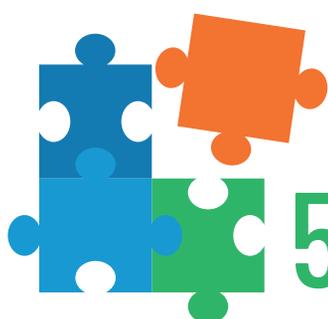
Por el lado del público, las señales también son alentadoras. A pesar de que se encuentran en una etapa inicial del proceso, miles de clientes ya usan herramientas y canales digitales. "Tenemos una muy buena recepción de los clientes, pero aún no logramos tener una cobertura masiva", enfatiza Correa. En esa línea, considera que las herramientas digitales son la opción más idónea y económicamente viable para la apuesta por potenciar su presencia en el segmento de microseguros.

A la fecha, se ha lanzado una nueva web para los corredores de seguros,

ACERCANDO A PACÍFICO A LA CHAKRA



27 
CORE TEAMS



10 
MESAS DE INNOVACIÓN
tiene actualmente Pacífico

50 
CONSULTORES



10

mesas

de innovación y tecnologías ágiles tiene Pacífico dentro de su propuesta de transformación digital.

S/50

millones

puede llegar a invertir la empresa en tecnología, innovación, desarrollo de sistemas e integración con los canales.



que es mucho más amigable y ofrece mejor información que la versión anterior. Por el lado de los clientes, se lanzó el ABC del Seguro, con el mismo propósito de información. También presentaron una aplicación de asistencia vehicular y una póliza de autos, que evalúa la conducta del manejo, entre otras herramientas.

La ruta digital que se espera seguir está enfocada en mejorar los productos y servicios, y con ello, la experiencia del cliente, así no utilice el seguro. Más allá de digitalizar la información del negocio, trabajar con sistemas modernos o introducir nuevas herramientas digitales, el nuevo enfoque demanda integrar al cliente en las decisiones corporativas. Y en esa línea, Pacífico Seguros apuesta por un proceso de transformación abierto, flexible, pero sobre todo, colaborativo, que no pierde de vista que la razón principal del cambio es el cliente.



HAY QUE ESTAR DISPUESTO A COMETER ERRORES. CONCEPTOS COMO AGILIDAD NOS PERMITEN CORREGIR MUY RÁPIDO SI SE TOMAN RUTAS EQUIVOCADAS. ES UN APRENDIZAJE CONSTANTE”.





PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría de
Gobierno Digital

El Estado peruano desarrolla un proceso de transformación digital, tanto al interior de sus entidades, como de cara a los servicios que brinda al ciudadano. Si bien el camino es largo, la integración tecnológica en la gestión pública empieza a concretarse.



**MARUSHKA
CHOCOBAR**

SECRETARIA DE GOBIERNO DIGITAL

ESTADO DIGITAL

Una serie de normativas y la implementación de herramientas digitales vienen impulsando el proceso de modernización del Estado peruano. Marushka Chocobar, secretaria de Gobierno Digital de la PCM, explica que el objetivo es hacer más transparente y eficiente la gestión pública, ofreciendo mejores servicios a los ciudadanos.

El Estado peruano se encuentra en una nueva etapa de transformación digital. Está cambiando la perspectiva de sus acciones enfocadas en el usuario-funcionario, a un enfoque ciudadano-usuario, como beneficiario final del proceso de transformación. Marushka Chocobar, titular de la Secretaría de Gobierno Digital de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), cuenta que esta área creada en 2017 absorbió la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico. Desde entonces, busca reforzar la implementación de proyectos de tecnologías de la información en la administración pública.

De acuerdo con Chocobar, la creación de esta secretaría ha sido un paso fundamental, así como contar con la 'Plataforma Digital Única del Estado Peruano', que será el eje de la transformación digital. "La regulación es el pilar para evaluar la transformación digital del Estado. Si nos comparamos con otros países, nuestro marco normativo para impulsar este proceso es muy bueno. Al interior de las organizaciones ya se registran avances importantes", indica. De hecho, en el marco del 'Plan Bicentenario', el gobierno peruano ha determinado indicadores de avance hasta 2021, para establecer una política pública clara en el marco de la Ley de Gobierno Digital, ya promulgada en 2018. El fin es conducir a todas las entidades estatales hacia un Estado digital integrado.

Normatividad y transformación

El Estado peruano publicó en 2018 el Decreto Supremo N.º 118-2018-PCM, que declara de interés nacional el desarrollo del gobierno digital, la innovación y la economía digital. Según se indica en la norma, se necesitará un uso estratégico de las tecnologías digitales para fortalecer la competitividad, y el bienestar económico y social de todas las regiones del Perú.

El decreto establece un comité de alto nivel, que estará presidido por un miembro de la PCM, un representante del Gobierno Digital, un representante del Despacho Presidencial, y contará con la participación de los ministros de Estado. "Este decreto supremo, que es declarativo, es un pilar fundamental para que las cosas funcionen más rápido. Tenemos la libertad de invitar a gremios o empresas privadas, para intercambiar experiencias, y enriquecer la transformación y modernización del Estado", resalta Chocobar.

En términos de normatividad, la funcionaria subraya que además de este decreto, se cuenta con la Ley de Gobierno Digital, que funciona como habilitadora del proceso de transformación tecnológica y permite la interoperabilidad entre entidades públicas, seguridad digital, servicios digitales, arquitectura digital e identidad.



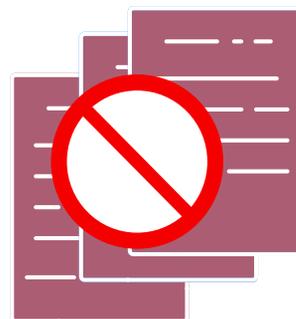
La transformación digital del Estado Peruano busca mayor transparencia en la gestión pública y garantizar un servicio de excelencia a los ciudadanos.

“Este es un proceso de cambio cultural. Estamos creando la página de los funcionarios y trabajamos con los ministerios por medio de la web ‘Gov.pe’. Nos interesa que la palabra que busque el ciudadano aparezca ‘rankeada’ en la página. Esta es la primera gran señal de transformación del Estado”, afirma la funcionaria.

Con el Decreto Supremo 051-2018-PCM, que permitió la creación del *software* público, se continuó en la senda de fortalecer la regulación peruana, para que las entidades públicas caminen juntas y alineadas en este proceso. Con esta normativa, si una entidad ha desarrollado una plataforma para facilitar un trámite documentario, y otra institución pública la necesita, está en la obligación de subir esta plataforma o herramienta digital a Internet, para ser usada por todas las entidades que la requieran. De esta forma –asegura la funcionaria–, se garantiza una misma línea de desarrollo en todas las instituciones del Estado, así como un ambiente colaborativo.

Innovación y transparencia

Uno de los objetivos de la transformación digital, y de la modernización del Estado, es que este sea más transparente y accesible a los ciudadanos. En ese sentido, la tecnología tiene el potencial de contribuir a reducir las posibilidades de corrupción y lograr un Estado más eficiente. Lo que a



Una gestión sin papel es uno de los grandes retos del Estado en el proceso de transformación digital. Se busca que todas las entidades públicas cuenten con mesas de partes digitales.



“

**AL 2030, TODOS LOS
PERUANOS MEJORARÁN
SU CALIDAD DE
VIDA MEDIANTE EL
APROVECHAMIENTO
DE LAS TECNOLOGÍAS
DIGITALES
DESPLEGADAS EN UN
ESTADO DIGITAL.**

”



su vez, permite generar ahorros para el erario público y ofrecer mejores servicios a las personas.

Para hacer frente a estos nuevos procesos, la representante de la PCM asegura que el Documento Nacional de Identidad (DNI) tiene gran relevancia para los ciudadanos, porque permitirá un mayor acceso a los servicios digitales que ofrecen las instituciones públicas y privadas.

El documento contiene un *chip* criptográfico, con tres funcionalidades: aplicación avanzada de identidad, aplicación PKI (que permite acreditar la identidad de manera no presencial), y aplicación biométrica para la huella dactilar.

“Tienes un jefe de tecnología que ha soltado la administración del portal y tienes un ministro que ha colocado la rendición de cuentas en segundo lugar, priorizando la atención a los ciudadanos. Estamos respondiendo a lo que el cliente o el público quiere, con mayores facilidades. Por ejemplo, que al ingresar a los portales del Estado no se usen los datos o Internet de las personas, sino que el acceso sea libre”, indica Chocobar.

Con la ‘Plataforma Digital Única del Estado Peruano’, todos los portales web de los ministerios han sido homogeneizados bajo un mismo formato, para facilitar la navegación de los usuarios.

Se busca que todas las entidades y programas públicos se incorporen a este espacio, que tiene al ciudadano como eje. Y buscando la máxima transparencia,

LEY DE GOBIERNO DIGITAL

IDENTIDAD DIGITAL

1

INTEROPERABILIDAD ENTRE ENTIDADES PUBLICAS

2

SEGURIDAD DIGITAL

3

DATOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

4

ARQUITECTURA DIGITAL

5

se ha lanzado la plataforma digital de declaración jurada de intereses, en la que más de 7,000 funcionarios públicos han firmado digitalmente, lo que puede ser leído como una señal de apertura y transparencia desde el Estado.

Mirada interna

Otro de los aspectos clave para la transformación del Estado es la implementación de tecnologías al interior de las entidades. Según Chocobar, se viene trabajando en la priorización de megaproyectos transversales en todos los sectores y niveles del gobierno. La interoperabilidad se inicia este año, y ya se cuenta con una partida presupuestal. El manejo y análisis de datos es también muy importante.

Con el Centro Nacional de Datos, que deberá tener un centro sectorial y una plataforma geo-referenciada, un tomador de decisiones del Estado podría mirar en un mapa cómo van moviéndose los índices de la anemia y saber exactamente la ubicación puntual de las zonas de mayor incidencia, para desarrollar políticas y transferir fondos de una manera más acertada.

“Nuestro enfoque es que las soluciones digitales que implementemos respeten el idioma. El desarrollo será en base al ecosistema de cada cultura. Los indicadores de impacto en la ciudadanía son importantes”, señala la funcionaria.

Ciudadano digital

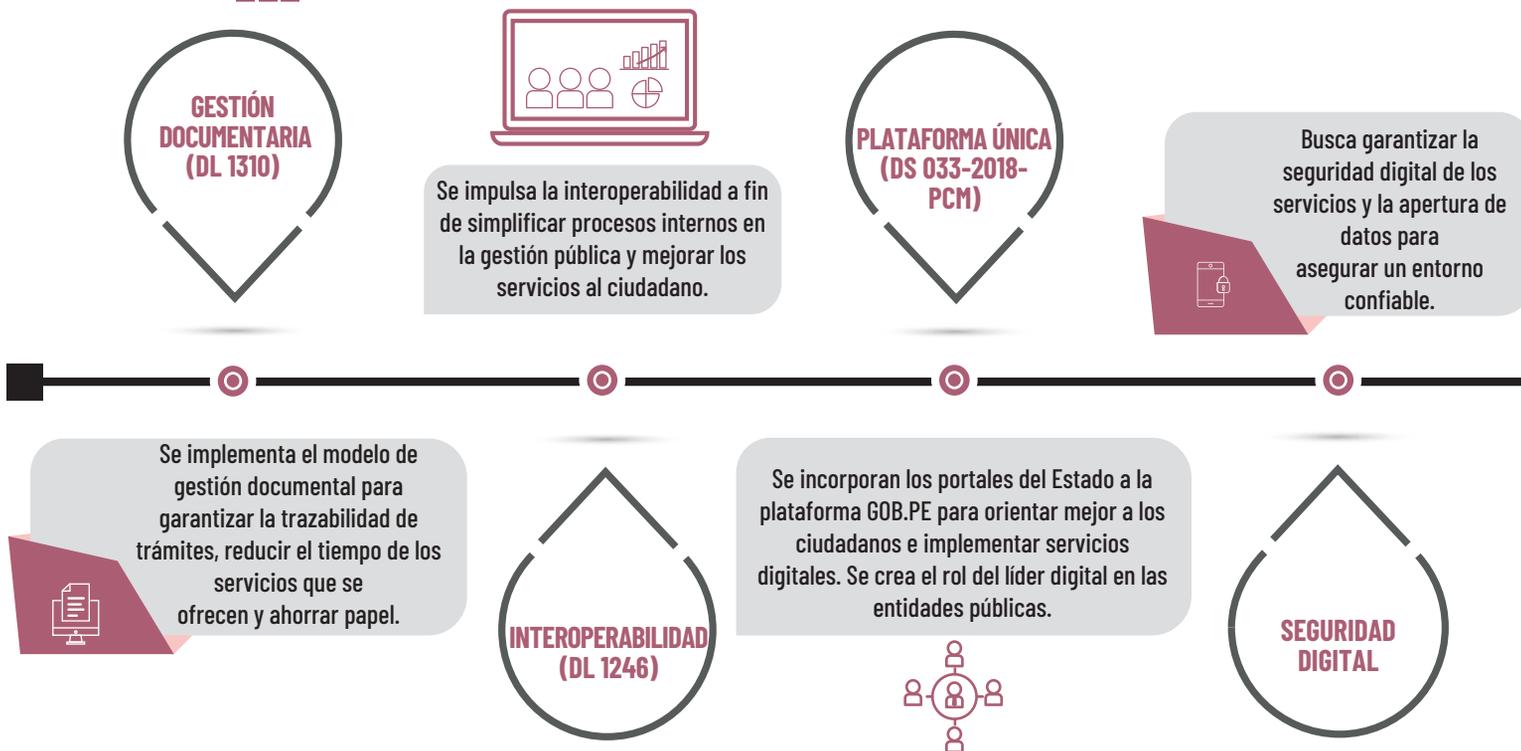
Los servicios digitales, publicados en la plataforma única 'Gov.pe', se



SERVICIOS DIGITALES GOB.PE



PASOS FIRMES EN LA DIGITALIZACIÓN DEL ESTADO



dividirán en dos. Servicios de información, donde está el 80% de los servicios que buscan los ciudadanos actualmente. Y servicios que implican transacciones, área que recién está empezando.

“Al 2030, todos los peruanos mejorarán su calidad de vida mediante el aprovechamiento de las tecnologías digitales desplegadas en un Estado digital”, comenta la funcionaria. En su opinión, se requiere de metodologías ágiles para la implementación de los proyectos, y trabajar para que los ciudadanos relacionen el mayor uso de la tecnología con mejores servicios.

“Necesitamos tender puentes entre el Estado y los ciudadanos, para usar la tecnología de forma adecuada y aprovechar todos sus beneficios”, puntualiza Chocobar.



LA PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS, A TRAVÉS DE LA SECRETARÍA DE GOBIERNO DIGITAL, VIENE LIDERANDO EL PROTOCOLO DE RECONOCIMIENTO TRANSFRONTERIZO DE FIRMAS DIGITALES EN EL MARCO DE LA AGENDA DIGITAL DE LOS PAÍSES MIEMBROS DE LA ALIANZA DEL PACÍFICO.



Perú es el primer país en la Alianza del Pacífico que establece las bases del gobierno digital con un rango de ley



Busca garantizar la seguridad digital de los servicios y la apertura de datos para asegurar un entorno confiable.

Se dispone la creación de un Comité de Gobierno Digital en cada entidad de la administración pública.



Declaran de interés nacional el desarrollo del gobierno digital, la innovación y la economía digital con enfoque territorial.



PRIMA^{AFP}

Grupo  *Crédito*

Todo cambio genera incertidumbre,
pero Prima AFP ha sabido hacerle frente
al proceso de transformación que
atraviesa. El uso de metodologías ágiles
ha sido fundamental.



RENZO RICCI

**GERENTE GENERAL
DE PRIMA AFP**

HORIZONTE CLARO

Prima AFP quiere ser percibida como una empresa orientada a garantizar una pensión, pero también, como una empresa que acompaña el progreso de sus clientes a lo largo de sus vidas. A partir de este enfoque, ha empezado a acelerar su transformación digital y trabajo en temas de innovación, para diseñar junto a sus afiliados el *journey* del cliente.

Desde hace algunos años, Prima AFP viene trabajando con mesas de trabajo para agilizar el desarrollo de productos y servicios alineados con las necesidades de sus clientes. En ese contexto, la firma decidió iniciar una transformación digital para que la visión de la compañía, orientada a liderar el Sistema Privado de Pensiones (SPP), contribuya al mercado en general. Renzo Ricci, gerente general de Prima AFP, explica que la visión de la AFP ha sido siempre acompañar el progreso de sus clientes y tener la capacidad de asesorarlos con respecto a sus fondos de pensiones.

“Es desde este enfoque que empezamos a acelerar la transformación y consolidar la oferta de valor para nuestros afiliados. Creamos una gerencia de ‘Experiencia al Cliente e Innovación’, que es la semilla del cambio de la organización. Nos hemos propuesto a trabajar con metodologías ágiles en desarrollos centrados en el cliente, para lo cual formamos mesas de trabajo y determinamos cómo priorizar las iniciativas, pues algunas no tienen la madurez suficiente para ser implementadas”, comenta el ejecutivo.

La empresa busca empoderar a los equipos para que estos desarrollen estrategias que permitan alcanzar las aspiraciones de la compañía. Hoy, ya cuentan con un *backlog* de iniciativas. Además, se viene trabajando con metodologías ágiles para adaptar la forma de trabajo a las nuevas condiciones y retos. El *visioning*, por ejemplo, fue integrado en agosto

de 2017. Desde entonces, empezaron a implementar iniciativas de corto plazo y baja complejidad.

Para emprender estos procesos, se realizan investigaciones cualitativas y cuantitativas. Se tiene un plan para identificar cuáles son los *pain points* del cliente en el proceso, buscando que el afiliado tenga una experiencia superior. “Nuestro principal reto está en educar a las personas sobre la importancia del ahorro previsional y el valor agregado que genera una AFP. La opinión de los clientes de las AFP es bastante buena, pero los más críticos son quienes no están en el Sistema Privado de Pensiones”, explica Ricci.

A pesar de los esfuerzos, el ejecutivo reconoce que hay mucho por mejorar. Se espera, por ejemplo, mayor creatividad e innovación para atender y optimizar todas las demandas de afiliados y no afiliados, mejorar la comunicación, así como llegar a más personas que tienen un *smartphone* en la mano. El mundo digital será un gran aliado para este objetivo.

Rompiendo paradigmas

Para la empresa, este proceso implicó un cambio a nivel jerárquico. Lo primero que se tuvo que lograr fue que los colaboradores salieran de su zona de confort, teniendo claros los objetivos de la transformación. Para ello, fue necesario romper esquemas, sin dejar de lado la eficiencia y el foco en el cliente.

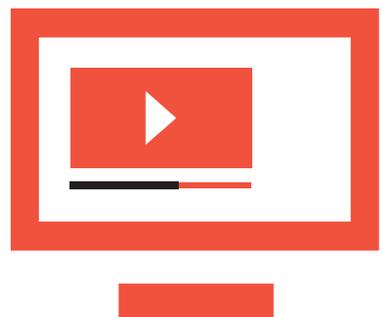


Renzo Ricci asegura que los cambios vienen impactando positivamente en la organización que lidera, pero también en el mercado peruano.

“Tomando en cuenta que esto representaba un cambio cultural, contamos con una consultora que nos asesoró en esta tarea. Al entrar en la etapa de ejecución, debíamos conseguir ciertos perfiles como diseñadores UX y UI, así como Scrum Masters, lo cual ha sido difícil, pero lo logramos. La transformación no se hace de golpe, es un proceso. ¿Cómo invertir en proyectos para innovar sin que se dispare el presupuesto? Ese es un gran reto”, afirma el ejecutivo.

La administradora de fondo de pensiones tuvo que mover gerentes y personas que trabajaban en diferentes áreas, para impulsar la innovación y nuevas formas de trabajo. Sumado a ello, contratar a nuevo personal con diferentes habilidades, enfocadas en temas de transformación digital. De acuerdo con Ricci, si bien se logró conseguir talento en el mercado nacional, no fue nada sencillo. El ejecutivo opina que los cambios no se limitan a las empresas, pues tienen que promoverse desde los centros de estudio. “He tenido la oportunidad de visitar universidades para conocer lo que están haciendo. Hay muchas escuelas que quieren estar más cerca de las empresas. Ciertos roles que se necesitan en las mesas son más fáciles de conseguir que otros. Las universidades están evolucionando, para que cada vez sea más fácil encontrar estos perfiles en el mercado”, señala Ricci.

El gerente general sostiene que si bien hay personas reacias al cambio, los resultados de las encuestas de clima laboral en Prima AFP muestran que los colaboradores están entusiasmados con las iniciativas y



Prima AFP lanzó una serie por YouTube llamada ‘El Depa’. Se trata de una comedia interpretada por influenciadores que buscan difundir conocimientos sobre el Sistema Privado de Pensiones (SPP), de una manera simple y entretenida.

“

**EL REGULADOR
ES UN ALIADO
ESTRATÉGICO PARA
PODER IMPULSAR
INICIATIVAS, SOBRE
TODO, EN EL FRENTE
DIGITAL.**

”



proyectos de innovación centrados en el cliente. “Este es un proceso y todos estamos aprendiendo. La mirada de los gerentes ha evolucionado con la experiencia. Es sumamente rico para todos los niveles de la organización. Particularmente, estoy muy entusiasmado”, reconoce el ejecutivo.

El proceso de trabajo, según comenta Ricci, comienza por empoderar a los equipos, generando un cambio en el *mindset*. Cada cierto tiempo se evalúan los avances y se miden los resultados. En cuanto al negocio en general, Ricci es optimista sobre las nuevas inversiones orientadas a la transformación digital. Todas las ‘balas’ están concentradas en ideas que generen un valor para los afiliados y potenciales clientes, y eso impacta positivamente el negocio.

“Aspiramos a que en los siguientes años tengamos una mejora sustancial, aunque sabemos que es un camino de largo aliento. Queremos contribuir a que nuestros afiliados estén mucho más comprometidos con nosotros”, detalla Ricci.

En el corto plazo, Prima AFP vislumbra un cambio de *mindset* que, si bien ya se viene dando, se espera que madure con el tiempo. A largo plazo, se proyecta que el área de ‘Experiencia al Cliente e Innovación’ contagie a las unidades tradicionales de la empresa, mediante un trabajo articulado y colaborativo. “Cuando llegue ese momento, hablaremos de la verdadera transformación desde adentro, que significará que leemos y entendemos con claridad lo que el cliente quiere”, señala Ricci.

BENEFICIOS DE LA TRANSFORMACIÓN DE PRIMA AFP



Como gremio, el ejecutivo destaca que se viene trabajando de manera conjunta en la centralización de ciertos procesos, aprovechando las posibilidades de los entornos virtuales. “Antes, el mercado era abierto y cada AFP tenía que convencer a las personas. Hoy, solo afilia una AFP y contamos con herramientas digitales que nos soportan en esta tarea”, sostiene.

Con todo este proceso de transformación, la empresa ha planteado nuevas formas de trabajar que impacten en todo el sector, buscando no solo enfocarse en el mundo dependiente formal, sino también en aquellos independientes que tienen la oportunidad de cotizar y crecer. Precisamente, para poder llegar a más personas, Prima AFP viene trabajando un programa piloto junto a una ONG internacional y la Universidad del Pacífico, con el objetivo de fomentar el ahorro.

Asimismo, fueron proactivos al presentar un proyecto de ‘Ahorro vía consumo’, a través del cual las personas podrán generar ahorros adicionales por las compras que realicen de forma cotidiana, en establecimientos comerciales asociados a Prima AFP.

“Si un afiliado se acerca a comprar a un establecimiento que es aliado comercial de Prima AFP, tendrá un descuento asignado, que no se aplicará directamente sobre el precio final, sino que irá a la cuenta de ahorro voluntario sin fin previsional del cliente. De esta manera, el cliente obtendrá un beneficio (descuento) al que antes no accedía, y a su vez, ahorrará en su cuenta de aportes voluntarios. Buscamos aliarnos con empresas altamente transaccionales”, explica.

HABILITADORES DE LA TRANSFORMACIÓN



75%

de la población económicamente activa (PEA) en el Perú no aporta a una AFP.

8

células

de innovación tiene actualmente Prima. Se aspira a que todas las células participen de forma integral en el proceso de transformación.

PROGRAMA PILOTO



MATCHING CONTRIBUTIONS



incentiva el ingreso de nuevos afiliados al sistema privado de pensiones (SPP).



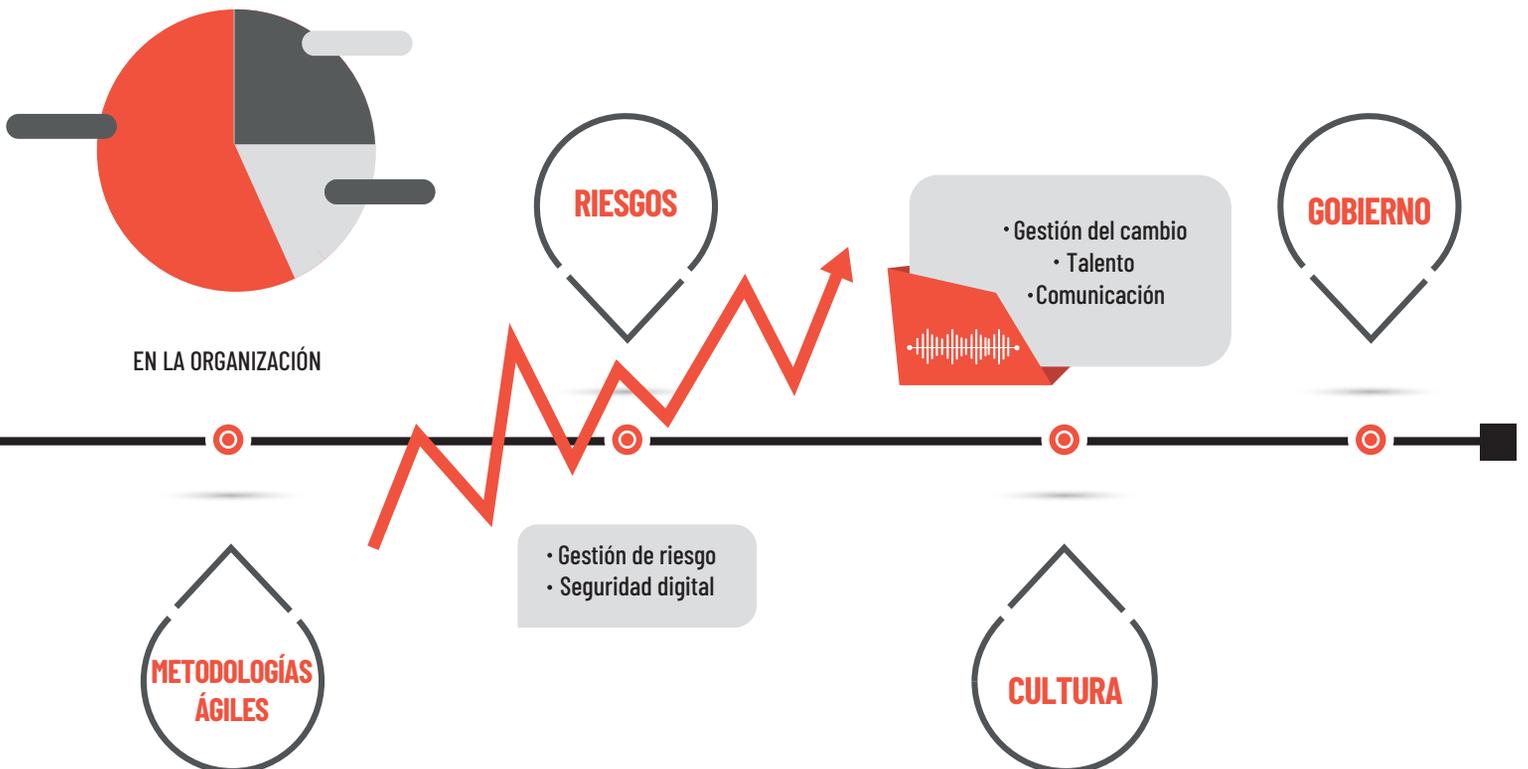
será la subvención del programa durante los primeros seis meses de aportes, para incentivar que las personas se afilien al SPP.

A nivel sectorial, Ricci resalta una Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) mucho más proactiva, colaboradora con la industria y dispuesta a transformarse con ella. Como ejemplo, hoy en día se pueden tratar diferentes trámites y consultas vinculados a la jubilación de forma digital.

Al formar parte de uno de los grupos económicos más importantes del país (Grupo Crédito), Prima AFP atraviesa por este proceso de innovación de la mano de otras empresas la corporación. “Una de las cosas que más ayuda, es que hay grandes oportunidades no solo a nivel de conocimiento transversal, sino que los negocios se complementan entre sí. Hay una sinergia interesante en la propuesta de valor que se le puede dar a los consumidores finales, buscando su tranquilidad de por vida”, asegura el directivo.



HOY EN DÍA, LAS PERSONAS DENTRO DE LA EMPRESA ESTÁN FELICES, SON MUCHO MÁS COLABORADORAS. AL COMIENZO, SALIR DE LA ZONA DE CONFORT GENERA INCERTIDUMBRE”.





La empresa del Grupo Romero sigue un plan de expansión local e internacional, que tiene entre sus elementos clave la transformación digital. Uno de los objetivos principales de este proceso es que la compra de combustible sea una experiencia satisfactoria y relevante para los clientes.



**CARLOS GONZALES
CAMARGO**

CEO DE PRIMAX

MOTOR DEL CAMBIO

Carlos Gonzales Camargo, CEO de Primax, explica que la transformación en la empresa se inició con la digitalización de diversos procesos, como la venta de combustible y la logística en las estaciones de servicio. Primax ha sido la primera empresa peruana que, sin ser 100% retail, permite que sus clientes puedan pagar en los mismos puntos de venta desde un aplicativo móvil.

En febrero de 2018, Primax –empresa del Grupo Romero– adquirió a su competidora Pecsca por US\$ 273 millones. Con ello, se convirtió en la cadena de estaciones de servicios más grande del país, al sumar 1,085 grifos, los cuales representaban el 23% del mercado nacional. Ocho meses después de esta importante movida comercial, Primax logró cumplir con la integración de los colaboradores de Pecsca en sus operaciones. “Entendíamos que habíamos comprado una marca y sus activos, pero no la motivación y el esfuerzo de su gente. Hoy, ya están totalmente integrados y motivados”, asegura Carlos Gonzales Camargo, CEO de Primax.

A mediados de 2018, la empresa alcanzó un hito importante con la emisión de bonos por S/ 350 millones, lo cual demostró la confianza del mercado en el futuro de la Corporación Primax. En diciembre del mismo año, la compañía adquirió la firma colombiana Distribuidora Andina de Combustibles, antes Exxon Mobil. “Esa operación sustenta la visión de la empresa de ser líder en la región, reconocida por la calidad de sus productos y la excelencia de sus servicios. En Perú y Ecuador somos líderes indiscutibles, esperamos tener el mismo éxito en Colombia”, manifiesta Gonzales Camargo.

Centros de conveniencia

La transformación en el sector de venta de combustibles se ha reflejado

en las estaciones de servicio del Perú y el mundo. El ejecutivo explica que, con el transcurso de los años y la tecnología, los puntos de venta de hidrocarburos han pasado de ser simples grifos a centros de conveniencia. Es decir, lugares donde los clientes pueden adquirir productos y, de paso, echar combustible a su auto. “Cuando lanzamos la marca Primax en 2005, existía Blockbuster y no habían *smartphones*. Catorce años después, la gente ve Netflix y aparecieron los autos eléctricos. El mundo se transformó y las estaciones de servicio también”, anota.

Las estaciones de Primax, que incluyen tiendas de conveniencia bajo la marca Listo, presentan un diseño moderno y ágil, que permite que la experiencia del consumidor sea diferente a la de un grifo tradicional. “Lo interesante es que no solo hemos cambiado la apariencia del servicio y el *layout*, sino también el servicio en sí, utilizando lo que nos da la tecnología para que la experiencia del consumidor sea más óptima”, asegura el CEO de la corporación.

Los esfuerzos de Primax para impulsar el uso de la tecnología se han concentrado en dos ámbitos: el *customer centricity* y la eficiencia operativa. En el primer caso, la empresa lanzó en 2016 la aplicación móvil Primax Go, para que el cliente pueda pagar el servicio en la estación desde su *smartphone*.

“Ya tenemos 30,000 descargas. Con esta *app* hemos reducido el tiempo de pago de 2 minutos 40 segundos, a solo 45 segundos. Esta era una



"Hacer mejor lo que hacemos todos los días" es una frase que la dirección de Primax busca inculcar en toda la organización.

necesidad del cliente, que buscaba ser atendido de forma más rápida y segura", indica Carlos Gonzales.

Otra iniciativa, bajo el paraguas del *customer centricity*, es la posibilidad de que el cliente que se encuentra en las estaciones de servicio reciba automáticamente en su celular una alerta con una promoción exclusiva para él. "La segmentación no es por grupo de clientes, sino que es individualizada. Se trata de un sistema de lealtad, con el cual sabemos qué cliente llegó a una estación y le podemos ofrecer un producto de acuerdo con su patrón de consumo anterior", refiere el ejecutivo.

Eficiencia operativa

Primax ha desarrollado una solución que utiliza la inteligencia artificial para fijar los precios de los combustibles, de acuerdo con la zona en que se ubiquen las estaciones de servicio. El sistema sugiere un precio óptimo, de tal manera que sea adecuado para ese punto de venta. "Esta herramienta no solo nos permite estimar el consumo, sino también el tráfico, el volumen de público, el ticket promedio, entre otros. Ese análisis nos predice un tiempo y un precio óptimo. Ya ha sido implementado, desde 2015, en todas las estaciones que operamos bajo la marca Primax", destaca Gonzales Camargo.



Primax fue la primera empresa peruana en permitir que el cliente pague desde su celular en el mismo punto de venta, a través de la aplicación Primax Go.

“

EL USO DE *BIG DATA* SERÁ CLAVE EN LOS PRÓXIMOS AÑOS. NOS PERMITIRÁ TENER UN PERFIL MÁS DETALLADO DEL CONSUMIDOR Y LLEGAR A ELLOS DE FORMA MÁS PRECISA, AMIGABLE Y CON UN MAYOR VALOR.

”



La empresa también ha incorporado la telemetría. Usa el ‘Internet de las cosas’ con el fin de que el sistema emita una alerta cuando, en cualquier estación, el combustible alcance su nivel de reposición. “Automáticamente se pide el suministro, con lo cual el sistema de transporte puede hacer una ruta óptima. Es lograr una mayor eficiencia en tiempo y en mano de obra”, explica el CEO.

Oportunidades comerciales

En el corto plazo, Primax cuenta con dos proyectos que van en línea con su trabajo de transformación digital. El primero es de *couponing*, cuyo sistema permite reconocer al cliente que llega a una estación, para ofrecerle ofertas especiales con el consumo de combustible. El otro proyecto consiste en redimir los puntos de lealtad, para que el consumidor pueda pagar el combustible que consuma con el puntaje acumulado.

Carlos Gonzales Camargo considera que el uso de *big data* será clave para los próximos años del negocio, pues permitirá tener un perfil más detallado de los consumidores. De este modo, se podrá llegar a ellos de forma más precisa, amigable y con mayor valor. “Siempre estudiamos qué va a pasar en este negocio. Un lado es el rubro del retail, y el otro consiste en el negocio de la movilidad: los autos eléctricos, Uber, los autos de alquiler, etc. ¿Cómo vamos a afrontar el futuro? Eso lo estamos analizando para identificar a qué otro negocio podemos entrar”, asevera.

FUNCIONES DE LA APP PRIMAX GO

Pago de consumos en las estaciones de servicio desde el smartphone.



Acceso a mapas para encontrar la estación más cercana.



Revisión del historial de consumos.



Envío de promociones para una mejor experiencia.



La app fue desarrollada por IBM Interactive Experience.



Etapas de la transformación

La compañía del Grupo Romero ha identificado tres etapas en su proceso de transformación digital. La digitalización de sus procesos, la generación de nuevos productos y servicios, y en 10 o 15 años, tener definido en qué se ha transformado la empresa. "Debemos tener claras estas etapas. En Perú no hay aún disrupción digital y algunas empresas están haciendo transformación digital. Humildemente, nosotros podemos decir que estamos digitalizando procesos. Con Primax Go, lo hemos hecho a nivel de ventas, al igual que el proceso de *pricing*. Todo esto quiere decir que vamos hacia la transformación digital", destaca Gonzales Camargo.

En ese sentido, el ejecutivo indica que se está trabajando para que en la organización, todos tengan claro que el objetivo es innovar, lo cual se define con una frase sencilla: "Hacer mejor lo que hacemos todos los días". De este modo, desde los colaboradores que trabajan en la recepción, hasta el CEO, están alineados con el objetivo de mejorar los procesos todos los días.

Gonzales Camargo señala que existe un equipo dedicado a llevar adelante los proyectos digitales en la organización, compuesto por profesionales de diversas áreas. "Usamos una metodología ágil para llevar los proyectos de forma independiente. No son silos, sino que se trabaja de manera horizontal e integrada. Hay proyectos en ventas, en contabilidad, y son los mismos equipos los que se van organizando y definiendo cuáles son las prioridades", refiere.

2,000

estaciones
de servicio en Perú, Ecuador
y Colombia forman parte de la
Corporación Primax.

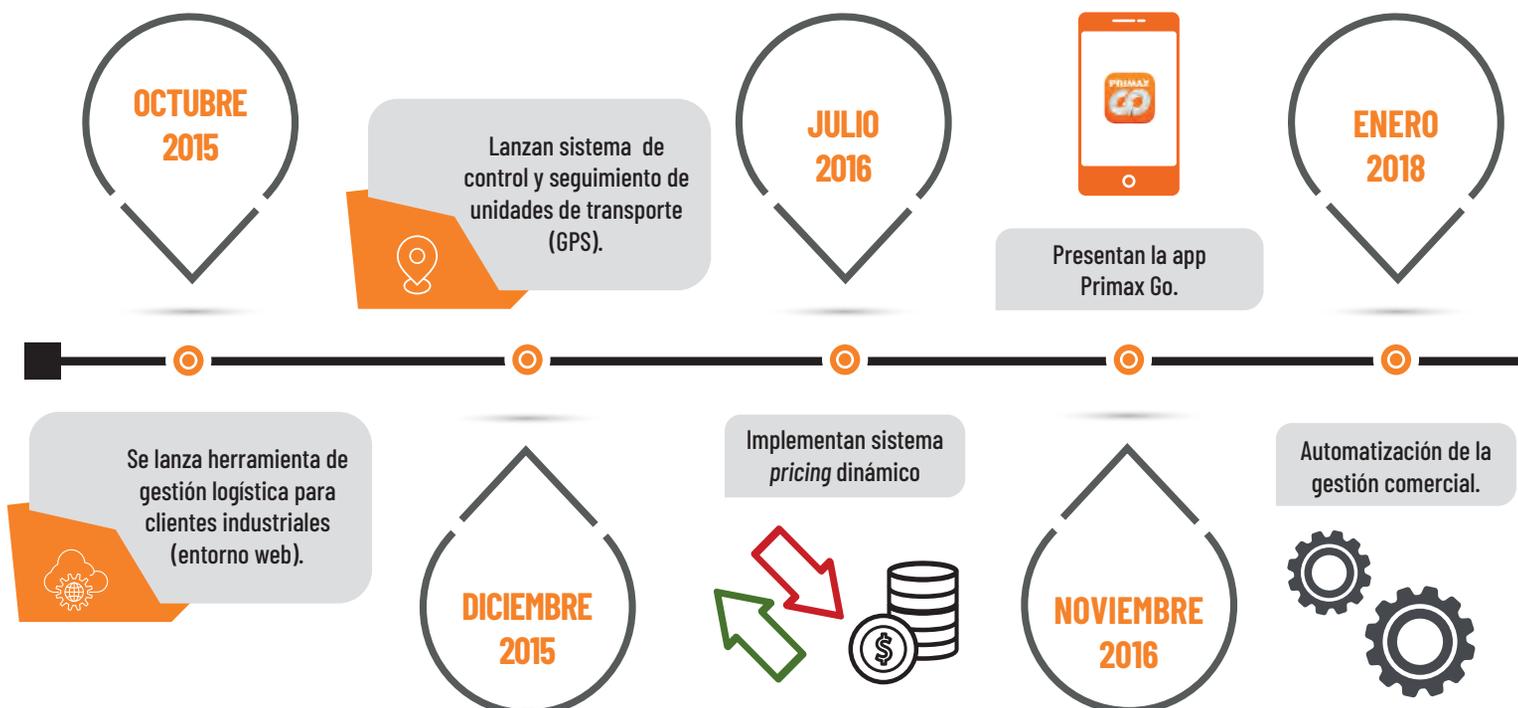
3,500

millones
de dólares fueron las ventas
de Primax en Perú y Ecuador
en 2018.

VALORES DE PRIMAX



LA EVOLUCIÓN DIGITAL DE PRIMAX

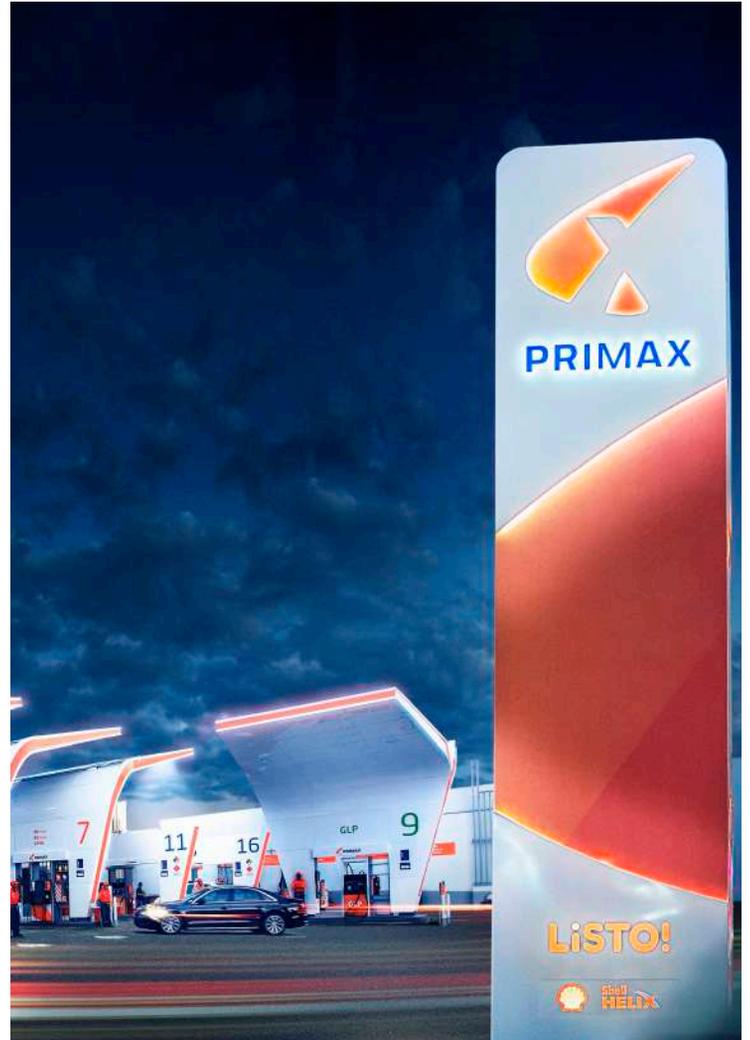


El proceso de transformación digital no es rápido ni fácil. La resistencia al cambio suele ser una de las principales barreras. Por ello, resulta esencial que los colaboradores estén comprometidos, pero también convencidos de que los pasos que se están dando benefician a toda la organización. "Para superar los obstáculos y contagiar el cambio, el CEO debe liderar el proceso. Debe ser el principal promotor de la transformación digital", subraya Gonzales Camargo.

El ejecutivo explica que para evaluar el proceso se cuenta con indicadores de desempeño cuantitativos, como el número de transacciones, el ticket promedio, las ventas, la eficiencia, entre otros. Sin embargo, considera que los indicadores más importante son los cualitativos. "¿Cómo mides que estás avanzando? Cuando tu gente ya no pone las mismas objeciones al cambio. Por eso, hay que escuchar a los colaboradores y a los clientes", asegura el CEO de la compañía.



PARA SUPERAR LOS OBSTÁCULOS Y CONTAGIAR EL CAMBIO, EL CEO DEBE LIDERAR EL PROCESO. DEBE SER EL PRINCIPAL PROMOTOR DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL".



Telemetría

ABRIL
2018



Sistema de *network planning* y análisis de performance de las estaciones de servicio.

NOVIEMBRE
2018



Redención puntos bonus

ABRIL
2018

Sistema de pronóstico de demanda por negocio, producto y terminal.

SEPTIEMBRE
2018

Couponing

DICIEMBRE
2018



Con su transformación digital, Ransa busca brindar a sus clientes la misma experiencia de compra que ellos le dan a sus consumidores finales. Estas experiencias, que se caracterizan por su simpleza, inmediatez y trazabilidad, son posibles gracias a la tecnología.



**PAOLO
SACCHI**

CEO GRUPO RANSA

EFICIENCIA LOGÍSTICA

Paolo Sacchi, CEO del Grupo Ransa, afirma que la innovación no es crear un aplicativo o incluir tecnologías, sino que se trata de cambios integrales: obtener, analizar y brindar data en tiempo real de los procesos internos. De esta forma, es posible asegurar la productividad y brindar un gran servicio a los clientes, integrando toda la cadena de suministro y llevando bienestar a los consumidores.

Hace dos años, Ransa, empresa multilatina líder, inició su proceso de transformación como parte de una estrategia enfocada en brindar la mejor experiencia a sus clientes. De acuerdo con Paolo Sacchi, CEO de la compañía, se trata de conocerlos y centrar en ellos las decisiones de la empresa, diseñando soluciones eficientes, ágiles y adaptables, que permitan generar ventajas competitivas en sus negocios a través de la logística.

En ese camino, la cultura es un pilar fundamental, pues tiene que estar alineada a la estrategia de negocios y al estilo de liderazgo. En opinión de Sacchi, para lograr una transformación organizacional, es fundamental la transformación de las personas.

“En Ransa entendemos que centrarnos en el cliente para mejorar su experiencia nos lleva a cambiar también la experiencia de nuestros colaboradores, partiendo desde la perspectiva de la gestión del talento y sus competencias, hasta el eje comunicacional”, explica el ejecutivo.

Desde la contratación, la compañía se asegura de que las personas tengan las habilidades necesarias para esta nueva forma de trabajo. De esta manera, cambian su experiencia bajo la digitalización y los procesos de formación que reciben permanentemente.

Según el ejecutivo, esta metodología vuelve a las personas más empleables y hace que sean más transparentes, directas y colaborativas. Todos estos atributos están alineados al propósito organizacional de Ransa, que es llevar bienestar a través de lo que hace.

“Tenemos alrededor de 6,500 colaboradores, en siete países. Y una combinación de distintas generaciones, que se relacionan con la tecnología y la digitalización de formas diferentes, no solo por su grupo etario, sino también por el rol que desempeñan dentro de la organización”, afirma Sacchi.

Automatización y cambio cultural

La adaptación, dentro de un mundo tan cambiante, requiere de transformaciones integrales y de adecuar una serie de procesos para potenciar la productividad de los equipos. En ese escenario, la compañía ha implementado aceleradores de cultura, como las redes sociales internas, que se convierten en plataformas de interacción y facilitación del trabajo colaborativo. Estas sirven para compartir conocimiento en tiempo real, dar visibilidad a las propuestas de todos los colaboradores, acortar brechas de aprendizaje y generar sinergias.

Otro punto importante es escuchar y entender el mercado. En Ransa



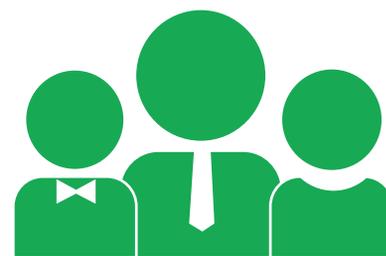
A través de su transformación digital, Ransa genera ventajas competitivas a los negocios de sus clientes mediante la logística.

tienen claro que los clientes están atravesando procesos de cambio similares, y que su foco está en acompañarlos como su principal aliado, para que sean más eficientes.

El CEO de Ransa sostiene que el contexto empresarial está dando muestras de nuevas formas de hacer las cosas. Por ello, a la par de su propia transformación, deben contar con proveedores que tengan nuevas habilidades y capacidades en el desarrollo de aplicaciones abiertas, soluciones colaborativas en la nube y análisis de la información, para completar todo el ciclo.

Sin embargo, estas automatizaciones son más complejas de lo que parecen. De hecho, para Sacchi no existe una solución *'one size fits all'* que se pueda adquirir en el mercado. En ese sentido, la estrategia de la compañía incluye un *mix* de recursos propios y otros externos, para trabajar de forma tal que los procesos de transformación se alineen con los tradicionales.

Para lograrlo, es necesario balancear una estructura de control que mantenga las eficiencias del negocio. Del mismo modo, otra estructura de monitoreo vinculada a las motivaciones y desafíos que enfrentan los colaboradores y clientes. Y finalmente, una estructura disruptiva para rediseñar sus experiencias.



Ransa está consolidando sus procesos de transformación con áreas dedicadas a la gestión de nuevos procesos y tecnologías alineadas a la estrategia del negocio. También está trabajando en la implementación de metodologías ágiles y arquitecturas basadas en la nube para el máximo aprovechamiento del big data en beneficio de sus clientes.

“

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL NOS PERMITE AFRONTAR RETOS, COMO LA VISIBILIDAD 360 DEL SERVICIO, OFRECER AL CLIENTE LA MISMA EXPERIENCIA QUE LE DA A SU CONSUMIDOR FINAL, OBTENER, ANALIZAR Y BRINDAR DATA EN TIEMPO REAL, Y GESTIONAR ÁGILMENTE LA CADENA DE SUMINISTRO.

”



Estos mecanismos les permiten desarrollar nuevos servicios, como el de 'Última milla', para integrar toda la cadena logística y acercar a las empresas a sus consumidores finales, a través de nuevas plataformas tecnológicas.

Talento innovador

La globalización hace posible que diversas experiencias puedan replicarse en las universidades. A nivel local, existen proyectos en los que se diseñan y construyen robots para tareas complejas, como en los países del primer mundo.

Con esta preparación, los alumnos tienen el potencial para afrontar retos de digitalización e inteligencia artificial. "Una clara muestra es nuestro aliado Urbaner, con quien brindamos el servicio 'Última milla', que fue creado y dirigido por dos jóvenes con la capacidad de conceptualizar y liderar una *startup* que compite contra multinacionales en este mismo rubro", enfatiza el ejecutivo.

De esta forma, la compañía apunta a ser un referente de adaptabilidad y transformación constante, a la vanguardia del sector, a través de la innovación y el desarrollo de nuevas soluciones para todas las industrias. Una organización en la que cada acción está guiada por el propósito de llevar bienestar a las personas, y donde el cliente es el centro de la operación, para elevar la calidad del servicio y crear en conjunto, constantemente.

RANSA EN CIFRAS

80 años de experiencia



+6,500 colaboradores

+3.5 millones m2 de infraestructura



+330,000 posiciones para productos no perecibles

+ 1,000 unidades con GPS



+48,000 posiciones para productos perecibles

A partir del alineamiento cultural y el desarrollo del talento, la empresa logística espera alcanzar todas las eficiencias operacionales necesarias. En sus procesos internos, por ejemplo, busca lograr de un 15% a 20% de eficiencia. Además, se ha planteado que los nuevos negocios representen el 10% de sus ingresos en los próximos cinco años.

“Alcanzaremos esta meta estando muy cerca de nuestros clientes, escuchándolos y monitoreando permanentemente su satisfacción y expectativas, para que a partir de estos *insights*, rediseñemos y desarrollemos nuevos servicios, de manera ágil y en tiempos muy cortos”, señala Sacchi.

Transformación y competitividad

Para Paolo Sacchi, la transformación digital tiene que ser vista como un acelerador de la mejora de la calidad de vida y el bienestar de las personas. “En la medida que logremos esto, el crecimiento económico del país vendrá por añadidura”, asegura.

El ejecutivo señala que este proceso genera un efecto multiplicador que trae avances, eficiencia y competitividad para todas las industrias y sus cadenas de valor.

Como cualquier proceso de innovación, la transformación digital requiere de un ecosistema que lo facilite. El gobierno, la empresa privada y las universidades tienen un rol clave en la investigación y en la formación

+6,500 **US\$135.3**

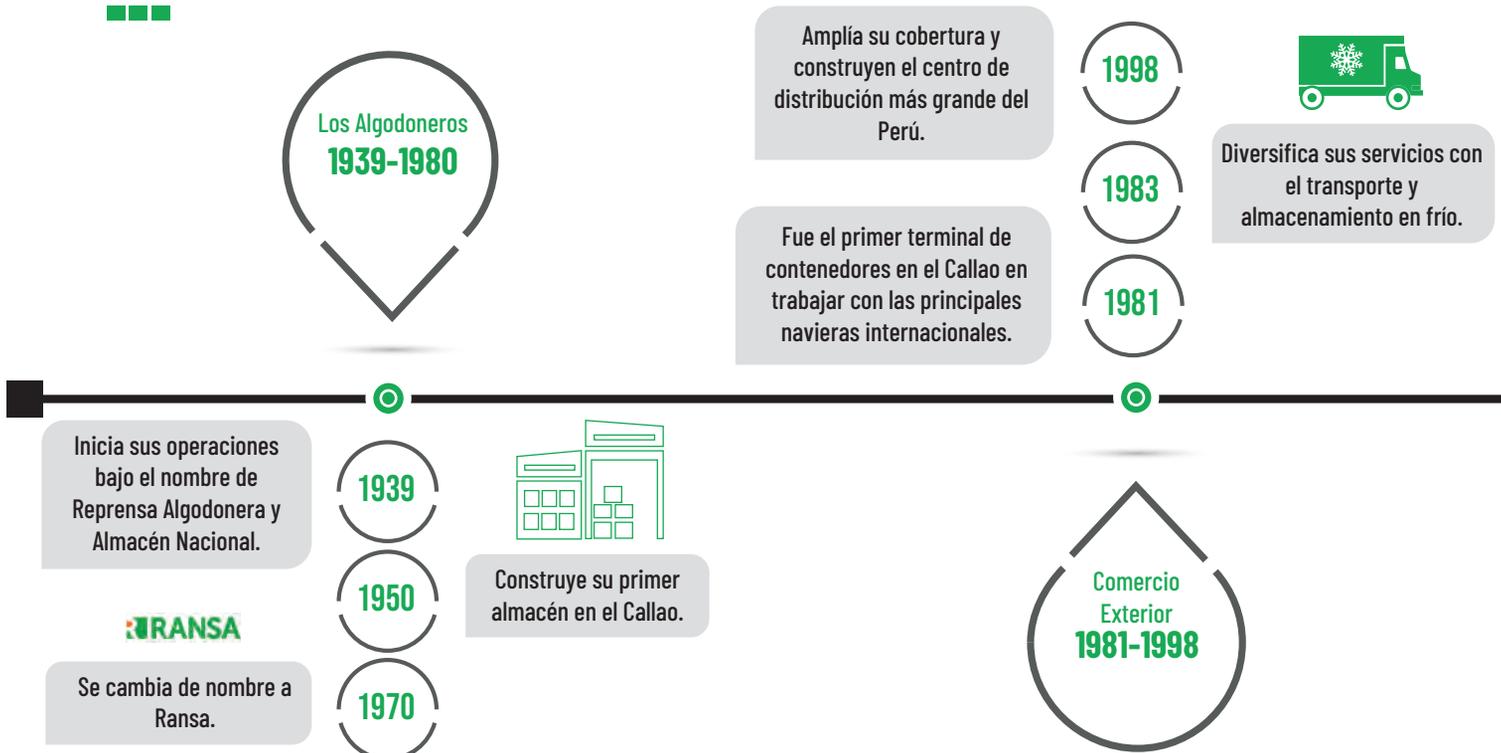
colaboradores
tiene Ransa en sus operaciones
en siete países y 34 ciudades de
Latinoamérica.

millones
ha invertido Ransa en los
últimos cinco años.

OPERACIONES DE RANSA



LA EVOLUCIÓN DE RANSA



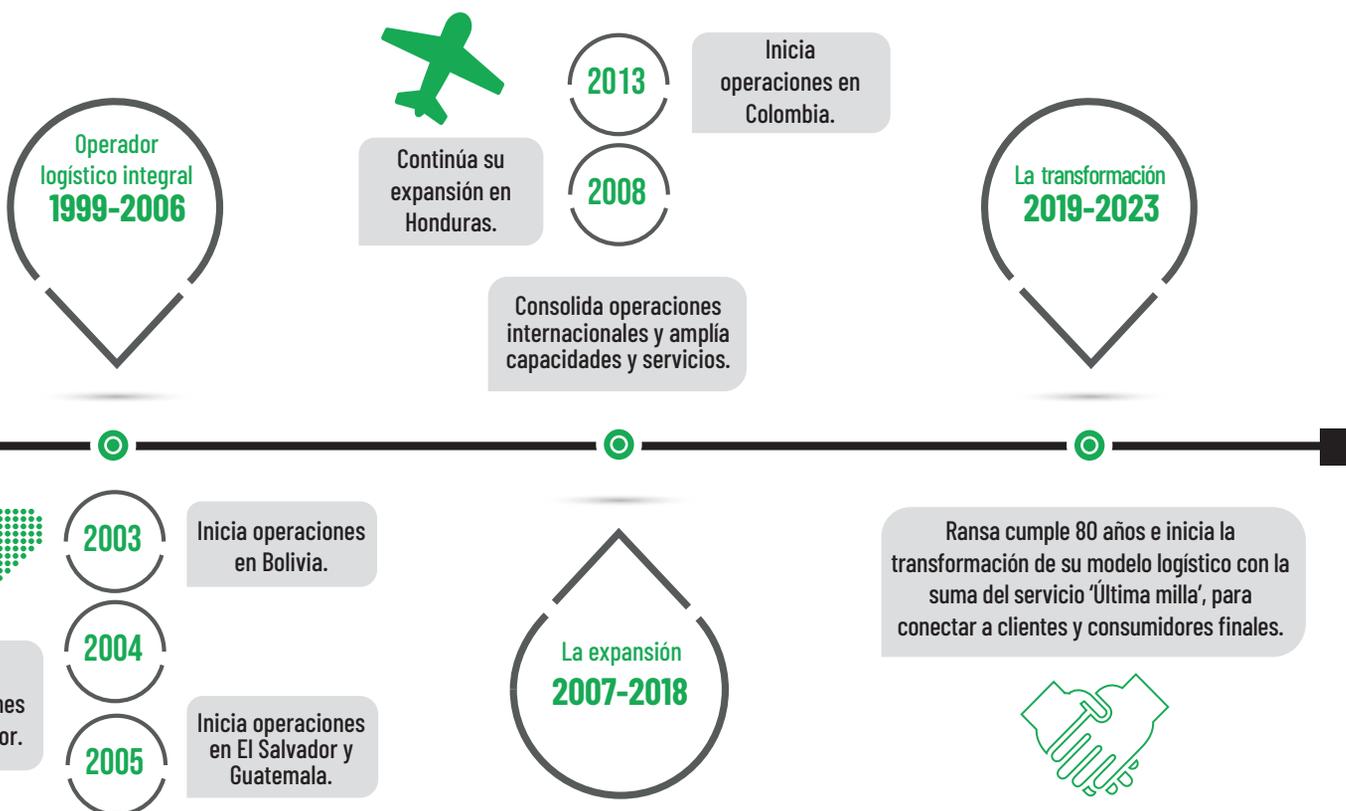
del talento. El Estado debe cumplir un rol articulador, liderando este nodo, para generar grandes impactos.

Existen iniciativas en algunas instituciones del Estado que apuntan a la digitalización de sus procesos, como Aduanas, Sunat y las municipalidades. Sin embargo, el camino es largo y complejo, y se requiere incentivar y motivar al sector privado para que apoye estos cambios, a través de beneficios para quienes migren a procesos más digitales.

“Lo ideal sería articular todos estos esfuerzos en uno solo, alineado con la única visión de mejorar la competitividad del país y la calidad de vida de las personas”, concluye el ejecutivo.



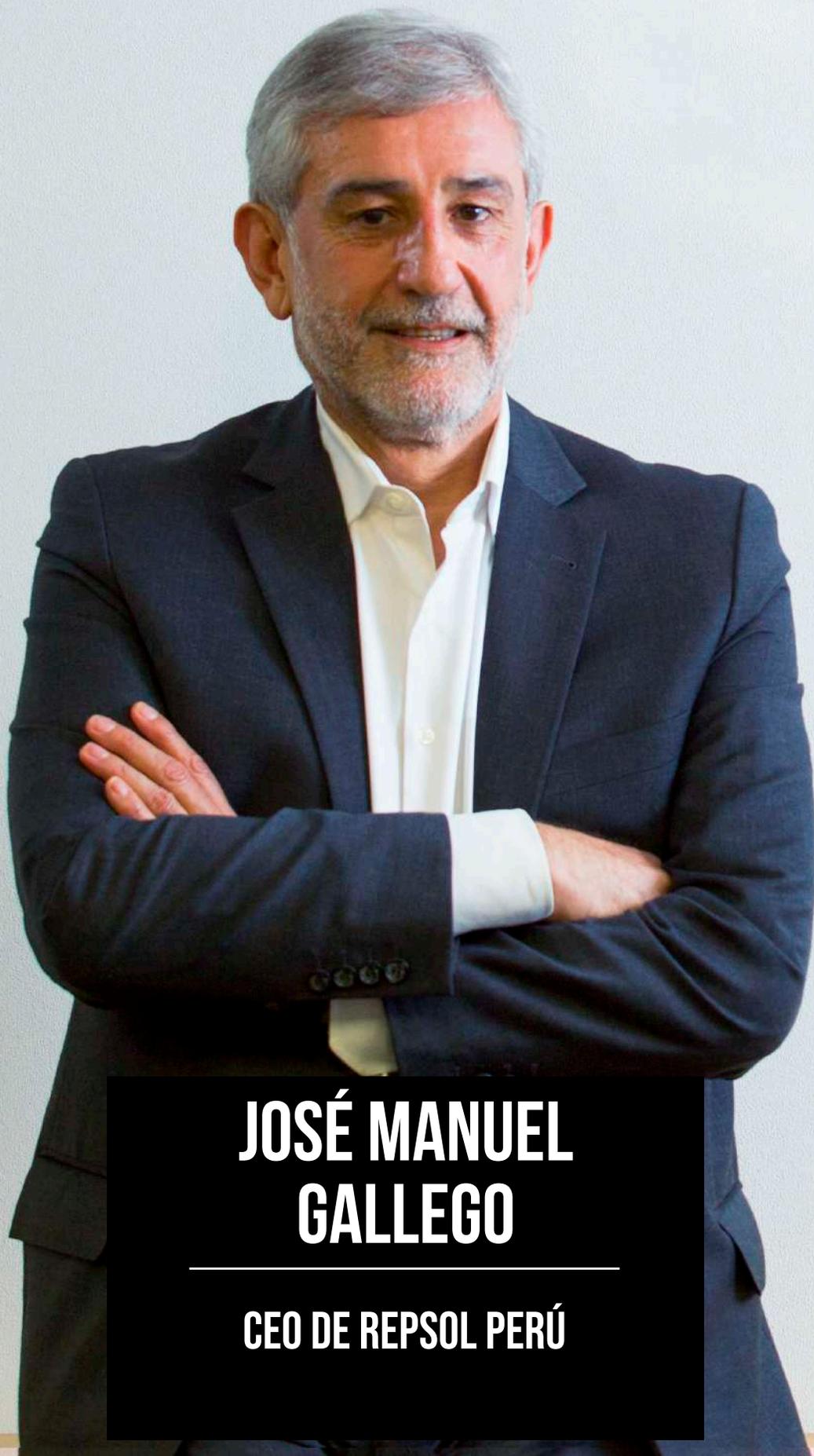
CUMPLIMOS 80 AÑOS CONSOLIDÁNDONOS COMO EL OPERADOR LOGÍSTICO LÍDER EN LATINOAMÉRICA. PLANEAMOS TRANSFORMAR EL NEGOCIO LOGÍSTICO A TRAVÉS DE LA TECNOLOGÍA, EL TALENTO, LA EFICIENCIA EN COSTOS Y LA SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES”.





REPSOL

Con 20 años en el mercado peruano, la empresa española desarrolla más de 100 iniciativas para impulsar su proceso de transformación digital.



**JOSÉ MANUEL
GALLEGO**

CEO DE REPSOL PERÚ

ROMPIENDO ESQUEMAS

El proceso de transformación digital de Repsol muestra resultados tangibles. José Manuel Gallego, CEO de la empresa en Perú, asegura que una de las estrategias más importantes de la compañía es la toma de decisiones ágiles con el fin de lograr beneficios para los consumidores finales.

En el marco de su plan estratégico, Repsol viene ejecutando un ambicioso plan de transformación digital en todas sus líneas de negocio y áreas corporativas. Este cuenta con más de 100 iniciativas, 20 de ellas desarrollándose en Perú. Para concretarlas, la empresa ha potenciado el desarrollo de capacidades en torno a nuevas metodologías y tecnologías, constituyendo *digital hubs*, que están conformados por equipos de trabajo con personas de diferentes disciplinas.

José Manuel Gallego, CEO de Repsol en Perú, asegura que todos los agentes económicos del negocio han tenido que evolucionar, sobre todo, en el modelo de ejecución de los proyectos digitales, donde se ha implementado la metodología Agile como cultura organizacional y forma de gestionar proyectos. Sumado a ello, se ha constituido la Dirección de Digitalización, que junto con la Dirección de Tecnologías de la Información, conforman la nueva Dirección Corporativa de Digitalización y Tecnologías de la Información, dotada de recursos humanos y económicos que permiten liderar e implementar la digitalización de la empresa.

En ese contexto, Gallego asegura que la demanda y formación de profesionales está cambiando. Por ello, las universidades y la sociedad en general tienen el reto de evolucionar, para poder

atender la demanda del mercado laboral y avanzar en los procesos de transformación digital.

El Estado y la modernización

El rol del Estado es clave para impulsar los cambios que se requieren, de cara a incrementar la competitividad del país, generar mayor transparencia y mejores servicios a los ciudadanos. Del mismo modo, para acompañar al sector privado, a través de un marco regulatorio que permita viabilizar y hacer sostenibles las inversiones que este proceso requiere.

El ejecutivo señala que si bien desde el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Concytec) y el Ministerio de la Producción (Produce), hay un entendimiento del momento actual de disrupción tecnológica y se apoyan iniciativas de investigación, ciencia y tecnología, la necesidad de cerrar la brecha digital demanda contar con un marco jurídico estable, que haga sostenibles las inversiones en transformación digital. En su opinión, esta corriente de innovación debe integrarse en todas las actividades y sectores, particularmente en la educación, para potenciar a las personas como agentes dinámicos de cambio. “El éxito de la transformación digital se traducirá en desarrollo y bienestar general, brindando a la sociedad en conjunto una mejora en su calidad de vida”, remarca.



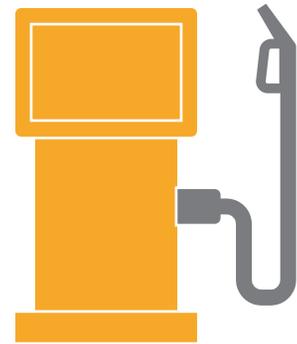
José Manuel Gallego junto a Pavel Lineros y José Luis Ibarra.

La transformación digital en las instituciones permite mayor agilidad, eficiencia, innovación, productividad y fomento de la transparencia. Además, junto con un marco jurídico acorde, propicia un espacio que asegura procesos de inversión sostenibles para todos los agentes económicos.

Innovación energética

En Repsol se trabaja bajo la premisa de que todas las iniciativas innovadoras que se desarrollan deben aportar valor a sus procesos, pero sobre todo, a sus *stakeholders*. En esa línea, la compañía estima que invertirá 1,000 millones de euros en los próximos cinco años, para fortalecer su programa de digitalización y mejorar los resultados del negocio. La participación de los clientes es fundamental, pues se trata de conocer mejor sus necesidades y expectativas, para ofrecerles una experiencia única y cada vez más personalizada.

Entre los beneficios concretos que se han logrado en el marco del proceso de transformación digital, el ejecutivo de Repsol destaca el salto tecnológico de la refinería La Pampilla, donde se están integrando procesos operativos y comerciales, para permitir a clientes y distribuidores beneficiarse de un esquema más ágil,



En su red de estaciones de servicio, Repsol apuesta por la digitalización con soluciones basadas en el sistema *Cloud*, que permiten, entre otros beneficios, dar soporte a su crecimiento de una forma más eficiente, mejorar los tiempos de atención al cliente, personalizar la oferta de servicios y unificar los medios de pago.

“

**EMPRESA Y UNIVERSIDAD
ES FUNDAMENTAL
PARA CONSTRUIR UNA
SOCIEDAD INNOVADORA
Y COMPETITIVA.
IGUALMENTE, ES CADA
VEZ MÁS NECESARIO
ALINEAR LA EDUCACIÓN,
EN TODOS LOS
NIVELES, CON ESTOS
REQUERIMIENTOS.**

”



eficiente, trazable y seguro, con información en línea en todas las fases del negocio. Además, el proceso de despacho de combustibles se ha reducido notablemente para clientes y transportistas, lo que les permite recibir el producto en menor tiempo. Ello se traduce en una ventaja significativa para el transportista, para el cliente final, para el distribuidor mayorista y para la compañía.

Respecto a la seguridad de sus procesos, Gallego señala que la digitalización les está permitiendo ir un paso más adelante para asegurar que sus colaboradores y contratistas trabajen con el estándar más elevado, automatizando la gestión de permisos de trabajo, agilizando la gestión de las obligaciones de los contratistas y agregando procesos de formación en realidad virtual, alineados con el objetivo de la compañía de 'cero accidentes'. También se viene trabajando en el análisis predictivo, con el objetivo de consolidar nuevas ideas para operar de manera remota, mejorando la operación.

Estas acciones, señala Gallego, parten desde el convencimiento de Repsol de que la transformación digital optimiza el talento humano y genera una compañía más eficiente, competitiva, segura y respetuosa del medioambiente.

Cátedra Repsol

Para hacer frente al proceso de cambio tecnológico, Repsol considera que la colaboración entre empresas y universidades es fundamental

HITOS IMPORTANTES DE LA COMPAÑÍA ENERGÉTICA

CÁTEDRA

En convenio con la UTEC, Repsol inaugura la cátedra sobre energía y sostenibilidad que busca contribuir a construir una sociedad capaz de crecer y generar mayor desarrollo económico y bienestar social.



PREMIACIÓN

En 2016, el proyecto "Ajustes en la receta de crudos de petróleo y condiciones de operación para preparar asfaltos de calidad (C14 y C24)", recibió el reconocimiento a la Innovación Tecnológica en el Sector Minero Energético que otorga la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE).



APLICACIONES

En 2017, Repsol lanzó al mercado mundial Waylet, una app para mejorar su comunicación con los clientes y ofrecer descuentos.



CLIENTES

La empresa empezó a trabajar bajo el concepto *Always on*, que quiere decir siempre disponible y al servicio de los clientes en todos los canales de atención.



para tender puentes, y construir una sociedad innovadora y competitiva. Por ello, junto a la Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTEC), ha impulsado la creación de la 'Cátedra Repsol de Energía y Sostenibilidad', cuyo objetivo es fomentar el conocimiento y las capacidades sobre energía sostenible en el Perú.

En el marco de esta cátedra, el equipo de docentes de la UTEC, los alumnos de especialidades técnicas y los profesionales de Repsol, fomentan conocimiento e innovación en dos puntos clave. Por un lado, las tecnologías aplicadas para generar oportunidades de investigación y desarrollo, y por el otro, la digitalización. "La tecnología es una palanca que permite a las empresas de nuestro sector generar una energía más sostenible y transformarla de forma eficiente", asegura el CEO de la compañía. En esa línea, este programa educativo promueve la generación de conocimiento en los jóvenes, e impulsa el espíritu emprendedor y la innovación.

1,000
millones

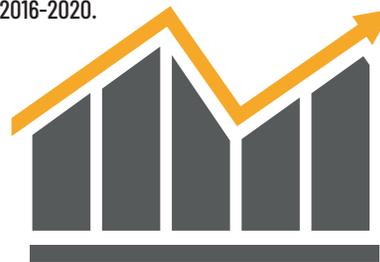
de euros planea invertir en cinco años Repsol a nivel global en sus programas de digitalización.

110
millones

acuerdos vigentes tiene Repsol con universidades y centros de investigación de todo el mundo en el marco de su programa Inspire.

AHORROS POR USO DE BIG DATA

Según su plan estratégico 2016-2020.



2.100 MILLONES

millones de euros anuales es el ahorro que la compañía energética espera a través del uso de big data.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE REPSOL

DICIEMBRE
2017

Repsol y Microsoft firmaron una alianza estratégica que le permitió a la compañía avanzar en su proceso de digitalización y a la empresa de software desarrollar soluciones innovadoras para la industria energética.



Repsol y Starbucks abrieron tiendas saludables, como parte del nuevo concepto de la marca, que busca convertir las estaciones de servicio en un destino en sí mismo.

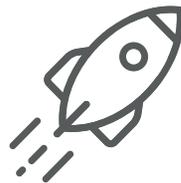
JUNIO
2018

Repsol y BBVA firmaron un acuerdo para desarrollar soluciones financieras basadas en blockchain.

ENERO
2018



Repsol y Google Cloud pusieron en marcha un proyecto para optimizar la gestión de una refinería, utilizando *big data* e inteligencia artificial.



Para el fondo de inversión Repsol Corporate Venturing con el fin de tomar participaciones en startups que ofrezcan soluciones en movilidad avanzada, nuevos materiales, economía circular o tecnologías digitales aplicadas a la exploración y producción.

85
MILLONES

JULIO
2018

144 EURIS
MIL

Es el apoyo económico que Fundación Repsol otorgó a siete innovaciones en energía y movilidad.

AGOSTO 2018

The logo consists of the word "RIMAC" in a bold, white, sans-serif font, centered within a red rounded rectangle.

RIMAC

La inteligencia artificial, el 'Internet de las cosas' y la estrategia *cloud* son los principales habilitadores tecnológicos que tiene Rimac Seguros para su proceso de transformación digital. La compañía apunta a duplicar la productividad y transformar la experiencia del cliente.



**FERNANDO RÍOS
SARMIENTO**

**GERENTE GENERAL DE
RIMAC SEGUROS**

CREANDO BIENESTAR

Entre los principales retos que tiene Rimac Seguros, está la digitalización y la transformación cultural de la organización. Fernando Ríos, gerente general de la compañía, asegura que la apuesta es atraer, contagiar y conectar a sus clientes.

Con 122 años en el mercado peruano, Rimac Seguros atribuye su liderazgo a su capacidad de transformación y adaptación al cambio. Bajo esa mirada estratégica, la empresa se encuentra hoy en un proceso de transformación digital. Por ello, ha identificado la importancia de impulsar también una transformación cultural en todos los niveles de la organización. “La transformación digital es una transformación de personas, no solo de tecnología. Lo que se tiene que lograr es un cambio en la forma de pensar de nuestros colaboradores, para luego aprovechar las plataformas tecnológicas, que son facilitadores de este proceso”, sostiene Fernando Ríos Sarmiento, gerente general de la compañía.

Como parte del Grupo Breca, conglomerado peruano con presencia internacional, la compañía aseguradora, que cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios, trabaja iniciativas que impactan en todo el negocio. “Lo que hicimos fue determinar qué significa para Rimac la transformación digital. Desde ese punto de partida, definimos un marco conceptual, precisando dónde estamos y hacia dónde queremos ir”, explica Ríos.

El ejecutivo afirma que quieren ir más allá de la digitalización de su portafolio. En ese sentido, sostiene que en Rimac apuntan a la automatización de toda la compañía. Para ello, trabajan internamente en

la creación de nuevos modelos y unidades de negocio, que transformen la industria de seguros en el Perú. “Hoy se puede pensar en hacer cosas que antes eran muy caras y complejas, porque se tienen los habilitadores necesarios. Tenemos claro que la transformación digital implica cambios tecnológicos, pero también implica un cambio en la forma de pensar de toda la organización”, asegura.

Aceleradores y habilitadores

En Rimac han definido que el ‘Internet de las cosas’ y el uso de inteligencia artificial son tecnologías esenciales para lo que quieren lograr. En ese sentido, vienen empleando estos habilitadores, para resolver los problemas más complejos del negocio en todos los procesos de la cadena de valor de la compañía. Según el ejecutivo, el uso de inteligencia artificial en temas de salud, por ejemplo, es muy potente, y añade mucho valor a los productos y servicios que podrían ofrecer.

Hoy en día, Rimac cuenta con dos robots de automatización de procesos y tres *chatbots* de venta. Uno encargado de atender a los clientes y otro que resuelve problemas internos de *back office*, automatizando operaciones repetitivas. Los *chatbots* de venta, actualmente, ya realizan ventas sin intervención humana para tres productos simples. Sin embargo, aún no están a su máximo nivel de desarrollo. “Estamos a muy



Rimac Seguros busca mejorar la experiencia de sus clientes con herramientas digitales.

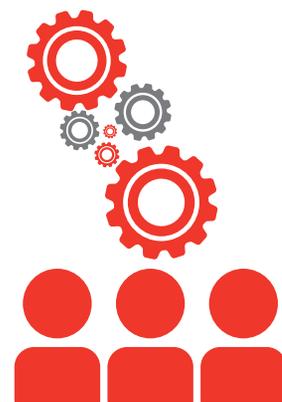
pocas semanas de demostrar que en la compañía usamos inteligencia artificial al máximo nivel”, adelanta.

Ríos recuerda que, hace exactamente un año y medio, la empresa no tenía un equipo de innovación. Se contaba con un área que se llamaba 'Digital e Innovación', pero no daba los resultados que demandaba el mercado. Entonces, crearon el centro de innovación Epic Lab, que es un espacio de desarrollo para nuevos proyectos. De manera acelerada, han formado un equipo que fue adquiriendo nuevos conocimientos. El ejecutivo resalta que las personas que forman parte de Epic Lab cuentan con experiencia en *startups* y en negocios digitales. Asimismo, provienen de empresas que ya estaban trabajando en transformación digital.

Dentro de este proceso, Rimac ha concretado y lanzado productos innovadores al mercado, como el SOAT digital, Pakta y Seguros de Accidentes Personales de bajo costo, que permiten la compra del seguro en línea (y a la empresa aseguradora emitir digitalmente). Estos productos implican para la compañía un gran aprendizaje organizacional, que les permite ser más ágiles y eficientes. “A diferencia de una *startup*, en una corporación como Rimac tenemos que trabajar también en el cambio cultural”, enfatiza.

Factor humano

La evolución que vive la empresa aseguradora ha enfrentado diferentes



La empresa ha creado un comité digital autónomo, que brinda soporte y recursos a todos los equipos de trabajo.

“

**TENEMOS QUE IR
CREANDO CULTURA. EL
USO DE HERRAMIENTAS
DIGITALES ES UNA
FORMA ESPECTACULAR
DE MEJORAR LA
EXPERIENCIA DE
NUESTROS CLIENTES
Y YA ESTAMOS VIENDO
RESULTADOS POSITIVOS.**

”



desafíos. Uno de ellos ha sido encontrar al personal adecuado. Es muy importante contar con expertos en *data analytics* y en experiencia del cliente. Se trata de un grupo de profesionales que son escasos en el mercado peruano. “Ha sido el triple de difícil que en otros sectores. Hemos tenido que volvernos atractivos al mercado y poner mucha fuerza para convencer al talento, para que luego ellos atraigan a más talento”, explica Ríos.

La brecha de talento especializado, para encarar y aprovechar los beneficios de un proceso de transformación digital, deja ver el gran reto que tienen las universidades en el Perú para capacitar a los nuevos profesionales. “Tenemos que apostar por esta nueva forma de trabajar. Universidades y empresas tenemos que ir en la misma línea. Esto es una orquesta, y para duplicar la productividad, nadie puede desentonar”, opina el ejecutivo. Para mejorar en la capacitación del talento y el desarrollo de productos, Rimac viene trabajando diversos temas con laboratorios, profesores y alumnos del Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT, por sus siglas en inglés).

“Empezamos a dibujar de forma rápida cuál debía ser el nuevo propósito de la compañía, y ya lo hemos comunicado oficialmente a todos nuestros colaboradores. Este nuevo propósito atrae, contagia, enamora, conecta, hace que más gente quiera formar parte de este equipo y construir la empresa que queremos a futuro”, señala Ríos.

La empresa trabaja actualmente con 11 *squads*, equipos colaborativos

CANALES DE VENTA DE RIMAC SEGUROS



CORREDORES Y AGENTES

Es un canal muy importante de distribución en Lima y provincias. Brinda capacitaciones a sus corredores de seguros, y por medio de la web, atiende sus consultas.



CANALES NO TRADICIONALES

A través del sector financiero (bancos, cajas, financieras y *leasing*) y comercial (tiendas por departamento, supermercados, concesionarios, entre otros).



CANAL DIGITAL

Este canal crece de forma acelerada, impulsado por la demanda de diferentes tipos de seguros para vehículos, como el SOAT digital.



FUERZA DE VENTAS Y CANAL DIRECTO

Cuenta con herramientas tecnológicas que permiten su movilidad. A través de tablets, los asesores de seguros pueden cotizar y emitir un seguro en línea, generando una experiencia positiva de servicio al cliente.



que emplean metodologías ágiles, y apunta a duplicar este número, tanto para la creación de nuevos productos, como para cambiar y mejorar los que tienen. La potencia del trabajo está llevando a la compañía a una nueva escala de apuesta por la innovación, empleando los *squads*, que son equipos multidisciplinarios. “Las personas tienen que tener amplitud mental para el cambio, pero la organización tiene que darles los espacios adecuados. Estamos ampliando el ancho de banda de nuestro propósito empresarial”, manifiesta.

Ríos considera que hoy en día hay varias formas de digitalizar una organización, pero resalta dos fundamentales: empezar a formar el talento para transformar la organización por medio de equipos de trabajo pequeños, o digitalizar a toda la organización. El ejecutivo asegura que si bien el primer camino es el más fácil, el segundo es el trayecto más potente. “La apuesta de Rimac es digitalizar a toda la organización, y eso es algo que se está contagiando muy bien entre todos los que formamos parte de este equipo. La tolerancia al error es fundamental, porque a veces nos tenemos que estrellar para ver lo que se está haciendo y corregir, seguir innovando y conseguir el cambio que se busca”, argumenta.

Las metas que se ha trazado Rimac Seguros son muy ambiciosas. Buscan vender más productos por la vía digital y que la interacción virtual con sus clientes se incremente. En esa línea, la empresa le está dando prioridad a mejorar su plataforma web y sus aplicaciones en línea. “Tenemos que ir creando cultura. El uso de herramientas digitales es una forma espectacular de mejorar la experiencia de nuestros clientes y ya estamos viendo resultados positivos”, finaliza el ejecutivo.

70%

del servicio de atención al cliente a través del canal digital, es la meta de Rimac Seguros para los próximos años.

30%

Rimac Seguros quiere que en los próximos años ese sea el porcentaje de sus clientes que compran y se informan sobre sus productos por la vía digital.

DIGITALIZACIÓN VEHICULAR RIMAC

Cuatro servicios digitales

INSPECCIÓN VIRTUAL



Permite auto inspeccionar el vehículo a través del Rimac App.

GEOLOCALIZACIÓN



Permite reportar un accidente con solo un botón.

SPEED EN LÍNEA



Permite usar Whatsapp para evitar trámites en caso de incidentes simples.

E-TALLER



Envía notificaciones y fotos del avance de la reparación de sus vehículos.

RIMAC SEGUROS EN LA HISTORIA

1895

La Compañía de Seguros Rimac inicia sus operaciones.

RIMAC

1992

La Compañía Internacional de Seguros del Perú inicia sus actividades.

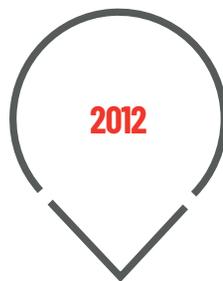
1896

Se formaliza la fusión de la Compañía de Seguros Rimac con la Compañía Internacional de Seguros del Perú. El nuevo nombre fue Rimac Internacional Compañía de Seguros y Reaseguros.





Adquiere la cartera de seguros generales de Wiese Aetna Compañía de Seguros de Riesgos Generales. Con ello, Rimac Internacional eleva su participación de mercado.



2012



Se crea la Vicepresidencia de Innovación y Transformación Digital y las áreas de Data Analytics, Pricing e Innovación.



2012



Se cambia la denominación social de la empresa a Rimac Seguros y Reaseguros.



2017

Telefónica

Telefónica del Perú presenta sus principales iniciativas para lograr que la transformación digital permita a la empresa responder al cliente de forma ágil y simple



PEDRO CORTEZ

**PRESIDENTE EJECUTIVO DE
TELEFÓNICA DEL PERÚ**

TRANSFORMACIÓN CENTRADA EN EL CLIENTE

El presidente ejecutivo de Telefónica del Perú, Pedro Cortez, explica cuál es la mejor estrategia para convertir a su organización en la *telco* con el mejor servicio al cliente.

Telefónica se transforma desde adentro hacia afuera, para responder al cliente de forma ágil y simple, y ofrecer productos personalizados que cubran plenamente sus necesidades. La transformación digital es un medio para convertirse en una empresa centrada en el cliente. Pedro Cortez es el nuevo presidente ejecutivo de Telefónica del Perú, desde enero de 2019. La incorporación del peruano a la cabeza de la empresa de telecomunicaciones coincide con los 25 años de Telefónica en el país.

“Más que ver cuánto ha avanzado el sector telecomunicaciones en el último cuarto de siglo, queremos mirar hacia los próximos 25 años, con la misión de contribuir en la inclusión digital, el desarrollo de las regiones y la transformación digital de las empresas peruanas. Queremos aportar de forma efectiva con la mejora de la productividad de las PYMES, con la capacidad innovadora de los jóvenes, y con el empoderamiento de la mujer y la equidad de género”, afirma Cortez.

Para el ejecutivo, son las personas quienes dan sentido a la tecnología, y no al revés. Por ello, considera que el mayor valor en esta era del cambio es hacer nuestro mundo más humano, conectando la vida de las personas.

Infraestructura para el desarrollo

Telefónica es una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo, por capitalización bursátil y número de clientes. En el Perú, es líder del mercado en los servicios de telefonía móvil, banda ancha, televisión de paga y telefonía fija.

“Esa es una gran responsabilidad y compromiso con los más de 20 millones de clientes”, asegura Cortez. Para lograrlo, Telefónica ha invertido más de US\$ 10,000 millones en infraestructura en el país, siempre bajo la premisa de integrar a través de la comunicación a más peruanos.

“El 73% de las conexiones de los sectores privado y público, en el Perú, pasan por las redes de Telefónica”, refiere Cortez. Para la empresa, la ecuación es simple: la verdadera transformación digital ocurrirá cuando todos los peruanos cuenten con acceso a Internet. Para ello, la *telco* se ha propuesto el reto de conectar a los más de 6 millones de peruanos que viven en zonas alejadas, como comunidades campesinas y amazónicas, que aún no cuentan con acceso a Internet móvil de alta velocidad.

“A través de ‘Internet para todos’, una iniciativa en colaboración con



Telefónica del Perú viene realizando cambios organizacionales para reforzar su transformación digital y mejorar su atención al cliente.

actores locales e internacionales como Facebook, el BID y la CAF, para el uso de tecnologías de última generación, contribuiremos en cerrar la brecha de inclusión digital en el país. A enero de 2019, con este programa, hemos llegado a cerca de 2,000 centros poblados y logrado un impacto en más de 500 mil pobladores”, señala Cortez.

El esfuerzo por la transformación digital y el desarrollo de infraestructura para todos los peruanos es el camino para convertirse en una empresa centrada en el cliente.

“Aspiramos a ser la mejor compañía de servicio al cliente en el país. Ya empezamos a trabajar fuertemente en ello, a través de un proceso de actualización de nuestras plataformas tecnológicas”, comenta Cortez.

“Nuestra meta es entregar a nuestros clientes una oferta de servicios integral, diferenciada y adaptada a sus preferencias. Para ello, continuaremos invirtiendo en el despliegue de infraestructura para contar con la mejor red, ofreciendo contenidos únicos y exclusivos, a través de nuestras plataformas. Y trabajando, también, en mejorar la experiencia de nuestros clientes en todos los puntos de contacto”, afirma el ejecutivo.

Otra de las acciones que busca concretar la empresa es ofrecer mayores



Telefónica y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) establecieron una alianza para promover la transformación digital en América Latina, impartiendo cursos de big data en Argentina, Colombia, Ecuador, México y Perú. Esta capacitación está dirigida a funcionarios del sector público y privado.

“

**QUEREMOS MIRAR
HACIA LOS PRÓXIMOS
25 AÑOS CON LA MISIÓN
DE CONTRIBUIR EN LA
INCLUSIÓN DIGITAL,
EL DESARROLLO DE
LAS REGIONES Y LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL DE LAS
EMPRESAS PERUANAS.**

”



beneficios a sus clientes, lo que ya se viene haciendo mediante Movistar Prix, que brinda acceso a las mejores ofertas, a través de una aplicación de agradecimiento convergente.

Transformación digital

Telefónica está en proceso hacia una profunda transformación digital. En esa línea, se formaron los primeros *agile squads*, que son mesas multidisciplinarias que permiten trabajar de forma colaborativa y ágil, para diseñar una experiencia diferente e integral para el cliente. En 2019 se tiene previsto escalar esta forma de trabajo colaborativo a toda la estructura de la compañía.

“Hoy, la compañía tiene el 74% de las transacciones y vistas con los clientes de manera digital. Este modelo de trabajo colaborativo y ágil nos permitirá llegar a un 100% el próximo año”, asegura. Asimismo, la robotización y automatización de los procesos en Telefónica han permitido mejorar el tiempo de respuesta a los clientes.

Según el ejecutivo, además, uno de los puntos centrales para acelerar la transformación digital es apostar por la innovación abierta, lo que significa trabajar de la mano de emprendedores tecnológicos, para ganar agilidad en el desarrollo de soluciones creativas y disruptivas.

“Hay un tema de generar una simbiosis virtuosa. Las *startups* ayudan a

NÚMEROS IMPORTANTES DE TELEFÓNICA EN PERÚ



Más de 6,000 colaboradores trabajan con una misión: conectar la vida de las personas.



A través del programa Aulas Digitales de Fundación Telefónica, se ha beneficiado con educación digital a un total de 815,000 escolares y 32,000 docentes de 19 regiones del país.



Seis millones de peruanos viven en zonas alejadas y aún no cuentan con acceso a Internet móvil de alta velocidad. A través del programa Internet para Todos, Telefónica busca contribuir en cerrar la brecha de inclusión digital en el país.



La meta al 2020 es que el 30% de ejecutivas sean mujeres, tanto en Perú como a nivel global.

las empresas grandes a ser más ágiles. Y las empresas grandes, a su vez, les permiten a las *startups* una mayor escala”, explica Cortez.

En el caso de Telefónica, la innovación abierta o *corporate venture* la desarrollan a través de Wayra, la aceleradora de negocios que ha invertido en el desarrollo de más de 50 *startups* en el país. Hoy, Wayra está enfocada en promover la innovación corporativa con los emprendedores tecnológicos.

Ser útiles al Perú

De acuerdo a Cortez, desde el sector público existe la voluntad de desarrollar una agenda digital en el país. Por ello, considera que los esfuerzos deben ser aún más articulados y con metas compartidas entre todos los actores. Si bien los peruanos somos cada vez más digitales –en cifras de Osiptel, Perú cuenta con más de 40 millones de líneas móviles y una penetración de teléfonos inteligentes que se acerca al 50%–, hay muchos países que nos llevan una considerable ventaja.

“Gobierno, empresas y ciudadanos tienen que ser cada vez más digitales, no solo como consumidores, sino también como productores de tecnología. Los países que sepan aprovechar los beneficios de la economía digital serán los más exitosos”, indica.

Desde una perspectiva social, Telefónica se reafirma como una empresa responsable que busca generar valor compartido, contribuyendo al desarrollo social, educativo y cultural del país.

74%

tiene hoy la compañía en transacciones y vistas con los clientes de manera digital.

6

millones

de peruanos no tienen acceso a Internet, según cifras de Telefónica del Perú.

MARCO PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE TELEFÓNICA



Propuesta de valor digital



Experiencia del cliente digital E2E



Automatización de procesos

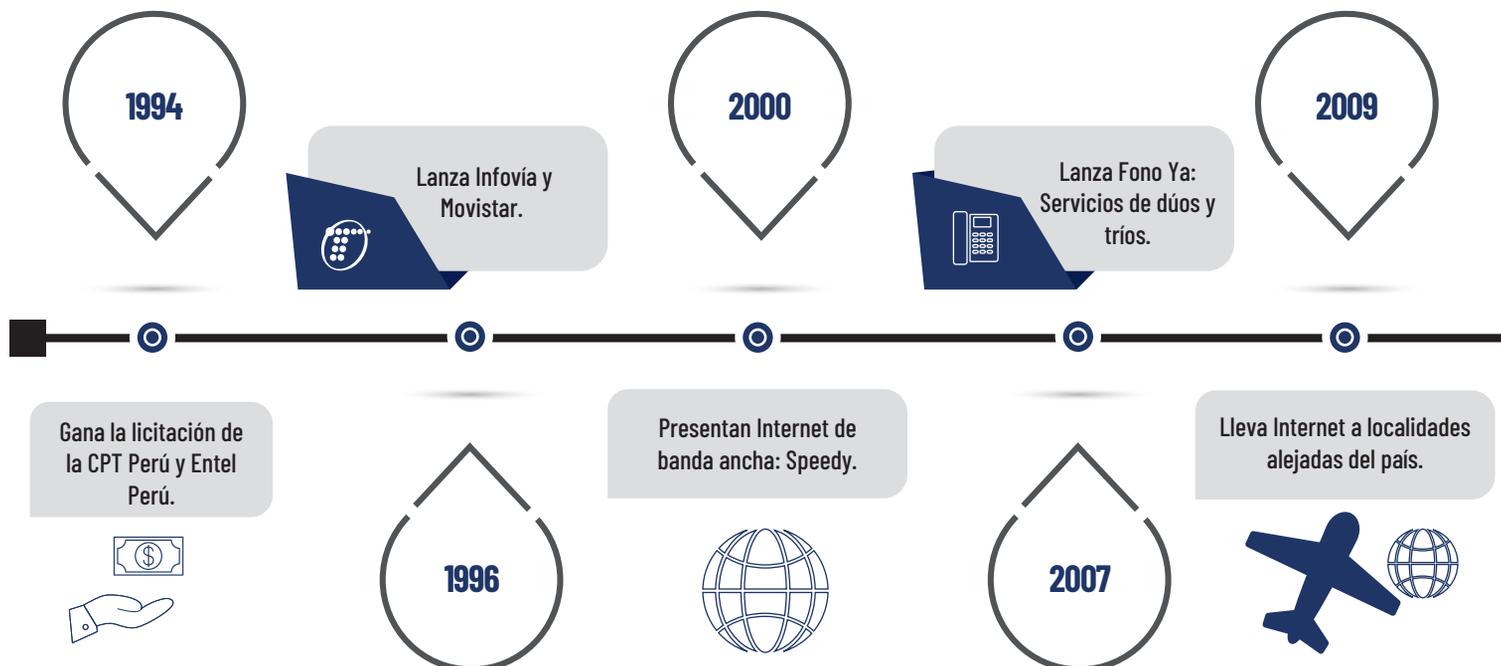


Tecnología de punta

CUARTA PLATAFORMA | Big data/inteligencia artificial

Modelo de operación ágil de Telefónica

HITOS DE TELEFÓNICA EN EL PERÚ



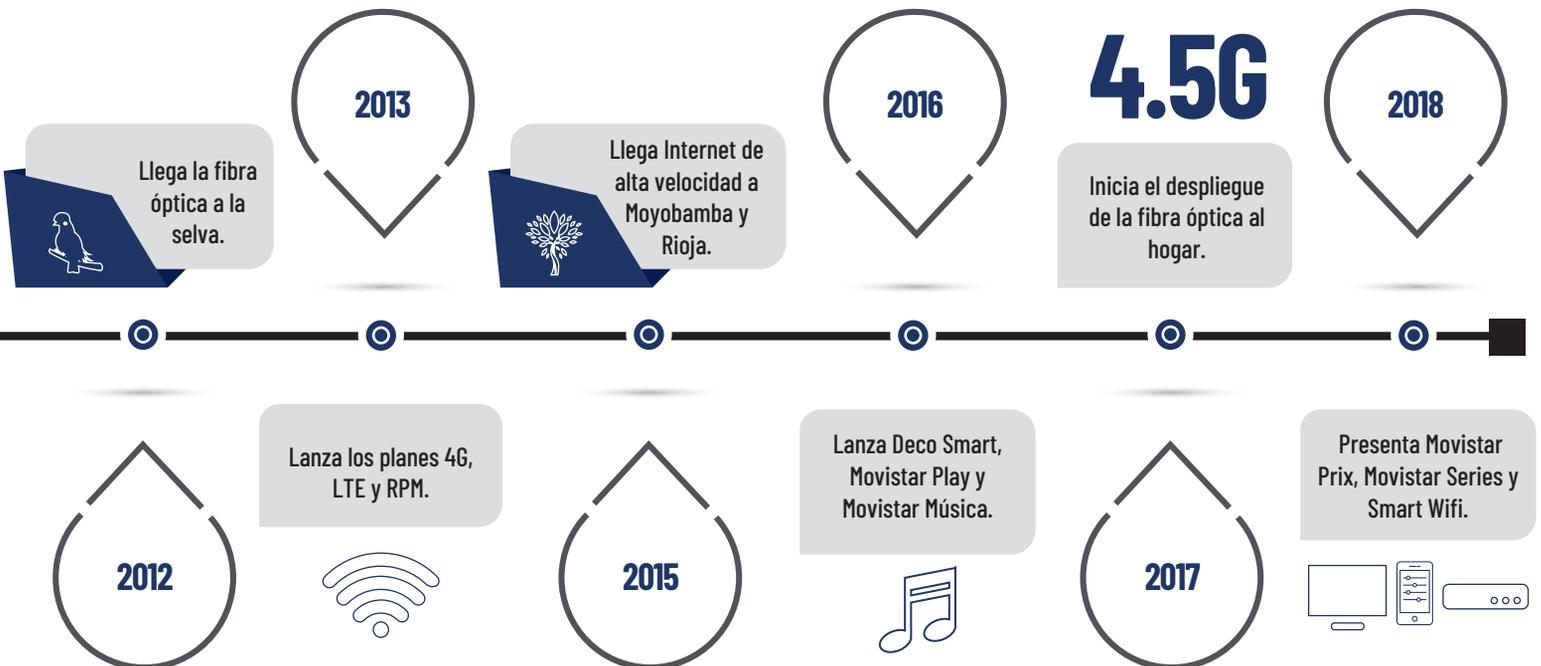
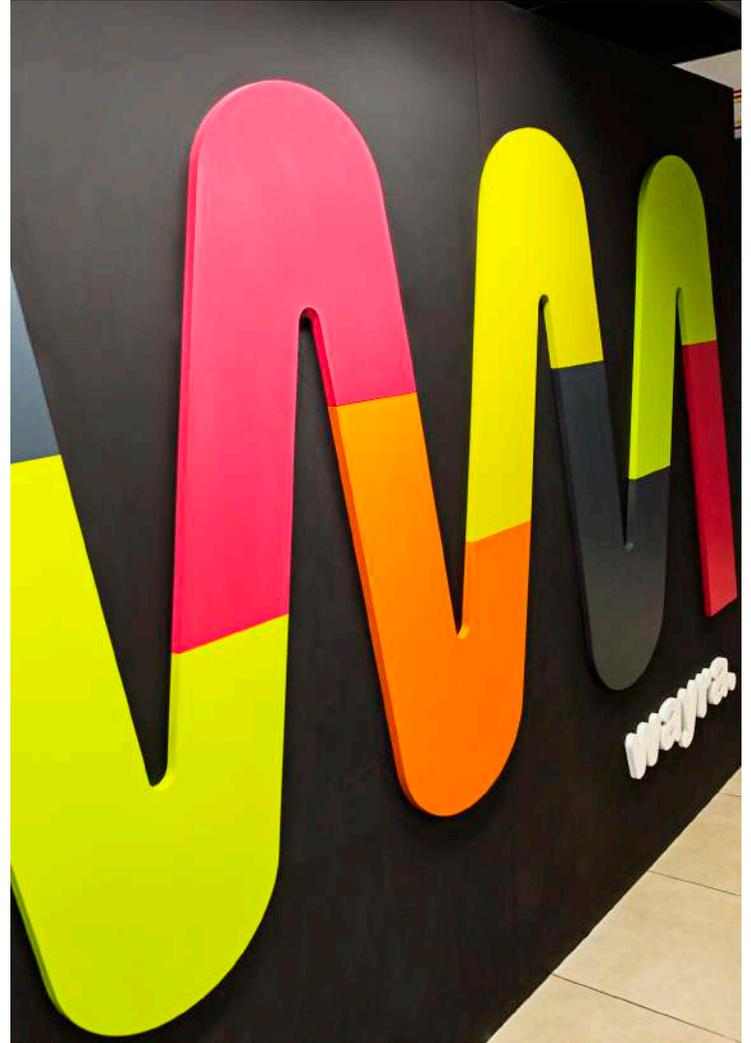
A través de Fundación Telefónica, por ejemplo, han desarrollado el programa 'Aulas Digitales', el cual provee maletas con equipos tecnológicos que pueden implementarse en las zonas más alejadas del Perú, y en cuestión de minutos, crear un aula virtual con *software* educativo de alta calidad.

De esta forma, han sido beneficiados con educación digital un total de 815,000 escolares y 32,000 docentes en 19 regiones del país.

Para Cortez, la transformación digital impulsada desde el sector privado debe servir para formar una alianza tecnológica en beneficio de todos los peruanos. "Continuaremos trabajando incansablemente para hacer del Perú un país digital, al servicio de todos los peruanos", asegura.



**A TRAVÉS DE 'INTERNET PARA TODOS',
CONTRIBUIREMOS EN CERRAR LA BRECHA
DIGITAL EN EL PAÍS. A ENERO DE 2019, HEMOS
LLEGADO CON INTERNET DE ALTA VELOCIDAD
A CERCA DE 2,000 CENTROS POBLADOS".**





Yanbal, en sus más de 50 años de historia, se ha caracterizado por estar a la vanguardia de la belleza, innovando, adoptando y aprendiendo de las tendencias, nuevas tecnologías y soluciones que se dan en el mundo.



**JANINE
BELMONT**

CEO YANBAL INTERNATIONAL

CULTURA DE INNOVACIÓN

Con más de 50 años en el mercado, Yanbal viene atravesando cambios importantes en el marco de su proceso de transformación digital. Si bien está en constante evolución y adaptación, la empresa considera que le falta camino por recorrer.

Fernando Belmont decidió crear su propia empresa en 1967. Así nació Yanbal. Hoy, con más de 50 años en el mercado, la compañía no solo es una de las más fuertes a nivel local, sino también a nivel internacional. De acuerdo con Janine Belmont, CEO de la firma, la necesidad de evolucionar en la forma en la que hacen negocios se debe principalmente al escenario actual, caracterizado por constantes cambios. Las personas buscan productos y servicios adaptados a sus preferencias y estilos de vida, que sean prácticos y cada vez más inmediatos. “Optamos por pasar de la venta directa tradicional a la venta directa moderna, incorporando elementos o soluciones que vienen de otros modelos de negocio, por ejemplo, el comercio electrónico”, comenta.

En Yanbal tienen como visión, al año 2020, lograr la digitalización de las directoras y consultoras independientes en los países en los que operan, para que ellas así puedan gestionar negocios de manera más eficiente. Para la empresa, hablar de un negocio moderno consiste en segmentar a sus diversas audiencias, entendiendo sus necesidades reales para atenderlas cada vez mejor. Asimismo, mejorar la propuesta de valor de manera continua, para que esta sea más flexible, sencilla y atractiva.

A lo largo de su historia, Yanbal se ha caracterizado por su cultura, enfocada en estar a la vanguardia de la belleza, innovando y aprendiendo

de las tendencias, nuevas tecnologías y soluciones que se dan en el mundo. Por ello, la transformación digital es para la compañía una manera de asegurar la sostenibilidad del negocio y mantenerse vigentes. Sobre todo, en esta era conocida como *‘millennial’*, en la que todo está más interconectado, las personas son más exigentes, y buscan soluciones más simples y ágiles.

Adaptación constante

Janine Belmont explica que la compañía se encuentra en un proceso de cambio y adaptación constante. La ejecutiva señala que, desde el principio, lo más importante ha sido trabajar de la mano con todas las áreas, para comunicar y asegurar que sus colaboradores asimilen, interioricen y se adapten a este nuevo enfoque. Para ello, se promueve un perfil que permita la adaptación y adopción del cambio.

“Además del conocimiento y experiencia, es importante el desarrollo de habilidades blandas para lograr una cultura de innovación. Por ejemplo, la capacidad de escucha, el aprendizaje constante, la resiliencia, entre otras. En ese sentido, incentivamos el trabajo colaborativo entre áreas, también entre los equipos corporativos y los países, con comunicación bidireccional y retroalimentación constante”, afirma la ejecutiva.



Yanbal continúa innovando constantemente para brindar una mejor atención a sus clientes y consultoras.

En todos los proyectos de Yanbal, el factor más importante es entender las necesidades del público al que se dirigen. En esa línea, están creando dentro de la organización equipos multidisciplinarios, que se reúnen para resolver las necesidades de cada *stakeholder*. De esta manera, buscan obtener insights y feedbacks relevantes de cada una de sus audiencias, como lo son las consultoras y directoras independientes, sus colaboradores, los clientes finales de sus productos, entre otros.

El principal beneficio es brindar soluciones que se adapten a las necesidades de cada una de ellas. "Hemos simplificado la plataforma en la que nuestras consultoras independientes realizan sus pedidos. Este proyecto ha mejorado la experiencia del usuario, generando ahorro de tiempo en la gestión de su negocio, lo que nos ha permitido incrementar de manera considerable su nivel de satisfacción", manifiesta la líder de la compañía.

La transformación y el desarrollo humano

Para Janine Belmont, los proyectos de transformación digital son una gran oportunidad para el desarrollo del capital humano. En ese sentido, considera que las empresas deben tener en cuenta que sus colaboradores son talentos que pueden desarrollarse, adaptarse y aportar mayor valor, si es que están enfocados y motivados.



Yanbal es una compañía de belleza con un portafolio de productos en categorías como fragancias, cuidado del rostro, cuidado del cuerpo, bisutería y maquillaje.

“

**NOS ESTAMOS
ADAPTANDO Y
TRANSFORMANDO
PARA PODER
RESPONDER MEJOR
A LAS NUEVAS
EXIGENCIAS DEL
MERCADO, VAMOS
AVANZANDO.**

”



Con ese objetivo, es importante llevar a cabo un plan de gestión del cambio para identificar los mitos, barreras y temores del equipo, y así actuar sobre ellos. Además, la CEO está convencida de que la capacitación coherente y oportuna a los grupos de interés, permite una mejor y rápida adaptación al proceso de transformación digital.

“El perfil que se requiere para una cultura de innovación implica desarrollar conocimiento, pero al mismo tiempo, habilidades blandas. Así, se podrían revisar los perfiles de los colaboradores, para capacitarlos en nuevos roles que generen valor en la empresa”.

Desde su perspectiva, el país cuenta con profesionales muy enfocados en el área técnica, con alto nivel de conocimiento de sus carreras, pero con pocas oportunidades para el desarrollo de perfiles innovadores. La ejecutiva indica que, si bien algunas universidades ya están adaptando su propuesta curricular a estas nuevas exigencias del mercado, hay países de la región que han avanzado más en este proceso, como México y Colombia.

“La principal barrera para la transformación digital está en la gestión de una cultura organizacional jerárquica, con poca comunicación entre áreas, y poca tolerancia al error”, asegura la ejecutiva. Agrega que en la gestión del cambio es importante considerar cuáles son los temores y mitos de los colaboradores, e incluirlos en un plan de mitigación y reducción de riesgos.

Más allá del éxito comercial, la transformación digital le permitirá a la

ENFOQUE DE YANBAL SOSTENIBLE



compañía mantenerse vigente. De hecho, Janine Belmont visualiza a Yanbal ofreciendo soluciones ágiles, simples y adaptadas a cada una de las necesidades de sus audiencias, y una experiencia de servicio de clase mundial. “La transformación digital se tiene que entender como el aprovechamiento de la tecnología para atender las necesidades de las personas y brindarles mayores oportunidades”, manifiesta.

Una mirada a nuestro país

La ejecutiva sostiene que un país que desarrolla un proceso de transformación digital exitoso, impacta positivamente en la vida de sus ciudadanos. En esa línea, menciona el ejemplo de Estonia, que tiene un gobierno digital que ha logrado mejorar la calidad de vida de las personas y ofrecer mejores oportunidades para las empresas.

“Así como en el mundo empresarial, los países también tienen que adaptarse para mantenerse vigentes para los ciudadanos globales. La transformación digital le puede permitir a los países obtener eficiencias, generar ahorros en el presupuesto público y llegar a más ciudadanos con servicios de calidad.”

Añade que un gobierno más eficiente y transparente, es aquel en el que cada ciudadano es dueño de sus datos e información, por lo que puede acceder a todos los servicios y gestionar sus trámites, de manera simple y rápida.

En comparación con otros países, Belmont asegura que el Perú está avanzando hacia un gobierno digital. Por ejemplo, desde la Presidencia del

+400
mil

mil consultoras independientes
y más de 12,000 directoras
independientes a nivel corporativo.

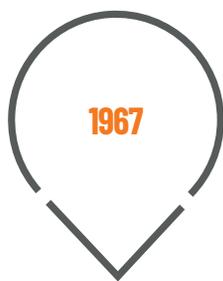
4

Centros de Innovación y
Desarrollo, tres en Estados
Unidos y uno en Francia.

Consejo de Ministros (PCM) existe la Secretaría de Gobierno Digital, que es el ente responsable de promover la transformación digital en el país. En ese sentido, subraya que proyectos como el portal ‘www.gob.pe’ facilitarán a los ciudadanos la gestión de trámites y acceso a la información. Destaca también el proyecto de facturación electrónica de la Sunat y el proyecto ‘Cero Papel’, para los organismos de gestión pública.

Además, la colaboración entre las empresas se ha dado y se sigue dando a nivel de cámaras de comercio, asociaciones o gremios, pero es probable que más adelante pueda haber una evolución hacia un modelo más colaborativo entre ellos.

YANBAL EN LA HISTORIA



1967

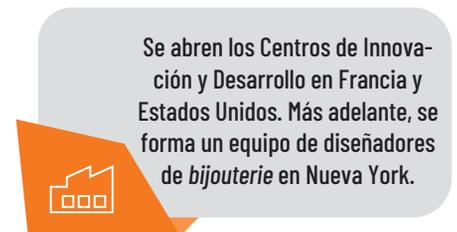


Inicia operaciones
en Ecuador.

Un año más tarde
lo hace en Bolivia.



1979



Se abren los Centros de Inno-
vación y Desarrollo en Francia y
Estados Unidos. Más adelante, se
forma un equipo de diseñadores
de *bijouterie* en Nueva York.



Fernando Belmont fundó
Yanbal, una empresa que se
enfocaría en la fuerza de la
mujer peruana.

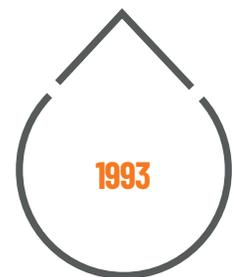


1977



Llegó a Colombia

4 años más tarde entraría
a México



1993



2002

Fernando Belmont cumple 70 años y entrega a su hija Janine el liderazgo de la Corporación Yanbal.

2016

50 años cumple Yanbal de calidad y excelencia.

Yanbal incursiona en Guatemala, al año siguiente en Venezuela, para luego llegar a España e Italia.



2011



Llegó a Estados Unidos.

2017



La Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTEC) busca cambiar el modelo educativo. En esa línea, el fin de esta casa de estudios es formar profesionales que puedan resolver problemas complejos, liderar su solución y comunicarla al mundo.



CARLOS HEEREN

**DIRECTOR EJECUTIVO
DE UTEC**

PLATAFORMA UNIVERSITARIA

Carlos Heeren, director ejecutivo de UTEC, ve la transformación digital como una oportunidad para compartir los recursos tecnológicos y académicos que hay en el mundo con las demás universidades del país. Para ello, lidera ambiciosos proyectos que tienen entre sus objetivos que el Perú cuente con los mejores docentes del planeta.

Tras siete años de formada, la Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTEC), del Grupo Hochschule, cuenta con más de 2,000 estudiantes y diez carreras vinculadas al mundo de la tecnología. En esta casa de estudios, la transformación digital se vive a pasos agigantados, a través de ambiciosos proyectos que buscan revolucionar la educación superior en el Perú.

Carlos Heeren, director ejecutivo de UTEC, asegura que el equipo que conforma la universidad tiene hoy dos fuertes sentimientos: la emoción que implica hacer nuevas cosas en educación, y el saber que la transformación digital es una ola que se viene encima de todos.

En estos siete años, UTEC ha trabajado sobre dos frentes hacia el camino del cambio. Uno de ellos ha sido la utilización de herramientas digitales, como Canvas, para ser más eficientes. Además, próximamente implementarán el sistema Power Campus. Todo esto con el fin de que la organización esté alineada a los procesos de digitalización.

Barrera geográfica

El otro frente es cómo atender a las personas que quieren aprender de formas diversas. Para este fin, UTEC apunta a romper la barrera geográfica, permitiendo que profesores de cualquier parte del mundo dicten clases a distancia a los alumnos de la universidad.

“No queremos una clase grabada, donde no se pueden hacer preguntas. Usando la tecnología, buscamos que profesores de todo el mundo puedan dar clases a nuestros alumnos, pero sobre todo, que haya una conexión entre ambas partes, para que no se pierda el proceso de aprendizaje”, explica Carlos Heeren.

Este ambicioso proyecto tiene numerosos retos. El principal, es generar empatía y conexión emocional entre profesores y alumnos. La universidad ya viene haciendo las pruebas correspondientes, por lo que espera implementar este sistema en alguno de sus cursos a partir de 2019. “Si logramos hacerlo bien, y que el proceso de aprendizaje sea igual o mejor que el presencial, tendremos acceso a cualquier profesor del mundo que, por distintas razones, no puede venir al Perú”, asegura. En universidades del exterior, ya se han probado tecnologías para que profesores dicten clases a alumnos fuera de los centros de estudio (*WOW Room*). La apuesta de UTEC es hacerlo de forma inversa.

Laboratorios virtuales

La universidad también pretende romper la barrera financiera que representa instalar un laboratorio de primer nivel en el Perú. “Ya sea alquilando o mediante convenios, la idea es tener acceso a los mejores laboratorios del mundo de forma remota, ya que hoy en muchos casos, las manipulaciones y experimentos se desarrollan de forma virtual, a través de computadoras”, menciona el director de UTEC.



UTEC busca ser un espacio que reúna a estudiantes, investigadores y emprendedores.

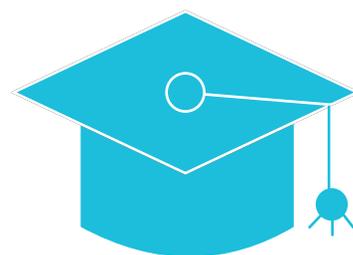
Heeren pone como ejemplo el sueño de los estudiantes de *Computer Science*, que hace 20 años querían tener su propia supercomputadora. Hoy, Amazon, Google o Microsoft te la dan. Es decir, se puede tercerizar sin necesidad de gastar millones de dólares. “Si ya lo puedo hacer con grandes computadoras, por qué no lo puedo hacer con laboratorios”, señala el directivo. Por ende, la universidad está explorando la implementación de laboratorios virtuales programados para responder al proceso actual.

Plataforma compartida

La visión de Heeren es que estos recursos académicos no se queden dentro de las cuatro paredes del campus de Barranco, sino que puedan ser aprovechados por toda la comunidad universitaria, y por el país en general.

“Estoy buscando puntos focales fuera del país para luego, como si hubiera adquirido una infraestructura de decenas de millones de dólares y profesores extranjeros, compartir esos recursos con el resto del Perú”, resalta.

Para compartir esos recursos, será clave completar los procesos de transformación digital que ha empezado UTEC. Por ejemplo, las plataformas de *software* para operar adecuadamente la comunicación entre profesor y alumno, así como los procesos administrativos. También será importante vencer los obstáculos que representa la nueva Ley Universitaria, la cual



UTEC cuenta con una comunidad universitaria de alrededor de 2,000 estudiantes, inscritos en 10 carreras profesionales, además de 140 docentes.

“

**UTEC SE DEFINE COMO
UNA PLATAFORMA
ABIERTA, UN
ESPACIO DONDE SE
ENCUENTRAN LOS QUE
QUIEREN ENSEÑAR,
APRENDER, INVESTIGAR
Y EMPRENDER;
POR LO TANTO, LA
COLABORACIÓN ES UNA
PIEDRA ANGULAR.**

”



‘mira con terror’ el tema *online* en la educación, según reconoce el director de UTEC. Añade que dicha norma es buena para impedir la operación de malas universidades del siglo XX, pero no lo es para promover las buenas universidades del siglo XXI, donde el futuro de la educación va por una combinación de enseñanza presencial y no presencial.

Así, la universidad se ha ido preparando para poner en marcha proyectos que marcarán su transformación digital. La base tecnológica ya está encaminada. En 2019, será completada para contar con el primer curso remoto, dictado por un profesor extranjero fuera del Perú, con el primer laboratorio virtual.

Una cultura comprometida

UTEC destaca el compromiso de sus principales autoridades con una revolución educativa de base tecnológica. El equipo que encabeza este proceso está conformado por el director académico y los directores de cada carrera. En una enorme pizarra, instalada en la oficina de Carlos Heeren, se discuten las principales acciones para el cambio del modelo educativo, como la globalización, el crecimiento, la currícula, entre otros. “El equipo completo está mirando estos campos, porque sin ellos, esto no se podría lograr”, asegura Heeren.

Adaptar al equipo de profesores a los cambios que implica la nueva educación también es un reto. En esa línea, están tomando mucho en consideración los avances en neurociencia asociados al aprendizaje. “Una serie de estudios muestran que el cerebro humano se desconecta a los 8 o 12 minutos de escuchar de forma continua a una persona. Entonces, que un

CARRERAS PROFESIONALES



profesor se pare dos horas a dictar, sin realizar una constante interacción con los alumnos, no tiene ningún valor”, sostiene el director de UTEC.

Por el lado de la digitalización, UTEC también ha identificado retos con la aparición de los grandes jugadores tecnológicos. “Ahora, Google te responde gratis el ‘qué’, YouTube el ‘cómo’. ¿Cómo hacemos para enfrentar eso? La respuesta es proponiendo una experiencia de aprendizaje superior. Llevarla a la clase cuesta mucho trabajo”.

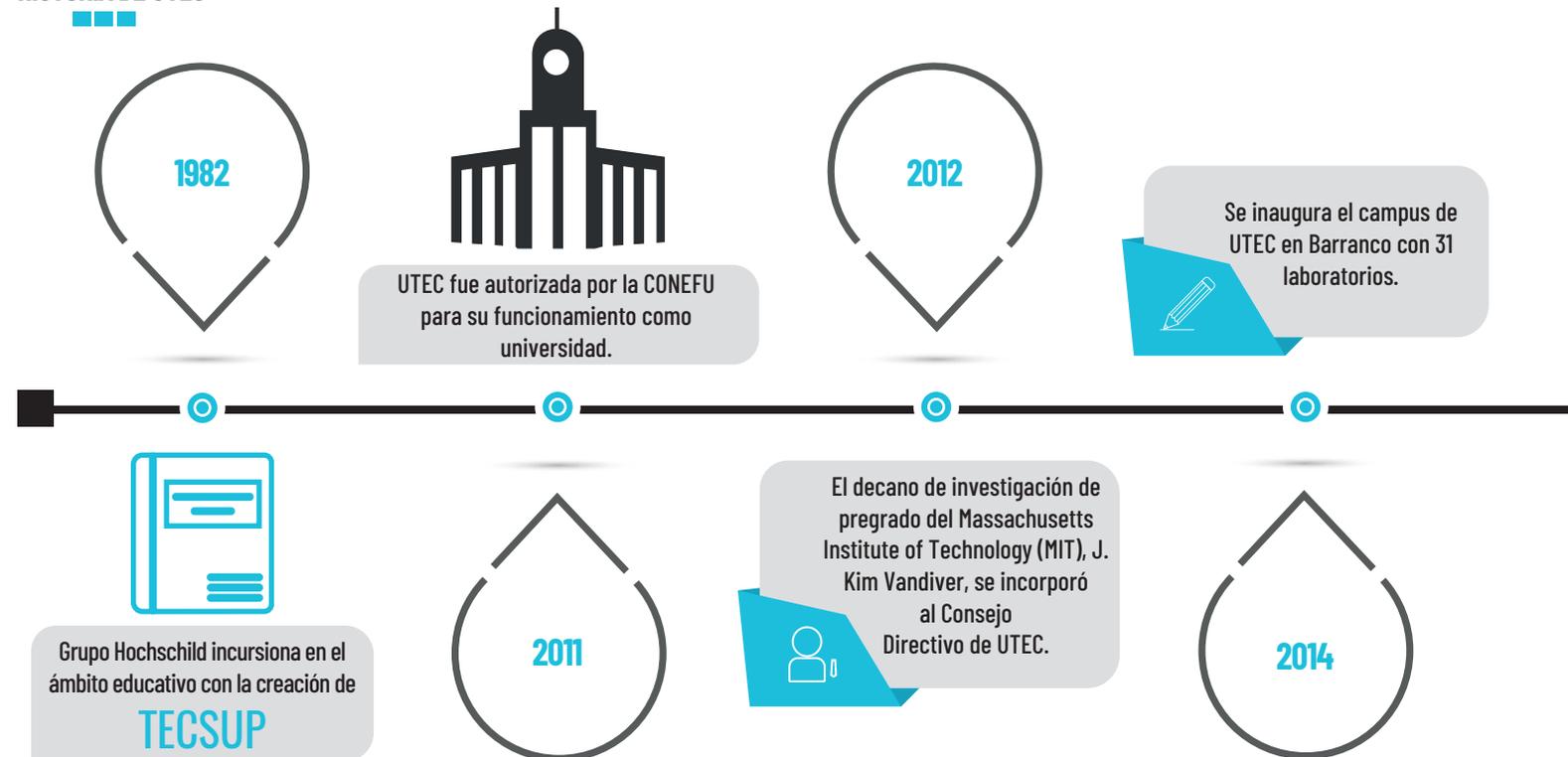
En este camino, la colaboración también resulta importante. UTEC se define como una plataforma abierta. Un espacio donde se encuentran los que quieren enseñar, aprender, investigar y emprender. Por lo tanto, la colaboración es una piedra angular. La universidad tiene convenios con Harvard, MIT, Purdue, pero también recibe a todas las instituciones educativas del país que quieran trabajar en conjunto. “Este concepto de la universidad que puede hacerlo todo sola es de siglos pasados. Lamentablemente, muchas universidades resuelven los problemas colocando facultades, cuando es más eficiente interactuar con otras”, precisa Carlos Heeren.

UTEC tiene el reto de mejorar la relación universidad-empresa, para ser el centro de ayuda en la investigación que el sector privado necesita. Asimismo, para que los egresados puedan ayudar con sus conocimientos y proyectos a resolver problemas de la vida real.

Vida universitaria

Con una transformación digital más consolidada, UTEC espera mejorar

HISTORIA DE UTEC



100 millones

de dólares fue la inversión del Grupo Hochschild para la creación de la nueva sede de la UTEC en Barranco.

10 mil

dólares es el sueldo que podría llegar a ganar un egresado de la Universidad de Ingeniería y Tecnología

CONVENIOS Y ALIANZAS CON UNIVERSIDADES



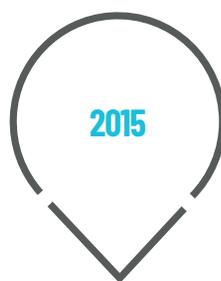
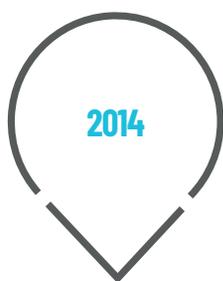
ciertos indicadores, como la empleabilidad global de sus egresados, otorgar más financiamiento a jóvenes talentosos de bajos recursos y brindar una experiencia memorable al alumno durante su vida académica.

“Estos factores son críticos para nosotros. Queremos ser la mejor alternativa para el grupo más talentoso de chicos, y que su paso por la UTEC sea una experiencia positiva para su vida. La mezcla del aprendizaje, experimentación, hacer proyectos, tener una vida social. Ese combo para mí es importante. Un alumno ha lanzado una *app* que se llama UMA, para tener ahí toda su vida universitaria”, resalta Carlos Heeren.

El directivo considera que la universidad debe sumarse a resolver el problema de la baja productividad en el Perú, que es una gran barrera para el desarrollo y el bienestar de la población. “Con bajos ingresos, no hay mercado que atraiga nuevas inversiones. La universidad tiene que romper eso y ver la forma de mejorar la productividad de los alumnos, que egresan de la educación superior al mercado laboral”, concluye.

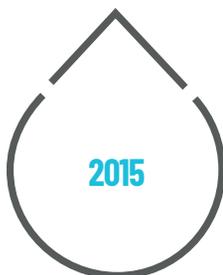


LA UNIVERSIDAD DEBE SUMARSE A RESOLVER EL PROBLEMA DE LA BAJA PRODUCTIVIDAD, QUE ES UNA GRAN BARRERA PARA EL DESARROLLO Y EL BIENESTAR DEL PAÍS”.



de su plantel docente ya es de profesores extranjeros.

Crea su propia aceleradora de negocios UTEC Ventures.



Repatria a profesores peruanos de universidades de EE.UU., Brasil y Europa.





**CARMEN ROSA
GRAHAM**

EL CLIENTE ES EL EJE

Para Carmen Rosa Graham, la transformación digital y la cuarta revolución industrial representan una gran oportunidad para el desarrollo del país. En este nuevo escenario, el cliente y el ciudadano deben convertirse en los ejes del cambio.

La transformación digital simplifica procesos y permite que el personal de una organización se dedique a funciones más retadoras y analíticas, pero el reto de asumir el cambio requiere un ambiente colaborativo y de formación constante. Carmen Rosa 'Totí' Graham, una de las pocas mujeres que forma parte de los directorios de las empresas más importantes del Perú, sostiene que las empresas en las que participa como miembro del directorio están comprometidas con la transformación digital en distintos niveles, dependiendo del sector al que pertenecen y los mercados que abastecen. El beneficio para las empresas, según la ejecutiva, es que logran integrar a clientes, proveedores, redes de distribución, entre otros, mejorando sus experiencias, simplificando procesos y sumando valor a toda la cadena.

“Las empresas comprometidas con la transformación digital enfrentan cambios en su cultura corporativa. La magnitud del cambio depende de factores como el sector, el mercado al cual se dirigen y el modelo de negocios que implementan. Hoy sabemos que la competencia no solo es local, y que tampoco es exclusiva de un solo sector económico”, asegura la ejecutiva.

De acuerdo con Graham, el sector financiero es uno de los que

registra mayores niveles de innovación y avance. El incremento de las transacciones electrónicas en el sector *retail*, entre otros factores, ha impulsado a las entidades bancarias a desarrollar y ofrecer diferentes opciones de pago, como los pagos en línea.

El nuevo eje

La ejecutiva explica que en el marco de la transformación digital y la cuarta revolución industrial, el cliente es el eje para definir procesos, servicios y modelos empresariales. “El cliente final es el que cuenta para definir el nuevo modelo y la estrategia de negocios, en función a segmentos de mercado y no de productos”.

El objetivo central de la transformación digital no es reducir costos. Se busca que la empresa siga operando exitosamente en el futuro, con consumidores satisfechos, que prefieran una marca. “Se trata de crecer y ser exitoso, o quedarse en el pasado. Si no implementan cambios de manera acertada y oportuna, las empresas corren ese riesgo”, afirma Carmen Rosa Graham.

Para un país subdesarrollado como Perú, la transformación digital es una gran oportunidad para avanzar en la competitividad de la

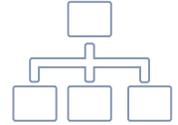
FICHA TÉCNICA



Graduada en Administración de Empresas de la Universidad del Pacífico (institución de la que fue posteriormente rectora).

Miembro de los directorios de Ferreyros S.A.A. y Corferias del Pacífico.

Miembro del Consejo Directivo de OWIT Perú, de Empresarios por la Educación y de la Asociación Pro-Universidad del Pacífico.



Ha sido gerente general de IBM en Colombia, Perú y Bolivia.

Integra el directorio de Interbank desde marzo de 2007.



Es presidenta del directorio de Fundación Backus.

Se desempeña como consultora internacional en gestión de instituciones de educación superior.



economía. Sin embargo, Graham advierte que el país tiene poco capital humano especializado en las carreras y conocimientos que se requieren. Algunas universidades están modernizando su oferta, insertando nuevos contenidos, metodologías e investigación sobre la transformación digital, pero aún son muy básicos e insuficientes en calidad. “Necesitamos la transformación del sector educación a todo nivel. Existe un *gap* muy grande entre empresa o mercado y universidad”, sentencia.

Y es que la transformación digital permite que el personal de una organización se dedique a funciones más retadoras y analíticas. Para ello –indica Graham–, las empresas deben incluir programas de capacitación para sus colaboradores. “La transformación digital requiere de una capacidad de colaboración de los trabajadores, proveedores, Estado, clientes, entre otros. No podemos olvidar incorporar conceptos y requisitos de *Environment, Social & Governance*. La transformación es total, no por partes”, opina la ejecutiva.

Las barreras

Una de las principales barreras que atraviesan las empresas, es el entendimiento del directorio y de la alta gerencia sobre el proceso. Graham asegura que es imposible lograr el compromiso de los colaboradores sin que estas instancias comprendan y promuevan el cambio. En ese sentido, el rol del CEO es clave. Tiene que estar convencido e involucrado al 100% en la estrategia de transformación, pues será quien marque el tono e imprima la velocidad necesaria para afrontar todo el proceso en la organización.



LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL REPRESENTAN UNA GRAN OPORTUNIDAD PARA ACELERAR EL DESARROLLO DEL PAÍS, PERO SE NECESITA QUE EL ESTADO SE TRANSFORME RÁPIDAMENTE.





Carmen Rosa Graham subraya el rol fundamental que cumplen los directivos de una empresa en un proceso de transformación digital.

Otra barrera, para Graham, es que no existe un modelo exitoso de transformación digital al cual mirar ni un tiempo definido de duración. “Este proceso es permanente. Cada empresa es diferente y debe prepararse para definir la estrategia y metodologías que utilizará. Esto hace que algunos ejecutivos prefieran esperar, lo cual es un gran error, porque mañana puede ser muy tarde”, asegura. Encontrar el talento adecuado para que asuma roles que respondan al nuevo escenario también es un obstáculo. “No hay carreras universitarias para formar el talento. Lo que hay son especializaciones o certificaciones, que complementan las carreras universitarias o técnicas. Las empresas están trabajando fuerte en desarrollar este talento, pero sigue siendo una barrera si solo buscas talento en el mercado local”, apunta.

Estado digital

En opinión de la ejecutiva, si bien el Estado está trabajando para avanzar en sus procesos de transformación digital, es la empresa privada la que imprime mayor velocidad y ritmo a este cambio. En el caso del Perú, Graham afirma que desde el Ejecutivo se están simplificando y digitalizando procesos de atención al ciudadano. Sin

embargo, se necesita que se sumen el Poder Legislativo y el Poder Judicial para modernizar la legislación y agilizar los procesos. “Ambos poderes del Estado están muy atrasados. Agilizar la modernización del Estado es importante para los ciudadanos, pero también para todos los sectores productivos” asegura.

La cuarta revolución industrial y la transformación digital representan una gran oportunidad para acelerar el desarrollo del país. Sin embargo, Graham sostiene que se necesita que el Estado se transforme rápidamente, y que se optimicen los programas sociales existentes, integrándolos con los sectores salud y educación, que son dos pilares para el desarrollo. Del mismo modo, que las universidades e institutos técnicos modernicen sus contenidos y metodologías.

Por el lado de las empresas, Carmen Rosa Graham recomienda acelerar la transformación, observar con atención las tendencias nacionales y globales, y capacitarse de manera permanente. “Vamos a niveles de competitividad global. No es suficiente compararnos con los mejores ‘del barrio’. Comparémonos con los mejores del mundo”, puntualiza.

STARTUPS





FRACTALUP

STARTUP EDUCATIVA

A través de una herramienta digital considerada la evolución de los libros, FractalUp pretende revolucionar la enseñanza. Marcos Vargas, fundador de la *startup*, explica cómo lo vienen haciendo.

FractalUp es una ambiciosa plataforma educativa integral creada por los hermanos Vargas, oriundos de Trujillo, quienes dejaron sus trabajos y proyectos en el extranjero para dedicarse a este sistema, el cual busca revolucionar la enseñanza en el Perú y América Latina, mediante potentes tecnologías.

El sistema comprende a los cuatro grandes actores de la educación: estudiantes, padres de familia, directores y docentes. La plataforma cuenta con contenidos educativos para alumnos desde los 10 hasta los 20 años de edad. Es decir, desde que están en quinto de primaria, hasta los primeros ciclos de la universidad.

“Esta plataforma busca ser una herramienta de estudio para adolescentes y jóvenes. Sumado a ello, los padres podrán comunicarse con la escuela y saber cómo van sus hijos, o los pagos que tienen que realizar. Los directores podrán evaluar el desempeño de los alumnos, y los profesores contarán con una herramienta que será la evolución de los libros”, explica Marcos Vargas, fundador de la *startup* educativa que ha sido reconocida por el Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Desde 2012, año en que nace el proyecto, los hermanos Vargas se han tomado el tiempo de crear contenidos para las diez materias que se pueden estudiar desde la plataforma. A la fecha, cuentan con 5,000 películas animadas para ayudar a los estudiantes a retener conocimiento, y prepararlos para rendir exámenes escolares o de admisión universitaria.

Los emprendedores invirtieron sus propios recursos para crear contenidos que permitan a los estudiantes encontrar todo lo que necesitan aprender en este periodo de vida. “Tenemos 16 tecnologías aplicadas en un solo sistema, que genera una especie de cápsula de estudio para el joven. Todos los distractores, como redes sociales o videos de otras plataformas, se cierran para que el alumno pueda concentrarse. Si el joven sale del sistema, el padre, que también está conectado a la red, sabrá que su hijo salió del salón virtual”, explica Marcos Vargas.

Se trata de una plataforma integral, porque no solo ofrece contenidos educativos. Tomando en cuenta que muchos jóvenes y adolescentes tienen diferentes problemas emocionales, que pueden ser un obstáculo para que encuentren su verdadera vocación, la plataforma no descuida el soporte emocional.

“Hay muchos alumnos que fueron primeros puestos y se metieron a estudiar medicina, pero al poco tiempo, dejaron la carrera o decidieron estudiar otra cosa. Allí hay un problema emocional, que debemos resolver en edad temprana”, señala el fundador.

La empresa no busca reemplazar a los profesores, sino servir como herramienta para que los alumnos aprendan de acuerdo a su propio ritmo. “Cuando los libros aparecieron, los profesores pensaron que estos los reemplazarían, pero eso no sucedió”, afirma.

“Nuestra propuesta es la evolución de los libros como herramienta en la enseñanza de los docentes. Cambiamos la metodología de raíz y contamos con películas la parte aburrida, para que el profesor, en el salón, haga la parte dinámica de la enseñanza”, propone Marcos Vargas.

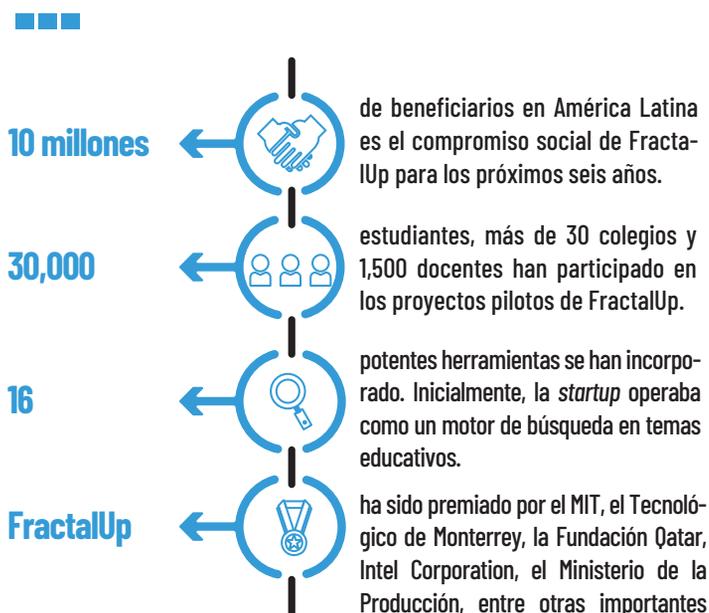
Los resultados son alentadores. En un piloto realizado a 30 mil estudiantes, se consiguió que dupliquen sus notas, tras el primer semestre de haber utilizado la herramienta.

La empresa seguirá creando contenido, tanto para alumnos de educación primaria, como para universitarios que ya cursan especializaciones dentro de sus carreras.



LA PLATAFORMA MOTIVA A LOS ESTUDIANTES A APRENDER, YA SEA INTERACTUANDO CON EJERCICIOS Y CON PELÍCULAS, SOBRE MATERIAS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR”.

METAS Y LOGROS



La plataforma de FractalUp busca ser una herramienta de apoyo al docente.



INFAMOUS GAMING

PLAY HARD

La laureada *startup* peruana, dedicada al ciberdeporte, tiene como objetivo ser la mejor en videojuegos de América Latina, llevando el profesionalismo y experiencia a todas las competiciones.

Infamous Gaming es un joven equipo peruano de *Defense of the Ancients* (DOTA 2, por sus siglas en inglés), uno de los juegos en línea de estrategia y acción preferido por los *gamers* mundiales. Desde que se juntaron en 2015, los miembros del grupo tenían en mente profesionalizar los ciberdeportes en el Perú, cuya práctica empezó en las cabinas de Internet que inundaron las ciudades en los 90, y durante la primera década del siglo XXI.

Los videojuegos pueden ser un pasatiempo para muchos jóvenes. Sin embargo, detrás de un *eSport* existe toda una economía, la cual se presenta como una competencia de liga profesional, que paga a los jugadores y a las casas deportivas, gracias a los premios y auspiciadores que representan a los equipos.

Los socios fundadores de Infamous Gaming son Joe Ccasani y Christian Roque. Ambos vieron la oportunidad de traer el modelo de negocio de otros continentes al Perú, para que nuestros equipos amateurs se conviertan en profesionales de los juegos en línea, cuenten con patrocinadores, y una estrategia de marketing definida para captar financiamiento. Todo esto, independientemente de los atractivos premios que pudieran obtener en las competencias internacionales. “Nuestra pasión y dedicación contribuyó al crecimiento de la organización. Hemos llegado al *top* de cada división en la que hemos incursionado. Pero incluso así, por más esfuerzos en la formalización de nuestros equipos, jugadores, marketing y guía de equipos amigos de Estados Unidos y Europa, no lográbamos conseguir *sponsors* dentro de nuestra región”, recuerda Christian Roque, CEO y cofundador de la empresa.

La *startup* de *eSports* se veía obligada a mantenerse siempre en los primeros lugares, para sobrevivir en un mercado altamente competitivo. Así, al año

de haber iniciado su emprendimiento, consiguieron un inversionista ángel, el excongresista Virgilio Acuña, quien les brindó el capital semilla para continuar con el sueño de profesionalizar los ciberdeportes en el Perú.

En las grandes ligas

A inicios de 2017, el equipo peruano clasificó al *World Electronic Sports Games* (WESG, por sus siglas en inglés), la Copa Mundial de Shanghái (China). Allí se encontraron con los mejores *gamers* profesionales de todos los continentes, compitiendo por una bolsa de premios que bordeó el millón y medio de dólares. Los peruanos ocuparon el cuarto lugar, de un total de 48 equipos, ganando un premio de US\$ 60,000.

A finales de 2017, y con el apoyo de las marcas Lenovo y Logitech, Infamous Gaming clasificó a *The International*, la 'meca' del DOTA 2 a nivel mundial, convirtiéndose en el primer equipo peruano en clasificar a esa instancia. Además, fue el único de Sudamérica que llegó al torneo ese año, tras ganarle al

equipo brasileño *SG team* por 3 a 0. Aunque no lograron la copa, el *team* peruano se ubicó en el puesto 12 del ranking y ganó US\$ 120,000. Los ciberdeportistas aseguran que la empresa continúa en su etapa de crecimiento y expansión, para lo cual se vienen creando nuevos equipos de juegos en línea, con un mayor alcance a nivel regional y mundial. De esta forma, podrán conseguir *sponsors* más grandes, que financien sus actividades.

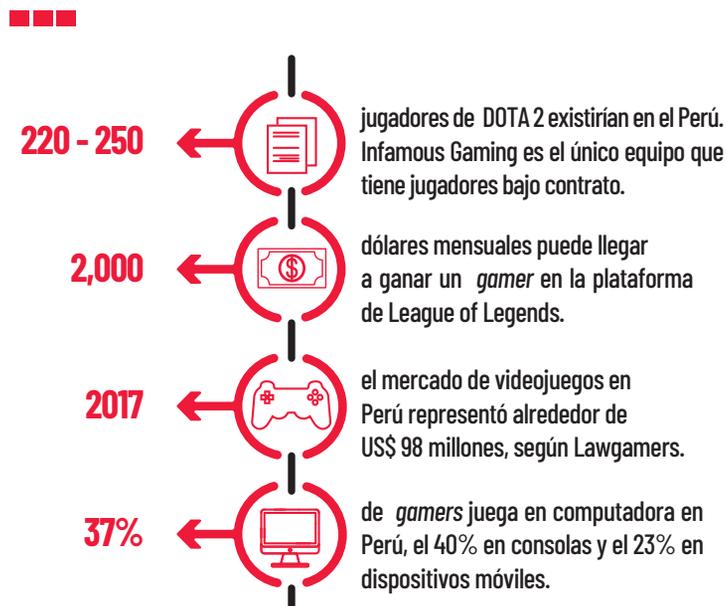
A la fecha, Infamous ha participado en 12 torneos internacionales, con premios de hasta un millón de dólares. A nivel local, también se desarrollan competencias, aunque más pequeñas. Perú sigue siendo una plaza pequeña, pero esta *startup* está dispuesta a desarrollar todo su potencial de crecimiento.

Infamous asegura ser un equipo de escala global, ya que participa en los principales torneos internacionales. Además, está buscando crear más equipos que participen en otros juegos, como *League of Legends*, *CSgo* y *Fornite*. El objetivo es grande: contar con *teams* en Estados Unidos, Europa y Asia. Para ello, continúan en la búsqueda de inversionistas.



INFAMOUS BUSCA CONTAR CON TEAMS EN ESTADOS UNIDOS, EUROPA Y ASIA. PARA ELLO, CONTINUÁN EN LA BÚSQUEDA DE INVERSIONISTAS".

EL MERCADO GAMER



Infamous busca contar con *teams* en Estados Unidos, Europa y Asia. Para ello continúan en la búsqueda de inversionistas.



KARAOKE SMART

LA MEJOR CANCIÓN

La exitosa *startup* peruana automatizó el tradicional karaoke, lo subió a la nube, lo hizo interactivo y ahora continúa creciendo. Esta propuesta de negocio espera conquistar nuevos mercados.

La idea de negocio nació en la oscuridad de un karaoke, cuando unos compañeros de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) tuvieron una mala experiencia. "La canción que pedimos nunca llegó, porque el papelito donde apuntamos el título se perdió. Nos molestamos, pero le dijimos al administrador que volveríamos para traerle una solución", recuerda Carlos Montesinos, CEO y cofundador de la *startup* peruana Karaoke Smart.

Carlos y su compañero de clases, Kevin Zúñiga, estudiaban la carrera de Ingeniería Informática cuando idearon cómo automatizar el proceso de pedido de canciones. Así, los clientes de un bar o karaoke podían programarlas sin la necesidad de buscarlas en enormes catálogos, escribirlas en papeles, ni hacer intervenir a los mozos. Todo esto, con el apoyo de la nube. "Cuando hicimos el prototipo, los karaokes ya querían comprarlo. Nos enamoramos del proyecto, pero teníamos que dedicarle el 100% de nuestro tiempo", comenta Carlos.

El primer prototipo, que les costó US\$ 7,000, atrajo el interés de empresas e inversionistas. Con ello, pudieron ser finalistas del concurso Microsoft Imagine Cup y ganar los fondos de *Startup Chile*, *Wayra Perú* y *Startup Perú*. "Nuestro problema era que no sabíamos nada sobre negocios, identidad corporativa o cómo hacer presentaciones para inversionistas. Por eso, sumamos profesionales que fueron clave para nuestro crecimiento", asegura Montesinos.

En este proceso, Carlos Montesinos y Kevin Zúñiga conocieron a Gary Urteaga, fundador de la exitosa *startup* Cinepapaya. Gary se convirtió en su mentor, y luego, también en inversionista. "Nosotros queríamos dejar de estudiar porque

el proyecto iba creciendo, pero Gary nos animó a terminar los estudios. Nos faltaba poco para graduarnos”, cuenta el cofundador de Karaoke Smart.

Gracias a Urteaga, los emprendedores conocieron al gerente de LG en Perú, firma que les propuso un contrato de exclusividad para incorporar la aplicación de Karaoke Smart a todos los televisores *smart* de la marca coreana. De esta forma, su público objetivo se volcó a las familias de América Latina que tenían un televisor de esas características. “Tener un socio estratégico de talla mundial nos validaba ante inversionistas para conseguir nuevas rondas de financiamiento y continuar con el crecimiento”, explica Carlos Montesinos.

Así, la *startup* peruana cedió a LG el uso exclusivo del producto por un tiempo determinado, a cambio de un aporte económico que les permitiría continuar con el desarrollo de la aplicación.

En mayo de 2014, la empresa lanzó una versión gratuita para televisión.

Y en 2015, inició un modelo de negocio a base de suscriptores. En ese momento, entraron al denominado ‘valle de la muerte’, pues los recursos se terminaron y el 80% de la inversión estaba comprometida en deudas por pagar. Por suerte, llegó un inversionista ‘ángel’, quien les permitió cerrar el año multiplicando por 20 sus ventas. Luego, también obtuvieron una ronda de inversión de US\$ 100 mil, que les permitió expandirse y diversificarse a otros dispositivos, como teléfonos inteligentes y computadoras.

Hoy, Karaoke Smart es una aplicación diseñada para funcionar en múltiples plataformas, de manera 100% interactiva. El usuario puede grabar, cambiar el tono de la canción, compartir, y próximamente, competir con sus amigos. “Retomaremos el proyecto de licenciar Karaoke Smart en bares y karaokes. Sobre todo, para que la aplicación se haga conocida y los clientes puedan usarla luego en sus casas”, explica Montesinos.

Esta aplicación es utilizada por alrededor de 350 mil personas en la región. El próximo gran paso es ingresar al mercado estadounidense.



NO SABÍAMOS NADA SOBRE NEGOCIOS, IDENTIDAD CORPORATIVA O CÓMO HACER PRESENTACIONES PARA INVERSIONISTAS. POR ESO, SUMAMOS PROFESIONALES QUE FUERON CLAVE PARA NUESTRO CRECIMIENTO”, ASEGURA MONTESINOS.

HITOS DE KARAOKE SMART



El equipo de Karaoke Smart pudo superar el ‘valle de la muerte’.



NUTRISHAKE ANDINO

NUTRICIÓN PARA TODOS

En 2015, tres jóvenes peruanos se propusieron masificar la producción de cereales andinos a través de productos nutritivos y de fácil acceso, bajo la marca Nutrishake Andino.

Daniel Núñez Valdivieso, uno de los fundadores de Nutrishake, formaba parte del equipo de Kung Fu de su universidad cuando un nutricionista le recomendó consumir quinua, famosa por venderse en los carritos emolienteros. “La bebida me resultó satisfactoria para mi entrenamiento y pensé en crear una bebida a base de quinua que esté al alcance de todos”, recuerda. El joven emprendedor buscó a su amigo Carlos Noceda, quien trabajaba en una agroexportadora, y juntos decidieron concretar la idea. Al equipo se sumó Gian Carlo Zegarra, quien estudiaba ingeniería industrial.

Los entonces estudiantes viajaron a diferentes comunidades de agricultores para conocer directamente a los productores de cereales andinos. “En ese momento, comprendimos la desigualdad social que hay en el Perú y los serios problemas que afrontan los pequeños productores. La mayoría pierde el 50% de su producción anual por el clima, las plagas y la falta de capacitación técnica”, explica Daniel Núñez. Otro problema que enfrentan, según comenta el fundador de Nutrishake, es la presencia de acopiadores que se aprovechan de la falta de acceso de los agricultores a los mercados, comprándoles su producción a precios muy bajos. Por ello, los amigos emprendedores decidieron trabajar directamente con agricultores de las zonas altoandinas, pagándoles un precio justo.

“Nuestro ideal inicial era tener una empresa propia, pero en el camino, nos propusimos contribuir al desarrollo de las comunidades andinas y nos comprometimos a ofrecer productos saludables para mejorar la alimentación y la salud de las personas. Nuestra visión es ser el ‘Alicorp’ de los productos saludables”, confiesa.

El primer producto

Nutrishake empezó desarrollando un batido, pues se trataba del producto más económico que podía elaborar una empresa que recién se iniciaba. Se basaron en la receta de la famosa bebida Siete Semillas, y lo empezaron a vender en ecoferias saludables, donde obtuvieron mucho *feedback* de los clientes sobre el negocio de la alimentación saludable. En paralelo, la empresa se fue apoyando en los conocimientos de nutricionistas e ingenieros alimentarios.

El primer logro del emprendimiento fue ganar en 2015 el concurso *Startup Perú*, hecho que le permitió acceder a fondos del Estado para desarrollar el negocio. Con estos recursos, pudieron empezar a escalar comercialmente. Actualmente, Nutrishake tiene tres líneas de productos: un batido a base de cereales orgánicos (apto para veganos), galletas veganas a base de cereales andinos, cacao y frutos rojos; y barras energéticas a base de cereales y frutos secos.



TODO ESTO LO HEMOS LOGRADO CON TRABAJO EN EQUIPO Y EL APOYO DE NUESTROS SOCIOS INVERSIONISTAS QUE APOSTARON POR NUESTRA PROPUESTA”.

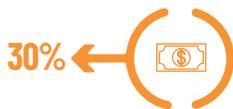
NUTRISHAKE Y SU COMPROMISO SOCIAL



de los dividendos que genera el negocio son destinados a proyectos contra la desnutrición y anemia infantil en zonas altoandinas.



familias agricultoras de Sartimbamba, La Libertad, trabajan de la mano con Nutrishake.



es la mejora en los ingresos de los agricultores que venden sus productos a Nutrishake.

Sus marcas están presentes en grandes supermercados, tiendas orgánicas, tiendas de conveniencia en los grifos y máquinas expendedoras. También exportan sus productos a Europa. “Todo esto lo hemos logrado con trabajo en equipo y el apoyo de nuestros socios inversionistas que apostaron por nuestra propuesta”, asegura el joven empresario. Uno de los inversionistas de Nutrishake fue Gary Urteaga, cofundador de la exitosa *startup* peruana Cinepapaya, vendida luego a la internacional Fandango.

Proyectos saludables

Nutrishake Andino tiene como principales metas profundizar los canales nacionales de comercialización, desarrollar nuevos productos de forma continua y, sobre todo, expandir la marca a otros países. Daniel Núñez recomienda a los emprendedores hacer un negocio que les apasione, porque el camino es difícil. Si no existe ese ingrediente, lo más probable es que se rindan. “Les sugiero que no intenten hacerlo solos, sino que formen un equipo que tenga la misma visión. Así tendrán a su lado personas que se complementan”, asegura.



La fórmula de Nutrishake Andino es ofrecer un abanico de productos saludables pagando precios justos a los productores de cereales andinos.



QUANTUM TALENT

SELECCIÓN INNOVADORA

Para Quantum Talent, empresa de selección de personal, este año será muy importante para su expansión y consolidación en la región. Este emprendimiento peruano espera lanzar nuevos productos y funcionalidades que utilicen tecnología de punta.

En 2016, tres jóvenes peruanos se plantearon resolver un problema que afecta a todas las empresas de América Latina: la empleabilidad. Así nació Quantum Talent, un emprendimiento tecnológico que se encarga, a través de herramientas digitales, de buscar el personal adecuado para cada puesto de trabajo. “Tienes a cientos de jóvenes que están desempleados o empleados informalmente, o personas que están en trabajos donde no son aprovechadas y no les permiten desarrollarse. A la vez, tienes a grandes y medianas empresas que no encuentran el talento que necesitan”, explica Carlos Ganoza, CEO y uno de los fundadores de la compañía.

Quantum Talent utiliza la ciencia y la tecnología para conectar mejor la oferta y la demanda de empleo. La empresa ha desarrollado un algoritmo de inteligencia artificial, que está basado en investigaciones sobre capital humano y comportamiento personal. Este algoritmo se nutre de las mediciones de las habilidades de los trabajadores, procesando la data para predecir cómo las características de un postulante pueden servir para tener éxito en determinado empleo, pero no en otro. Así, se conecta a las personas que podrían estar en puestos inadecuados con mejores oportunidades laborales. A su vez, se busca que las compañías puedan acceder a los mejores profesionales para cubrir sus plazas laborales.

Los inicios

En su primer año, Quantum Talent se enfocó en desarrollar la tecnología que iba a emplear. Y en el segundo año, realizó su lanzamiento comercial. Desde entonces, sus ingresos han crecido a una tasa de 21% al mes.

Actualmente, trabaja con 19 empresas en el mercado peruano; entre bancos, empresas de comercio y de servicios. A mediados de 2018, empezaron a prestar servicios a una de las cervecerías más grandes del mundo. Ese mismo año aterrizaron en México, y este año apuestan por expandirse a otros mercados de la región. El objetivo es ingresar con fuerza a Chile, Argentina y Colombia, mientras se sigue creciendo en el Perú. Para ello, la empresa viene desarrollando nuevos productos y soluciones basadas en inteligencia artificial.

“En América Latina, los mercados laborales funcionan de manera muy similar y presentan la misma problemática. La forma en la que las empresas buscan trabajadores está estancada en los años 70. La tecnología que emplean está desfasada. Nosotros estamos transformando por completo ese proceso”, asegura el ejecutivo.

Ganoza subraya que Quantum Talent es la primera compañía peruana que se ha enfocado en la búsqueda de personal. Incluso, ha llegado a

ser reconocida por Nvidia (líder en *big data*), como una empresa que está revolucionando el sector.

Su equipo de trabajo está conformado por 16 personas, y si bien cuenta con colaboradores de primer nivel, Ganoza considera que es difícil abastecer al mercado con las habilidades y el conocimiento que requiere. Dentro de su propuesta de valor, para captar a los mejores profesionales, el empresario considera que el empoderamiento que se puede ofrecer es una herramienta importante. “La única forma de avanzar a la velocidad de la luz es tener a muchas personas que tomen decisiones a la vez. Si las decisiones se concentran en una sola persona o pocas, la organización se burocratiza y avanza más lento. Un emprendimiento tecnológico e innovador tiene que poder avanzar rapidísimo”, afirma.

El ejecutivo agrega que lo más importante para innovar, es anticiparse a las necesidades del mercado y llevar soluciones con tecnología de punta.



LA CULTURA DE INNOVACIÓN NO SE LOGRA PEGANDO LOS PRINCIPIOS DE LA EMPRESA EN LA PARED, SINO CON COMPORTAMIENTOS COTIDIANOS QUE SE REPITEN, SE REFUERZAN Y SE CONTAGIAN A TODO EL EQUIPO.”

CONVOCATORIAS A OTRO NIVEL



Quantum Talent combina lo mejor de la investigación científica sobre el comportamiento de las personas con lo mejor de la ciencia de datos y tecnología, y lo hace en tres pasos:

- 1  Evalúa a los postulantes con una prueba en línea que dura 20 minutos.
- 2  Predice y comparte en tiempo real la probabilidad de éxito del postulante.
- 3  Desde su plataforma, los equipos de capital humano pueden ver la probabilidad de éxito de los postulantes e información clave de los procesos.



Esta empresa de búsqueda de talento apuesta por su expansión y consolidación.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL PERÚ

TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL PERÚ

Testimonios y experiencias de los principales
líderes empresariales del Perú

AGP GROUP • ALICORP • ASEP • AUNA • BBVA • BCP • BANCO SCOTIABANK • CASAPALCA
CENCOSUD • CENTENARIO • CHAZKI • CONCYTEC • EL COMERCIO • ENEL • ENTEL • ESSALUD
ETNA • EXCELLIA • FERREYCORP • FINANCIERA OH! • HAYDUK • INDECOPI • INNOVA • INTEGRA
KREALO • LA POSITIVA • LABORATORIA • LAIVE • MIBANCO • NATURA • PACASMAYO • PACIFICO
PCM • PRIMA AFP • PRIMAX • RANSA • REPSOL • RIMAC • TELEFÓNICA • YANBAL • UTEC
CARMEN ROSA GRAHAM • STARTUP FRACTALUP • STARTUP INFAMOUS • STARTUP KARAOKE SMART
STARTUP NUTRISHAKE • STARTUP QUANTUM

everis.com

Consulting, Transformation, Technology and Operations