



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DISEÑO DE LOS PROCESOS DE ADOPCIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA  
ESTRATEGIA DE DATOS DE UNA EMPRESA DE RETAIL FINANCIERO  
EN SU CULTURA ORGANIZACIONAL**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

SANTIAGO YONGSAN CHIONG RAYO

PROFESORA GUÍA:  
ROCÍO RUIZ MORENO

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
JAVIER SUAZO SÁEZ  
DANIEL VARELA LÓPEZ

Este trabajo ha sido parcialmente financiado por:  
LiderBCI Servicios Financieros

SANTIAGO DE CHILE  
2022

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR  
AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: SANTIAGO YONGSAN CHIONG RAYO  
FECHA: 2022  
PROF. GUÍA: ROCÍO RUIZ MORENO

## **DISEÑO DE LOS PROCESOS DE ADOPCIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE DATOS DE UNA EMPRESA DE RETAIL FINANCIERO EN SU CULTURA ORGANIZACIONAL**

LiderBCI Servicios Financieros (en adelante, LiderBCI) es hoy una empresa que fue fundada en 1996 bajo el nombre de PRESTO. Luego de que Walmart Chile adquiriera Lider, tomó control de PRESTO, y el año 2018 se materializa una alianza comercial entre Walmart Chile y BCI. Hoy presta servicios de retail financiero con tarjetas de créditos, beneficios asociados, y seguros. Estando en proceso de transición, desde 2020 y en ejecución, la empresa se propuso una nueva estructura para pasar a ser proveedor central de algunos productos y servicios de BCI. Alcanzando hoy a más de 1.600.000 clientes con 2.000.000 adicionales, la empresa cuenta con un aproximado de 1.500 empleados en 8 gerencias.

En tal transición, se sumaron desafíos tecnológicos de la industria y problemas internos, llevando a la empresa a desarrollar una nueva estrategia de datos. La anterior falló, y gestó una cultura de trabajo que construyó silos culturales y de gobierno de datos.

Se presenta el problema de una cultura que no toma decisiones de negocio apoyadas en datos de forma equilibrada, traducándose en una desventaja competitiva crítica, donde la Estrategia de Gobierno no conversa con el negocio. También surge la oportunidad de tener un crecimiento anual del 30%<sup>[1]</sup> en sus utilidades, si desarrolla este tipo de cultura.

Para ello, se diseñan los procesos de adopción y seguimiento de la estrategia de datos en la empresa. Se tienen como resultados la definición de políticas de gestión del cambio en cultura de trabajo con datos, los procesos de adopción y seguimiento, un plan de implementación, una evaluación económica, y propuestas de mejora; requiriendo apoyo directivo, sinergia entre todos los colaboradores, y un mecanismo de transición paulatino.

Empleando la metodología clásica de diseño de procesos de Dan Madison, y acogiendo aspectos claves de consultoras y experiencias comparadas, se diseñan dos procesos para direccionar la transformación cultural que la empresa necesita para atender la nueva estrategia de datos. Con utilidades en 2021 de 17.776.436 (millones CLP), un aumento del 30% anual resultaría en utilidades de 50.771.278 (millones CLP) al final de 2025.

Se construyen los entregables esperados, velando por fomentar la confianza, transformar procesos, adaptar equipos, desarrollar talentos, compromiso con los datos como activos del negocio, y crear una sólida red de colaboración entre colaboradores. Se entrega un proceso de transformación cultural co-construido por todos los departamentos que componen el negocio y de implementación inmediata.

# Agradecimientos

A mi madre Elizabeth Rose Rayo Quintana y a mi padre Ricardo Weimaeng Chiong Hafon. Ninguno de mis logros es en solitario, todos les pertenecen. Pero éste, en particular, representa el cierre de un importante ciclo, al cual le he querido dedicar todo el tiempo y esfuerzo necesario para concluir un proyecto que haga sentido y no solo genera más dinero, sino que aporta a un mundo más digno y feliz.

Gracias también, a la sacrificada voluntad y vida de mis abuelos. No romantizo el sacrificio, pero estará mi eterna gratitud, porque solo así pude nacer. Inmigrantes de China, desde la región de Cantón, directo hasta Tocopilla; y pobladores de las Regiones de Chile, Los Ángeles de Biobío y Guacarhue de O'Higgins.

Ustedes y yo, somos parte de una misma cadena de amor, manifestada en lo físico a través del traspaso de conocimientos, aprendizajes, y visiones de mundo. Así como ustedes con sus padres, como generaciones anteriores; acogí sus enseñanzas, cuestioné otras, y juntos hemos alcanzado un nuevo concepto de familia y cosmovisión.

Quién sabe cuántos otros corazones han sido encantados por esta cadena. Quién sabe cuántos habré ya encantado, y cuántos seguiré encantando. Solo espero no dejar de encantarme de la vida, esa ambición palpitante del amor y del bienestar social.

Para ustedes, madre, padre, abuelas y abuelos. Este logro es suyo.

# Tabla de Contenido

<b>1. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>2. Antecedentes generales</b>	<b>3</b>
2.1. Características de la empresa . . . . .	3
2.2. Mercado y marco institucional . . . . .	4
2.3. Contexto histórico relevante . . . . .	5
2.4. Declaraciones estratégicas . . . . .	6
2.5. Cultura organizacional . . . . .	6
2.6. Productos y servicios . . . . .	7
2.7. Competencia y diferenciación . . . . .	8
2.8. Planteamiento del problema y justificación . . . . .	9
2.8.1. Problema, oportunidad y relevancia . . . . .	10
2.8.2. Hipótesis, propuesta de solución y propuesta de valor . . . . .	15
2.9. Apoyos institucionales . . . . .	17
2.10. Alcances . . . . .	18
2.11. Dificultades previsibles y estrategias de solución . . . . .	19
2.12. Objetivos . . . . .	20
2.12.1. Objetivo general . . . . .	20
2.12.2. Objetivos específicos . . . . .	20
2.12.3. Soluciones alternativas . . . . .	20
2.13. Resultados esperados . . . . .	22
<b>3. Marco Conceptual</b>	<b>23</b>
3.1. Introducción: cultura de datos . . . . .	23
3.2. Glosario . . . . .	24
3.3. Contexto relevante . . . . .	26
3.4. Metodología base . . . . .	28
<b>4. Metodología del proyecto</b>	<b>30</b>
<b>5. Diseño de los procesos de negocios</b>	<b>33</b>
5.1. Levantamiento de Situación Actual e Ideal . . . . .	33
5.1.1. Mesa de Trabajo . . . . .	33
5.1.2. Presentación y aprobación del proyecto . . . . .	34
5.1.3. Entrevistas a Gerentes . . . . .	34
5.1.4. Focus Groups y Cuestionarios Individuales por Gerencias . . . . .	36
5.1.5. FlowChart AS IS . . . . .	37
5.1.6. Situación ideal TO BE y direcciones de cambio . . . . .	39

5.2.	Diseño: procesos de adopción y seguimiento . . . . .	40
5.2.1.	Proceso de Adopción . . . . .	40
5.2.2.	Proceso de Seguimiento . . . . .	45
5.2.3.	Indicadores . . . . .	46
5.2.4.	Roles . . . . .	48
5.2.5.	Mock-ups de Entregables . . . . .	50
5.3.	Plan de Implementación . . . . .	51
5.3.1.	Contexto actual de LiderBCI . . . . .	51
5.3.2.	Principales hitos . . . . .	51
5.3.3.	Factores críticos del éxito . . . . .	52
5.3.4.	Gestión del Cambio . . . . .	53
5.3.5.	Política de Gestión del Cambio . . . . .	55
5.3.6.	Gestión del Conocimiento . . . . .	56
<b>6.</b>	<b>Evaluación del Proyecto</b>	<b>58</b>
<b>7.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>61</b>
<b>8.</b>	<b>Trabajos futuros</b>	<b>64</b>
	<b>Bibliografía</b>	<b>65</b>
	<b>Anexo A. Rediseño de Estrategia de Datos</b>	<b>68</b>
A.1.	Equipo de Trabajo . . . . .	68
A.2.	Mesa de Trabajo . . . . .	68
A.3.	Metodología de Trabajo . . . . .	69
A.4.	Gobierno de Datos . . . . .	69
A.4.1.	Arquitectura de Datos . . . . .	71
A.4.2.	Seguridad de Datos . . . . .	71
A.4.3.	Integración de Datos e Interoperabilidad . . . . .	71
	<b>Anexo B. Levantamiento AS IS y TO BE</b>	<b>72</b>
B.1.	Entrevistas . . . . .	72
B.1.1.	Pauta de entrevista a Gerentes . . . . .	72
B.1.2.	Entrevistas realizadas . . . . .	73
B.2.	Focus Groups . . . . .	73
B.2.1.	Pauta de Focus Group . . . . .	73
B.2.2.	Focus Groups realizados . . . . .	75
	<b>Anexo C. Resumen de Entrevistas realizadas</b>	<b>77</b>
C.1.	Catalina Soza, Gerencia Legal . . . . .	77
C.2.	Cristian Nieto, Gerencia Omnicanalidad y Clientes . . . . .	77
C.3.	Viviana Campos, Gerencia Operaciones y Sistemas . . . . .	78
C.4.	Omar Villanueva, Gerencia Riesgo . . . . .	78
C.5.	Peter Chamberlain, Gerencia Finanzas y Control de Gestión . . . . .	79
C.6.	Francisca Valles, Gerencia Personas . . . . .	80
C.7.	Begoña Fernández, Gerencia Comercial e Intermediación . . . . .	80
C.8.	Pío Marshall, ex-Gerencia Riesgo y Operaciones y Sistemas . . . . .	81

# Índice de Tablas

5.1. Definición de indicadores. Fuente: elaboración propia. . . . .	47
---	----

# Índice de Ilustraciones

2.1.	Organigrama de la empresa. Fuente: elaboración propia. . . . .	3
2.2.	Valores en la empresa. Fuente: <a href="http://www.tarjetaliderbci.cl">www.tarjetaliderbci.cl</a> . . . . .	6
2.3.	Pilares culturales en la empresa. Fuente: <a href="http://www.tarjetaliderbci.cl">www.tarjetaliderbci.cl</a> . . . . .	7
2.4.	Modelo Único de Gestión MUG. Fuente: documento "Voyager". . . . .	12
2.5.	Modelo de Contactabilidad. Fuente: documento "Voyager". . . . .	12
2.6.	Flujo de Datos en MUG. Fuente: documento "Voyager". . . . .	13
2.7.	Árbol del Problema. Fuente: elaboración propia. . . . .	15
3.1.	Pilares del Gobierno de Datos. Fuente: DAMA BOOK. . . . .	26
3.2.	Factores ambientales de una Estrategia de Datos. Fuente: DAMA BOOK. . .	27
5.1.	FlowChart situación AS IS. Fuente: elaboración propia. . . . .	38
5.2.	BPMN TO BE de Adopción. Fuente: elaboración propia. . . . .	41
5.3.	FlowChart TO BE de Adopción. Fuente: elaboración propia. . . . .	44
5.4.	BPMN TO BE de Seguimiento. Fuente: elaboración propia. . . . .	45
5.5.	FlowChart TO BE de Seguimiento. Fuente: elaboración propia. . . . .	46

# Capítulo 1

## Introducción

Ante la inminente transformación digital de los servicios y productos a nivel mundial, las empresas enfrentan el desafío de la transformación cultural para acoplarse a las nuevas tecnologías y procesos de su negocio. Se les dice *data-driven business*, porque una estrategia de datos adoptada adecuadamente en la cultura de la organización, genera una cultura de toma de decisiones apoyada en datos.

Con mayor ímpetu, en la industria del retail financiero, los sistemas bancarios operan en su mayoría con COBOL o lenguajes de programación hoy obsoletos, que dificultan la innovación y la integración entre sistemas de terceros. Es de particular interés estudiar los ecosistemas de las empresas, donde entre relaciones humanas y cultura, se pueden frenar estos procesos de transformación, generando un impacto negativo y una condición de desventaja competitiva crítica en la industria; y que **ante una buena gestión del cambio cultural, se alcanzan no solo ahorros y mayores ingresos, sino una mejor calidad de vida en el trabajo.**

La digitalización de las empresas es tendencia, va en aumento, no se detendrá, y quienes no se digitalizan pierden la capacidad de competir al mismo nivel. Se quedarán atrás. Banco de Chile tuvo en 2020 más de 39.000 créditos entregados solo en canales digitales, evaluados en 64.000.000 UF. Algunos estudios<sup>[2]</sup> revelan que las organizaciones con una robusta cultura de datos tienen 162% mayor probabilidad de sobrepasar sus metas de utilidades, y que en un 58% son más propensas a superar en utilidades a sus competidores con una cultura débil en la toma de decisiones apoyada en datos. Sucede que la cultura de datos es la última y más importante componente para que una estrategia de negocios en la industria de servicios y productos basados en datos se traduzca en generar condiciones habilitantes para mayor impacto y entregar valor a los clientes.

¿Por qué es una desventaja competitiva crítica? No es suficiente saber mi peso ideal y mi peso actual para poder bajar de peso, se debe incorporar a la ecuación los factores ambientales, emocionales, las redes de apoyo, la alimentación, la actividad física, por poner sobre la mesa una analogía. Es decir, no basta con tener información para generar impacto. Se necesitan condiciones habilitantes, reconocer un ecosistema estrechamente relacionado con la cadena de valor del negocio y al ciclo de vida del cliente. Más aún, cuando este último está permanentemente cambiando, es castigador en las experiencias digitales negativas, es exigente en cuanto a la oferta que recibe; la oportunidad de la información y de poder trabajar con



ella para reaccionar a tiempo, prevenir y ojalá predecir, se vuelve de un valor inconmensurable. Por ejemplo, muchas campañas de marketing fracasan y carecen de rentabilidad por desconocer sus segmentos de clientes, situación que hoy es un dolor permanente en LiderBCI.

En la estrategia de datos se definen propósitos de negocio, pero las áreas de trabajo tienen sus propias metas y prioridades, por lo que no necesariamente se acoplan. Adicionalmente, siempre existe una inercia inherente a la actual forma de trabajar, por lo que no hay incentivo a innovar. Además, se necesita coherencia y consistencia en la entrega de valor de cara al cliente, y en las relaciones internas. Por consiguiente, debe haber un eje transversal de gestión de cambio cultural, o de lo contrario, los equipos formarán burbujas culturales, lo que se traduce en la incapacidad de colaborar y emplear el mismo lenguaje (y el mismo entendimiento del negocio) para poder entregar más valor de cara al cliente y competir en la industria.

# Capítulo 2

## Antecedentes generales

El presente capítulo se construyó apoyado en las declaraciones estratégicas, historia y cultura de trabajo presentada en la página web<sup>[3]</sup> de la empresa; junto con la documentación entregada a todos los colaboradores que incursionaron en el programa "Voyager" de la empresa, el cual, de carácter voluntario, certificaba en cultura digital interna a quienes se enrolaban, con objetivo de acercar las herramientas y tecnologías de trabajo con data y la cultura de datos a los colaboradores.

### 2.1. Características de la empresa

La empresa llamada **LiderBCI Servicios Financieros**, en adelante, *la empresa o LiderBCI*, está registrada en el Servicio de Impuestos Internos (en adelante, el SII) bajo el nombre de Administradora de Tarjetas Servicios Financieros Limitada, domiciliada en Av. Valle 737, Huechuraba, y con el RUT 96.867.130-8, es una empresa dedicada al retail financiero.

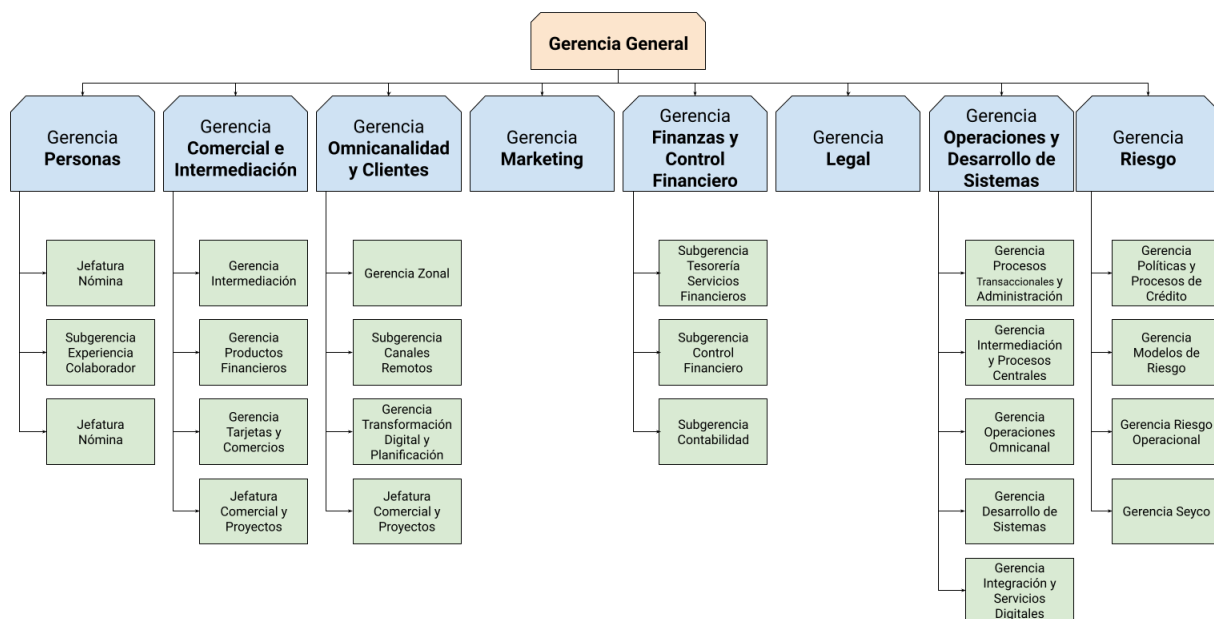


Figura 2.1: Organigrama de la empresa. Fuente: elaboración propia.

La empresa se estructura como lo muestra la anterior figura, donde la Gerencia General

(en naranja) lidera las principales decisiones tácticas y estratégicas, teniendo como reporte directo las 8 gerencias (en azul) que hacen posible la operación diaria del negocio, donde cada gerencia tiene en sus equipos otras subgerencias (en verde). Las 8 gerencias y el gerente general participan del Comité de Gerentes, una instancia de reunión semanal para revisar principales indicadores y proyectos. Las gerencias se componen de entre 4 hasta 150 colaboradores.

Entre sus **principales servicios**, destaca la oferta de **tarjetas de crédito, beneficios relacionados en retail, facilidades de pago, y ventas de seguros en calidad de intermediario**. Concretamente, la empresa provee los siguientes productos y servicios: (1) tres tipos de tarjetas, (2) descuentos, (3) créditos con la marca de “Avance” y “SuperAvance”, (4) facilidades de pago, (5) seguros de vida y otros, solo como intermediario, y (6) Club de socios con beneficios exclusivos.

Hasta la fecha, la empresa reporta un aproximado conservador de **1.500 colaboradores**, con un total redondeado de **1.600.000 clientes**, acumulando un total de 2.000.000 clientes adicionales (asociados a los 1.600.000 clientes directos).

## 2.2. Mercado y marco institucional

La empresa está inserta en la **industria de servicios financieros y retail financiero**, al conformarse la sociedad por objeto de prestación de servicios orientados a préstamos, tarjetas de crédito y servicios relacionados.

La industria de servicios financieros, reconocida por el SII como “Actividades financieras y de seguros”, se caracteriza por la prestación de servicios económicos abarcando una amplia gama de negocios, ya sean administradoras de fondos, bancos, tarjetas de crédito, seguros, contabilidad, financiamiento al consumo, casas de bolsa, o fondos de inversión. **La industria es pequeña en número de actores, representando un 0,3% del total** de sectores económicos de todas las empresas formalmente reconocidas en el país<sup>[4]</sup>.

Dentro de los principales actores, **los bancos y las administradoras de fondos resultan ser las de mayor participación en el mercado**, donde el giro del negocio involucra gestionar fondos millonarios para diversificar el riesgo, invirtiendo en carteras y pudiendo entregar beneficios económicos a clientes. En particular, el Banco de Crédito e Inversiones (BCI) resulta ser un actor clave, correspondiendo a una reciente alianza estratégica en la que BCI absorberá a la empresa, pero cediéndole grados de autonomía en la gestión de la Tarjeta LiderBCI, siendo igualmente un competidor con BCI. Dado tal antecedente, LiderBCI es una empresa que presta servicios a otras empresas de servicios financieros, y tiene un mercado de gran volumen y con varios competidores directos e indirectos: puede prestar servicios directamente a personas, cualquier persona mayor de edad para el derecho de adquirir una tarjeta de crédito, y también a empresas, para la prestación de tales servicios financieros.

La industria en cuestión **está regulada por un marco constitucional materializado a través de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF)**<sup>1</sup>, antes conocida

---

<sup>1</sup> Portal digital de la Comisión para el Mercado Financiero. Visitado el 21 de febrero de 2022. <https://www.>

como la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, cumple el rol de regulador y supervisor del cumplimiento de la normativa financiera, fiscalizando el mercado, haciendo cumplir las leyes y educando a la ciudadanía. Además, está sujeta al marco regulatorio de la contratación de trabajos de consultoría conforme al Código del Trabajo y a las regulaciones y normativas financieras actualmente vigentes en Chile. Posteriormente, cuando entren en vigencia los tres reglamentos de la nueva Ley de Transformación Digital del Gobierno impulsada en el mandato de Sebastián Piñera 1, que afectarán los servicios Administrativos del Estado y en consecuencia a todos los proveedores o servicios relacionados, la empresa deberá cumplir la normativa que defina transparencia, seguridad, propiedad y acceso a todos los datos que sean de los clientes, así como a otros datos del negocio relacionados con los clientes.

El estado resultado del año 2020<sup>[5]</sup> entregó un monto de utilidades totales de 95.676.753.126 CLP, de los cuales descontando pérdidas acumuladas entrega un patrimonio atribuible a los propietarios de 73.790.572.975 CLP. En cuanto a cifras recientes, se han reportado hasta marzo un aproximado de 300.000.000.000 CLP de ingresos sin considerar costos, deudas ni pérdidas, llegando a un crecimiento aproximado de 8 %.

## 2.3. Contexto histórico relevante

**La empresa nace en 1996 bajo el nombre de PRESTO**, con el fin de ayudar con compras de mercadería general a los supermercados ALMAC, una cadena de supermercados nacida en 1957 y disuelta en 2003, que fue pionera en el formato de supermercados a nivel latinoamericano.

Al cabo de 10 años, PRESTO crea su *Corredora de Seguros* y cuenta ya con 2.000 Comercios Asociados. Tres años después, en 2009, PRESTO comienza a ser administrada por Walmart Chile y se crea SEYCO, una empresa de cobranzas que le dio gran impulso al negocio.

En 2014, PRESTO se convierte en LIDER MASTERCARD, alcanzando en 2015 una cantidad de 1.000.000 de tarjetas emitidas, pudiendo abrir 100 sucursales de la empresa a lo largo de todo el país al año siguiente.

Finalmente, **en 2018 se materializa la alianza de Walmart Chile con BCI**, unificando la industria del retail con la industria financiera, naciendo así la principal línea de negocios de la empresa: Tarjeta LiderBCI.

**Así, nace la empresa LiderBCI Servicios Financieros**, que se encuentra hoy en transición de independizarse de Walmart Chile y acoplarse a BCI, tomando el liderazgo de algunos servicios de BCI y manteniendo la prestación de algunos servicios a Walmart Chile, estableciendo las siguientes declaraciones estratégicas. Teniendo presente tales antecedentes, se puede afirmar que la empresa se encuentra en un proceso de maduración digital.

---

[cmfchile.cl/portal/principal/613/w3-channel.html](http://cmfchile.cl/portal/principal/613/w3-channel.html).

## 2.4. Declaraciones estratégicas

**Misión:** Ser el mejor Supermercado Financiero de Chile.

**Visión:** Ser la mejor alternativa en productos y servicios financieros y seguros, ofreciendo un precio justo a los clientes con foco en los segmentos medios y emergentes.

**Propósito:** Que la vida sea más simple, sin fricciones, y le cueste menos al segmento emergente.

**Propuesta de valor:** Somos la mejor alternativa en Tarjetas, Créditos y Seguros, ofreciendo precios bajos a los clientes.

Atendiendo a estas declaraciones, y proyectándose como una empresa ágil e innovadora en el ambiente digital, se construye la siguiente cultura organizacional.

## 2.5. Cultura organizacional

La empresa declara 4 valores principales en su organización: (1) Excelencia, (2) Respeto, (3) Servicio, e (4) Integridad. Estos 4 valores guardan estrecha relación con 4 pilares fundamentales con motivo de apalancar más la Propuesta de Valor: (1) Gastos Bajos, (2) Riesgo Bajo, (3) Precio Justo, y (4) Crecimiento Rentable.



Figura 2.2: Valores en la empresa. Fuente: [www.tarjetaliderbci.cl](http://www.tarjetaliderbci.cl).

En particular, es sumamente relevante la declaración de los 4 pilares, pues éstos surgen desde los altos cargos directivos para impulsar una fuerte base de Cultura Digital, tal como se expone en la siguiente figura.



Figura 2.3: Pilares culturales en la empresa. Fuente: [www.tarjetaliderbci.cl](http://www.tarjetaliderbci.cl).

En concordancia con estas declaraciones estratégicas y valóricas, la empresa dice estar en camino hacia la transformación digital, y se reconoce a sí misma como una empresa ágil e innovadora en el ambiente digital. Esta última afirmación es explicitada tanto por gerentes como por colaboradores de diversos niveles del negocio.

Será sumamente relevante considerar la historia de crecimiento de la empresa, que ha pasado por varias etapas de expansión y migración. Por lo tanto, los procesos a diseñar deberán encargarse de mitigar las dificultades que surjan de tales condiciones.

## 2.6. Productos y servicios

Es menester tener en contexto los productos y servicios de LiderBCI, en atención al enfoque del impacto de una cultura orientada a trabajar con datos:

- Tres tipos de tarjetas: Tradicional, Preferente, y Digital.
- Descuentos en comercios asociados para clientes de tarjetas.
- Créditos para clientes de tarjetas, bajo la marca de “Avance” y “SuperAvance”.
- Facilidades de pago para clientes de tarjetas.
- Seguros de vida, vehículos, siniestros, para cualquier cliente, en calidad de intermediario
- Club de socios con beneficios exclusivos.
- Los beneficios asociados a clientes con tarjetas son más amplios en comercios de Walmart, lo que incluye Lider, Express de Lider, Super Bodega aCuenta y Lider.cl.

Donde el eje motor del modelo de la empresa es la óptima gestión del riesgo financiero, es decir, del riesgo de que sus clientes no cumplan con sus obligaciones financieras, como por ejemplo, acceder a créditos y luego no pagarlos. De inmediato se reconoce que en una sucursal física se opera y mantiene diferente a una sucursal virtual, donde se tiene experiencia heredada de Banco BCI en procesos para identificar personas, aunque no necesariamente es así para un proceso digital de identificación.

Además, como LiderBCI está en proceso de transformación digital, el lanzamiento de productos y servicios financieros digitales asume nuevas oportunidades de riesgo financiero que deberán controlar: sucursales digitales permiten acciones financieras 24 horas al día, junto con ser capaces de capturar más datos del cliente y automatizar diversos análisis para robustecer la gestión del riesgo financiero.

Lamentablemente no se tuvo acceso a información segmentada de clientes para estudiar un impacto cuantitativo en el rendimiento de sus servicios y productos.

## 2.7. Competencia y diferenciación

LiderBCI se ubica en la industria del retail financiero, por lo que su competencia es diversa e incluye al menos a las empresas del retail y de los servicios financieros que prestan los mismos servicios y venden los mismos productos. Aun así, se identifican competidores directos e indirectos.

Dado el tipo de productos y servicios financieros y de retail que ofrecen, se puede considerar como su competencia directa las siguientes empresas:

- **Bancos:** tales como Banco Falabella, Banco de Chile, Banco Santander, Scotiabank, Banco de Crédito e Inversiones (BCI) ya que LiderBCI es una empresa independiente, Banco Edwards, entre otros.
- **Retail:** Cencosud, Abcdin, La Polar, Falabella, Tricot, Corona, Ripley.
- **Medios de pago:** MACH, Chek, y chequeras electrónicas o tarjetas de créditos digitales emergentes.

Entre su competencia, **su principal diferenciación está en ofrecer precios bajos** para las tarjetas de crédito físicas y digitales. Tal como declara en su misión, a la fecha de emisión del documento la tarjeta más económica tiene un costo de 0,103 UF mensual, equivalente a 3.095 CLP, sin requisito de renta, y con ambas características se posiciona con su precio, siendo solo superada por las tarjetas de comisión gratuita. Más aún, quienes utilicen la tarjeta alcanzarán con pocas compras el mínimo de consumo mensual que elimina el cobro mensual, siendo una real alternativa para sectores medios y emergentes.

En esta última definición de tarjetas gratuitas se incluyen competidores indirectos. Por ejemplo, el medio de pago MACH, correspondiente a servicios de chequeras electrónicas o tarjetas de débito, y no tiene presencia física con tanta dominancia como Walmart.

## 2.8. Planteamiento del problema y justificación

**La data por sí sola no genera impacto.** Supongamos que se tiene conocimiento del actual peso de una persona y de su peso deseado. Con ello se puede obtener la distancia para alcanzar la meta. Pero no será suficiente para que la persona pueda perder peso. **Para causar impacto, se necesita ir más allá de los números**, reconociendo el ecosistema emergente: apoyo moral, dieta, higiene del sueño, redes de apoyo, por mencionar algunos. Para pasar de tener data (o información) a utilizar la data, **se necesita una cultura que genere condiciones habilitantes para causar impacto.**

Unas de las principales características de una Cultura de Datos son:

- Deconstrucción del paradigma negativo de errar para aprender, o de que "no se pueden cometer errores".
- Valorar los descubrimientos y hallazgos que pueden obtenerse a partir de datos.
- Incentivar tomas de decisiones apoyadas o basadas en datos.
- Promueve el uso o apoyo en datos y herramientas habilitantes en actividades diarias.
- Refuerza procesos automatizados basados en datos.

Con anterioridad se presentaron los productos y servicios de la empresa, donde la digitalización de éstos generará datos demográficos, de comportamiento y de preferencias de sus clientes. Surge la oportunidad de aprender de esos datos para generar mayor valor a clientes y usuarios finales, pero bajo un manto cultural que empape a cada colaborador en las anteriores características, ya que cada colaborador puede aportar valor.

Transversalmente, todas las Gerencias se verán beneficiadas en su ejercicio (ver Figura 2.1), donde podemos visualizar potenciales proyectos de innovación para su transformación digital:

- Gerencia de Riesgo, podría analizar diariamente las operaciones financieras de sus clientes y construir un algoritmo predictivo que disminuya la probabilidad de sobreendeudamiento de sus clientes.
- Gerencia Legal, podría automatizar el análisis mensual de cumplimiento de normativas capturando datos específicos no solo económicos, sino también de acciones de sus clientes y colaboradores.
- Gerencia de Finanzas, podría avanzar con todo su equipo a procesos de trabajo en la nube, donde se colabora en lugar de compartir archivos, y generar tableros informativos que permitan identificar pérdidas abruptas en forma temprana.
- Gerencia de Marketing, podría automatizar la captura y segmentación de datos de clientes en redes sociales y canales de atención, junto con monitorear efectivamente resultados de campañas, pudiendo entregar una oferta específica para cada segmento.



En otras palabras, una Cultura de Datos presenta como principales beneficios: la capacidad de seguimiento en tiempo real de importantes indicadores de un negocio, junto con el sostenido entendimiento de sus segmentos de clientes y un crecimiento en la capacidad de entregar valor a usuarios y clientes. A continuación otros beneficios<sup>[6]</sup>:

- Aumenta 6 veces la tendencia de los colaboradores a involucrarse en equipos de trabajo, tanto en los que pertenece como con los que tiene que colaborar.
- Aumenta 12 veces la tendencia a aumentar efectividad y agilidad en los equipos.
- Aumenta 5 veces la capacidad de ahorrar costos.
- Aumenta 11 veces la tendencia a aumentar productividad en los equipos.
- Puede alcanzar hasta un 96 % adicional de ingresos

**En virtud de ilustrar estos beneficios en un caso específico**, Teradata relata<sup>[7]</sup> el caso de una empresa de retail con presencia mundial, y en calidad de anónima, en que querían implementar un sistema integrado de Data Warehouse para consolidar costos, herramientas digitales, data, para finalmente entregar información de apoyo para la toma de decisiones. Sin expresar los costos del servicio, el acompañamiento de Teradata catalizó un ahorro promedio diario de 1.000.000 USD en cada una de sus sucursales, y una reducción de costos mensuales de operación en 41.000.000 USD a través de la precisa predicción de demanda, gracias a la creciente integración de todos los departamentos de la empresa en el uso colaborativo de este Data Warehouse. Relacionando el impacto económico con la entrega de valor a sus clientes, la empresa pudo proyectar, en menos de un año de transformación digital, un ingreso adicional neto de 8.000.000 USD al direccionar sus 900.000 productos en forma personalizada para sus 3.200.000 clientes, a través de la innovación en productos, canales de atención, diseño de sucursales, y productividad y organización interna.

Tratándose de la realidad inmediata de la empresa, en consideración a los beneficios económicos señalados por The Living Enterprise<sup>[1]</sup>, y en referencia a las utilidades declaradas en la Memoria 2021, de LiderBCI, sus utilidades de 17.776.436 (millones CLP) podrían aumentar en un 30 % anualmente, alcanzando en 2021 utilidades de 23.109.366 (millones CLP), y en 2022 logrando utilidades de 30.042.176.

**Esta cultura organizacional es un estándar en varios competidores de la empresa.** Se expresa, por ejemplo, en la capacidad de responder en tiempo real a las bajas ventas en sucursales específicas, identificar de inmediato un servicio caído, o desarrollar ágilmente proyectos de innovación digital. Tal cultura no está presente en LiderBCI, estableciendo una desventaja competitiva crítica de largo plazo.

### 2.8.1. Problema, oportunidad y relevancia

Bajo otra perspectiva, la Transformación Digital de cualquier negocio trae consigo muchos riesgos. La experiencia de la industria muy probablemente se remonta a historias de ventas o prestación de servicios presencial y física, con procesos manuales. Radicalmente distinto es el entorno tecnológico, donde lo digital adquiere muchas dimensiones solo en términos de seguridad. Supongamos un caso de fraude bancario. Robar dinero de los cajeros tiene

un límite máximo, sujeto al dinero que portan todos los cajeros del país. Sin embargo, una plataforma web donde el usuario puede auto-atenderse y pedir créditos sin aprobación de un ejecutivo de la empresa, se abre una puerta de fraude sin cota superior, pudiendo hacer colapsar su modelo de negocios y entrar en bancarrota en solo 24 horas.

Desde que la evolución tecnológica permitió a los negocios digitalizar sus operaciones y automatizar la cuadratura y análisis de datos, ser un negocio que toma decisiones apoyadas en datos es una ventaja competitiva latente y crítica.

De hecho, es tan latente, que competidores directos de LiderBCI ya se están embarcando en esa travesía: transformar la estrategia de negocios a una estrategia apoyada en datos, conocida mundialmente como *data-driven business*. Banco Falabella fue el primer banco<sup>2</sup> de Chile en lanzar una tarjeta de crédito completamente digital para pagar en comercios físicos y digitales (producto diferente a una tarjeta virtual o chequera electrónica), siendo reconocidos como líderes en la innovación digital. Además, todos los bancos están evolucionando a ser empresas que apoyan su estrategia de negocios en datos: 6 competidores se adelantaron con su Tarjeta Digital<sup>3</sup> y han digitalizado procesos para brindar auto-atención, es decir, el usuario se atiende y tampoco necesita acudir a una sucursal física. LiderBCI pudo lanzar su Tarjeta Digital en julio, encontrándose con graves problemas de seguridad y fraude, viéndose obligados a retirar el producto hasta mejorar el sistema.

En el corazón de una economía y sociedad digital, está la explotación de descubrimientos (*insights*), inteligencia e información (o data). **Para cualquier negocio, entender cómo aprovechar la data es una cualidad crítica para el éxito de un negocio**<sup>[8][9][10][11]</sup>. Y así lo demuestra Falabella, obteniendo el reconocimiento al retail más innovador en el Retail Hall of Fame 2021<sup>4</sup>.

Tal como muestran otros casos de estudio<sup>[12][13][14]</sup>, **un negocio apoyado en datos tiene el potencial de** disminuir costos, disminuir instancias de reclamos o atención al cliente, optimizar procesos automatizados, empoderar *stakeholders*, crear un ecosistema de colaboración dentro de una organización, y de crear en forma permanente un alto valor sostenible para todos los actores: colaboradores, clientes, *stakeholders*, comunidades y sucursales. **En este escenario, la empresa está en desventaja.**

**Analizando su estrategia de datos actual**, se tiene instaurado el sistema **Modelo Único de Gestión (MUG)** y el sistema **Modelo de Contactabilidad**. En el modelo de Contactabilidad se enfoca en los datos de contacto con clientes para todas las marcas, productos y servicios, y el MUG se enfoca en todos los otros datos de negocio, transacciones, riesgo, ventas, utilidades. Ambos definen cómo se estructura la data, dónde se almacena, y el flujo general de los datos desde su captura hasta su registro en los sistemas, en una

---

<sup>2</sup> CMR Falabella lanza la primera tarjeta 100 % digital en Chile. <https://chocale.cl/2020/05/cmr-falabella-tarjeta-digital-chile/>

<sup>3</sup> 6 Tarjetas Virtuales en Chile a la fecha de febrero de 2021. <https://www.rankia.cl/blog/mejores-tarjetas-credito-debito/3893482-cuales-son-mejores-tarjetas-virtuales>

<sup>4</sup> Falabella Retail fue distinguido como el Retail Más innovador en la premiación Retail Hall of Fame Chile 2021, evento organizado por América Retail y patrocinado por la Cámara de Comercio de Santiago (CCS). <https://www.centralweb.cl/falabella-fue-premiado-como-el-retail-mas-innovador-en-el-retail-hall-of-fame-chile-2021/>

metodología tradicional y centralizada de gobierno de datos.

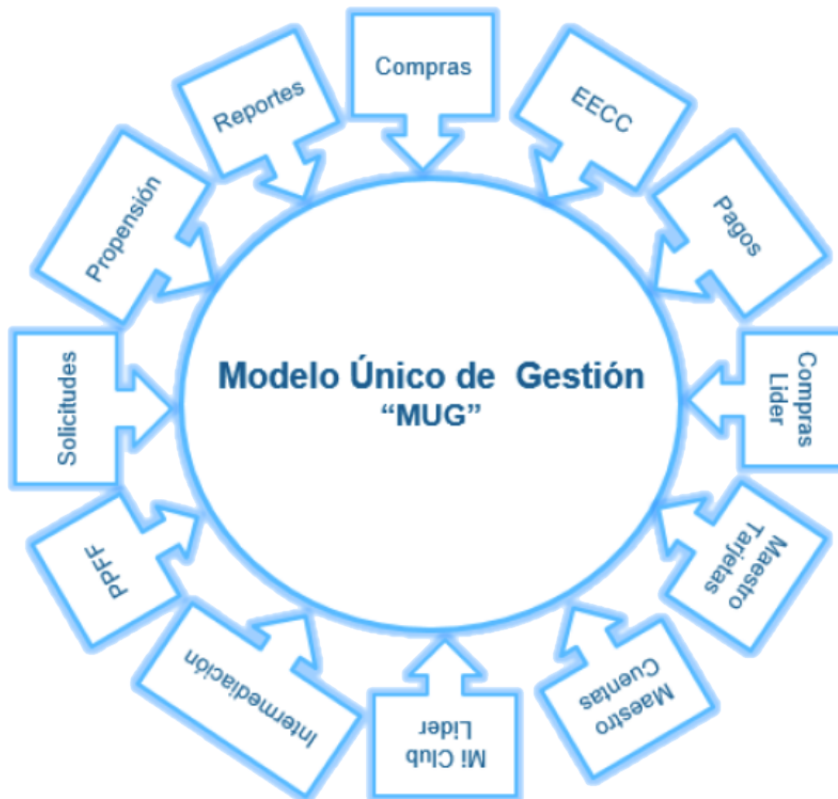


Figura 2.4: Modelo Único de Gestión MUG. Fuente: documento "Voyager".



Figura 2.5: Modelo de Contactabilidad. Fuente: documento "Voyager".

Para utilizar estos sistemas, la empresa sostiene tres principales herramientas:

1. **Contexto SQL:** donde se ejecutan consultas en lenguaje SQL a las bases de datos. Re-

quiere conocimientos del lenguaje para una debida ejecución de consulta e interpretación de resultados.

- 2. Contexto SPSS:** plataforma proveída por IBM para analizar y cruzar fácilmente con bases de datos grandes. No requiere conocimientos de programación.
- 3. Contexto PowerBI:** herramienta proveída por Microsoft, utilizada principalmente para generar modelos de datos y paneles interactivos con información relevante (también llamados *dashboards*). Requiere de especialización para generar los dashboards, pero no para visualizarlos.

En cuanto al flujo concreto de la información:

- 1. Origen:** la data se origina en los distintos canales de comunicación con el cliente, identificando al menos los siguientes: Intercore, PVS, Aplicación Móvil, Sitio web privado, BCI, Call Center, SEYCO (Seguros y Cobranzas), SRS.
- 2. Viaje:** la data viaja desde el origen a través de diversas tecnologías integradas como DataStage, Data Lakes, Workload, y SSIS.
- 3. Almacenamiento:** el viaje concluye en distintas bases de datos que posee la empresa: AS400, Oracle, SQL Server, MySQL, y bases de datos no estructuradas.
- 4. Responsabilidad:** el acceso a las bases de datos de MUG es canalizado solo por la Gerencia de Operaciones.

El flujo anterior se puede resumir con la siguiente figura. Se rescatan hallazgos relevantes: múltiples fuentes, múltiples canales, varias fuentes de información, y una única área responsable e involucrada.

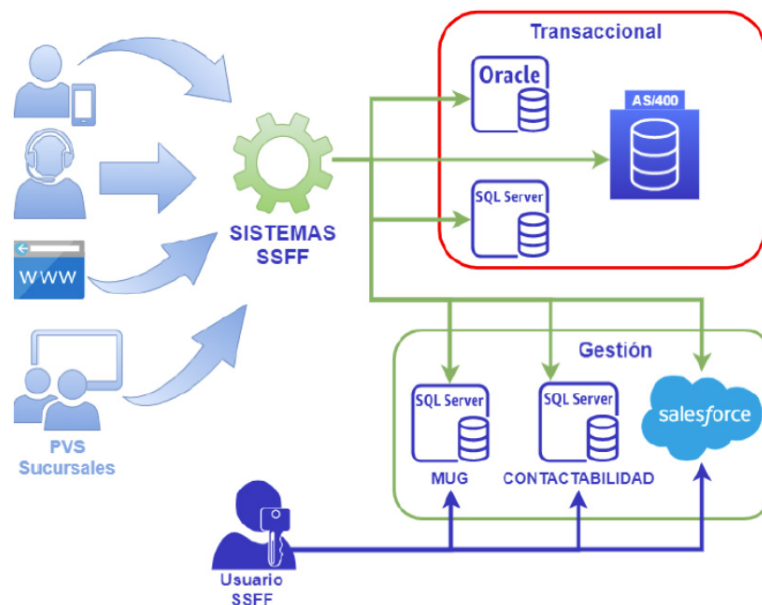


Figura 2.6: Flujo de Datos en MUG. Fuente: documento "Voyager".

La estrategia de datos presentada corresponde a la actualmente establecida en la empresa, la cual fue implementada en forma centralizada y unidireccional: la propuesta emanó de una

única área técnica, que aunque tuvo apoyo directivo, no alcanzó a integrarse en la cultura. Dentro de la organización, un 91 % afirma que es importante tomar decisiones apoyadas en datos, pero solo un 57 % declara específicamente cómo trabaja con datos para apoyar decisiones y operaciones diarias.

Los lineamientos de flujo y uso de datos fueron perdidos a través del tiempo, entre rotación de colaboradores y una deficiente gestión del conocimiento. El apoyo directivo de los líderes de la empresa decayó con el tiempo. Se presentaron dificultades de entendimiento y colaboración entre áreas, al tener diversos niveles de madurez digital y enfoques en el análisis de datos, lo que reforzó la gestación progresiva de burbujas de conocimiento y silos de información en cada gerencia. Luego, un crecimiento dispar en experiencia con datos, para una empresa que necesariamente deberá tener su transformación digital, solo genera dificultades para los más adelantados y desmotivación para los más rezagados.

**Sin perjuicio de ello, la estrategia de datos se mantuvo a través del tiempo, pero con prácticas costosas:** se estableció un único equipo, "Data Analytics", capaz de generar reportes, reportes que eran solicitados por gerencias o subgerencias para sus propios fines. La mayoría de los reportes se cuadran manualmente, en un tiempo promedio de 6 horas, que utilizan distintas fuentes de datos, y otros sencillamente no son utilizados. Existe un alto costo operacional asociado al análisis de datos, que no es sostenible en el tiempo, pues ha incrementado en forma sostenida la carga de trabajo del equipo de analítica de datos, al punto de ser imposible de atender tanta demanda.

Como una urgencia requerida desde la Gerencia de Omnicanalidad y Clientes con apoyo de la Gerencia de Operaciones y Sistemas desde 2019, la empresa ha iniciado en marzo de 2021 el rediseño de su estrategia de datos, comenzando por definir una Estrategia de Gobierno de Datos. Este proyecto fue levantado y liderado por el equipo llamado Mesa de Trabajo de Datos. La Mesa definirá asuntos de propiedad, responsabilidad y gobierno de todos los datos del negocio, para luego definir sus usos en conversaciones con todas las gerencias, y se constituyó como un equipo deliberante. Es decir, toda decisión de datos es responsabilidad y última palabra de esta Mesa. Por consiguiente, aparece una **oportunidad para direccionar la cultura organizacional desde la Mesa de Trabajo de Datos para acoplarse a la nueva estrategia de datos.**

Sintetizando los antecedentes presentados, la empresa enfrenta el **problema de no tomar decisiones de forma consistente y coherente en todos los niveles del negocio.** Desde la decisión de qué fuentes de datos elegir hasta qué datos utilizar, en procesos automatizados y manuales basados en datos, naturalmente los equipos terminarán trabajando con reportes inconsistentes con cuadratura de datos incorrecta o con conclusiones divergentes y, luego, tomando decisiones de negocio que no concuerdan.

Esto reforzará progresivamente el desarrollo atómico de madurez digital, siendo cada Gerencia tan innovadora como necesite y velando solo por sus objetivos, incrementando las dificultades de colaborar entre equipos, y dificultando la incorporación de la estrategia de datos, concluyendo en una desventaja competitiva crítica.

## 2.8.2. Hipótesis, propuesta de solución y propuesta de valor

La situación descrita anteriormente se presenta como un Árbol del Problema, identificando causas y consecuencias del problema central.

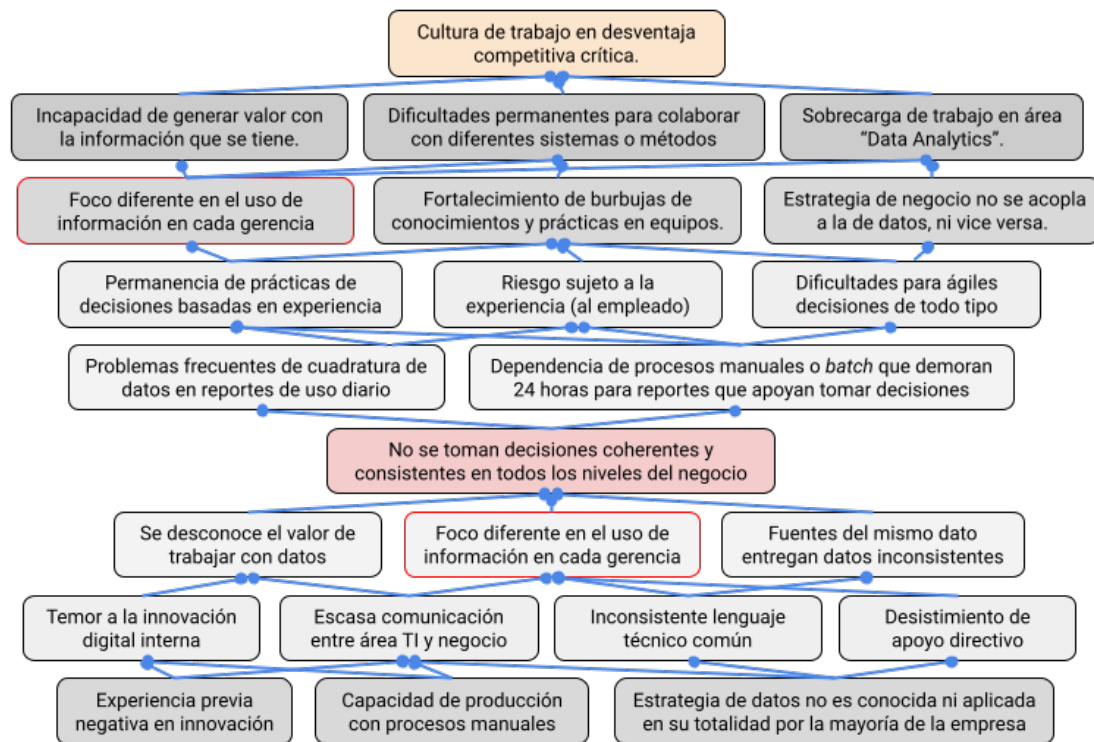


Figura 2.7: Árbol del Problema. Fuente: elaboración propia.

La construcción del árbol permite encauzar rápidamente el análisis del problema, identificando las siguientes hipótesis como foco a resolver para el problema planteado:

**Hipótesis 1:** las Gerencias no tienen, pero necesitan, incentivos para colaborar.

En el árbol se observa el foco diferente de cada Gerencia tanto como causal como consecuencia. Se caracteriza por ser un fenómeno que reproduce y potencia el problema cultural de toma de decisiones. Sin embargo, se encuentran motivos distintos en cada eslabón.

En las causales del problema es explícito el rol del apoyo directivo, de la comunicación efectiva de la estrategia de datos, y del inconsistente lenguaje técnico común entre equipos. Particularmente subyace en esta hipótesis la necesidad de involucrar todos los niveles del negocio, dando amplia participación y protagonismo a los primeros colaboradores en la jerarquía de cada Gerencia.

Subsanando aquellas causales, se podrían generar condiciones favorables para colaborar, en lugar de competir.

**Hipótesis 2:** se debe responsabilizar e involucrar a todas las Gerencias en la Cultura de Datos.

Es de esperar que si un área propone una forma estricta de trabajar, ésta no sea bien recibida por todos los equipos en la empresa. Naturalmente, un equipo con 5 o 10 años de experiencia de trabajo no querrá cambiar su forma de producir porque otro equipo *lo cree* mejor.

Por consiguiente, es necesario involucrar a todas las Gerencias en la nueva Estrategia de Datos, para consensuar paradigmas sobre qué preguntas responder con datos, y para luego responsabilizarse de un entendimiento y uso transversal y consistente de los datos, en todos los niveles de cada gerencia.

**Hipótesis 3:** se necesitan políticas transversales de gestión del cambio sobre el uso de datos.

Existe un elemento común en todas las consecuencias del problema central de la empresa, y tiene relación con la componente cultural del cómo se resuelven las situaciones frustrantes asociadas al uso de datos.

Como se ha mencionado, cada Gerencia emplea su propio enfoque en el trabajo y análisis con datos. Ante la escasa comunicación con el área "Data Analytics", y con las capacidades actuales de producción, los equipos ya están con poco tiempo disponible y la innovación en el uso de datos ocurre en forma atómica en los equipos. Ergo, cada equipo madura digitalmente a su manera, sin un orquestador central que vele por los lineamientos del negocio por sobre los objetivos individuales de cada gerencia. Luego, una Gerencia define el dato de "venta.<sup>en</sup> el portal web como "nuevo cliente", mientras que otra lo define como "transacción realizada de un cliente"; y se producen inconsistencias con arrastres financieros, como definir una campaña de marketing bajo esa dualidad de definición.

**Como solución, se propone el diseño de dos procesos: adopción, y seguimiento, de la estrategia de datos en la cultura organizacional.** Los procesos tendrán como objetivo general establecer mecanismos transversales para gestionar cambios en la forma de trabajar con datos, orquestando en un mismo carril el desarrollo de la madurez digital de los equipos y el involucramiento de éstos en la nueva estrategia de datos. En estos diseños se definirán nuevos roles en cada gerencia que permitan levantar proyectos e iniciativas sobre uso de datos, manteniendo un Gobierno centralizado y matricialmente dependiente de la Mesa de Trabajo.

La eventual resolución de este problema presenta varios beneficios cualitativos<sup>[15]</sup>:

1. Establece un lenguaje técnico común.
2. Genera condiciones favorables para colaborar e involucrarse en decisiones apoyadas en datos.
3. Mantiene a largo plazo las directrices y lineamientos de gobierno de datos y estrategia de negocio.
4. Establece mecanismos ágiles para levantar proyectos inter-equipos de innovación en uso y análisis de datos.

5. Refuerza e incentiva prácticas de gestión del conocimiento en cada gerencia sobre la Estrategia de Datos.
6. Optimiza las operaciones internas con mejores procesos basados en datos.
7. Acopla a la nueva cultura organizacional a los más de 1.500 colaboradores.
8. Disminuye el riesgo y sesgo en el análisis y uso de datos para apoyar decisiones de negocio.
9. Disponibiliza documentación altamente accesible, en lenguaje común y simple, sobre las definiciones de cultura de datos.
10. Aumenta el entendimiento de segmentos de clientes, tendencias y comportamientos<sup>[16]</sup>.
11. Aumenta el control del riesgo financiero, producto de un mejor conocimiento del comportamiento de los clientes.
12. Cumple la normativa, regulaciones y transparencia, con procesos automatizados y seguros.
13. Reduce costos operacionales, honorarios y de error.
14. Establece una cultura organizacional orientada a los datos, de alta participación e involucramiento, que genera una experiencia distintiva hacia el cliente.

Adicionalmente se estiman los siguientes potenciales beneficios cuantitativos<sup>[17]</sup> una vez la empresa haya alcanzado una cultura digital:

1. Aumento en un 25 % en tasa de adquisición de nuevos clientes.
2. Aumento de hasta un 460 % en el uso o apoyo en datos para decisiones críticas.
3. Aumento de hasta un 630 % en el uso o apoyo en datos para reuniones diarias.
4. Aumento de hasta un 810 % en el uso o apoyo en datos como nuevo paradigma para resolver problemas y ejecutar gestiones diarias.
5. Aumento de hasta un 1070 % en el uso o apoyo en datos para argumentar y justificar propuestas y proyectos.

Siendo estos últimos los disparadores de todos los potenciales beneficios cualitativos antes mencionados, pues es en ese nivel que se ve la cultura de datos en la práctica.

## 2.9. Apoyos institucionales

En el presente proyecto de trabajo de título se recibió el apoyo de LiderBCI Servicios Financieros a través de facilitar información del negocio, datos y documentación.

Adicionalmente, la empresa facilitará, garantizado por el sponsor Mauricio Reyes, la integración del estudiante memorista en una Mesa de Trabajo de Datos (en adelante, la Mesa) permanente en la empresa durante el diseño de estos procesos y posteriormente su implementación, considerando reuniones individuales de retroalimentación, presentación de avances e intermediación con cada una de las 8 gerencias.



## 2.10. Alcances

El proyecto considera lo siguiente para el diseño de los procesos:

1. Definir nuevas políticas de gestión del cambio para procesos y operaciones basadas o apoyadas en datos.
2. Enrolar en los dos procesos a todos los colaboradores directos de la empresa.
3. Definir nuevos roles estrictamente necesarios en cada Gerencia, que deberán ser asumidos por actuales colaboradores.
4. Desarrollar todo el proyecto en modalidad de trabajo a distancia.
5. Generar conversaciones en los equipos de cada Gerencia sobre el paradigma de cultura de datos.
6. Establecer una visión consensuada entre todos los gerentes de cultura de datos esperada.
7. Involucrar y empoderar a todas las gerencias en sus procesos basados en datos.
8. Involucrar y empoderar a empleados sin experiencias previas en el trabajo apoyado en datos.
9. Utilizar indicadores de uso de las plataformas y herramientas que la Estrategia de Datos defina para apoyar la definición de KPIs en los procesos a diseñar.

Donde, para el Plan de Implementación, se tiene considerado:

1. Definir planes de trabajo con hitos que deben estar en sinergia entre los grupos involucrados, tanto para el Plan Piloto como la puesta en marcha en toda la empresa.
2. Involucrar a la Comisión Directiva Divisional y a las principales 8 Gerencias de LiderBCI en la lectura, evaluación y aprobación del proyecto.
3. Implementar un Plan Piloto con la participación de dos Gerencias, idealmente en forma voluntaria.
4. Realizar seguimiento, registro y análisis de los resultados del Plan Piloto, por parte de los roles establecidos.
5. Involucrar a la Gerencia de Personas como líder de la creación de narrativa para el acercamiento del proyecto a los colaboradores, en coordinación con la Mesa de Gobierno.
6. Diseñar y ejecutar una narrativa inclusiva previo a dar inicio al Plan Piloto.
7. Involucrar y enrolar a los colaboradores que hayan ingresado a la empresa luego de haber iniciado el proyecto con todas las Gerencias.
8. Guiar el análisis del Plan Piloto y la ejecución de los procesos bajo estándares de Gestión del Cambio y Gestión del Conocimiento.

Por otra parte, está fuera del alcance:

1. Definir herramientas o plataformas de trabajo de datos, tales como diccionarios, catálogos, o contextos de acceso a bases de datos (propio del Rediseño de la Estrategia de Datos).
2. Definir responsables de Gobierno de Datos en las gerencias (propio del Rediseño de la Estrategia de Datos).
3. Intervenir los procesos de relación y comunicación con clientes.
4. Paralizar el proyecto de Rediseño de Estrategia de Datos.
5. Definir cómo cada gerencia trabaja con sus datos.
6. Evaluar el impacto económico de las nuevas plataformas, herramientas y sistemas de datos (propio del Rediseño de la Estrategia de Datos).

## 2.11. Dificultades previsibles y estrategias de solución

**La primera dificultad previsible es la falta de apoyo directivo.** Se pudo confirmar que esta es una causal relevante para el desistimiento de la estrategia de datos vigente, y según la experiencia comparada de otros casos de estudio, el apoyo directivo, aunque no es el único que se necesita, sí es fundamental.

En efecto, los cambios culturales pueden gatillarse desde los principales liderazgos de la organización. Sin perjuicio de ello, si los altos cargos no están en el mismo rumbo, se presentarán dificultades que incentiven el desistimiento. Por ende, se deberá incentivar el apoyo directivo, lo cual no será sencillo, pues el apoyo directivo lleva de forma implícita el entendimiento y acuerdo común sobre lo que la empresa completa espera de una cultura de datos.

Justamente este escenario ha sido tema en la Mesa, y se propone la estrategia comunicacional en la metodología como una estrategia de solución a tal escenario. De hecho, se busca involucrar a las gerencias desde el inicio de este proyecto.

**Otra potencial dificultad serán los ritmos de trabajo y disponibilidad de cada equipo.** Esto se traduce en una compleja coordinación de equipos, con riguroso cumplimiento de duración de las reuniones, y un tiempo limitado para levantar diagnósticos. Ante ello, se propone la realización paralela de actividades y la actualización de actividades en la medida que los nuevos hallazgos así lo sugieran.

**Finalmente, y no menos importante, la dificultad de que la Mesa no pueda alcanzar su objetivo en el tiempo esperado, un año,** implicando que no puedan diseñarse de forma íntegra los procesos de adopción y seguimiento según la planificación propuesta, para lo que se propone la anticipada revisión exhaustiva de casos de estudio desde el inicio del proyecto y poder entregar propuestas basadas en ejemplos que sean conexos al contexto y resultado del levantamiento de información.

## **2.12. Objetivos**

### **2.12.1. Objetivo general**

Diseñar los procesos de adopción y seguimiento de la nueva estrategia de datos de la empresa en su cultura organizacional, donde se establezcan políticas de gestión del cambio, para incorporar tal estrategia en la cultura y fortalecer la gobernanza, alineamiento estratégico y entrega de valor en todos los procesos del negocio.

### **2.12.2. Objetivos específicos**

Para organizar secuencialmente y respaldar el cumplimiento del objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Conocer y analizar la situación actual AS IS de la cultura organizacional a nivel de negocio y de cada gerencia, con enfoque en los procesos basados en datos.
2. Definir la situación ideal TO BE de la cultura organizacional a nivel de negocio y de cada gerencia, con enfoque en los procesos basados en datos.
3. Establecer políticas de gestión del cambio cultural para una progresiva incorporación de la Estrategia de Datos.
4. Ejecutar una evaluación económica de costos y beneficios de implementación, y costos de oportunidad de la no implementación.
5. Proponer un plan de implementación y seguimiento acoplado a la Estrategia de Gobierno de la empresa y que permita ágiles evaluaciones de impacto económico y social.

### **2.12.3. Soluciones alternativas**

No se ha encontrado bibliografía ni experiencias comparadas que refieran a un proceso estructurado y rígido que funcione para todas las empresas. En contraposición, todas señalan que el proceso tiene un grado de adecuación al contexto específico de la empresa. Ergo, cualquier solución tiene una cuota de adaptación a tal contexto. Por lo tanto, una solución alternativa sería desarrollar el proceso con el liderazgo de una empresa consultora, bajo el criterio irrenunciable de adecuar el proceso a la estrategia de datos de la empresa y a sus actuales procesos; vale decir, no se descansará en la visión de negocios de la consultora, sino que ésta modificará el proceso para acoplarse al contexto de la empresa.

Adicionalmente se propone otra alternativa, apuntando a una transformación más ágil y escalable en torno a la digitalización de los servicios. Sumando a la propuesta de una empresa consultora, será fundamental sumar una metodología concreta para digitalizar procesos de atención al cliente, donde la flexibilidad para rehacer un flujo de atención es sumamente valiosa. Sumado a esto, se adquiere el costo de la eventual contratación de plataformas y tecnologías habilitantes que entreguen las herramientas necesarias para el proceso de consultoría.

**Para el proceso de consultoría y para las plataformas de tecnologías habilitantes**, se propone la contratación de los servicios de Mambu<sup>5</sup>, con amplios servicios orientados al apoyo en la innovación tecnológica y en la adopción cultural, con tecnologías que permiten integrar sus sistemas de la nube o migrar sistemas bancarios de tecnología próximamente obsoleta a sus sistemas de la nube, configurando flujos de atención al cliente sin necesidad de conocimientos en programación, y que pueden ser personalizables para ajustarse a la realidad de la empresa.

**Los costos de una Transformación Cultural con Mambu** son significativamente altos, ya que la nueva forma de operar dependerá de la plataforma, al tener una estructura de precios mediante suscripción mensual o anual con valores que fluctúan según número de usuarios (colaboradores de LiderBCI con acceso y uso de la plataforma Mambu para la operación del negocio), según servicios contratados, y volumen de transacciones procesadas por el banco. Esto representa una limitante en la escalabilidad del negocio.

Tomando la referencia de *SuperMoney*<sup>6</sup>, la operación anual de un banco a través de Mambu podría costar aproximadamente hasta 400 USD por cada cliente, lo que se traduce en un costo máximo anual de 640.000.000 USD para el total de clientes actuales de LiderBCI; un monto inalcanzable en el transcurso de un año, conforme a las utilidades declaradas en la Memoria 2020 de la empresa. Por consiguiente, esta transición con servicios de Mambu deberá ser paulatina, posiblemente para clientes preferentes los primeros años de ejecución.

Adicionalmente se debe considerar el costo de consultoría para direccionar la transformación cultural asociada a esta nueva operación con Mambu. Para establecer una comparación directa, ante la ausencia de información sobre los precios de Mambu<sup>7</sup>, se tomará como referencia el costo promedio de consultoría TI por cada hora de servicio de Latinoamérica<sup>[18]</sup> de 25-50 USD, lo que corresponde a un costo de diseño del proceso de 54.000-108.000 USD (jornada completa de 1 año) suponiendo que el proyecto demora el mismo tiempo, a lo cual se deberá sumar la ejecución y el monitoreo de los procesos por parte de la empresa consultora. Eventualmente LiderBCI verá limitado su desarrollo de retail financiero a los alcances de Mambu, para nuevamente realizar una transformación interna.

Otra alternativa menos detallada sería relevar la responsabilidad de la transformación cultural a algún colaborador de la empresa, idealmente de la Gerencia de Gestión de Personas y en colaboración con algún líder técnico de la Mesa de Gobierno, y que se diseñe un nuevo proceso de adopción y seguimiento cultural bajo los hallazgos que entregue el Tableau Blueprint Assessment<sup>8</sup>. Considerando que el presente proyecto se desarrolló en poco menos de 12 meses de dedicación a tiempo completo, la empresa deberá estar dispuesta a asumir este costo. Por lo demás, estará el riesgo del permanente sesgo de la cultura ya adquirida y

---

<sup>5</sup> Mambu: plataforma de integración de servicios bancarios en la nube. BancoEstado y BCI ya han formado alianzas. <https://www.mambu.com/>

<sup>6</sup> Mambu Reviews 2022: estimated costs for banks working with Mambu. <https://www.supermoney.com/reviews/money-management/mambu>

<sup>7</sup> Para consultar por precios, se deben sostener reuniones con agentes de ventas en que se debe entregar información confidencial que no fue proveída por LiderBCI para el desarrollo de este proyecto.

<sup>8</sup> Tableau Blueprint Assessment es un formulario que entrega como resultado orientación guiada y de acción inmediata para escalar en data analytics y construir una cultura de datos. Visitada el 24 de febrero de 2022. <https://www.tableau.com/blueprint-assessment>

aprendida como colaborador al interior de la empresa.

## 2.13. Resultados esperados

En correspondencia con los objetivos y la metodología propuesta, se esperan los siguientes resultados que serán entregados a la empresa:

1. Políticas de gestión del cambio en cultura de trabajo con datos que afecten de igual manera a todos los equipos para sostener las directrices de Estrategia de Datos.
2. Proceso de adopción de la cultura de datos, gestionando el cambio cultural deseado en cada colaborador.
3. Proceso de seguimiento de la cultura de datos, haciendo seguimiento del cambio cultural gestionado.
4. Indicadores de los procesos de adopción y seguimiento, y del plan de implementación, para medir cumplimiento de objetivos en ambos.
5. Documentación y entrega del *framework* metodológico empleado en este proyecto específico, siendo útil para futuros procesos de gestión del cambio cultural.
6. Plan de implementación de ambos procesos, con etapas, roles, responsabilidades e indicadores.
7. Evaluación económica del costo de implementación, potenciales beneficios y eventuales costos de la no implementación.
8. Mecanismo de mejora de los procesos a través de estrategias concretas para atender el bajo rendimiento en los indicadores del proceso y ajustar el proceso para cada Equipo en específico.

# Capítulo 3

## Marco Conceptual

El problema descrito adquiere múltiples aristas de un negocio: personas, procesos, tecnología; cada uno con sus propios componentes interrelacionados: entregables, roles y responsabilidades, actividades, herramientas, técnicas, y organización y cultura. Se requiere investigar el problema desde todas las aristas, con enfoque en la cultura y las personas. Para la elección de esta metodología, es relevante llevarla al contexto de una empresa con una cultura de datos para apoyar decisiones.

### 3.1. Introducción: cultura de datos

El paradigma tradicional de las empresas es operar en función de estrategias de negocios definidas desde la educación formal y la experiencia. En contraposición, un paradigma emergente y popular es tomar decisiones basadas en datos. En un matiz de ambos paradigmas, está el corazón de una cultura de datos: **la estrategia es apoyar tomas de decisiones en datos**. La principal diferencia de este último con el primero, es que está permanentemente apoyando las decisiones en información histórica y decisiones que han funcionado anteriormente.

En una industria como es el retail financiero, donde gestionar el riesgo financiero es clave, reducir costos de otras fuentes y aumentar la tasa de captación y retención de clientes suelen ser enfoques para la sostenibilidad y crecimiento del negocio. De acuerdo al estudio de la consultora SuperOffice<sup>[19]</sup>, la retroalimentación del cliente, la experimentación y el análisis de datos fueron en 2020 las más importantes técnicas de apoyar decisiones en datos. En tal caso, se necesita que todos los colaboradores puedan participar, y para ello, se requerirá alcanzar nuevos estándares de formación y experiencia en datos en cada colaborador.

Debido al contexto de la empresa, se necesitarán mecanismos para impulsar a quienes están rezagados, e incentivar a enseñar y cooperar a quienes estén adelantados, para que cada equipo pueda acumulativamente entregar valor al involucrarse más en trabajar apoyados en datos. Todos los departamentos de la empresa generan datos con sus operaciones<sup>[2]</sup>, que pueden potencialmente ser utilizados para construir la estrategia de negocio, direccionando crecimiento y rentabilidad.

- Gerentes, jefes y directores necesitan datos para entender las principales tendencias del

mercado o del rendimiento de sus equipos.

- Equipos que trabajan con Productos, donde se incluye la Gerencia Comercial y la Gerencia de Operaciones y Desarrollo de Sistemas, necesita datos para entender cómo los clientes y usuarios finales perciben sus productos luego de un lanzamiento.
- Gerencia Comercial y Gerencia de Marketing necesitan datos de rendimiento en ventas y contacto con clientes en canales, para continuamente diferenciarse de la competencia.
- Gerencia de Marketing necesita segmentar y entender en profundidad a sus clientes para generar campañas más rentables.
- Gerencia de Personas necesita datos de los colaboradores para una mejor gestión del bienestar y el talento.

La lista podría seguir, pero sumando a lo mencionado en Capítulo 8, Sección 2, ya se han dado ejemplos para cada Gerencia. Por lo tanto, **para abordar el problema y atender el objetivo general, se seguirá la metodología tradicional de Dan Madison<sup>[20]</sup> de diseño de procesos de negocios**, el cual permite conocer la situación actual, la situación ideal, y el proceso para generar esa transición. Ésta consiste en definir el proyecto, levantar la situación actual, levantar la situación ideal, diseñar los procesos propuestos conforme a la información obtenida con roles, responsabilidades, actividades e indicadores concretos, y finalmente ejecutar una evaluación económica y proponer un plan de implementación. Se elige esta metodología tradicional por ajustarse a las necesidades del contexto, y ofrecer una ruta de levantamiento flexible para complementar con otras metodologías a presentar a continuación.

Un aspecto a notar es que la metodología resultante incorpora formas de diagnosticar y conectar aristas de interés en el proyecto: tecnología, gobernanza, procesos, data y cultura.

## 3.2. Glosario

En esta investigación se han empleados los siguientes conceptos:

**Definición 3.1** (Metodología de Dan Madison) *metodología publicada en 2005 bajo el título de "Process Mapping, Process Improvement and Process Management: A Practical Guide to Enhancing Work Flow and Information Flow", que se distribuye en 10 pasos de rediseño de procesos de negocios.*

**Definición 3.2** (Metodología de DataCultureProject) *metodología desarrollada por el proyecto DataBasic.io en colaboración con EngagementLab, Northeastern University y el MIT, con un especial enfoque de aprendizaje autónomo para la organización que siga este método, priorizando entregar herramientas y actividades diseñadas para acercar al trabajo apoyado en datos a personas bajo mínima generación de roces entre colaboradores y el desarrollo de una cultura orientada a trabajar con datos.*

**Definición 3.3** (Colaborador) *concepto empleado en la empresa para referirse a los trabajadores de la empresa, en concordancia con sus valores y principios, reconociendo a todos los empleados como colaboradores de la cadena de valor del negocio.*

**Definición 3.4** (BPMS - Business Process Management System) *también llamada en español la Gestión por Procesos, es una disciplina de gestión compuesta de metodologías y tecnologías. Su objetivo es mejorar el desempeño y la optimización de los procesos de una organización. Dentro de esta disciplina se emplea la técnica del BPMN, una notación estándar para la modelación de procesos de negocios.*

**Definición 3.5** (Diccionario de Data - ver <sup>[21]</sup>) *plataforma digital que disponibiliza los significados, propósitos e interpretaciones de la información almacenada en bases de datos, entregando un contexto que sirve de guía u orientación a los colaboradores que trabajan con esos datos.*

**Definición 3.6** (Catálogo de Data - ver <sup>[21]</sup>) *plataforma digital que reúne información de los datos existentes en un ecosistema definido, que combinado con gestión de datos y tecnologías de búsqueda, entregan un portal que sirve para buscar, encontrar, acceder y evaluar si se quiere o no usar los datos.*

**Definición 3.7** (Estrategia de Datos, ver <sup>[22]</sup>) *conjunto de lineamientos y decisiones que trazan un plan de alto nivel de acción para alcanzar metas de alto impacto, con particular enfoque en el uso de la información y los datos en el plan de negocios para obtener ventajas competitivas.*

**Definición 3.8** (Gobierno de Datos, ver <sup>[22]</sup>) *Ejercicio de autoridad, control, compartimiento y colaboración en la toma de decisiones (planificación, monitoreo y reforzamiento de procesos) sobre los esquemas de gestión de datos (Estrategia de Datos).*

**Definición 3.9** (Cultura de Datos, ver <sup>[23]</sup>) *Principal proceso social establecido tanto a nivel interno (colaboradores) como externo (clientes) que involucra a todos los colaboradores y tomadores de decisiones de manera de generar impacto apoyándose en datos, en forma consistente con la Estrategia de Datos.*

**Definición 3.10** (Data Warehouse) *Corresponden a sistemas confiables, seguros, de fácil administración y recuperación ante pérdidas, que almacenan grandes cantidades de información, orientado generalmente a apoyar el proceso de toma de decisiones de negocios.*

**Definición 3.11** (Procesos Batch) *También llamado procesamiento por lotes, son procesos automatizados no supervisados que demoran en la empresa entre 12 a 24 horas para entregar resultados en formato de reportes de texto plano.*

**Definición 3.12** (Proceso de negocio, ver <sup>[20]</sup>) *Conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí, que implican la participación de un número de personas en determinados roles y recursos materiales coordinados, obteniendo como resultado un producto material diferente o información con un valor añadido para el usuario final del proceso.*

**Definición 3.13** (Business Process Modeling Notation - BPMN) *Notación de estándar internacional usada para modelar procesos de negocios, de manera de representar gráficamente el flujo de un proceso de trabajo en distintos equipos y roles. Estos modelos son el principal artefacto para implementar o rediseñar procesos.*



**Definición 3.14** (Flow Chart) *Notación de estándar internacional usada para modelar procesos en general, caracterizada por tener una simple lectura, con pocos elementos diferentes para personas no tan interiorizadas en modelamiento de procesos.*

Finalmente, el proyecto se cruza con el campo de Comportamiento Organizacional por ser problema de gestión del cambio <sup>[24]</sup> en el uso y entendimiento de las la Tecnologías de la Información al ser herramientas tecnológicas de apoyo o gestión del negocio<sup>[25] [26] [27]</sup>.

### 3.3. Contexto relevante

La metodología de trabajo se establece como una mezcla de dos metodologías, que se acoplarán a la metodología levantada desde la Mesa de Trabajo en Gobierno de Datos. La Mesa implementó el *framework* de trabajo que DAMA<sup>[22]</sup> ha creado, siendo referencia de excelencia y buenas prácticas en todo el mundo.



Figura 3.1: Pilares del Gobierno de Datos. Fuente: DAMA BOOK.

Este *framework* establece que el gobierno, como centro de la gestión de datos, es clave para todos los elementos de la rueda; en particular, para definir una única persona responsable, en cada gerencia, de los datos fundamentalmente importantes para su respectiva área. Así, se tiene un control de gobierno de datos descentralizado en responsabilidades pero centralizado en su propósito y lineamientos, y matricialmente dependiente de la Mesa para cualquier cambio o innovación.

A través de esa Mesa se modificarán progresivamente los flujos de información, sistemas,

procesos automatizados y fuentes de datos, transitando a la nueva Estrategia de Datos, en consenso informado con todas las Gerencias.

En la misma referencia bibliográfica se presenta el Hexágono de Factores Ambientales de una Estrategia de Datos. Ésto se grafica en el hexágono a través de las relaciones entre actores, recursos y procesos con las metas y principios del negocio. De todos estos factores depende que el negocio respete sus principios y alcance sus metas, siendo de particular interés para este proyecto los factores. **Todos los otros factores influenciarán el proceso de cambio cultural** con la nueva Estrategia de Datos, siendo un enfoque primordial en el conocimiento de la situación actual analizarlo desde cada uno de esos factores. Se concluye en forma inmediata que sin transformación cultural, no se completa la transformación digital.



Figura 3.2: Factores ambientales de una Estrategia de Datos. Fuente: DAMA BOOK.

Para el diseño de los procesos, se propone la metodología <sup>[20]</sup> de Dan Madison tradicional, pues se necesita levantar información sobre una actividad no necesariamente estandarizada, para luego establecer la situación ideal y las componentes de los procesos diseñados. Adecuándose la etapa de Levantamiento AS IS y TO BE al contexto de este proyecto, siendo necesario graficar ambos escenarios. En concreto, el principal cambio es que no será estrictamente necesario elaborar un *BPMN*, pues lo que se busca conocer puede ser un proceso diferente en cada caso de los equipos. Sumado a la necesidad de que el proceso sea comunicado y entendido por todos los colaboradores de la empresa, no puede ser el conocimiento una dificultad y se deberá graficar el proceso de forma sencilla, lo cual es alcanzable empleando *Flow Charts*.

Aprovechando el rol deliberante y tomador de decisiones de la Mesa, el estudiante memorista se incorporará a la Mesa en calidad de contraparte exclusiva de Cultura de Datos, para liderar el diseño de los dos procesos propuestos con la siguiente metodología.

### 3.4. Metodología base

Se define la metodología clásica de levantamiento de información y diseño de procesos, sobre la cual se generará una nueva metodología pensada para este contexto, presentada en el siguiente capítulo de Metodología del proyecto.

**Metodología Dan Madison**, para el diseño o rediseño de procesos. Consiste en un método de 10 pasos para diseñar o rediseñar procesos, considerando fases: Inicio, Análisis del Proceso, Rediseño, y Mejoramiento Continuo.

En sus pasos especifica el siguiente método:

1. Se elabora el primer borrador del flujo del proceso de interés, para conocer el alcance y luego validarlo con gerencias.
2. Se determina el equipo responsable del rediseño.
3. Se entrevistan a los usuarios que se sabe son parte, han participado, o pueden aportar información para entender el proceso.
4. Se elabora un diagrama "AS-IS" que representa la situación actual del proceso, conforme a la información obtenida.
5. Se estudia benchmark y buenas prácticas de procesos en industrias similares o competidores directos e indirectos, así como casos de estudio.
6. Se elabora propuesta de rediseño del proceso, con un diagrama de flujo representado el estado ideal del proceso..
7. Se comparte el nuevo diseño con usuarios y el cliente, verificando aspectos de relevancia en la gestión de personas.
8. Se definen las métricas y el modelo de seguimiento del proceso a rediseñar.
9. Se diseña e implementa un piloto para levantar sugerencias o mejoras al proceso rediseñado.
10. Se implementa el proceso rediseñado.

Dentro de las etapas de Dan Madison se proponen cambios metodológicos propios del contexto de la empresa y de un ecosistema cultural. Primero, la información a levantar es esperable que no sea similar, y luego, carece de valor modelar el proceso en forma de *BPMN* para cada caso, pues la situación ideal tiene que ser la misma para cada caso. Se modelarán las situaciones actuales e ideales para la empresa, no para cada equipo. Segundo, es importante comunicar e involucrar en el proceso a todos los colaboradores, siendo crucial modelar procesos simples y entendibles por todos los colaboradores. Finalmente, y acogiendo orientaciones de experiencias comparadas<sup>[28]</sup>, se confiere amplia responsabilidad a que cada equipo dentro de la empresa deberá encontrar su propio camino para su transformar sus procesos y acoplarse a la estrategia de datos.

El levantamiento de la situación actual se realizará mediante entrevistas a Gerentes y los equipos de Data Analytics. Posteriormente, para estudiar el problema desde la perspectiva de los Factores Ambientales, a nivel individual, grupal y de líderes, se organizaron Focus Groups con la participación de colaboradores de base, sucursales y otros puestos de baja jerarquía; inspirado por la metodología de creación de cultura de datos propuesta por Project DataBasic<sup>[29]</sup> que consiste en: iniciar desafío y comunicarlo a la empresa, hacer muchas preguntas, reunir información sobre procesos basados en datos, analizar y sistematizar, para construir la cultura organizacional ideal, y pilotar.

Acogiendo el punto anterior, se ajusta la metodología de Dan Madison para incorporar la definición de políticas de gestión del cambio, entendiendo que es necesario encauzar los cambios dentro del marco de los lineamientos de estrategia de datos. Esta política se complementará con los procesos, vinculados a través de roles, responsabilidades y actividades.

# Capítulo 4

## Metodología del proyecto

Siguiendo la metodología clásica de diseño de procesos de negocios descrita anteriormente y en<sup>[20]</sup>, y acogiendo las bondades del *Flow Chart* como herramienta de fácil lectura, se adaptaron al contexto de este Trabajo de Título:

1. **Para definir el proyecto** y establecer la metodología de trabajo desde la Mesa:
  - a) Se diseñará un *framework* de levantamiento de Situación Actual AS IS que se integre armoniosamente con las otras instancias de trabajo de Gobierno de Datos.
  - b) Se presentará formalmente al estudiante como articulador de la cultura de datos de la empresa en todos los niveles del negocio, comunicando el inicio de la transformación cultural.
  - c) Se hará un diagnóstico preliminar de visiones y prácticas en el uso de datos en operaciones diarias del negocio.
2. **Para el levantamiento de la situación actual AS IS** de la cultura organizacional orientada a datos:
  - a) Se diseñarán y realizarán entrevistas con cada rol clave en cada gerencia. Se identifican al menos 3 roles: líderes de equipos (que necesitan apoyarse a diario en datos, en su mayoría gerentes, incluyendo al gerente general), generadores de reportes (analistas), y colaboradores en general (trabajan registrando o manipulando datos, pero no dependen de ellos).
  - b) Se levantará a modo general el entendimiento y explotación actual de datos, investigando nivel de madurez digital en los equipos e identificando relaciones entre gerencias en la operación diaria apoyada en datos.
  - c) Se diseñarán y realizarán Focus Groups con objetivos similares a las Entrevistas, invitando a subgerentes, jefaturas y otros colaboradores, buscando perfiles que participan en decisiones o procesos de datos, pudiendo profundizar en la cultura de datos. Adicionalmente se hará un Focus Group centrado en Sucursales, por ser un silo cultural en sí mismo. Para análisis individual y sistematizar la información, se diseñará y pedirá responder un Cuestionario Individual.
  - d) Se sistematizará la información levantada para construir una situación actual AS IS en cada gerencia y a nivel de negocio.
3. **Para el levantamiento de la situación ideal TO BE:**

- a) Se abordarán preguntas para conocer la situación ideal en las actividades de levantamiento descritas en AS IS.
- b) Se diseñarán y realizarán jornadas de trabajo con la Mesa y el Comité de Gerentes para consensuar la situación ideal y direccionar las políticas de gestión del cambio.

**4. Para el diseño de los procesos y establecer nuevas políticas de gestión del cambio:**

- a) Se definirán métricas, variables, responsables y etapas, en concordancia con la información levantada.
- b) Se tendrá especial cuidado en validar los procesos diseñados con cada gerencia y con la Mesa.
- c) Se diseñarán ambos procesos en BPMN y en Flow Chart.
- d) Se diseñará un plan de implementación y se propondrán indicadores claves para medir el cumplimiento del plan.
- e) Se incluirá un análisis y una propuesta de gestión del cambio cultural, siendo la gestión una de las principales causales del desistimiento de la transformación cultural.

**5. Para la evaluación económica:**

- a) Se estudiarán exhaustivamente los escenarios de implementación exitosa del proyecto, y de la no implementación del proyecto, considerando costos y beneficios.
- b) Se validarán estimaciones con la Gerencia de Personas y Gerencia de Operaciones, como agentes principales durante la implementación de los procesos.

**6. Para el involucramiento de toda la empresa en los procesos:**

- a) Se enfocará el Levantamiento AS IS, TO BE, y el diseño de los procesos, en la capacidad de que los equipos puedan desarrollar herramientas para la toma de decisiones basadas en datos.
- b) Se diseñará una estrategia comunicacional interna como parte de los procesos, con el objetivo de presentar esta transición cultural e involucrar activamente a los colaboradores en todos los niveles del negocio.
- c) Se establecerán roles claves en los procesos diseñados que actúen como agentes de cambio dentro de sus equipos.

**7. Para apoyar las actividades de los nuevos roles definidos:**

- a) Se propondrá un Manual para orientar el perfil deseado y apoyar los roles definidos en el diseño.
- b) Se propondrá un mock-up de Cuestionario de Evaluación que deberá realizarse con algún nivel de frecuencia para medir Cultura de Datos a nivel individual y grupal en los equipos, levantando indicadores de percepción del proceso y del impacto en la cadena de valor.
- c) Se propondrá un mock-up de Reporte de Cultura de Datos sintetizando los principales hallazgos del Cuestionario antes nombrado.

**8. Para sinergia y validación de avances a lo largo del proyecto.**

- a) Se tendrán reuniones de frecuencia mínima semanal con la Mesa.
- b) Se tendrán reuniones previamente coordinadas con el sponsor.
- c) Se tendrán reuniones de entrega de diagnóstico AS IS y TO BE con cada gerencia, sobre su gerencia.

**9. Para el plan de implementación y gestión del cambio:**

- a) Se coordinarán reuniones con la Gerencia de Personas para complementar el proceso de Transformación Digital con este proyecto.
- b) Se definirán nuevos espacios vinculantes donde se discuta en torno a estos dos ejes.

# Capítulo 5

## Diseño de los procesos de negocios

### 5.1. Levantamiento de Situación Actual e Ideal

En concordancia con lo propuesto en el plan de trabajo, se participó de las reuniones diarias y semanales de trabajo de la Mesa, incluyendo instancias con otros equipos; se presentó el proyecto al Comité de Gerentes, también se presentó en el Data Day ante más de 150 colaboradores de la empresa, y se agendaron y realizaron las 10 entrevistas a las principales gerencias de la empresa: el Gerente General, los 8 Gerentes que le reportan directamente (su equipo), y un ex Gerente de Riesgo. Adicionalmente, se han agendado y realizado todas las jornadas de Focus Group invitando a gerentes de segunda línea, subgerentes, jefaturas, colaboradores en otros roles, y una adicional con enfoque en Sucursales, donde se les pide a cada asistente responder previamente un cuestionario individual, teniendo una tasa de respuesta superior al 80 %. Los principales hallazgos de todas estas actividades se detallan a continuación.

#### 5.1.1. Mesa de Trabajo

**Reuniones de Pauta:** realizadas dos veces a la semana, con duración entre 15 y 60 minutos, con objetivo de avanzar en las nuevas definiciones de Gobierno de Datos y de este proyecto. Se tomaban como insumo las conversaciones con otros equipos y el plan central del Equipo de Trabajo (Estrategia de Datos), que consistía para esta Mesa en realizar un catastro de las actuales prácticas de uso de datos para diseñar un sistema unificado y transversal: identificando silos y variadas fuentes de datos usadas en reportería, con sus respectivos reportes, para diseñar prototipos de *dashboards* para cada gerencia, requiriendo su retroalimentación, para así sustituir lentamente las herramientas y formas de trabajo asociadas a los reportes.

En la Estrategia de Gobierno la empresa propuso el rol de *Stewardship*, única persona responsable de cada gerencia del gobierno de los datos pertenecientes o relevados al respectivo equipo. Así, cada dato específico es responsabilidad de una única Gerencia. El rol concreto es liderar el trabajo antes mencionado como invitado a reuniones de trabajo de la Mesa, siendo un puente directo entre la Mesa y cada gerencia.

#### **De lo anterior se tuvo el conocimiento de que:**

1. Existen al menos 600 mallas de procesos automáticos que generan reportes de texto plano, que luego deben ser analizados y cuadrados manualmente



2. Al menos un 60 % de los reportes generados por el área especializada "Data Analytics" no son efectivamente leídos o tomados en cuenta. Este ítem en particular surge de una afirmación de un *Stewardship*, en el cual se pudo validar que hasta un 40 % no es leído.
3. Hay diversos niveles de madurez en decisiones apoyadas en datos que frecuentemente incurren en análisis divergentes.
4. Hay interés en la Gerencia de Riesgo de tener un laboratorio de innovación, apuntando a generar indicadores predictivos de riesgo o del comportamiento de clientes. Notar la etapa temprana del proyecto de Estrategia: recién se están identificando las fuentes de datos a unificar.
5. Se estima conveniente una metodología de cultura de trabajo descentralizada, en que exista autonomía en la forma de innovar en cada gerencia, al observar interés e involucramiento en reuniones con *Stewardships*.

### 5.1.2. Presentación y aprobación del proyecto

El proyecto fue presentado el 25 de agosto de 2021 en reunión de pauta del Comité de Gerentes, en una breve instancia que resumía el problema, la oportunidad, y el plan de trabajo. Con la asistencia del Gerente General, las 8 Gerencias, el patrocinador (líder) y la colíder de la Mesa, la propuesta es bien recibida y se aprueba avanzar en tales materias.

Dos asistentes consultaron la posibilidad de implementar un plan piloto, idea que ha sido descartada en honor a los plazos. El levantamiento se extendió meses por la escasa disponibilidad de los altos cargos, siendo imposible implementar y evaluar un plan piloto.

Posteriormente, en una jornada titulada "Data Day" donde se acercan análisis interesantes y otras historias de datos a toda la empresa, se presenta este proyecto donde es positivamente acogido. Se mencionan preocupaciones como perder el trabajo por quedarse atrás o desconocer de estadísticas y tecnología, falta de capacitaciones, o que muchas veces falta apoyo de la empresa. Será primordial abordar estas inquietudes, ya que serán los principales motivantes ante la resistencia al cambio.

### 5.1.3. Entrevistas a Gerentes

Presentando la pauta de entrevista en Anexos, se propone una composición mixta con preguntas abiertas y cerradas, con tres objetivos: conocer el perfil de la persona entrevistada, conocer su visión sobre cultura de datos actual y la ideal (primer acercamiento TO BE), y conocer sus actuales prácticas y nivel de madurez en trabajo con datos.

En una lista se presentan las respuestas a preguntas cerradas, incluyendo los tres objetivos, y posteriormente las principales ideas rescatadas de las preguntas abiertas. Considérese el contexto de la entrevista: **se están abordando los objetivos desde el primer nivel del negocio**, las gerencias, aportando contexto para continuar el levantamiento en otros roles de sus equipos.

Cabe destacar que todos declaran estar a favor del actual rediseño de Estrategia de Datos.

De las 10 entrevistas realizadas, se transcribieron 95 páginas, que fueron analizadas con metodología de repetición de conceptos, pudiendo identificar patrones comunes en el cómo resolver problemas relacionados con la actividad diaria de cada equipo. **Las principales conclusiones que se tienen son:**

1. Todos los gerentes, a excepción de uno, llevan más de 9 años en la empresa, y por tanto, una vasta cantidad de experiencias previas y prácticas aprendidas (que quizás deban desaprender).
2. Gerencia Legal tiene el dolor de no involucrarse en todas las tomas de decisiones al utilizar datos, reflejando una vulnerabilidad de negocio en todo proceso de digitalización.
3. Hay un escaso conocimiento y puesta en práctica de las actuales fuentes y herramientas de trabajo con datos. MUG en algunos casos ni siquiera era reconocido.
4. Existe más de una experiencia previa de cambio cultural, concretamente tres: la incorporación de metodologías de desarrollo ágil en 2019, la estrategia de datos que definió el sistema MUG en 2017, y la iniciativa Voyager del área Data Analytics. Aunque ninguna ha sido adoptada de forma transversal principalmente por ser iniciativas emanadas de una única área, todas han despertado el interés por trabajar con datos en la empresa.
5. Los procesos basados en datos, en su mayoría, tienen problemas relacionados con el uso del dato: fuente, acceso, calidad, cuadratura, o interpretación. Y al abordarlo, siempre se llega a una etapa que se puede etiquetar como "bucear", donde literalmente la persona que sufre el dolor debe destinar tiempo de su jornada para investigar con quién puede apoyarse para resolverlo, implicando por lo bajo un par de horas de gestiones y validaciones.
6. Se aprecia un buen ambiente y acogedora disposición para empezar a gestionar el cambio cultural de sus equipos.
7. Algunos gerentes reconocen que la inercia de sus rutinas y plazos son de los principales motivos por los cuales no se innova en la manera de trabajar con datos, o bien, los equipos no se acoplaron a las experiencias previas mencionadas.
8. Todos los gerentes reconocen la importancia del apoyo directivo y se comprometen a apoyar las definiciones que surjan de estos procesos, siempre y cuando les haga sentido en las etapas de validación que habrá.
9. Aunque todos los gerentes reciben transversalmente más de 600 reportes automáticos, éstos utilizan en sus gestiones recurrentes menos del 10 % del total. Esta cifra es abismalmente menor que el uso de reportes de Data Analytics, que describe el uso de reportes en toda la empresa en un 40 % o menos.
10. Los Gerentes reconocen a la empresa como reactiva, estando en desventaja ante otras que sí se han transformado digitalmente y pueden prevenir, predecir o reaccionar con datos en tiempo real.
11. Es más importante para el negocio crecer que vender. Sin embargo, hoy no se pueden rastrear salidas para calcular venta neta, y luego, no se puede estudiar el crecimiento a través del tiempo. Carece de gobernanza para poder medir crecimiento y ventas.

12. Se ha identificado con diversas herramientas de retroalimentación que el cliente quiere una oferta que le haga sentido, y la empresa solo está pudiendo entregar una oferta masiva no específica ni segmentada.
13. Los costos de operar en sucursales para entregar el mismo servicio son hasta 10 veces más costosos que en canales digitales, destacando los honorarios como principales costos.
14. La industria del retail financiero es rígida en su estructura de utilidades, donde las tasas tienen un techo máximo. Luego, las utilidades tienen una cota superior, y la mejor manera de optimizarlo es Transformación Digital.

#### 5.1.4. Focus Groups y Cuestionarios Individuales por Gerencias

Se realizaron 9 instancias de Focus Group, en las 8 Gerencias (descartando Gerencia General que se compone solo del Gerente) y una adicional enfocada en empleados de base de las Sucursales, se encontraron importantes hallazgos sobre cómo vive la transformación cultural cada eslabón del negocio, obteniendo una transcripción de casi 120 páginas.

A través de metodologías de repetición de conceptos reunidos en los Focus Groups, y agrupación de propuestas de soluciones según similitudes en los Cuestionarios Individuales, **se pueden extraer las siguientes conclusiones:**

1. Se compromete el apoyo de tres áreas claves: Transformación Cultural, Sucursales, y Gestión de Personas; a través de revisar y validar los diseños de procesos.
2. Se tiene un conocimiento general del proceso de Transformación Digital, pero no se puede apreciar cómo eso influye o cambia la manera de trabajar hoy en la empresa ni tampoco ver el impacto financiero.
3. Los problemas de trabajar con datos levantados hasta la fecha son síntomas que se viven en la empresa hace más de 5 años.
4. Se cree que en las experiencias previas faltó apoyo directivo, porque eventualmente la prioridad del equipo era más relevante que la prioridad de cultura. Los líderes pueden fácilmente frenar esos procesos.
5. Se validan varias hipótesis del trabajo con datos: no existe protocolo ni proceso estándar para solicitar o acceder a información almacenada, tampoco para resolver un problema relacionado con ello. Eventualmente, se debe "bucear".
6. Ante los permanentes problemas al trabajar con datos, los equipos innovaron en forma aislada para poder tener acceso y control de sus fuentes de información y reportes, porque era lo más rápido y conveniente (para el equipo). Otro síntoma de silos culturales y la carencia de incentivos.
7. Aunque otros equipos reportan interpretaciones diferentes desde los reportes que genera el área de Data Analytics, estos problemas surgen porque aunque su propósito es la reportería de datos, no existen definiciones transversales de conocimiento común. Esto es tan crítico, que a veces las Gerencias entienden de forma distinta el concepto de Cliente o Venta, los cuales son indicadores críticos del negocio.

8. Aunque en las entrevistas se hablaba de Transformación Digital como un paradigma distinto con el que hacer las cosas, en algunas subgerencias y jefaturas se habla de ello solo como automatización o solo como predicción de datos. Se validan los diversos niveles de madurez digital.
9. También se viven los mismos problemas al trabajar con datos (punto 5, entrevistas). Es tan crítico, que influye incluso en el proceso de cuadratura de pago de honorarios de todos los colaboradores.
10. Existe la sensación de que no toda la información de la Transformación Digital llega a los colaboradores. Hay oportunidades de mejora en la estrategia comunicacional.
11. Enrolarse en procesos relacionados con capacitar y entregar herramientas a colaboradores, es altamente engorrosos y lento.
12. Las dificultades con datos impiden integraciones o servicios críticos en el retail financiero. Por ejemplo, el cliente no sabe que su tarjeta ha sido bloqueada hasta que intenta comprar, porque hoy no se ha definido qué dato de sus sistemas dispara el proceso de notificar a un cliente que ha sido bloqueado.
13. Muchos colaboradores se refieren al proceso de levantar un nuevo proyecto como "burocracia máxima".

### 5.1.5. FlowChart AS IS

Del mapeo de procesos basados o apoyados en datos del levantamiento de la situación actual, se pudo construir el siguiente Flow Chart, como diagrama que representa el flujo de trabajo que siguen, en general, los colaboradores de LiderBCI para cualquier trabajo con datos. No se pudo modelar en BPMN al ser un proceso que relaciona distintos roles o áreas según cada caso, prefiriendo modelar un Flow Chart que generaliza la situación y simplifica comunicarlo a la empresa.

En este FlowChart se indicará como INICIO y FIN dónde comienza y termina el flujo para un colaborador específico dentro de una cadena de producción.

Algunos equipos involucran etapas de documentación, o de solicitar instancias de capacitación, por ejemplo. Éstas han sido dejadas de lado por no representar transversalmente a la empresa. En verde se indicarán las tomas de decisiones, en amarillo las actividades o tareas a ejecutar, y en azul el inicio y término.

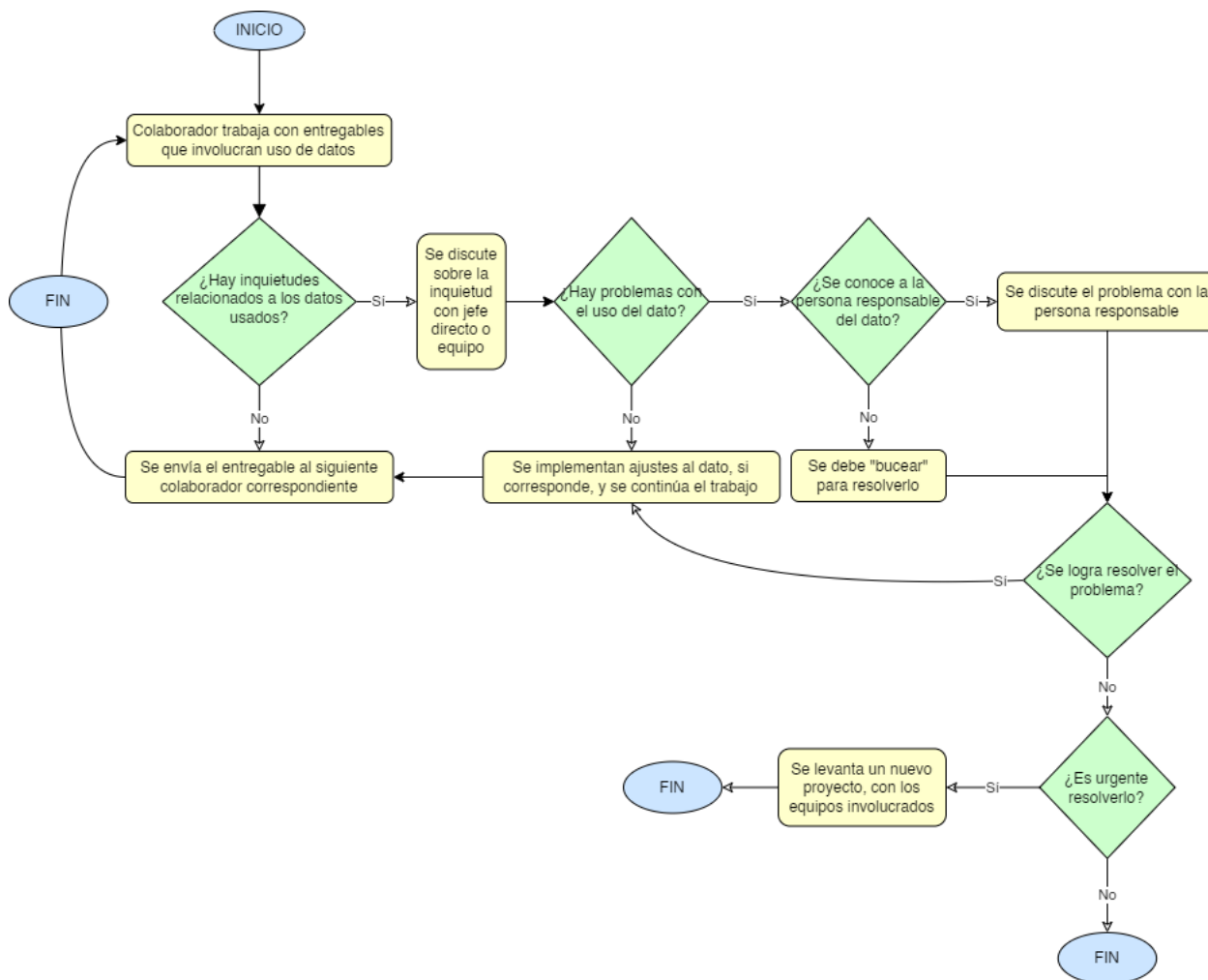


Figura 5.1: FlowChart situación AS IS. Fuente: elaboración propia.

El proceso inicia cuando a un colaborador que trabaja frecuentemente con entregables o herramientas que involucran datos, le surgen dudas sobre uno o más datos utilizados en su ejercicio diario. Tales inquietudes se canalizan a su equipo, su superior, o su colega lateral en la jerarquía, intentando resolver la duda.

Generalmente se confirma la sospecha del colaborador, y se vuelve necesario contactar a la persona responsable de tales datos. Si se conoce a la persona, se establece contacto directo apoyado por el jefe directo, entrando en una discusión del problema y la posible solución. Cuando no se reconoce al responsable, se debe *bucear* para encontrar una forma de resolverlo. Eventualmente se llega al término de esta búsqueda, asignando un nuevo responsable o simplemente desistiendo del problema. **Solo si es urgente resolver el problema**, se levanta un proyecto para poder resolverlo el cual se integra a una extensa cola de proyectos aún sin aprobar.

Un solo colaborador desde el INICIO hasta el FIN de este proceso, **reduce su capacidad productiva al verse obligado a una dedicación de tiempo muy variable, desde 1 hora hasta 15 horas en el transcurso de una semana**. Casos de borde expresan 3 semanas e incluso 6 meses en casos excepcionales, concluyendo generalmente en el desistimiento

de querer resolver el problema.

**Notemos varias situaciones:** cada colaborador que enfrenta una situación frustrante al trabajar con datos, es el principal responsable de tratar de resolverlo o simplemente desistir; cada trabajo con datos inicia una serie de actividades que interrumpen las labores de rutina de otros; los proyectos responden a urgencias y no siempre se acoplan a los actuales sistemas; y los proyectos levantados no siempre se socializan.

### 5.1.6. Situación ideal TO BE y direcciones de cambio

Las principales variables de dirección de cambio identificadas en el grado de avance de este proyecto, las cuales servirán para definir la nueva visión transversal sobre cultura de datos, son:

**Fomentar la confianza:** se debe crear un ambiente de alta confianza en que la empresa pueda confiar en sus colaboradores, y los colaboradores en su data, garantizando mejores resultados en el trabajo con datos.

**Transformar procesos, adaptar equipos, desarrollar talentos:** la empresa deberá prestar especial atención a reconocer y valorar las habilidades de trabajo con datos como parte del reclutamiento, desarrollo profesional de colaboradores y estrategia de retención del talento, teniendo como objetivo último la auto-atención de cada equipo. Colaboradores expertos en la materia serán (aunque no suficientes por sí solos) la fuerza motriz de la cultura de datos.

**Compromiso con los datos:** los datos deben ser tratados como un activo estratégico en todo contexto, y así los colaboradores estarán comprometidos con obtener valor de esos activos, permitiendo a colaboradores de todos los equipos usar activamente datos y analítica.

**Incentivar intercambio de experiencias y colaboración:** una fuerte cultura de datos se construye cuando los colaboradores sienten pertenencia y valor en su rol a través de colaborar y activamente compartir experiencias con actividades relacionadas al uso de datos, aportando al éxito de colegas o de su propio equipo.

**Cambio de paradigma sobre los datos:** los datos y la analítica de datos serán catalizadores del desarrollo individual y de la empresa, solo si sus integrantes deconstruyen su paradigma sobre la toma de decisiones, entendiendo que es clave que la toma de decisiones sea apoyada en datos, como parte de la personalidad e identidad de la empresa.

**Agilidad por sobre perfección:** sumado al paradigma anterior, es importante que los equipos incursionen en esta transformación con la predisposición a cometer errores, pero con objetivo de aprender y mejorar sus procesos. El error hoy está instalado en la cultura como un evento grave e irreplicable, cuando en contexto de transformación digital, los errores son fuente de gran aprendizaje para el colaborador respectivo, para su equipo, y para el negocio.

Para atender estas direcciones de cambio, se propondrá estandarizar procesos de innovación en el trabajo basado o apoyado en datos, y el desarrollo de políticas de gestión del cambio, todo integrado a dos procesos de adopción y seguimiento.

## 5.2. Diseño: procesos de adopción y seguimiento

Aunque parecía ser beneficioso descentralizar desde un principio la autonomía en la innovación en trabajo de datos con la nueva Estrategia de Datos, las entrevistas y focus groups revelan que existen muchas dificultades para colaborar, y varios incentivos para velar por sus metas con sus actuales formas de trabajar. Se tendrá que direccionar un cambio cultural donde se hace indispensable **descentralizar esta autonomía paulatinamente** mientras se empoderan los equipos, pudiendo estandarizar los procesos de innovación en trabajar con datos, para poder nivelar los ritmos de madurez, involucramiento y crecimiento de cada equipo.

### 5.2.1. Proceso de Adopción

El proceso diseñado permite la puesta en marcha de la adopción del cambio cultural, iniciando con la socialización del proyecto y la definición de roles, movilizándolo a los colaboradores a su primer piloto de levantar un proyecto de innovación bajo los nuevos márgenes de Gobierno de Datos. En este flujo, de duración esperada de 30 días, se destaca la sinergia necesaria para terminar la adopción, donde todos los equipos deben tener al menos un proyecto, pues no tendrá sentido permitir que los equipos puedan quedarse atrás.

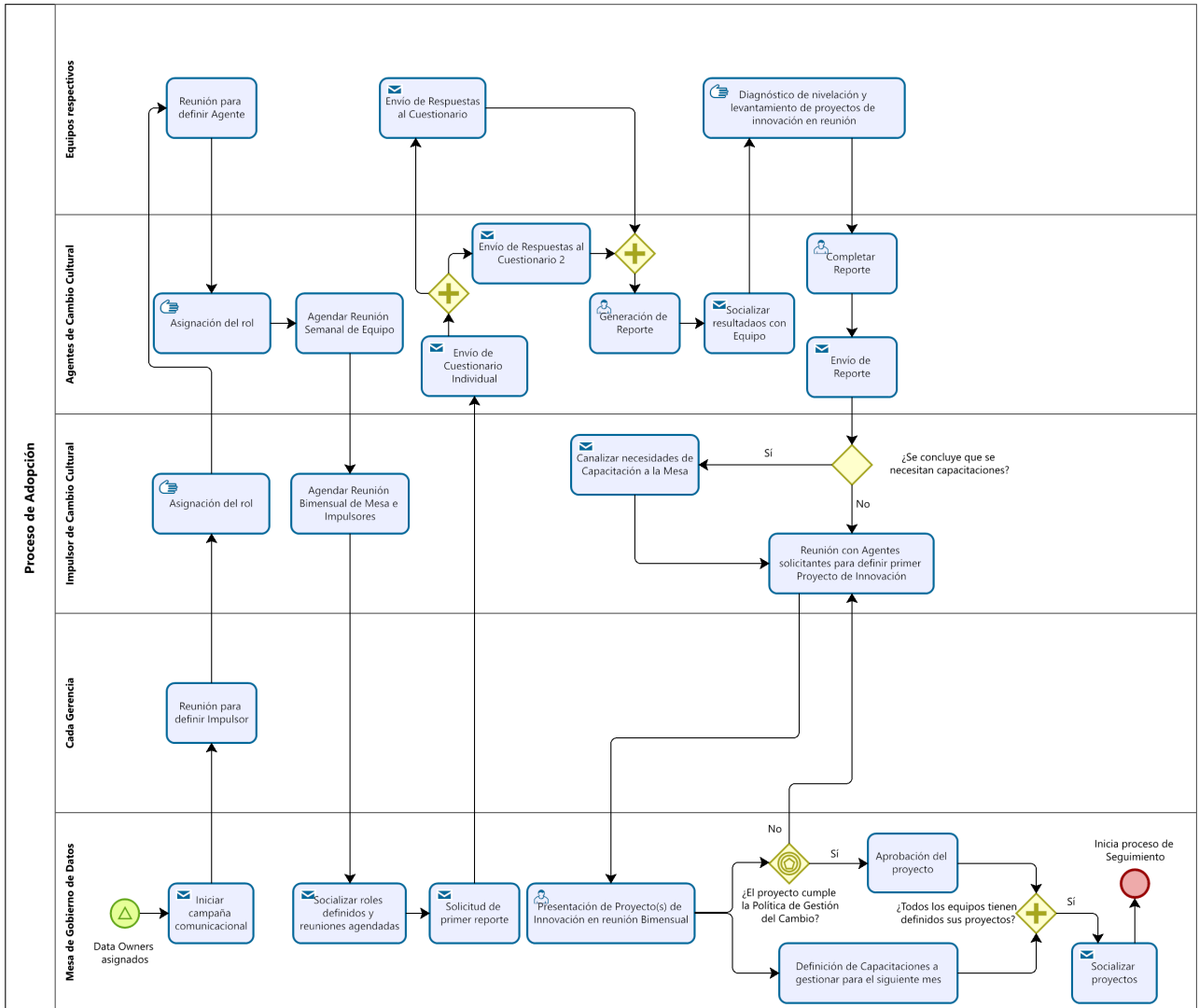


Figura 5.2: BPMN TO BE de Adopción. Fuente: elaboración propia.

A continuación se explica el proceso de adopción detallando cada Tarea del proceso.

- 1. Data Owners asignados:** el proceso inicia con la asignación de Data Owners por parte de la Mesa de Gobierno y la formal aprobación y puesta en marcha del Plan Piloto, o del Proceso para toda la empresa, según sea el caso conforme al Plan de Implementación.
- 2. Iniciar campaña comunicacional:** se da inicio a las primeras acciones los equipos para comunicar a todos los colaboradores el inicio de este proceso de adopción.
- 3. Reunión para definir Impulsor:** cada Gerencia se debe reunir, por separado, para la definición de cada Impulsor de transformación cultural, para luego ser comunicado a toda la empresa (la campaña comunicacional estará en permanente ejecución).
- 4. Asignación del rol (Impulsor):** corresponderá a la formal designación de rol y traspaso de responsabilidades, junto con una definición conjunta de *modus-operandi* entre el Gerente correspondiente y el Impulsor.



5. **Reunión para definir Agente:** cada equipo, donde la definición de equipo será distinta en cada Gerencia y en concordancia con sus procesos y operación diaria, deberá definir quiénes serán los Agentes en la Gerencia.
6. **Asignación del rol (Agentes):** cada Agente recibirá un traspaso formal de responsabilidades y compromisos por parte del Impulsor.
7. **Agendar Reunión Semanal de Equipo:** acordado por cada Agente con su equipo respectivo, con el fin de incorporar a la organización semanal de cada colaborador esta instancia de reflexión en torno a la transformación cultural. Una vez fijada, cada Agente informará al Impulsor de la Gerencia las decisiones tomadas.
8. **Agendar Reunión Bimensual de Mesa e Impulsores:** acordado entre todos los Impulsores y la Mesa de Gobierno, con el fin de monitorear la evolución de cada equipo.
9. **Socializar roles definidos y reuniones agendadas:** siendo comunicado por parte de la Mesa a través de los canales definidos para la campaña comunicacional, donde todo colaborador deberá poder conocer los roles definidos, las reuniones agendadas, y por consiguiente, tener una percepción temporal de este proceso.
10. **Solicitud de primer reporte:** donde la Mesa levanta esta solicitud a cada Impulsor con el fin de dar inicio al primer levantamiento de indicadores de transformación cultural.
11. **Envío de Cuestionario Individual:** cada Agente recibirá la solicitud en un plazo oportuno y enviará el Cuestionario Individual a su equipo para ser respondida en un plazo acotado. Dado que el Agente también se debe evaluar, éste también responderá su propio cuestionario.
12. **Envío de Respuestas:** tanto para el Cuestionario (de cada colaborador) como el Cuestionario 2 (de cada Agente), para que cada Agente pueda generar un reporte a partir de los indicadores establecidos en este proceso.
13. **Generación de Reporte:** cada Agente elaborará un reporte, en concordancia con los *mock-ups* entregados, para luego compartirlo con el equipo.
14. **Socializar resultados con equipo:** donde cada Agente compartirá con su equipo el Reporte en cuestión, estando disponible para la revisión asincrónica por parte de cada colaborador, y para también ser discutido en equipo.
15. **Diagnóstico de nivelación y levantamiento de proyectos (...):** corresponderá a la reflexión grupal, liderada por cada Agente con sus equipos, sobre el Reporte recibido y levantando posibles necesidades de Capacitaciones o definiciones de proyectos de innovación, ambos para ser canalizados a la Mesa.
16. **Completar Reporte:** los Agentes deberán revisar el Reporte generado y eventualmente incluir nuevas apreciaciones o proyectos de innovación a solicitar, como resultado del diagnóstico realizado en reunión con su equipo.
17. **Envío de Reporte:** constituye el envío del Reporte revisado al Impulsor de la Gerencia respectiva de cada Agente, para estudiar la necesidad de capacitaciones o la definición de proyectos de innovación, según corresponda.

18. **Si algún reporte concluye necesidad de capacitaciones:** se deberá canalizar en forma asincrónica a la Mesa, para que ésta pueda reunir dentro de ese mismo plazo todas las necesidades de capacitaciones de cada Gerencia. **Si algún reporte no concluye aquello,** junto con los reportes que sí lo concluyen, serán insumo para la reunión que viene a continuación.
19. **Reunión con Agentes para primer Proyecto de Innovación:** a realizarse por parte de cada Impulsor con sus Agentes, para definir el primer Proyecto de Innovación que cada equipo iniciará en este primer mes del proceso.
20. **Presentación de Proyecto(s):** en la reunión bimensual antes definida entre Impulsores y la Mesa, donde se evaluará si cada proyecto cumple la Política de Gestión del Cambio, y donde se definirán las Capacitaciones que se necesitarán próximamente. Si un proyecto no cumple la Política, se deberá repetir la Reunión del paso 19. Si se cumplen, se aprueba el proyecto. Si se definen capacitaciones necesarias, se canalizarán a la Gerencia de Personas para su inclusión en las instancias de formación ya existentes: Voyager, la Academia, entre otras.
21. **Una vez definidos todos los proyectos de cada Gerencia:** se socializarán los proyectos con cada colaborador a través de los canales definidos en la campaña comunicacional.
22. **Da inicio el proceso de seguimiento:** centrado en la repetición parcial de este proceso, enfocado en el monitoreo permanente y la ágil capacidad de iterar las Tareas para adecuarse al contexto de cada Equipo.

Producto de este primer ejercicio, de los Agentes emanarán propuestas de proyectos y/o capacitaciones necesarias para su equipo, que a través del Impulsor serán canalizadas e implementadas con la Mesa y los Data Owners involucrados, dando término al proceso de adopción e iniciando el proceso de seguimiento cuando hayan concluido los primeros proyectos de cada equipo y se hayan socializado tales resultados. **El mismo proceso se modela en formato FlowChart** para simplificar su comunicación a toda la empresa.

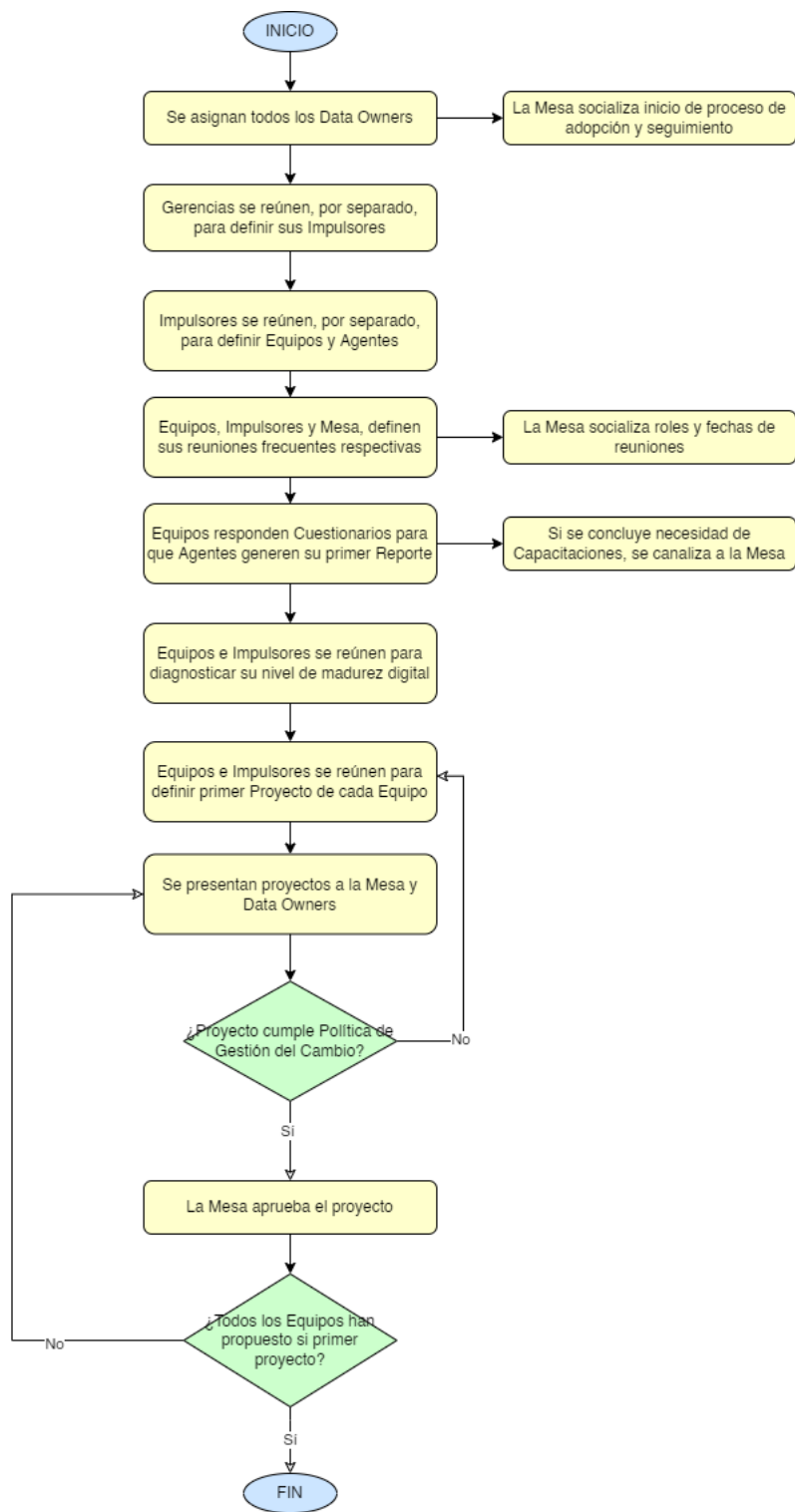


Figura 5.3: FlowChart TO BE de Adopción. Fuente: elaboración propia.

En la actividad de canalizar las necesidades de Capacitación a la Mesa, el proceso de apalanca de las funciones de la Mesa, donde serán los principales articuladores de las instancias de capacitación que surjan más adelante, las cuales serán detalladas al explayar el plan de implementación.

## 5.2.2. Proceso de Seguimiento

El proceso de seguimiento se puede describir como el ejercicio repetitivo y coordinado del subproceso de Generación de Reportes y el subproceso de Levantamiento de Proyectos de Innovación, ambos agrupados de tal forma en el modelo, a lo largo de un periodo de tiempo de un mes. Luego, el proceso de seguimiento se repite cada mes.

Dentro de este proceso mensual, hay dos subprocesos que se realizan dos veces en ese periodo. Ya que la Mesa y los Impulsores tendrán dos reuniones al mes, esas dos instancias serán claves para la discusión y levantamiento de Proyectos de Innovación para ser evaluados según la Política de Gestión del Cambio. Por lo tanto, la única manera de adaptar procesos de los equipos será atender oportunamente estos plazos y espacios vinculantes.

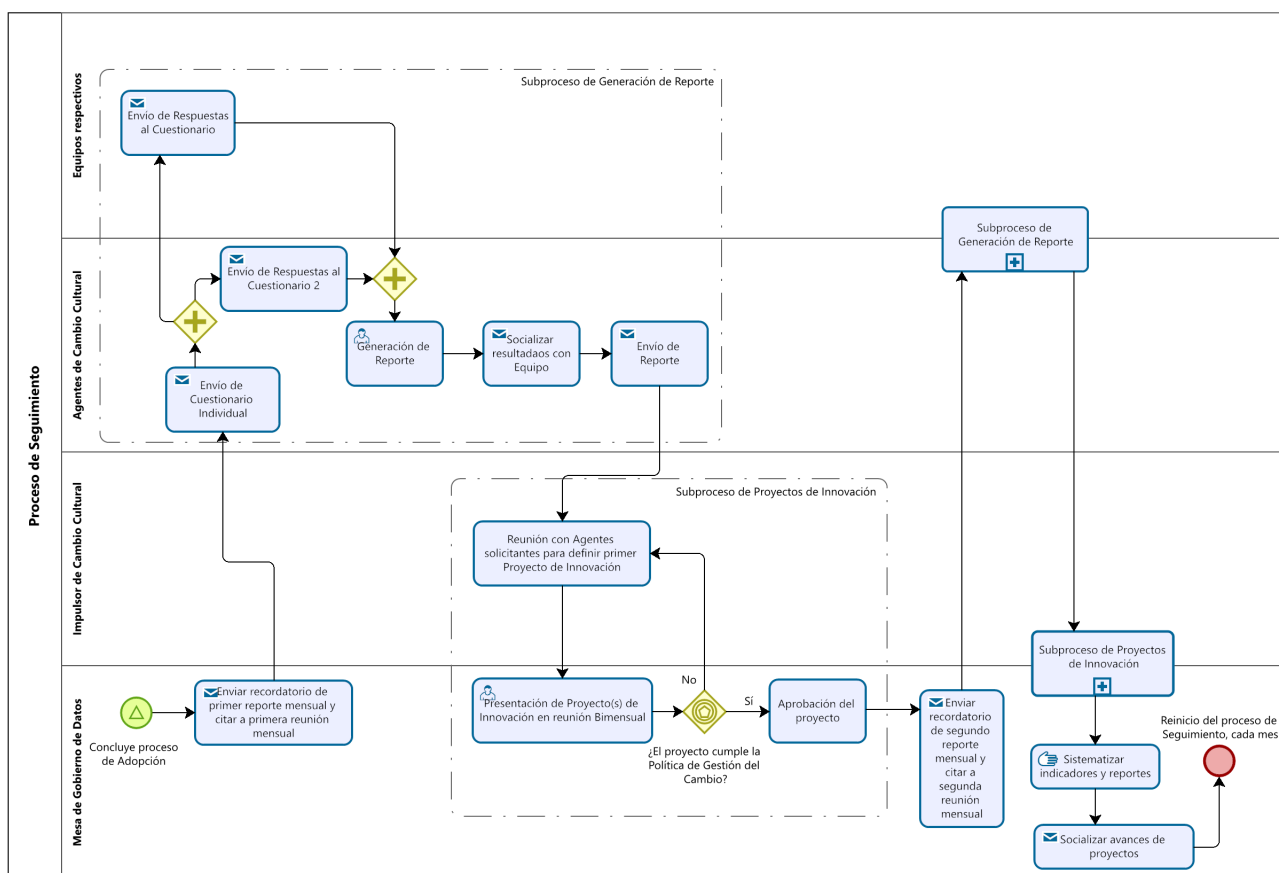


Figura 5.4: BPMN TO BE de Seguimiento. Fuente: elaboración propia.

Tal como fue con el proceso de adopción, se modela en formato FlowChart para la sencilla socialización del proceso con la empresa. A tener en consideración que la socialización de resultados sigue las directrices del punto 8 de la Política de Gestión del Cambio.

Es en la etapa de Sistematización de indicadores y reportes, donde se incluye en la socialización de avances de proyectos, la situación actual en términos de indicadores de todos los equipos. La transparencia y confianza han de primar en esta estrategia comunicacional, además de descansar en que la definición de indicadores es determinada por el propio contexto de los equipos, por lo que un equipo con más proyectos que otro no necesariamente estará en

ventaja en los indicadores.

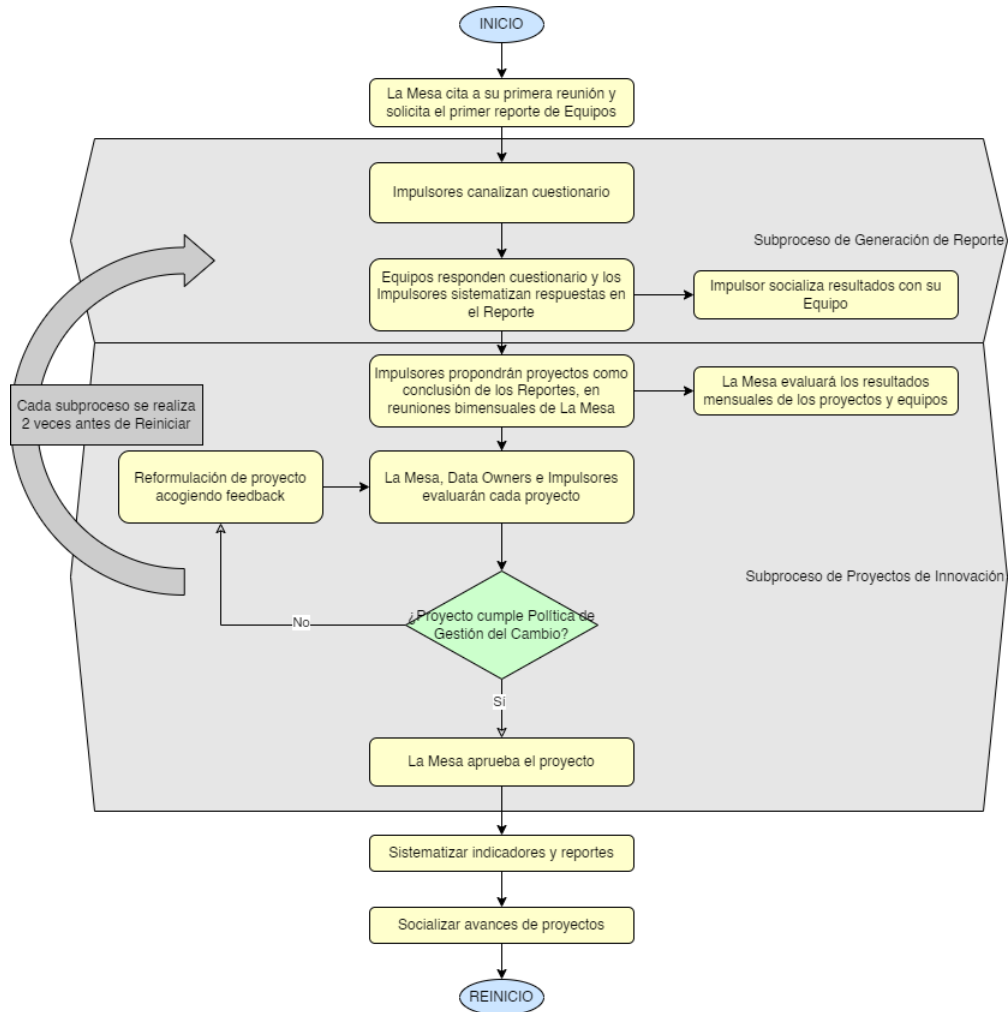


Figura 5.5: FlowChart TO BE de Seguimiento. Fuente: elaboración propia.

### 5.2.3. Indicadores

Para poder monitorear el cumplimiento de los objetivos de los proyectos, se proponen los siguientes indicadores, que aportarán formas de medir a cada equipo en forma individual, y también compararlos:

1. **(TVD) Tasa de Visitas Diarias** con respecto al número de integrantes del equipo, de reportes y plataformas en línea que implementará la Estrategia de Datos, representando si el equipo visita (y hace uso) diariamente las plataformas en un mismo mes, considerando al menos:
  - a) **Plataformas de Documentación:** requerida por gran parte de los empleados, excepto Sucursales (60 % de los empleados), para actividades diarias. Incluyen diccionarios, bases de datos, valores de los datos, y definiciones transversales (Diccionario, Catálogo, por ejemplo), generalmente en distintos ambientes tecnológicos.

b) **Reportería en línea:** requerida principalmente por los equipos gerenciales.

2. **(TMP) Total Mensual de Proyectos de innovación propuestos**, por cada equipo.
3. **(TMPTC) Tasa Mensual de Percepción de Transformación Cultural**, por cada equipo y a nivel individual, a través de formularios individuales de frecuencia bisemanal que permitan diagnosticar la adopción cultural en cada colaborador.
4. **(TMCM) Tasa Mensual de Cumplimiento de las Metas** autoimpuestas, por cada equipo.
5. **(TC) Tasa mensual de *Transformación Cultural***, generado a partir de los anteriores indicadores, otorgándoles pesos según su relevancia en el objetivo del diseño, para poder comparar equipos e incentivar competir y compartir experiencias.

Luego, se entregan las definiciones de fórmula, valor crítico y valor ideal, como referencias que permitan interpretar los indicadores a nivel de cada equipo, y tomar decisiones.

Tabla 5.1: Definición de indicadores. Fuente: elaboración propia.

Indicador	Fórmula	Mín.	Máx.
TVD	$TVD = \text{Promedio}(\sum x_i)$	0 %	100 %
TMP	$TMP = y, (y = \text{conteo})$	0	10
TMPTC	$TMPTC = \text{Promedio}(\sum z_i)$	0 %	100 %
TMCM	$TMCM = \frac{k}{TMP}, (k = \text{proyectos cumplidos})$	0 %	100 %
TC	$TC = (1 \cdot TVD) + (4 \cdot TMPTC) + (5 \cdot TMCM)$	0	10

Donde  $x_i, z_i$  representan el mismo indicador respectivo, pero a nivel individual de cada colaborador que forma parte de ese equipo. En todos los indicadores (a excepción del TMP) será preocupante un valor bajo 50 % o bajo 5, así como una buena señal que esté sobre tales valores, siendo el óptimo los valores máximos. El indicador más importante será el  $TC$ , donde se reflejará a modo general el progreso del equipo respectivo en cuanto a la adopción de la nueva cultura de datos.

De tal manera, el indicador  $TC$  permitirá advertir en qué aspectos el equipo o sus colaboradores necesitan refuerzo: uso de las herramientas habilitadas recientemente, percepción individual y grupal de cada colaborador, y el cumplimiento de metas autoimpuestas.

### ¿Qué hacer ante indicadores que están debajo del umbral deseado?

1. **(TVD) Tasa de Visitas Diarias:** dependiendo del departamento involucrado, tomando como ejemplo el personal de atención presencial en sucursales, las primeras plataformas disponibles no tendrán cercana relación a sus operaciones diarias, por lo que un bajo indicador no es necesariamente alarmante. Sin perjuicio de ello, será fundamental monitorear su evolución, y ante su decrecimiento, reforzar las instancias de reflexión grupal y socialización de positivas experiencias en el uso de éstas.

2. **(TMP) Total Mensual de Proyectos de innovación propuestos:** se establece como suficiente un valor igual a 1 en cada periodo. Tal como en el caso anterior, su evolución deberá reflejar correlación con el siguiente indicador TMPTC; pues si uno crece y el otro decrece, se evidencian grupos minoritarios que estarán cada vez más alejados de la transformación cultural.
3. **(TMPTC) Tasa Mensual de Percepción de Transformación Cultural:** siendo este indicador de cada colaborador el resultado promedio de asignación de puntaje a preguntas del cuestionario individual, un valor debajo del 50% reflejará al menos un factor deficiente de lo que estudia el cuestionario, generando la necesidad de mejorar y aumentar las sesiones de retroalimentación ante la propuesta de proyectos de innovación.
4. **(TMCM) Tasa Mensual de Cumplimiento de las Metas:** entendiendo el error como una experiencia positiva cuando trae consigo aprendizajes de corto, mediano o largo plazo, será más relevante monitorear su evolución. Una creciente tasa a mediano plazo (comparando cifras al inicio y al final, en 6 meses, al menos) será de mayor beneficio que forzar un aumento consistente a lo largo de esos 6 meses, siendo una condición habilitante para este proceso la libertad de iterar de cada equipo, incluso si en el camino comenta errores. Cuando la Tasa se perciba baja, los Impulsores y los roles directivos deberán involucrarse más con los equipos afectados para acelerar su proceso de aprendizaje y prevención de repetir errores.
5. **(TC) Tasa mensual de *Transformación Cultural*:** con objetivo de objetivamente comparar el progreso de cada equipo, este indicador por debajo del valor de 5 en más de un Equipo por cada Gerencia, deberá levantar una alerta inmediata de las metodologías empleadas en las instancias indicadas en el proceso. La realidad inmediata de cada colaborador en su rol, y de cada departamento dentro de una misma Gerencia, deberán reforzar su sinergia e incentivar la participación de quienes están apartándose del proceso o de quienes no están percibiendo valor en esta transformación cultural.

#### 5.2.4. Roles

Para la definición de roles, se tendrá en cuenta la diversa estructura de LiderBCI, donde cada Gerencia puede o no tener varias subgerencias y jefaturas, asignándoles a todos esos posibles pequeños grupos de trabajo el homónimo *equipo*. Todo grupo de colaboradores que tenga como líder un jefe, subgerente o gerente, será un Equipo. Un colaborador podrá ser parte de más de un equipo, pero ninguna persona podrá tener más de un rol en un mismo equipo, pudiendo tener dos roles en dos equipos diferentes.

Notar que se incluye el caso del Equipo de Gerentes, donde el Gerente General lidera a los demás. Así, toda la empresa es enrolada en el proceso, y se constituyen equipos con un ecosistema consistente de espacios vinculantes, herramientas, y actividades comunes, sobre las cuales tendrá sentido iniciar el proceso de adopción cultural definido y será coherente asignar roles, cubriendo la participación de todos los colaboradores en toda la cadena de producción.

Con lo anterior, y considerando que la empresa ya ha definido algunos roles para Gobierno de Datos, se definen los siguientes roles y responsabilidades, indicando su pertenencia en la

estructura de empresa, sus responsabilidades, y los entregables con los que deberán trabajar. Para todos estos entregables, se ofrecerán *mock-ups* que ilustran el producto ideal.

1. Definidos en este proyecto:

- a) **Impulsor de Cambio Cultural:** actuando como puente directo entre la Mesa, los Data Owners, y la Gerencia que representan; para la correcta implementación de proyectos de innovación, pudiendo conectar y consensuar necesidades de los tres actores antes mencionados.
  - i. **Pertenencia:** 1 por cada Gerencia, 8 en total, dejando de lado la Gerencia General.
  - ii. **Responsabilidades:** recibir y canalizar a la Mesa los proyectos de innovación o solicitudes de capacitación propuestos por Agentes, coordinar la implementación de tales proyectos con la Mesa y los Agentes involucrados, gestionar actividades necesarias con Data Owner correspondiente para condiciones habilitantes de los proyectos propuestos, y de impulsar la estrategia de comunicar las experiencias de los Equipos de sus Agentes a su Gerencia respectiva y las otras Gerencias.
  - iii. **Entregables:** Propuestas de Proyectos de Innovación o Solicitudes de Capacitaciones (co-construidos con el Agente solicitante), y Reportes de avances de Proyectos de Innovación (por iniciar, en proceso, o finalizado; en un reporte todos los proyectos, una vez al mes).
- b) **Agente de Cambio Cultural:** actuando como puente directo entre el Impulsor y su Equipo, y haciendo seguimiento de la transformación cultural de su Equipo.
  - i. **Pertenencia:** 1 por cada Equipo, estimando un aproximado de 32 Equipos.
  - ii. **Responsabilidades:** realizar cuestionario individual de seguimiento a los colaboradores de su equipo cada 2 semanas, responder su propio cuestionario individual de seguimiento, generar reportes al final de cada mes que concluyan si se necesitan proyectos de innovación o capacitaciones y de qué tipo, y planificar y hacer seguimiento de las metas y proyectos autoimpuestos al inicio de cada mes.
  - iii. **Entregables:** cuestionario individual de colaboradores, cuestionario individual del Agente, reporte mensual, propuesta de proyecto de innovación, solicitud de capacitación.

2. Definidos previamente en contexto de Estrategia de Gobierno de Datos:

- a) **Data Owner:** usuarios de negocio y, expertos en determinadas áreas, y se convierten en representantes de los intereses empresariales respecto a los datos y toman la responsabilidad de comprender desde un enfoque holístico los datos de los cuales son responsables, y declaran el uso efectivo que se les puede dar en función de las necesidades del negocio. El personal que forme parte del equipo debe conocer el negocio, sus procesos y la estrategia de la compañía. Ser un impulsor de la cultura de datos y mantenerse en conocimiento de los nuevos procedimientos implementados en la organización. Este rol será asumido cuando inicien los procesos de este proyecto.
  - i. **Pertenencia:** 1 por cada Gerencia, al menos, idealmente.



- ii. **Responsabilidades:** establecer niveles de aceptación de calidad del dato de su propiedad. Además, respecto al ciclo de vida de los datos: conocer dónde se almacenan los datos y comprender la definición de calidad de estos; comprender el flujo de los datos de su propiedad respecto a su procesamiento; entender los datos que son de su propiedad y declarar la forma de uso de estos; declarar y conocer el proceso de eliminación o purga de los datos almacenados; ayudar a garantizar la calidad y la disponibilidad de la información, identificando y declarando errores; y ayudar a garantizar la seguridad de la información.
- b) **Stewardship:** responsable de participar en reuniones de trabajo de la Mesa con objetivo del cambio de herramientas de reportería y diagnóstico de actuales fuentes de información, como primer piloto del rol de Data Owner. Este rol ya fue asignado en 2021 y cesará cuando se dé inicio a los procesos de este proyecto, sin un rol reemplazante y cediendo responsabilidades al Data Owner.
  - i. **Pertenencia:** 1 por cada Gerencia, 8 en total, dejando de lado la Gerencia General.
  - ii. **Responsabilidades:** colaborar en el catastro de procesos y fuentes de datos que está levantando la Mesa, apoyar la definición de propiedad y responsabilidad de los datos con los que hoy trabaja su Gerencia, y co-construir con la Mesa las primeras definiciones de Gobierno respecto a su Gerencia.
- c) **Mesa de Trabajo de Gobierno de Datos:** liderando la nueva Estrategia de Datos, citando a reuniones de trabajo y requiriendo a Stewardships y Data Owners. La Mesa constituye un grupo, donde todos serán responsables, pero la Mesa podrá definir una única persona como vocera de tales responsabilidades.
  - i. **Pertenencia:** 1 único grupo en toda la empresa, dentro de la Gerencia de Operaciones y Desarrollo de Sistemas.
  - ii. **Responsabilidades:** liderar la estrategia, planificación y ejecución de actividades de Gobierno de Datos, incluyendo la orquestación de la transformación cultural.

A los roles definidos previamente no se les ha asignado una nueva responsabilidad en el presente proyecto, a excepción del Data Owner que asumirá nuevas tareas de comunicación con los Impulsores de Cambio Cultural.

### 5.2.5. Mock-ups de Entregables

Para orientar a la empresa en el diseño y desarrollo de los materiales y herramientas digitales mencionados en los procesos anteriores, se elaboran y entregan los siguientes *mock-ups* (bosquejos) de Cuestionarios, Reportes, Propuesta de Proyecto, Solicitud de Capacitación y Campaña Comunicacional vía correo electrónico junto a un enlace directo al material original para visualización, descarga y uso *ad infinitum*. LiderBCI podrá tomar este material para implementación inmediata o para reformulación.

1. Cuestionario individual del Equipo - [Ver material](#)
2. Cuestionario individual del Agente - [Ver material](#)
3. Reporte de Equipo - [Ver material](#)

4. Propuesta de Proyecto - [Ver material](#)
5. Solicitud de Capacitación - [Ver material](#)
6. Campaña Comunicacional
  - a) Mailing Reportes - [Ver material](#)
  - b) Mailing Avances de Proyectos - [Ver material](#)

El Cuestionario del Agente, a priori, es igual al del Equipo, pero se presentan por separado bajo la suposición de que el Piloto entregará indicaciones de evaluar nuevos aspectos del Agente.

## 5.3. Plan de Implementación

La formulación del presente Plan toma en consideración el contexto formativo que está planificando la Gerencia de Personas para el año 2022, en que se espera iniciar en marzo (o abril) una serie de instancias para formar, capacitar y nivelar a toda la empresa, ya que este año empezarán a regir las definiciones de Gobierno. Luego, la implementación de este proyecto será congruente si se incorpora como parte de esa estrategia formativa.

### 5.3.1. Contexto actual de LiderBCI

Dentro de esta estrategia formativa, la Gerencia de Personas tiene en consideración 3 espacios vinculantes: Voyager, Chronos, y Academia de Transformación Cultural. Si bien estas instancias no fueron pensadas para conversar con este proyecto, sí tienen cabida en sus hitos claves. En síntesis, Voyager educa en temas técnicos de herramientas para jefes y analistas, Chronos se enfoca en metodologías de desarrollo ágil y herramientas relacionadas para analistas y superiores, y la Academia hablará de aspectos técnicos y culturales llegando hasta Jefes de Sucursales. En esta última, la Academia, se contextualiza el Plan de Implementación.

### 5.3.2. Principales hitos

Todos los hitos consideran en forma implícita apoyarse en los *mock-ups* entregados en este proyecto, y que se deberán desarrollar en un periodo no mayor a un mes. El Plan Piloto sería la implementación del proyecto pero con una población objetivo reducida.

1. Revisar este proyecto junto con la Mesa de Gobierno para formular Plan Piloto, en un periodo de máximo 5 días.
2. Diseñar un Plan Piloto que considere al menos dos Gerencias voluntarias para participar, idealmente de tamaño reducido para disminuir volumen de información a sistematizar, pudiendo hacer un primer ejercicio del proceso con equipos que tienen rutinas cruzadas, con objetivo de medir los costos de tiempo y económicos de la implementación, junto con incorporar mejoras al proyecto. Idealmente se debería implementar en 3 meses.
3. En paralelo, se debe presentar Proyecto junto al Plan Piloto en una reunión de NE-XO, instancia en que participan todas las Gerencias y se podrá solicitar aprobación de directivos divisionales. El objetivo es adelantar la aprobación para el término del Piloto.

4. Esperar aprobación de directivos divisionales. En caso de no tener respuesta en menos de 3 días, insistir, pues el proyecto es clave y se necesita sinergia en forma transversal en la empresa.
5. Durante una semana, realizar el diseño e implementación de procesos en BPMS para monitorear el ejercicio de los procesos.
6. En paralelo a lo anterior, realizar reunión con Javiera Silva (PMO Transformación Digital y responsable de la Academia) de Gerencia de Personas para definir las presentaciones y charlas a realizar en la Academia, como un primer acercamiento del proyecto a la empresa.
7. Antes de dar inicio al proceso en toda la empresa, se debe construir y ejecutar estrategia comunicacional con Javiera Silva para dar inicio al proceso, partiendo por el Plan Piloto, socializando quiénes participarán del piloto, abriendo las primeras puertas para que colaboradores motivados se puedan involucrar y aprender. La comunicación debe llegar antes de iniciar el proceso, presentando un nuevo canal donde cualquier colaborador podrá abiertamente leer de qué trata y cómo va la transformación cultural.
8. Concluido el Plan Piloto, se da un periodo de máximo un mes para evaluar resultados, establecer líneas de mejora y rediseñar el proyecto.
9. Rediseñado el proyecto, se procede a su ejecución del proceso de adopción en un periodo de 30 días, y luego iniciar y mantener el de seguimiento, que tendrá una duración *ad infinitum* con revisión semestral.
10. **¿Qué pasa con colaboradores que ingresan después de iniciar el proceso?** Aquellos colaboradores se enrolarán en el proceso de forma paulatina, asumiendo responsabilidades como responder cuestionarios y asistir a reuniones, desde su primer día en la empresa. Este proyecto deberá ser considerado en los procesos de iniciación de nuevos colaboradores, creando al menos una instancia dedicada a presentar y reforzar la Transformación Cultural.
11. Durante la ejecución de la adopción y el seguimiento, se debe velar permanentemente por la Gestión del Cambio, que será descrito en el Capítulo 9.

### 5.3.3. Factores críticos del éxito

1. Diseñar e implementar el Plan Piloto con suficiente antelación y con participación idealmente voluntaria y no obligatoria, permitiendo reunir aprendizajes genuinos sobre el proceso y no resultantes de forzar a las personas al proceso.
2. Diseño contundente, consistente y coherente del Plan Piloto, con Gerencias que al menos tengan que trabajar en forma colaborativa para algunos procesos, para verificar que el proceso es compatible y positivo para tal ambiente de trabajo (un Piloto con dos Gerencias que no colaboran hoy, muy probablemente avanzarán con proyectos de innovación para sus propios equipos y que no afectarán a los demás, y luego, no hay sinergia).
3. Desarrollar con rigurosidad y puntualidad la creación y el envío de reportes e informaciones sobre el proceso a la empresa, ya que será el principal camino por el cual se construya confianza y se cambie el paradigma de atreverse y adaptar procesos.

4. Apoyo directivo que incentive y motive a quienes asuman los nuevos roles a no desistir de sus funciones, empoderarse y darle más relevancia a tal rol.
5. Gestión del cambio, detallado más adelante.

### 5.3.4. Gestión del Cambio

Tal como se detalla en el Anexo A, la empresa ya ha establecido definiciones de arquitectura, plataformas, canales, glosarios, diccionarios, y flujos de trabajo con muchos datos que ahora son considerados activos. Además, el levantamiento de información válida que la mayoría de los colaboradores está en conocimiento de la transformación digital, pero no del cómo le afectará. Quienes tienen mayor certeza de eso, son los altos cargos de Analistas o Subgerentes y Gerentes. Sin perjuicio de ellos, todos entienden que esta transformación puede representar un beneficio a su manera de trabajar o entregar valor al cliente.

La única excepción a esta percepción de valor positivo está en las Sucursales, donde los colaboradores creen que serán reemplazados por automatizaciones y robots. Esta situación será sumamente relevante de atender en forma temprana, a través de comunicación y liderazgo.

Sin perjuicio de ello, la empresa ya ha iniciado campañas para transformar otros aspectos del negocio: rendimiento, productos, y experiencia al cliente. Por lo tanto, la empresa deberá poner como primer paso importante la transformación cultural, pues sin ésta, todas las otras fracasarán o no serán completamente exitosas. Luego, una implementación parcial, incurre en nuevos silos culturales.

#### **Creación de sentido, narrativas y liderazgo**

Para atender las inquietudes y dificultades que surjan de la implementación del proyecto, se debe tener en cuenta que detrás de esas situaciones habrá descubrimientos y sentimientos de los colaboradores: sobre su sentido de pertenencia en lo que hacen en sus roles, sobre el valor de sus tareas, sobre la importancia de su voz en la empresa. Este proyecto establece como fundamental la voz de los colaboradores.

Con esto presente, las narrativas de los líderes deberán seguir un guion con el que los colaboradores se sientan apoyados y sea un posible canal para alzar su voz, una narrativa flexible pero que sea capaz de crear sentido a los colaboradores, en los aspectos antes mencionados y en otros que los líderes puedan identificar como importantes.

Para ello **el liderazgo debe** confiar en sus empleados, incentivarlos a atreverse, apoyarlos en aprender y enmendar si se equivocan, pero nunca castigar por el error, ya que se necesita deconstruir el paradigma de que en el trabajo no me puedo equivocar, porque se cree que no genera valor. Esta narrativa deberá estar presente en todos los aspectos de los líderes de cada Equipo: reforzar diariamente el reconocimiento, aprendizaje y no repetición de errores, metodologías participativas en reuniones, felicitaciones y apoyo público a quienes asuman desafíos relacionados a datos, instancias frecuentes de reconocimiento al aporte de cada colaborador, y jornadas diarias de libre conversación sobre datos y la transformación digital de la empresa.

**Los liderazgos deberán también** ser transparentes, donde cada líder debe reconocer cuándo falla, cuándo puede prestar ayuda, cuándo no, y ser parte de las capacitaciones incluso si tiene conocimiento o experiencias en las materias, siendo el puente más directo entre la teoría de la transformación cultural y la relación con datos que se desea comunicar. Concretamente LiderBCI tiene instancias para aquello: Academia, Voyager; las cuales lamentablemente carecen de protagonismo de los colaboradores, y donde se deberá ajustar su metodología para abrir espacios de presentación liderados por colaboradores de base.

Ante el contexto inmediato de los colaboradores más alejados de los cargos directivos y el hecho de que todas las empresas destacan en prensa y medios los logros a través de sus Gerentes, las redes sociales tendrán un papel fundamental en el protagonismo que se le debe dar a cada uno de ellos. Una estrategia simple y al alcance de LiderBCI, es el reconocimiento público de contrataciones, logros, y proyectos de innovación de los colaboradores, a través de las redes sociales de la empresa.

Dentro de los últimos aspectos relevantes de la narrativa, está el poder comunicar en forma efectiva el propósito de esta transformación y su estrecho vínculo con la estrategia de negocio y la estrategia de datos, haciendo ver a cada colaborador que es parte de una gran cadena de valor, donde cada eslabón es fundamental y cada uno tiene oportunidad de encontrar nuevos hallazgos que nutran la experiencia del cliente. Cada líder deberá poder comunicar esto en las instancias antes mencionadas para la narrativa. Más aún, todos los proyectos de innovación propuestos deberán ser socializados para justamente compartir experiencias positivas y también negativas, incentivando aprender colectivamente de las no tan positivas, dando cuenta en forma tangible de que los equipos están siendo parte y voz de la transformación.

### **Aspectos a conservar**

No es conclusión del proyecto cambiar toda la cultura, sino que transformar los aspectos que se consideran negativos para ser un negocio digital. De hecho, en el levantamiento se identificaron varias prácticas y aspectos culturales que es positivo conservar en los equipos, y que sería mejor aún acogerlas como un estándar en el perfil de Agente e Impulsor de Cambio Cultural.

Tales aspectos se listan a continuación, donde no se distinguirá qué equipos lo hacían, para servir como referencia de prácticas de implementación inmediata que puedan apoyar fuertemente la gestión del cambio.

1. Acordar una reunión semanal de equipo para conversar sobre los desafíos educativos y formativos de cada integrante, o para repasar cosas recientemente aprendidas.
2. Establecer protocolos para la gestión del conocimiento en los canales y sistemas definidos por Estrategia de Gobierno.
3. Acordar reuniones bimensuales de 15 minutos donde, en turnos que van rotando, cada integrante expone a su equipo una forma en que él hace su trabajo; puede ser a solicitud o por iniciativa, pero no por obligación.
4. Accesibilidad y disponibilidad de la información documentada. Ya es accesible y está disponible la poca información que está documentada, pero con el nuevo Gobierno se

deberá documentar y mantener actualizado un volumen mayor de información.

5. Libertad de generar nuevas oportunidades de enseñanza o aprendizaje, tales como Voyager o Chronos, que son iniciativas independientes a la transformación cultural, pero responden al mismo objetivo. Será clave que sea prioridad el proyecto por sobre estas nuevas ideas.

### 5.3.5. Política de Gestión del Cambio

Dentro de las direcciones de cambio se declara la necesidad de establecer esta política, ya que la Estrategia de Datos y de Gobierno de Datos necesitará que la empresa pueda gestionar en forma efectiva y de forma flexible el cambio ágil y los rápidos giros que los equipos puedan hacer al navegar en esta transformación cultural. Una política tradicional establece varias métricas, matrices de relación entre stakeholders y otros actores, los cuales en esta política no se considerarán tan relevantes, pues la directriz que va a primar en los criterios de evaluación será la cercanía del proyecto con las definiciones de Gobierno, Así, la política se define a continuación:

1. **¿Por qué esta Política?:** para transformar procesos y adaptar equipos en forma paulatina, controlada y sinérgica, pudiendo alcanzar una cultura de datos y poder competir en la industria, velando por las definiciones de Gobierno y los objetivos de la Estrategia de Datos y del Negocio.
2. **Tipo de cambio:** esta Política tendrá como alcance cualquier proyecto o iniciativa relacionada a la innovación, transformación o adecuación de procesos relacionados con los datos. Afectará a toda la empresa en forma transversal, donde se podrían involucrar procesos, roles, o incluso cambios de estructura organizacional, dependiendo de la naturaleza de cada proyecto y los equipos involucrados.
3. **Equipo responsable:** la Mesa de Gobierno de Datos, junto con los Data Owners involucrados en el proyecto propuesto, evaluarán esos proyectos junto a cada Impulsor solicitante, donde la última palabra la tendrá la contraparte designada de la Mesa, la cual debe velar por la Estrategia de Datos en última instancia.
4. **Beneficios esperados:** se listan al menos los declarados en las Direcciones de Cambio, junto con los potenciales beneficios declarados en el Capítulo 3.
5. **Protocolo de Evaluación de Proyecto:** el proyecto deberá mencionar a todos los Data Owners que se sabe están relacionados con el proyecto, y también mencionar todos los datos involucrados de los cuales no se conoce su Data Owner. Además, el proyecto debe resumir la situación actual y la situación ideal, esclareciendo el proceso que se desea alcanzar y todas las posibles tareas relacionadas para alcanzarlo. Se invitará a completar más información sobre arquitectura, sistemas, roles y equipos cruzados en este proyecto, pero también será parte del trabajo de la Mesa y los Data Owners esclarecer todos esos cruces antes de poder aprobar el proyecto. Finalmente, debe declarar todos (o al menos uno) los beneficios esperados en términos del proceso: reducir tiempo de ejecución, reducir pasos, automatizar subproceso, etc.
6. **Criterios de Selección:** todos los proyectos deberán cumplir con los mínimos estándares de Gobierno de Datos declarados en el Anexo A, además de ser discutido por todos los actores involucrados.

- 7. Protocolo de Ejecución de Proyecto:** los Data Owners en su rol de *dueño* del dato, tendrá la capacidad de gestionar todos los asuntos que cambiarán en cuanto al uso o gestión del dato, de todos los datos involucrados en el proyecto. En paralelo, la Mesa apoyará en la sistematización del proyecto de innovación, el cual puede resultar en varias formas según su acoplamiento al Gobierno y tiempo de desarrollo necesario. Por ejemplo, puede que sea automatizando el proceso, o puede que se agregue un conjunto de procesos en espera para integrarse en forma unificada cuando se hayan reunido todos los procesos. Ambas tareas se iniciarán luego de la aprobación del proyecto, la cual debe concretarse en una reunión con el Impulsor y el/los Agente(s) solicitante(s) y cierra con una definición de estas tareas. Finalmente, el Impulsor se responsabiliza de, a través del/de los Agente(s), solicitar y entregar información o realizar las tareas necesarias para transformar ese proceso.
- 8. Protocolo de Socialización de Proyecto:** los resultados del proyecto deberán socializarse con toda la empresa, atendiendo las direcciones de cambio, con una frecuencia de una vez al mes. Para ello, se deberá construir un video o un artículo informativo donde se incluyan: resultados concretos, estado (exitoso, en proceso, o fallido), y principales conclusiones, agrupadas por sus actores: Data Owners, Impulsores, Agentes y la Mesa. De tal manera, los éxitos y buenas estrategias se comparten y las experiencias sin éxito se reconocen, se visibilizan y se invita a también atreverse y aprender de ellas.

Para todos los entregables mencionados, se incluyeron propuestas de creación como *mock-ups*, ilustrando al menos lo deseable.

### 5.3.6. Gestión del Conocimiento

En la documentación existirá una irrenunciable necesidad de gestionar el conocimiento, documentando definiciones y todos los lineamientos de negocio, datos y gobierno, en un lenguaje simple y coloquial. La Mesa debe asumir el desafío comunicacional y trasladarlo al eje de la documentación, aprovechando plataformas de tal naturaleza que permitan al colaborador poder educarse o aprender más sobre estas definiciones si así lo desea, para que tenga conocimiento de la estrategia de datos.

Naturalmente, ese es el primer paso. Si el colaborador enfrenta dificultades para entender el propósito, el proceso y la meta, difícilmente se involucrará.

En contraposición, si toda esa información está disponible en las plataformas de la empresa, y además en ellas o a través de la campaña comunicacional se socializan los hallazgos y resultados que han obtenidos los colaboradores, se estará reforzando el concepto de auto-atención y de que todos los colaboradores pueden ser agentes activos de la gestión del conocimiento.

#### Evaluación, monitoreo y cierre

Para poder evaluar y monitorear cómo está siendo la gestión del cambio, se proponen los siguientes indicadores de frecuencia mensual, que podrán ser incorporados en cualquier proyecto o proceso de la empresa y que se incluyen en los *mock-ups* de cuestionarios.

1. La autopercepción de sentirse confiado de las decisiones que está tomando apoyado en datos.

2. La autopercepción de poder ser más productivo o hacer mejor uso de la data.
3. La cantidad de proyectos rechazados según la Política de Gestión del Cambio.
4. La cantidad de proyectos de innovación no exitosos.
5. La participación o no participación de los Equipos en definir los proyectos de innovación con los Agentes.
6. La cantidad de proyectos efectivamente socializados comparados con los aprobados.
7. La participación o no participación del primer grupo en el Plan Piloto.
8. La autopercepción de relevancia de su rol y sus funciones en esta transformación cultural.
9. La autopercepción de autonomía en su rol en esta transformación cultural.
10. La cantidad de colaboradores que participan activamente de construir los Reportes de los Impulsores.

Si alguno de estos indicadores estuviera en un rango preocupante (rangos a definir en los *mock-ups*), se deberá someter a evaluación el proceso y la Política de Gestión del Cambio.



# Capítulo 6

## Evaluación del Proyecto

A priori, la presente solución no incluye estrictamente nuevos costos para poder ejecutar los procesos. Sin perjuicio de ello, es probable que en el ejercicio de adecuar procesos a la digitalización, también los nuevos roles empiecen a innovar en su manera de ejercer sus funciones. De tal manera, por ejemplo, un Impulsor o un Agente podrían concluir que requieren apoyarse en herramientas tecnológicas para generar reportes en forma más eficiente, y eventualmente generando la necesidad de contratar una herramienta de esa naturaleza.

Por lo tanto, **para poder realizar esta evaluación económica**, se debe definir y terminar de implementar el Plan Piloto detallado en el plan de implementación más adelante, el cual entregará resultados detallados de: herramientas habilitantes, capacitaciones necesarias, costos derivados del impacto en la rutina diaria de quienes asuman nuevos roles, y los potenciales beneficios de estandarizar procesos y reducir la carga del área de Data Analytics.

Aún así, es posible y factible establecer los escenarios más probables. En el mejor caso, la empresa incurrirá en pocos costos de capacitación, porque los empleados tendrán una estrecha red de colaboración y aprendizaje, y luego percibirá un acelerado aumento de velocidad y rendimiento en la ejecución de sus colaboradores. El primer síntoma será la calidad de vida y bienestar, junto con los estados de ánimo diarios. Luego se verán los beneficios del negocio, donde los colaboradores generarán más valor y donde se reduzcan los costos.

Sin perjuicio de la ausencia de esa información, se puede estimar el costo del proyecto y otros potenciales beneficios bajo ciertas suposiciones: alrededor del 70 % de los colaboradores necesitará nivelación en data y analytics, cada rol agrega en promedio 6 horas de gestión semanal, pero se espera un potencial beneficio de optimizar procesos, que pueden traducirse en aumento de ventas o más colocaciones de los clientes.

1. **Costos económicos:** 70 % de los colaboradores corresponden a aproximadamente 1050 personas, pudiendo incurrir en costos de capacitaciones de aproximadamente 7.350.000 CLP<sup>9</sup> CLP, ya que capacitar a los equipos corresponde a una necesidad en este proyecto; sumando el potencial costo de herramientas para los nuevos roles (40 al menos), se puede

---

<sup>9</sup> LiderBCI trabajará con PowerBI como visualizador de *dashboards*. Tomando como referencia los cursos de PowerBI (10.000 CLP por curso, 7.000 CLP por descuento de convenios).

incurrir en costos de plataformas a contratar de 10.560.000 CLP<sup>10</sup>, aunque existiendo muchas plataformas gratuitas para resolver estas necesidades, no se considera un costo estrictamente necesario.

2. **Beneficios económicos:** producto de la optimización de la operación diaria del negocio. Suponiendo mejoras en la venta y atención por la plataforma web, la usabilidad de usuarios aumentaría y luego las colocaciones, sin aumentar los costos operacionales en forma permanente. Suponiendo se desarrolla un nuevo proceso de atención al cliente, semiautomatizado, reduciría costos de operación y apoyaría fidelizar clientes, generando más colocaciones. Solo el aumento del 5 % se traduce (a partir del Estado Resultado del año 2020) en 368.952.864 CLP.
3. **Beneficios financieros:** los datos serán tratados como activos del negocio y por consiguiente tendrán personas responsables (Data Owners), disminuyendo la oportunidad de fraude o malversación cuando ese dato se involucra en desarrollos de sistemas digitales. Adicionalmente, y como resultado de los proyectos de innovación, se espera reducción de costos operacionales, traduciéndose en el Estado Resultado.
4. **Beneficios sociales:** tomando en cuenta las Direcciones de cambio, los colaboradores empezarán a forjar un ecosistema de colaboración e involucramiento que hará la operación diaria más llevadera, y hará más sentido con los nuevos desafíos que surgen.
5. **Beneficios de competitividad:** colaboradores percibirán una cultura de la cual son parte, empoderándolos en sus roles y aumentando su confianza en las decisiones del negocio, lo cual les permitirá abanderarse de tales decisiones y poder entregar una experiencia más distintiva que antes a los clientes. Se le suma la capacidad de ver con mayor claridad las oportunidades del negocio, ya que los colaboradores empezarán a cambiar su paradigma de resolver problemas y permanentemente cuestionar sus propios procesos, generando condiciones para una empresa ágil y con capacidad de escalar en esta digitalización.
6. **Beneficios de marca:** la personalidad de la marca se verá altamente potenciada, al aumentar el sentido de pertenencia de los colaboradores en la "Transformación Digital" que LiderBCI está anunciando a sus clientes hace más de 3 años.
7. **Beneficios de calidad de vida:** la estandarización de procesos y la transformación de los equipos con sus procesos llevarán a los colaboradores a un ejercicio diario de sus funciones más desafiante, ágil, con disminución progresiva de situaciones frustrantes recurrentes, con un ambiente más motivante y con oportunidad de desarrollo profesional y capacitación.
8. **Beneficios legales:** como esta solución garantiza el acoplamiento a las definiciones de Gobierno y solo habrá una persona dueña de los datos que serán considerados activos del negocio, los datos de clientes y la información legal ahora sí será un aspecto a evaluar en cualquier proyecto de innovación, reduciendo los riesgos de *compliance* o cumplimiento regulatorio que declaraba la Gerencia Legal desde varios ejecutivos. Finalmente y no menos importante, los procesos legales también serán innovados, generando mejores mecanismos de *compliance* y protección de datos.

---

<sup>10</sup> Canva, por ejemplo, ofrece un plan de 22.000 CLP mensuales por cada usuario, y 40 usuarios durante 12 meses costarían 10.560.000 CLP [https://www.canva.com/es\\_es/precios/](https://www.canva.com/es_es/precios/)

**9. Beneficios medioambientales:** si bien no existe manera de determinar que habrá beneficios directos, sí se pueden identificar las nuevas oportunidades que surgen con esto. Por ejemplo, se generan las condiciones para postular a la certificación de Empresa B<sup>11</sup>, ya que no contaban con la capacidad tecnológica y cultural para poder comprometerse a mejorar permanentemente sus estándares de gestión. Así mismo, tampoco contaban con el control suficiente de sus operaciones para someterse a estudios de Huella de Carbono que ilustren el impacto medioambiental de su negocio y cómo lo han optimizado.

---

<sup>11</sup> ¿Cómo ser Empresa B?. Visitado el 24 de febrero de 2022. <https://www.sistemab.org/ser-b/>

# Capítulo 7

## Conclusiones

Es de interés primero plantearse si el proyecto es de utilidad o no, conforme a sus objetivos planteados y el contexto de la empresa. En tal sentido, primero se revela que la adopción y el seguimiento de una nueva estrategia de datos en la cultura de una empresa es un macroproceso muy complejo, que requiere de conocimientos específicos de todas las disciplinas relacionadas a la operación del servicio de la empresa. Por formación y también por las estructuras actuales de la industria y la academia, tales disciplinas estudian, ejercen y progresan en forma distinta a las demás, construyendo barreras que dificultan la comunicación fluida para pensar y construir un macroproceso así.

Las estructuras de empresa tradicional son muy intensas y contrapuestas a las estructuras de negocios basados en datos, por lo que el primer desafío cultural será cambiar la manera de relacionarse entre colaboradores y jefes.

Por otro lado, el macroproceso de adopción y seguimiento no es automatizable completamente, porque necesita interacción humana de variada naturaleza (reuniones, llamadas, videollamadas, correos, chat, entregables, etc.); sin perjuicio de ello, el mismo proyecto admite en su construcción proponer un proyecto para innovar el mismo proceso de adopción o seguimiento cultural, pudiendo eventualmente ser automatizado a largo plazo. Considerando que actualmente solo se podría automatizar las plataformas de cuestionarios y generación de reportes, pero no está considerado en el diseño el tiempo ni el rol para responsabilizarse de ello, sigue representando un gran dolor para la empresa.

Por la complejidad multidisciplinaria y la incapacidad de automatizar, se vuelve un macroproceso con dificultades para ser monitoreado, por lo que se releva gran importancia a las instancias de interacción humana, donde las conversaciones entregarán más luces del cómo se sienten los colaboradores en sus roles. No solo eso, pues también es un proceso con barreras para ser estandarizado, ya que las actividades y tareas son diversas y de diferencias abismales dependiendo de la Gerencia y del tipo de operación.

Como resultado del diseño de procesos, y validando con la investigación bibliográfica, no se ha encontrado ninguna experiencia comparada exitosa, a nivel nacional o internacional donde se tengan ausentes alguna de las tres hipótesis planteadas en el Capítulo 3. De esto se desprenden tres conclusiones:

1. Todas las Gerencias necesitan incentivos o mecanismos externos a su departamento para

colaborar.

2. Todas las Gerencias deben responsabilizarse de, e involucrarse en, la Cultura de Datos.
3. Se necesita un mecanismo transversal para gestionar el cambio que necesita la Estrategia de Datos.

Sin perjuicio de ello, habría sido ideal ejecutar un Plan Piloto y validar en terreno las hipótesis, pero no ha sido posible dentro del alcance del proyecto.

Estableciendo un vínculo entre el cumplimiento de los objetivos generales y específicos con los aprendizajes adquiridos en este proyecto:

1. Se identifica y reconocer un desbalance entre cada Gerencia en el desarrollo de habilidades y en la utilización de herramientas de trabajo que permiten apoyar decisiones en datos, existiendo Equipos que hacen sus propios análisis y otros que se apoyan en el área de Data Analytics, visibilizando un desequilibrio en la capacidad productiva y en la capacidad de adoptar esta transformación digital, pero encontrando un interés común en participar de esta aventura digital. **La transformación digital es una oportunidad que es de interés para toda la empresa, aún cuando algunas operaciones son ajenas al ambiente digital.**
2. Acogiendo la retroalimentación de la Gerencia de Operaciones y Desarrollo de Sistemas, principal involucrada en el desarrollo de la Transformación Digital, se logró definir un proceso de adopción y seguimiento con Tareas específicas y de cumplimiento transversal, pero suficientemente flexible como para adecuarse al contexto de cada Equipo de la empresa. **La transformación cultural, como proceso, debe tener un espacio de cuestionamiento al proceso mismo, con objetivo de mejorarlo en cada iteración.**
3. En atención a la flexibilidad de los procesos, y a la diversidad de ritmos de avance que pueden tener los equipos dado su desbalance formativo y de experiencias previas, **se reconoce la Política de Gestión del Cambio como una herramienta que será el pilar que permitirá sostener un desarrollo ágil y sinérgico en los Proyectos de Innovación**, al establecer criterios de aceptación que invitarán a los Equipos a hacerse preguntas relevantes para desarrollar sus proyectos en forma consistente con la dirección estratégica de la empresa.
4. En cuanto al diseño, desarrollo y ejecución de los procesos propuestos, queda en evidencia el gran valor de impacto económico y social que entrega una gestión interna de los procesos de adopción y seguimiento, en comparación con soluciones alternativas como la consultoría, o los costos de oportunidad de la no implementación. **Ya sea con un servicio externo, o con desarrollo interno, la empresa deberá asumir la necesidad de entregar información sobre su funcionamiento** y abrir las puertas para involucrar la visión de cada colaborador en cada eslabón del organigrama.

Así, se entiende que la transformación digital es un proceso que están viviendo todos los negocios, o eventualmente lo vivirán. Por consiguiente, quienes lo vivan en últimas posiciones estarán en desventaja competitiva. Y si en la industria de un negocio, existen competidores que se están digitalizando y otros no, hay oportunidad de tener ventaja competitiva crítica.

Aunque esa noticia no es novedad para ningún Gerente, sí es un desafío gigante y desconocido la transformación digital, en particular desde la gestión cultural y comportamiento organizacional. Aunque hay mucha bibliografía disponible, todas entregan lineamientos generales para el desafío, pero ninguno una receta concreta.

Ante este desafío desconocido y con poca bibliografía, los altos mandos tienden a abordar el problema con el paradigma clásico: la experiencia prima, por tanto, las soluciones se deben pensar entre los altos mandos, o bien, ésta emana y es impuesta desde ellos.

Ese paradigma tradicional está conectado a muchos otros: capacitar al colaborador es un costo para la empresa, los colaboradores más capaces son los que menos se equivocan, es mejor "diablo conocido que santo por conocer", o solo los especialistas en sus disciplinas pueden aportar en la innovación. De hecho, la cultura y personalidad de las startups son un gran contraejemplo del paradigma tradicional: horizontalidad, valor del hallazgo sin importar tu rol, y la alta capacidad de adaptarse e iterar.

Por lo tanto, **para poder atender el desafío cultural de la transformación digital**, se debe tener como pilares fundamentales, al menos, las direcciones de cambio antes mencionadas: (1) fomentar la confianza; (2) transformar procesos, adaptar equipos, desarrollar talentos; (3) compromiso con los datos como activos del negocio; (4) crear una sólida red de colaboración entre colaboradores; (5) cambiar el paradigma de trabajo con datos; y (6) agilidad por sobre perfección; en un proceso de transformación cultural co-construido por todos los departamentos que compone un negocio.

Finalmente, afrontar este desafío implica **reconocer que la responsabilidad de capacitarse es del colaborador**, pero la **responsabilidad de tener condiciones habilitantes es de la empresa** (incluyendo capacitaciones disponibles).

# Capítulo 8

## Trabajos futuros

Para una ejecución completa e íntegra del proyecto presentado, los principales trabajos que se deben abordar en el futuro próximo, por parte de la empresa LiderBCI, son:

1. Validar con los Gerentes *de primera línea* y con los directivos divisionales el Plan Piloto.
2. Pilotear los procesos en conformidad con el Plan de Implementación.
3. Establecer plazos ideales para la realización de las Reuniones definidas en ambos procesos, como resultado del Piloto antes mencionado.
4. Mejorar continuamente la implementación del proceo de seguimiento, dando principal relevancia a la retroalimentación emanada desde los Reportes, los cuales representan la voz de los colaboradores en cada nivel del organigrama.
5. Estructurar y generar un ambiente digital para la disponibilidad asincrónica de todos los informativos relevantes de la campaña comunicacional, que refuerce el sentido de pertenencia de los colaboradores, teniendo como estándar mínimo los resultados de cada Proyecto de Innovación concluido.

# Bibliografía

- [1] C. Magazine, *Creating a data-driven culture*. The Living Enterprise, Junio, 2020.
- [2] A. E. one Musa, *Why organizations need to be data-driven*. Towards Data Science, Noviembre, 2021.
- [3] S. F. LiderBCI, “Quiénes somos, sitio web corporativo,” Junio, 2021.
- [4] F. y. T. División Política Comercial e Industrial. Ministerio de Economía, “Tabla 1: Distribución de empresas según sector económico de boletín ele-5: Principales resultados,” Enero, 2019.
- [5] S. F. LiderBCI, “Memoria 2020,” Diciembre, 2020.
- [6] D. US, “Insights throughout years of studying data culture: Creating data culture,” Diciembre, 2020.
- [7] Teradata, *Data-Driven Finance in Retail*. Teradata, Diciembre, 2015.
- [8] M. D. S. Strategies, “What is data culture, and why do you need it?,” Octubre, 2020.
- [9] M. M. Review, “Why culture is the greatest barrier to data success,” Septiembre, 2020.
- [10] D. US, “Analytics and ai-driven enterprises thrive in the age of with,” Julio, 2019.
- [11] G. Gaynor, *Manual de Gestión en Tecnología*. Mc Graw Hill, 1999.
- [12] W. E. Forum, “A new paradigm for business of data, briefing paper,” Julio, 2020.
- [13] Tableau, “Verizon uses tableau to reduce support calls by 43 %, enhancing customer experience,” 2019.
- [14] Tableau, “Jpmorgan chase chooses tableau to enable self-service analytics, keeping up with rapid industry changes,” 2020.
- [15] Tableau, “How data culture fuels business value in data-driven organization,” Marzo, 2021.
- [16] I. R. y. H. R. Hitt M., *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning, 2016.
- [17] Tableau, “Business impact of embracing data culture,” Octubre, 2020.
- [18] M. Pastel, *IT Consulting Hourly Rates in 2022*. Kody Technolab, Octubre, 2021.
- [19] S. MacDonald, *Data-driven decision-making: how to make smarter decisions to fuel business growth*. The Living Enterprise, Marzo, 2021.
- [20] D. Madison, *Process Mapping, Process Improvement and Process Management*. Paton Press, Agosto, 2005.



- [21] McKinsey, “Why data culture matters,” Septiembre, 2018.
- [22] D. International, “Dama-dmbok: Data management body of knowledge: 2nd edition,” 2017.
- [23] P. Ramaswamy, *How to create a Data Culture*. Cognizant, Noviembre, 2017.
- [24] S. Quijano, “Dirección de rrhh y consultoría en las organizaciones,” 2006.
- [25] S. D. y. M. C. Sergio Spoerer, Carlos Vignolo, *Desafiando la Competitividad: Transformación Organizacional, Innovación y Desarrollo Directivo*. Trend Management, Mayo, 2005.
- [26] K. y. J. Hersey, Paul. Blanchard, *Administración del Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall, Diciembre, 1998.
- [27] P. Weill, *What’s Your Digital Business Model?: Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise*. Harvard Business Review Press, 2018.
- [28] D. US, *Creating a Data Culture*. YouTube, Agosto, 2020.
- [29] DataBasic, “The data culture process,” Julio, 2017.

# ANEXOS

# Anexo A

## Rediseño de Estrategia de Datos

### A.1. Equipo de Trabajo

Refiere al equipo principal que lidera todos los aspectos de Estrategia de Datos en la empresa, teniendo como uno de varios componentes el Gobierno de Datos.

El Equipo se compone por:

1. Jorge Salazar, Gerente de Servicios Digitales.
2. Oscar Umazor, Jefe Infraestructura.
3. Eduardo Ramírez, Jefe Arquitectura de Software.
4. Juan Alarcón, Líder Técnico.
5. Mauricio Reyes, Líder Estrategia de Datos.
6. Juan Pablo Berríos, Líder Gobierno de Datos.
7. Mirtha Ramírez, Data Mining e intermediación con áreas de la empresa.
8. Eduardo León, Servicios de Omnicanalidad.
9. Héctor Contardo, Jefe Data Analytics e intermediación con áreas de la empresa.

### A.2. Mesa de Trabajo

También llamada *la Mesa*, corresponde al equipo de trabajo conformado por empleados de diversas áreas de la Gerencia de Operaciones, con el objetivo de liderar la nueva Estrategia de Gobierno de Datos. La Estrategia de Datos se completará mediante la implementación del Gobierno de Datos. Como el Gobierno debe ser transversalmente consistente con la Estrategia, se integra al estudiante memorista en esta Mesa para desarrollar su proyecto de memoria.

La Mesa se compone por:

1. Mauricio Reyes, líder Mesa.

2. Mirtha Ramírez, colíder Mesa.
3. Loana León, líder Data Mining y centralización de datos.
4. Franco Maturana, Data Mining y reportería.
5. Francesca Madariaga, Data Mining y reportería.
6. Juan Pablo Berrios, líder Gobierno de Datos.
7. Santiago Chiong, líder Cultura de Datos.
8. Héctor Contardo, apoyo Cultura de Datos.

### A.3. Metodología de Trabajo

El DAMA DMBOK <sup>[22]</sup> define el *Data Management* como un conjunto de 11 áreas de conocimiento, y señala que no es posible tener un control adecuado de los datos y transformarlos en información fehaciente sin abordar el *Data Management* en su totalidad en la empresa.

Según el escrito, para alcanzar esto es necesario trabajar estas 11 áreas de conocimiento teniendo en el centro el Gobierno de Datos. Básicamente todos los elementos de los Pilares del Gobierno de Dato (Figura 6.1) son controlados y definidos desde una única área que define una mesa en la que participan todas las gerencias. Esta mesa es la antes llamada Mesa de Trabajo de Gobierno de Datos, o la Mesa.

Así, la Mesa se encarga de implementar el Gobierno paulatinamente y en sinergia con todas las gerencias, mientras que el Equipo se centra en traducir los lineamientos de gobierno en nuevas definiciones técnicas para el Rediseño de Estrategia de Datos: nueva arquitectura, sistema, flujos, canales, accesos y permisos.

El equipo liderado por Mauricio Reyes tomó la iniciativa de dirigir el proyecto de Rediseño de Estrategia de Datos bajo este *framework*, siendo el *modus operandi* desde marzo hasta al menos diciembre del año 2021.

### A.4. Gobierno de Datos

La estrategia de gobierno, desde su gestación, tiene pilares fundamentales, priorizando los siguientes aspectos:

1. Democratizar la data: que todos los colaboradores puedan ser educados, puedan tener acceso y puedan entender los datos del negocio que estarán con alta disponibilidad y a largo plazo en tiempo real.
2. Autoatención como estándar mínimo: se apunta a alcanzar la capacidad de autoatención de los equipos, donde las necesidades en cuanto a data puedan ser satisfechas por el mismo equipo, incluso si esa data es responsabilidad de otro equipo.

3. Unificación de sistemas y definición de arquitectura: uniendo todas las fuentes de datos en una única fuente, y definiendo con qué tecnologías operar este nuevo gobierno, donde se introduce la herramienta de PowerBI para la reportería en tiempo real.
4. Automatización de procesos basados en datos: velando por automatizar todos los procesos de datos posibles en un diseño que converse con la unicidad del nuevo sistema.
5. Directrices técnicas transversales para el negocio: es decir, deberán ser cumplidas por todos los equipos, siendo necesario establecer políticas de gestión del cambio en este contexto.

Sin embargo, la empresa comprende la etapa temprana de digitalización en la que se encuentra, y por consiguiente, reconoce que estos objetivos se alcanzarán en el mediano y largo plazo. Además, se definieron herramientas habilitantes para alcanzar y mantener esas directrices, las cuales son un Catálogo y un Diccionario, junto con disponibilizar reportería en tiempo real a través de vistas de PowerBI.

Para contextualizar el proyecto documentado, se entregan las definiciones de Gobierno de LiderBCI, vigentes el 24 de febrero de 2022.

**¿Qué hace el Gobierno de Datos?** El Gobierno de Datos o Data Governance, es un sistema de toma de decisiones y responsabilidades para procesos relacionados con datos. Y abarca a las personas, los procesos y las tecnologías necesarias para administrar y proteger los activos de datos de la empresa a fin de garantizar datos corporativos.

Las principales funciones que abarca la gestión de los datos, son las siguientes:

1. **Gobernanza de Datos:** se ocupa de la planificación, supervisión y control en la gestión y uso de datos.
2. **Arquitectura de Datos:** encargada de establecer los modelos, políticas y reglas para gestionar los datos.
3. **Seguridad de Datos:** se encarga de todo lo relativo a la privacidad, confidencialidad y a garantizar un acceso apropiado.
4. **Integración de Datos e Interoperabilidad:** responsable de definir la integración y transferencia de los datos.
5. **Master Data:** buscan aportar una visión 360º de la información.
6. **Analítica y Big Data:** se ocupa de lo referente a análisis de datos (tiempo real e históricos)
7. **Metadata:** integra, controla y proporciona metadatos (datos sobre la creación de los datos).
8. **Calidad de Datos:** a través de la que se define, controla y mejora la calidad de los datos.

### **A.4.1. Arquitectura de Datos**

La gestión de la Arquitectura de Datos, se refiere a la definición de las necesidades de datos de la organización y el diseño de los planes para satisfacer esas necesidades. Las actividades que se deberán cubrir son:

1. Entender las necesidades de información de la organización, para poder desarrollar y mantener el modelo de datos empresarial.
2. Definir y mantener la arquitectura de Base de Datos.
3. Definir y mantener la arquitectura de Integración de Datos.
4. Definir y mantener la arquitectura de Big Data y Analítica.

### **A.4.2. Seguridad de Datos**

Se deberá planificar y ejecutar políticas y procedimientos para garantizar la seguridad de los datos confidenciales y personales, mitigando los riesgos de la divulgación no autorizada de los mismos, de tal forma de cumplir con la normativa vigente a este respecto. Este aspecto, en conjunto con brindar la debida autenticación, autorización y auditoría de los datos y de la información, deben ser considerados como altamente prioritarios, para poder lograr un plan de gobierno de datos eficaz.

### **A.4.3. Integración de Datos e Interoperabilidad**

Con respecto a la integración de datos y la interoperabilidad, los objetivos principales a cumplir son:

1. Mejorar el descubrimiento, acceso e intercambio de datos.
2. Facilitar el cumplimiento de la misión de los organismos a partir del uso de los datos en poder de éstos.
3. Apoyar los servicios compartidos.
4. Apoyar la colaboración entre organismos.
5. Posicionar a los organismos para operar en un entorno global de información.

Para lograr que los datos sean descritos, categorizados y compartidos de forma estandarizada el MRD se apoya en tres áreas de estandarización:

1. Descripción de Datos: Proporciona un medio para describir los datos de manera uniforme, apoyando así su descubrimiento y el intercambio
2. Contexto de Datos: Facilita el descubrimiento de datos a través de una aproximación a la categorización de los datos de acuerdo con las taxonomías.
3. Intercambio de Datos: Apoya el acceso e intercambio de datos, cuando el acceso se compone de solicitudes (como una query a un activo de datos), y el intercambio consiste en transacciones recurrentes fijas entre las partes. Habilitado por la capacidad que ofrece tanto el contexto de datos como la descripción de datos.

# Anexo B

## Levantamiento AS IS y TO BE

### B.1. Entrevistas

#### B.1.1. Pauta de entrevista a Gerentes

Para Gerentes que reportan directamente al Gerente General, y para el Gerente General. Dependiendo del flujo de la conversación, se seleccionaban algunas preguntas por sobre otras. Por ejemplo, algunas gerencias estaban muy avanzadas en apoyarse en datos, teniendo algunas preguntas respuestas breves y de poco valor para el objetivo de la entrevista.

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en SSFF?
2. ¿Hace cuánto tiempo asumió como Gerente?
3. ¿Cuántos reportes recibe diariamente?
4. ¿Cuáles son esos reportes?
5. ¿Cuáles son los datos o indicadores relevantes para tu gestión?
6. ¿Se han detectado errores comunes en el análisis dentro de esta gerencia?
7. ¿Han tenido inconsistencia de datos entre reportes o situaciones similares, y cómo los resuelven?
8. Describa la situación más frustrante cuando has necesitado alguna información o te han entregado información.
9. Al querer innovar en su manera de trabajar con datos, ¿qué restricciones o dificultades visualizan?
10. ¿Cómo percibe usted los departamentos de su gerencia en nivel de madurez digital?
11. ¿Qué tipos de decisiones han elegido que siempre deben apoyarse en datos?
12. ¿Qué tipos de decisiones han elegido no apoyarlas en datos o son apoyadas principalmente en la experiencia?
13. ¿Cuáles les gustaría que así fuera?

14. ¿Con qué otros equipos necesita colaborar, fuera de su gerencia, para apoyarse en o trabajar con datos?
15. ¿Cuál cree usted que son las principales oportunidades de mejora en la estrategia de datos de la empresa?
16. ¿Cuáles son las prácticas de estrategia y cultura de datos en su equipo?
17. ¿Cuál es su visión de cultura de datos en la empresa?
18. ¿A qué otras personas de su equipo cree que deberíamos entrevistar?

### **B.1.2. Entrevistas realizadas**

Hasta la fecha se han hecho 9 entrevistas, con todas las gerencias y al Gerente General, en este orden de realización, incluyendo un invitado especial en un rol relevante.

1. Catalina Soza, Gerencia Legal.
2. Cristian Nieto, Gerencia Omnicanalidad y Clientes.
3. Viviana Campos, Gerencia Operaciones y Sistemas.
4. Omar Villanueva, Gerencia Riesgo.
5. Peter Chamberlain, Gerencia Finanzas y Control de Gestión
6. Francisca Valles, Gerencia de Personas.
7. Begoña Fernández, Gerencia Comercial e Intermediación.
8. Macarena Isarn, Gerencia de Marketing.
9. Pío Marshall, ex-Gerente de Operaciones 2008-2020 en la empresa, y ex-Gerente de Riesgo 2001-2008 en Banco Ripley.
10. Michel Awad, Gerente General.

Los principales hallazgos de cada entrevista se incluyen como Anexo. La transcripción de las entrevistas no se incluye en este informe.

## **B.2. Focus Groups**

### **B.2.1. Pauta de Focus Group**

Para cargos que reportan directamente a los Gerentes y que participan de procesos basados en datos, incluyendo gerentes de segunda línea, subgerentes, jefaturas, y colaboradores implicados en reportería. Adicionalmente a la pauta, se solicitó responder un Cuestionario Individual para poder sistematizar la información y contrastar con las conversaciones grupales. También se podrán validar hipótesis generadas en las Entrevistas. A tener en cuenta, que a veces roles como Jefaturas o Subgerencias son el último eslabón de algunos equipos.

Las preguntas del Focus Group fueron las siguientes:



1. Al querer innovar en su manera de trabajar con datos, ¿qué restricciones o dificultades visualizan o han tenido?
2. ¿Cuáles son los indicadores o reportes más relevantes para sus gestiones? ¿y qué situaciones frustrantes han vivido en esos procesos?
3. Describan cómo generalmente los resuelven, quiénes participan y con qué equipos se relacionan, si corresponde.
4. ¿Cuáles considerarían que son las actuales costumbres o prácticas culturales de su equipo que son muy beneficiosas para sus funciones o desarrollo profesional?
5. ¿Qué han escuchado o leído sobre la Transformación Cultural y Digital en SSFF? ¿qué expectativas tienen y qué preocupaciones les surgen?
6. ¿Qué entienden por Transformación Digital? ¿y cómo crees que afectará a la empresa?

Y las preguntas del Cuestionario Individual, con actualmente una tasa de respuesta del 80 % y pidiendo apoyo directivo para quienes no han respondido, fueron las siguientes:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuántos años lleva trabajando en SSFF?
3. ¿En qué cargo o rol se desempeña, y hace cuántos años está en el cargo?
4. Describa sus tres principales funciones o responsabilidades en el cargo, en no más de 1 oración cada función o responsabilidad.
5. Describa hasta 3 procesos basados en datos en los que usted participa a diario (semanal, mensual, u otra frecuencia), explicando su participación en el proceso.
6. ¿Se han detectado errores frecuentes en el análisis de datos dentro de esta gerencia?
7. Describa la situación más frustrante que vive frecuentemente en los procesos basados en datos que usted participa.
8. Describa cómo generalmente resuelve tales situaciones, y con qué equipos o qué roles se relaciona, si corresponde.
9. Pensando en su día a día, ¿cuáles identifica como las prácticas o costumbres culturales más significativas para su ejercicio laboral?
10. ¿Sabía que este año inició el proceso de Transformación Digital en la empresa?
11. ¿Tiene alguna(s) expectativa(s) al respecto?
12. ¿Surgen alguna(s) preocupación(es) al respecto?
13. ¿Qué entiende usted por Transformación Digital?
14. ¿Cómo cree que afectará a la empresa la Transformación Digital?

15. Describa un máximo de 3 situaciones en las que considera que la naturaleza de los procesos de la empresa ha sido una dificultad para su labor, y explique brevemente por qué (i.e. evaluaciones de proyectos, burocracia, dependencia de otros equipos, cantidad de etapas, metodologías anticuadas, procesos automatizados lentos, etc).

La transcripción de los cuestionarios no se incluye en este informe.

## **B.2.2. Focus Groups realizados**

Con un total de 4 realizaciones y todas las otras ya agendadas para ser realizadas antes del 10 de noviembre de 2021, con los siguientes equipos:

### **1. Gerencia de Finanzas**

- a) Catalina Arriagada, Subjefa Pricing y Renew Assurance.
- b) Carlos Rojas, Jefe de Gestión, Planificación, Análisis y Control.
- c) Nelson Ferreira, Jefe de Tesorería.
- d) Néstor Olivares, Subgerente de Contabilidad.

### **2. Gerencia de Omnicanalidad y Clientes**

- a) Soledad Díaz, Jefa Digital
- b) Héctor Contardo, Subgerente de área Data y Analytics.
- c) Hugo Salas, Jefe de Ventas en Canales Remotos
- d) Konstantino Ignatiadis, analista de comisiones y eficiencia.

### **3. Gerencia de Operaciones y Sistemas**

- a) Mariela Quilodrán, Gerenta de Operaciones Omnicanal.
- b) Felipe Coloma, Subgerente de Sucursales.
- c) Freddy Gómez, Gerente de Procesos Centrales e Intermediación.

### **4. Gerencia de Riesgo**

- a) Joselyn Pinilla, Analista Senior en Políticas de Crédito.
- b) Antonella Freitte, Jefa Sistemas de Información Gerencial.
- c) Rodrigo Cortés, Gerente de Crédito.
- d) Alejandro González, Jefe Área Modelos.

### **5. Gerencia de Comercial e Intermediación**

- a) Sofía Ramírez, Subgerencia Inteligencia de Riesgo
- b) Carlos Bilbao, Subgerente de Intermediación
- c) Victor Poblete, Jefe de Modelamiento.

### **6. Gerencia de Marketing**

- a) Jasisca Frenkel, Planificación y control de gestión

- b) Gonzalo Mery, Brand Manager.
- c) Manuel Pereira, Contratos de Gestión y Forecast.
- d) Gonzalo Borquez, Subgerente Tarjeta LiderBCI.
- e) Carlos Bilbao, Subgerente de Intermediación
- f) Victor Poblete, Jefe de Modelamiento.

**7. Gerencia de Personas y Gerencia Legal (juntas)**

- a) Patricia Luvian, Gestión RRHH y SAP.
- b) Karhen Ramones, Analista Compensaciones y Beneficios.
- c) Fernando Manríquez, Jefe de Nómina.
- d) Javiera Silva, PMO Transformación Digital.
- e) Catalina Zapico, Abogada.
- f) Marcia Jofré, Gerente Tarjetas y Alianzas

**8. Gerencia de Operaciones y Sistemas, foco en Sucursales**

- a) Jorge Brizuela, Jefe de Sucursal La Serena
- b) Claudia Páez, Jefa de Sucursal Antofagasta
- c) Sergio Rodríguez, Jefe de Sucursal Los Domínicos
- d) Brian Jiménez, Jefe de Sucursal Viña del Mar
- e) Yamil, Ejecutiva de Sucursal La Serena.
- f) Paula, Ejecutiva de Sucursal Los Domínicos.

La transcripción de los focus groups no se incluye en este informe.

# Anexo C

## Resumen de Entrevistas realizadas

### C.1. Catalina Soza, Gerencia Legal

- **Tiempo trabajando en SSFF:** 9 años.
- **Tiempo trabajando en el cargo:** 3 años.
- **Reportes recibidos diariamente:** más de 100.
- **Reportes efectivamente utilizados diariamente:** ninguno. Sí algunos de uso mensual: estados de resultados y composición de la cartera.

Un gran dolor del equipo es la falta de involucramiento en la toma de decisiones para utilizar ciertos datos (su responsabilidad es la integridad de los datos y privacidad de los clientes), reflejando una falta de comunicación entre equipos o procesos desactualizados.

Su visión en cultura de datos es que la madurez de su equipo es muy baja, recién investigando y aprendiendo sobre el uso de datos para entendimiento de segmentos y posteriormente entregar una experiencia distintiva. **Conocen el sistema MUG, pero no lo utilizan.** Y guardan una principal inquietud con la innovación digital en el uso ético de los datos, revelando un amplio interés por documentar, informar e involucrar a toda la empresa en tales asuntos.

### C.2. Cristian Nieto, Gerencia Omnicanalidad y Clientes

- **Tiempo trabajando en SSFF:** 16 años.
- **Tiempo trabajando en el cargo:** 5 años.
- **Reportes recibidos diariamente:** más de 50.
- **Reportes efectivamente utilizados diariamente:** 4

Dentro de su experiencia, en el año 2020 ya existía interés junto a Viviana Campos, Gerencia Operaciones y Sistemas, de levantar una Estrategia de Datos. Los problemas de

cuadratura de datos, fuentes de datos que toma tiempo poder acceder, o fuentes de datos inconsistentes, son un problema de arrastre de larga data, de al menos 5 años. Declara que, con el pasar de los años, *perdieron la disciplina*, dando a entender que las prácticas aisladas fueron aumentando.

Su visión de cultura es evidente, al ser el principal impulsor del rediseño de la Estrategia de Datos, es avanzar lentos pero seguros. Hasta la fecha las conversaciones con todas las gerencias sobre tal asunto van por buen camino, **pero que falta trabajar que las gerencias puedan ver el valor de trabajar con datos.**

### C.3. Viviana Campos, Gerencia Operaciones y Sistemas

- **Tiempo trabajando en SSFF:** 14 años.
- **Tiempo trabajando en el cargo:** 2 años.
- **Reportes recibidos diariamente:** más de 300.
- **Reportes efectivamente utilizados diariamente:** menos de 10, incluyendo estados financieros de ventas, riesgos, reportes de los sistemas y servicios.

Se valida una hipótesis dejada de lado: en reuniones de cierre de mes entre Gerentes, se entregan resúmenes con sus propios indicadores, y *siempre* tienen dudas de la limpieza o exactitud de lo que representan los datos usados y mostrados. La inconsistencia impacta en reuniones de pauta de las gerencias.

Para resolver problemas de cuadratura, fuentes o definiciones de datos, no existen protocolos. Según el escenario y los involucrados, se idea una forma de proceder. En general, se deja la responsabilidad de resolverlos a quienes preparan los reportes o a quienes tienen la duda.

En su visión de cultura, está convencida de que se tiene la información para esta transformación digital, pero que aún no se puede atender la *oportunidad de la información*. **Si la recibo tarde, tomo la decisión tarde, y hoy nos define como una empresa reactiva y no proactiva en la industria.** En cuanto a madurez, falta mucha educación e involucramiento, y propone la idea de un agente de cambio en cada equipo para incentivar esta transformación.

### C.4. Omar Villanueva, Gerencia Riesgo

- **Tiempo trabajando en SSFF:** 9 años.
- **Tiempo trabajando en el cargo:** 8 años y 6 meses.
- **Reportes recibidos diariamente:** más de 100.

- **Reportes efectivamente utilizados diariamente:** menos de 10, incluyendo pagos, recaudación, provisiones, proyección de cargo y morosidad, apertura de cuentas, y ventas.

En particular su equipo sufre de retrasos en la generación de reportes, porque los procesos no terminan a tiempo. Algunos dependen de procesos *batch*, demorando 12 a 24 horas. Gran parte de sus reportes dependen de esta fuente. Además, se revela que tienen implementado hace 2 años reportes en línea con Power BI, lo cual era desconocido para el Equipo y la Mesa.

Aunque los reportes anteriores no son tan críticos, al cierre de cada mes existe un problema frecuente con algunos procesos para reportes críticos de resumen del mes, de los cuales es responsable actualmente la Gerencia de Operaciones y Sistemas. Han habido días en que el cierre de mes es día viernes, y por atrasos, se cierra el resumen mensual incluyendo datos que no corresponden: hasta el primer día hábil siguiente.

En cuanto a madurez de trabajo con datos, todas sus operaciones requieren apoyarse en ellos, considerando en un buen nivel de madurez. Sin perjuicio de ello, coincide con conversaciones con otros gerentes en que hay grandes diferencias, y dos necesidades están a la vista: educar e involucrar, en el valor de trabajar con datos y en que todos podemos hacerlo.

## C.5. Peter Chamberlain, Gerencia Finanzas y Control de Gestión

- **Tiempo trabajando en SSFF:** 3 años.
- **Tiempo trabajando en el cargo:** 3 años.
- **Reportes recibidos diariamente:** más de 500.
- **Reportes efectivamente utilizados diariamente:** más de 30, incluyendo cierres mensuales, patrimonios del banco, reportes de gestión para Contraloría, reportes de directorio, área comercial, financiera, de riesgo y de canales de venta.

Es ya una práctica instalada la de tener en su control y acceso casi todas las fuentes de información, dependiendo en pocas ocasiones de agentes externos. Con datos automáticos no han tenido conflictos, pero las inconsistencias aparecen cuando hay procesos manuales de por medio. En el proceso de evaluación de proyectos, **hay datos que se utilizan mal o se interpretan distinto en los reportes de "Data Analytics"**.

En su análisis de la cultura de datos, cree que la empresa tiene solo el discurso de la transformación digital, pues sabe que están atrasados en cuanto a la competencia y no se aprecia esa transformación en la forma de trabajar y entregar valor al cliente. Hasta la fecha, no ha visto el valor de los datos en la empresa. Por supuesto, su primer criterio es verlo reflejado en el Estado Resultado.

**Se declara en leve conocimiento del sistema MUG, en el cual ve poco valor y, de hecho, ha desistido de utilizarlo.**

## C.6. Francisca Valles, Gerencia Personas

- **Tiempo trabajando en SSFF:** 12 años.
- **Tiempo trabajando en el cargo:** 3 años.
- **Reportes recibidos diariamente:** más de 500.
- **Reportes efectivamente utilizados diariamente:** apróx. 25 (5% del total) sobre renta, evaluación de desempeño, rotación, multas, juicios y horas extras.

Se comparte el dolor de que los datos no cuadran, o que es necesario explicarlos en cada reunión para un común entendimiento. Existen antecedentes que muestran el interés en Transformación Digital, pero se autodiagnostican como de nivel medio. Falta avanzar en documentación y en procesos automatizados basados en datos.

Por consiguiente, el equipo está alineado con la Estrategia de Datos, y comenta algunas sugerencias para cambios culturales: transparencia y comunicación, en buenos tiempos y de forma oportuna, trabajando la confianza y el involucramiento. Finalmente, ser enfático en el propósito, salir a preguntar cuando se tengan dudas y que esto confluya en la transformación cultural.

En cuanto a la Estrategia de Datos actual, desconoce si su equipo hace uso del sistema MUG.

## C.7. Begoña Fernández, Gerencia Comercial e Intermediación

- **Tiempo trabajando en SSFF:** 13 años.
- **Tiempo trabajando en el cargo:** 5 años.
- **Reportes recibidos diariamente:** más de 300.
- **Reportes efectivamente utilizados diariamente:** apróx. 10, entre los cuales están reportes de seguimientos de ventas, comercios y seguros; seguimiento de las tasas de ventas, tramos y campañas; y la venta desde dos visiones, venta calendario comparando misma fecha año pasado y venta comparable contra el mismo día y mismo mes del año pasado.

**Les interesa más crecer que vender**, por lo que están empezando a necesitar profundizar el análisis de sus datos. Hoy tienen posibilidad de ver ingresos de ventas por prepagos, pero no es posible rastrear salidas y obtener venta neta. Luego, se desconocen los flujos de entradas y salidas, siendo complejo medir crecimiento.

Adicionalmente, comparten los problemas de conceptos de datos. Incluso, se señala que esta diferencia de lenguaje se traduce en comunicarse con distintos conceptos con el cliente, generando tensiones en la atención.

Un importante hallazgo es que el equipo declara tener amplias dificultades para entregar experiencias y servicios personalizados a sus segmentos de clientes. Están siempre ofreciendo valor para grandes grupos, pero no para nichos. Entonces, la oferta no conecta con todos los clientes, y la empresa es incapaz de entregar una experiencia distintiva.

En este último sentido, se fue enfático en que se necesitan datos predictivos para entender el comportamiento de los clientes y ser capaces de entregar ofertas ágiles y de interés para cada particular segmento de clientes. **Hemos identificado, a través de diversos medios de retroalimentación, que el cliente quiere cosas que le hagan sentido y SSFF solo está pudiendo entregar oferta generalizada o masiva.**

Finalmente, declaran trabajar todo con MUG, siendo la única fuente de datos.

## C.8. Pío Marshall, ex-Gerencia Riesgo y Operaciones y Sistemas

- **Tiempo trabajando en SSFF:** 11 años.
- **Tiempo trabajando en el cargo:** 11 años.
- **Reportes recibidos diariamente:** más de 300.
- **Reportes efectivamente utilizados diariamente:** en Riesgo se utilizaban muchos de forma diaria, sin embargo semanal o mensualmente se utilizaban varios.

Cree que tienen la urgente necesidad de mejorar la eficiencia de las operaciones de este negocio. El producto lo describe como altamente estándar, fácilmente automatizable por parte del negocio y autogestionable por parte del cliente. Así, señala que se vuelve inminente tener que incorporar estos aspectos de transformación digital.

Considera que hoy a las personas les gusta ser autónomas y autoatenderse, y eso es también económico para el negocio. Un servicio cualquiera entregado en sucursal tiene, por ejemplo, un costo de 5.000. El mismo servicio entregado en un call center tiene 500. Como servicio digital baja de 500 a 50. Hay una proporción de 1 a 10 en el beneficio. La mitad de los gastos son sueldos, honorarios y remuneraciones. Walmart tiene 10.000, SSFF casi 2000.

Hizo referencia a que se hizo un cálculo hace varios años con las utilidades millonarias de las bancas. Pero si no existiera Internet para dar servicios bancarios, los bancos tendrían que construir y operar tantas sucursales que no tendrían utilidades. Esta necesidad surge en el Comité de Gerentes.

Describe la industria como un poco rígida en la estructura de utilidades. Por ejemplo, las tasas tienen un techo máximo. Por tanto, existe una cota superior de utilidades, y la mejor manera de optimizarlo es a través de data driven business. Ante eso nacen algunos pilares que señala como fundamentales: Automatización, aumento de capacidad de operar, Por eso estos son negocios del tipo volúmenes. Donde el volumen es sumamente importante. También señala que va de la mano con la capacidad de ir conociendo las nuevas tecnologías.



Ante una transformación cultural en su equipo, le preocuparía que puedan dejar de lado o cambiar los paradigmas y las formas convencionales de hacer las cosas. Entender el fondo, el propósito de lo que hacen. Cuando ofrecen una tarjeta se piensa en el proceso tradicional de sacar tarjeta en sucursal. Cuando se quiera digitalizar todo esto, dice que tendrán que entender lo que hay detrás de cada uno de esos pasos. Y pasaba que no se entendía el proceso.

En el fondo cambiará la forma en hacer las cosas, y ahí es relevante tener conocimiento de todas las condiciones de los procesos. Recordar que este negocio se basa en riesgo. Ejemplo: cajeros automáticos. En Chile hay casi 5.000. A cada uno se le repone semanalmente unos 30 millones de pesos. 150mil millones, y se podría robar ese dinero. No puede ser más de eso. En cambio, en el servicio digital, si se quiere ofrecer 100 transacciones por cada segundo, ya en 24 horas pueden sacar del banco 8mil millones de dólares.

Así de sensible y riesgoso describe el sistema. Y por lo tanto, indica que hay que poder determinar todas las medidas y resguardos necesarios, bloqueos y puntos de control. Cualquier servicio digital tiene características propias y diferentes de la presencial/sucursal.

**Como experiencia previa:** vivieron un fraude de Brasil y lograron inyectar transacciones por 10-20 y 30 millones. Optaron por rechazarlas todas desde Brasil y fue la única manera de protegerse, porque no tenían otra manera de discriminar transacciones. Siente que el nivel de detalle que requiere un área vs. otra, no podrá ser atendido por una única fuente. O bien un único origen con distintas interfaces para cada equipo.