



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN FINANCIERA OH!

Miguel Jibaja-Vera y Cristóbal Burgos-
Flümman

Lima, septiembre de 2018

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Jibaja, M. y Burgos, C. (2018). *Transformación digital en Financiera Oh!* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN FINANCIERA OH!

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

MIGUEL ANGEL JIBAJA VERA
CRISTÓBAL NICOLÁS BURGOS FLÜHMANN

Asesor: Hugo Martín Alegre Brousset

Lima, septiembre 2018

PRÓLOGO

El tema de este trabajo de investigación ha sido escogido por lo relevante que es para el futuro de una compañía que viene haciendo negocios B2C por años con excelentes resultados, y enfocado mayormente en estrategias comunes para el sector de la empresa y relacionamiento con el cliente de manera directa y presencial. En un sector en donde la tecnología y transformación digital se están haciendo cada vez más recurrentes y necesarias, es donde se plantea el problema y la necesidad en cuestión, no sólo para estar acorde a la competencia, sino que idealmente para diferenciarse digitalmente y transformar a la empresa en algo novedoso y muy distinto en general a lo que es hoy (paso de sucursales físicas a digitales, o esquema mixto de sucursales más plataforma digital, etc.). Los agradecimientos por el apoyo en este trabajo de investigación ante todo al profesor Hugo Alegre, asesor de este trabajo, a los profesores del PAD, por los conocimientos entregados, y que han sido incorporados para el desarrollo de este caso, y a nuestros compañeros de ciclo que han colaborado de distintas maneras en este camino de dos años.

TABLA DE CONTENIDO

Prólogo	ii
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Caso: Transformación Digital en Financiera oh!.....	3
1.1. Historia de Financiera oh!	3
1.2. Sentando las bases para la transformación digital	4
1.3. Laboratorio oh!LAB	5
1.4. Gobierno de TI	6
1.5. Transformación digital como pilar estratégico.....	7
1.6. Workshops digitales	8
Anexo 1. Imágenes de oh!LAB	10
Anexo 2. Enlaces de interés.....	12
Anexo 3: Roadmap to cloud	13
Anexo 4. Manifiesto Agile	14
Anexo 5. Ventajas DevOps	15
Anexo 6. Productos Digitales	16
CAPÍTULO 2. Teaching Note.....	19
2.1. Introducción.....	19
2.2. Sinopsis.....	19
2.3. Colocación en el currículo	20
2.4. Objetivos de aprendizaje	20
2.5. Preguntas a asignar sugeridas	20
2.6. Discusión y tiempos	21
2.7. Plan de aprendizaje.....	21
2.8. Situación actual de la empresa y ecosistema de Tarjeta oh!.....	21
2.9. oh!LAB.....	24
2.10. Cambio de <i>mindset</i> e implementación de la transformación digital.....	30
Conclusiones.....	33
Bibliografía.....	35

INTRODUCCIÓN

Este es un caso de dirección general que trata sobre la transformación digital de una empresa financiera de retail de Perú. El objeto de este caso es el cómo una empresa aborda un emprendimiento interno en un proyecto de innovación, sin tener mayor experiencia anterior al mismo.

Es un proceso por el cual están pasando otras empresas del entorno, y esto se puede convertir en un factor crítico de éxito a futuro en el sector financiero. Existen avances importantes en este tipo de innovaciones, hay una variedad de propuestas en las distintas instituciones financieras, pero esto no asegura que lo que se ha proyectado vaya a tener los resultados esperados. He ahí la importancia de la flexibilidad del ensayo y error del laboratorio que ha generado la Financiera oh!

Se analizarán retos y desafíos, que la financiera enfrenta en el transcurso del proceso de transformación digital, con el objetivo que se convierta en una ventaja competitiva. Este proceso de transformación digital tiene como herramienta facilitadora principal el laboratorio de innovación, y se analizarán las ventajas y desventajas de este en el proceso.

Los objetivos de aprendizaje están descritos en la *Teaching note*, pero en resumen trata el objeto del cambio, la implementación de éste y el cómo propagar en todos los niveles de la financiera el compromiso necesario para que la innovación sea exitosa.

CAPÍTULO 1. CASO: TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN FINANCIERA OH!

En la mañana del 14 de marzo del 2018 en la presentación anual de resultados de la Financiera oh!: Impulsoh!, Ramón Barúa, Gerente General del Grupo Intercorp, mencionaba de forma clara uno de los desafíos más importantes hacia el 2021: “La Transformación Digital es una herramienta muy poderosa para ir mejorando en el día a día. Está con nosotros. No es una elección, sino una obligación, entonces o la hacemos, o perdemos vigencia, y para ello se requiere el compromiso de toda la gente de la corporación”.

A inicios del 2017 Financiera oh!, el operador financiero de Intercorp Retail, cuyo producto bandera es la Tarjeta oh, inició un proceso de Transformación Digital de sus productos y servicios.

Para lograr este objetivo se creó el laboratorio de innovación oh!LAB, que tiene como finalidad “cambiar el chip” dentro de la organización y ser el motor de la innovación, y que las diferentes áreas de la compañía desarrollen los “*skills*” necesarios para diseñar productos y servicios centrados en el cliente.

En oh!LAB se realizaban continuamente investigaciones del comportamiento de los clientes para identificar sus principales “dolores”. En base a los resultados diseñaban posibles soluciones y servicios para mejorar su experiencia. A su vez se encargaba de organizar “*Workshops* Digitales” donde los gerentes y mandos medios de toda la empresa participaban en una experiencia de trabajar con nuevas metodologías como una *start-up* junto con personal del laboratorio que se complementaba con perfiles de desarrolladores y UX (Experiencia de Usuario).

1.1. Historia de Financiera oh!

Financiera oh! inició sus operaciones en el año 2010 bajo la denominación de Financiera Uno, y por ser una entidad financiera, está fuertemente regulada por la Superintendencia de Banca y Seguros. Es una empresa perteneciente al holding peruano Intercorp Retail, el cual a su vez pertenece al Grupo Intercorp, y se dedicaba principalmente al financiamiento de personas naturales a través de su producto principal la Tarjeta oh!. La tarjeta complementaba la oferta retail del grupo, ofreciendo descuentos exclusivos en toda la cadena de tiendas del grupo Plaza Vea, Oechsle, Promart e Inkafarma, además de todos los comercios asociados de sus aliados Visa y MasterCard.

En el año 2018 contaba con 70 Finantiendas (locales físicos de la financiera) ubicadas en el interior de la mayoría de las tiendas de Plaza Vea, Oechsle y Promart a nivel nacional y más de 800,000 tarjetahabientes activos en Perú. En el 2017 fue la entidad financiera peruana con mayor colocación de tarjetas de crédito sobrepasando los 300,000 plásticos y obteniendo una utilidad de 47 millones de soles.

El propósito de Financiera oh! era: “Ayudar a los peruanos a disfrutar el presente mientras construimos juntos su futuro”.

1.2. Sentando las bases para la transformación digital

En el año 2014 la financiera logró el punto de equilibrio e inició una nueva etapa de consolidación. Para el año 2016, desde el ingreso de Augusto Rey como CEO y habiendo logrado una estabilidad económica, la empresa comenzó a invertir en mejorar sus procesos y servicios, Para ello se iniciaron varios proyectos en las diferentes áreas de la empresa.

Al mismo tiempo el pertenecer al grupo Intercorp que venía inmerso en un proceso de transformación digital desde hace varios años le permitió tener los lineamientos para iniciar su propio proceso de transformación.

Augusto Rey, señalaba los tres pilares fundamentales con los cuales debería trabajar la organización:

1. Crecimiento rentable: hacer buen uso de nuestros pocos recursos y obtener mayor utilidad.
2. Desarrollar valor en el cliente: enfocarnos en mejorar la experiencia del “Cliente”, para lograr hacer procesos más simples y hacer su vida más fácil.
3. Transformación digital: implementar herramientas digitales que logren soportar procesos definidos para mejorar la vida del cliente.

Augusto manifestaba que, inspirados en la personalización, y muy enfocados en el cliente queremos lograr tener una estructura muy ligera, pero con una plataforma tecnológica muy fuerte. Esto permitirá aprovechar una de nuestras mayores fortalezas, que es tener la capacidad de tener acceso a la información de las transacciones en todos nuestros retails, y poder interpretar la data. En base a esto podremos elaborar estrategias inteligentes para decidir a quién darle crédito o no, y a los clientes que ya son nuestros, ofrecerles servicios, productos, descuentos, promociones o puntos para las cosas que realmente les interesen llegando a tener una oferta distinta para cada cliente.

Por otro lado, Augusto resaltaba la importancia de ofrecer a los clientes canales digitales que mejoren su experiencia como el *App* o la web, permitiendo tener siempre a la mano

la información de su Tarjeta oh! con claridad y sencillez. Así, se tendrá la facilidad y factibilidad de hacer operaciones, tales como pagos o cambios en sus condiciones de crédito desde cualquier lugar, para no tener la necesidad de ir a una Finantienda para saber cuánto es la deuda a pagar o que me expliquen el Estado de Cuenta. Además, así no habría que esperar en una larga fila para ser atendido.

1.3. Laboratorio oh!LAB

oh!LAB nació en el 2017 como el espacio creado por la compañía para poder experimentar con nuevas ideas. El laboratorio tenía una distribución física muy diferente a las demás áreas de la empresa, todo el mobiliario estaba ubicado de tal manera que facilitaba el trabajo en equipo y la colaboración, tenían áreas con pizarras y paneles para compartir ideas, flujogramas además de áreas de recreación y descanso. (Ver Anexo 1)

Financiera oh!, estaba acostumbrada a implementar mejoras de procesos a partir de solicitudes de los usuarios de diferentes áreas de negocio al área de Sistemas. Todas las mejoras solicitadas buscaban obtener eficiencias a nivel operativo. A partir de la creación del oh!LAB, la financiera buscó implementar una forma distinta de mejorar la experiencia del cliente utilizando para ello la metodología *Design Thinking*.

Esta metodología permitía abordar la resolución de problemas poniendo en el centro de todo a las personas, entendiendo sus necesidades, comportamientos y emociones para construir mejores productos y servicios.

Una de las herramientas que se usa es el *Customer Journey Map* (ver Anexo 2), el cual “permite plasmar en un mapa, cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa un cliente desde un punto a otro del servicio brindado” (Czerniak, 9 de mayo de 2018, párr. 6).

La forma de trabajo del laboratorio pasaba normalmente por dos etapas:

- *Discovery*
- *Delivery*

En la etapa de *Discovery*, se utilizaba *Design Thinking* (ver Anexo 2), para generar ideas y diseñar experiencias nuevas que son hipótesis de cómo aliviar un punto de dolor del cliente. Luego las hipótesis, usando los principios de *Lean Startup*, son puestas a prueba en entornos controlados. Lean nos ayuda, a través de prototipos y maquetas, a explorar que tan ciertas son nuestras hipótesis poniéndolas a prueba con clientes reales. Con los descubrimientos que se hagan se ajusta y mejora la solución para finalmente entrar a la etapa de *Delivery*.

La etapa de Delivery se iniciaba cuando una de las hipótesis ya fue validada y se convertía en un MVP (*Minimum Viable Product*) (ver Anexo 2). Este primer producto tenía un conjunto mínimo de funcionalidades que debía de ser desarrollado y probado en un ambiente real. Esto se desarrollaba en el laboratorio usando la metodología *Agile*, que facilitaba la iteración y retroalimentación constante durante el desarrollo. (Ver Anexo 2) En esta parte del proceso el laboratorio requiere el apoyo del área de Sistemas para conectar su solución con los sistemas core de la financiera.

Todo este proceso era llevado a cabo por equipos multidisciplinarios (*squads*) que incluían personal de diferentes áreas de negocio, de tecnología, del laboratorio e incluso clientes o personas provenientes de otras industrias.

En el Anexo 7 podemos ver como se relacionan las metodologías utilizadas en el proceso.

1.4. Gobierno de TI

La gerencia de sistemas consideraba que era fundamental realizar cambios en la infraestructura y la forma de trabajar en el área para poder enfrentar los proyectos de transformación digital que ya se habían iniciado.

Uno de los primeros pasos hacia la digitalización fue llevar los servicios informáticos de la financiera hacia la nube, es así como varios de los sistemas principales ya han sido migrados a la nube como el Oracle EBS y el sistema de cobranza ICS. En un horizonte de dos años se esperaba tener todos los servicios montados en la nube. (Ver Anexo 3)

Otro tema importante que abordar era la implementación de los proyectos de desarrollo que muchas veces terminaban tomando mucho más tiempo que el estimado inicialmente ya sea por cambios en el camino o por una mala interpretación de los requerimientos del usuario.

El laboratorio de innovación solicitaba servicios e infraestructura para implementar nuevos proyectos que requerían rápidamente probarse en el mercado, y que iteraban por su naturaleza y forma de trabajo *Agile*, exige una velocidad mayor a la habitual para el desarrollo e implementación de sus ideas, así como el uso de nuevas metodologías de trabajo.

La gerencia de TI tenía que resolver cómo organizar el área para afrontar esta demanda de proyectos contemplando sus diferentes métodos de trabajo. En ese momento varias empresas del grupo estaban cambiando sus áreas de desarrollo para trabajar *Agile*. Algunos ejecutivos del grupo pensaban que esta metodología se podía aplicar en todos los proyectos, otros pensaban que era aplicable solo para determinado tipo de proyectos. En el Anexo 4 se muestran los principios que sigue el desarrollo *Agile*.

Según lo indicado por Tena (20 de enero de 2016),

Agile es un conjunto de metodologías para el desarrollo de proyectos que precisan de rapidez y flexibilidad para adaptarse a condiciones cambiantes del sector o mercado, aprovechando dichos cambios para proporcionar ventaja competitiva. Es decir, el proyecto se “trocea” en pequeñas partes que tienen que completarse y entregarse en pocas semanas. (párr. 1).

Antes de Agile, cuando una empresa quería desarrollar un software nuevo, se podía tratar un proyecto lineal de 2 años que cuando por fin veía la luz no incluía las últimas novedades técnicas o las especificaciones que en ese tiempo se podían haber vuelto fundamentales para el usuario final. ¿Y qué hacer entonces? Pues o bien poner “parches” o bien volver a empezar de nuevo. (párr. 6).

Otro de los rasgos más característicos de la metodología Agile es el empleo de equipos multidisciplinarios (o “*scrums*”), que trabajan juntos, codo a codo, durante todo el proceso. Así, por ejemplo, el responsable del marketing puede dar feedback de cómo está resultando el producto final al técnico que está desarrollando código. De esta manera, y junto con las entregas más rápidas, el producto resultante es exactamente lo que el mercado está demandando. Ver Anexo 2, la sección de Metodología Agile. (párr. 7).

Finalmente, para mejorar el proceso de desarrollo de software y facilitar la labor de los desarrolladores, se inició la implementación de *DevOps* en el área de Sistemas. “*DevOps* es una metodología de desarrollo software basada en la integración entre desarrolladores y administradores de sistemas, que permite que los desarrolladores puedan enfocarse sólo en desarrollar y puedan desplegar su código en segundos.” (Cristina, 26 de noviembre de 2015, párr. 18).

DevOps es especialmente útil en el nuevo entorno de la transformación digital y el desarrollo de productos digitales, para los que el usuario final y/o el cliente interno de negocio, demanda un menor time-to-market, más flexibilidad, más calidad, menos coste y una altísima frecuencia de *releases*. (Cristina, 26 de noviembre de 2015, párr. 19). Ver Anexo 5.

1.5. Transformación digital como pilar estratégico

El crecimiento de las tecnologías digitales y la forma en que se iba incorporando en todos los aspectos de las vidas de las personas, cambiando sus comportamientos y sus exigencias de productos y servicios, sumado a la aparición de nuevos competidores en el

sector financiero como las Fintechs evidenció la necesidad de la financiera de comenzar a construir productos y servicios digitales para sus clientes centrados en el cliente.

Para poder conocer más acerca del proceso de transformación y aprender de experiencias de otras empresas en la región, se organizaron viajes dentro del año 2017 del equipo gerencial a empresas como Globant, Despegar y Mercado Libre, además de consultorías de empresas especializadas y la asesoría del laboratorio del Grupo Intercorp.

Una de las preocupaciones del CEO era como replantear la organización de la empresa para incorporar la Transformación Digital. Una alternativa era crear una empresa nueva con personal totalmente de fuera con *skills* digitales desarrollados. Otra era hacerlo internamente incrementando los recursos del equipo actual de la financiera. La apuesta fue hacerlo internamente. Se decidió crear un Laboratorio de Innovación contratando personal nuevo con *skills* digitales desarrollados, este laboratorio sería la semilla del cambio a digital. La idea era que, a través de sus proyectos, en los que participaban colaboradores de distintas áreas, se fuera poco a poco esparciendo la transformación digital en la organización y al ver el resultado de lo que podían lograr con esta nueva forma de trabajo se vayan convenciendo de los beneficios que trae consigo. (para luego las áreas lo hagan por su cuenta, con cierta guía)

Es en este contexto es que la financiera empezó a construir su oferta de productos digitales como el APP de Tarjeta oh, los módulos FTM (Finantiendas móviles), *landings* de promociones, afiliación vía web y otros que se vienen desarrollando. (se está realizando experimentación). En el Anexo 6 se muestran dos de los productos digitales.

A su vez se realizaron cambios en la organización para reforzar el enfoque digital, se creó el laboratorio de innovación oh!LAB como unidad independiente de la Jefatura de Canales Digitales dentro de la Gerencia Comercial. En el área de TI se inició un replanteo de su infraestructura y gobierno y en la Gerencia de Desarrollo Humano empezó un plan para impulsar la cultura digital incluyendo nuevos criterios de contratación para el staff digital.

1.6. Workshops digitales

Otro de los temas importantes era dar a conocer a toda la organización el tema de transformación digital, así como las nuevas metodologías y forma de trabajo que conlleva. Ver Anexo 2.

La Gerencia de Desarrollo Humano y oh!LAB, con la colaboración de algunos expertos, organizaron talleres de dos días de duración para dar a conocer a los gerentes y mandos medios de la empresa estas metodologías y que pudieran vivir la experiencia de usarlas para crear un producto.

El taller empezaba con una explicación de las metodologías señaladas, luego se formaban grupos con personas de distintas áreas con distintos perfiles y además incluían personal del laboratorio. A estos grupos se le planteaban retos formulados por la gerencia y se les pedía desarrollar un producto para atacar alguno de ellos, usando lo que habían aprendido. Los equipos tenían entonces que pensar en una solución digital al problema planteado. Mediante la creación de maquetas y prototipos y usando los principios de *Design Thinking*, *Lean* y *SCRUM* llegaban al final del taller con una solución (ver Anexo 7). En la parte final del taller cada equipo mostraba su solución a los demás equipos y al Gerente General.

Luego de los *workshops* los participantes daban buenos comentarios sobre la experiencia vivida y salían muy motivados. Como resultado de estos *workshops* las gerencias empezaron a solicitar talleres dedicados para enfrentar problemas de sus respectivas áreas.

Hasta el momento se han realizado cinco *workshops* con personal de la Oficina Central. Adicionalmente se han organizado *workshops* para afrontar problemas específicos. Depósitos a plazo fijo, súper garantía, validación de identidad y otros.

Una preocupación de la gerencia era cómo lograr que esa motivación no se pierda una vez que los participantes volvían a su día a día y como poder expandir esa experiencia a toda la empresa.

De vuelta a su escritorio, esa tarde de 14 de marzo de 2018, Augusto Rey hacía una evaluación de todo lo que había avanzado en el proceso de transformación digital. A su vez una serie de preguntas venían recurrentemente y pasaban por su cabeza: ¿Cómo podía transmitirse la cultura a todos los niveles? ¿Cuáles serían los pasos a seguir si no eran capaces de cambiar la cultura organizacional para un cambio tan importante y profundo? ¿Prescindiría completamente de las Finantiendas en el futuro? ¿Qué pasaría con el oh!LAB una vez finalizada la transformación?

Anexo 1. Imágenes de oh!LAB



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

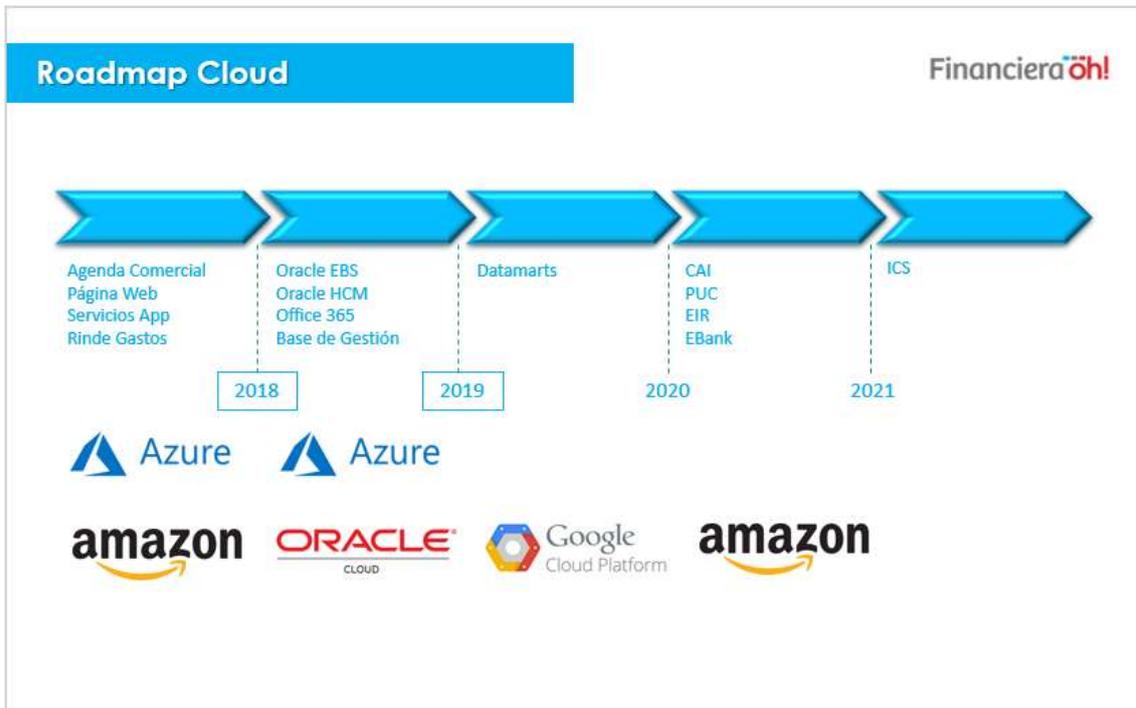


Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Enlaces de interés

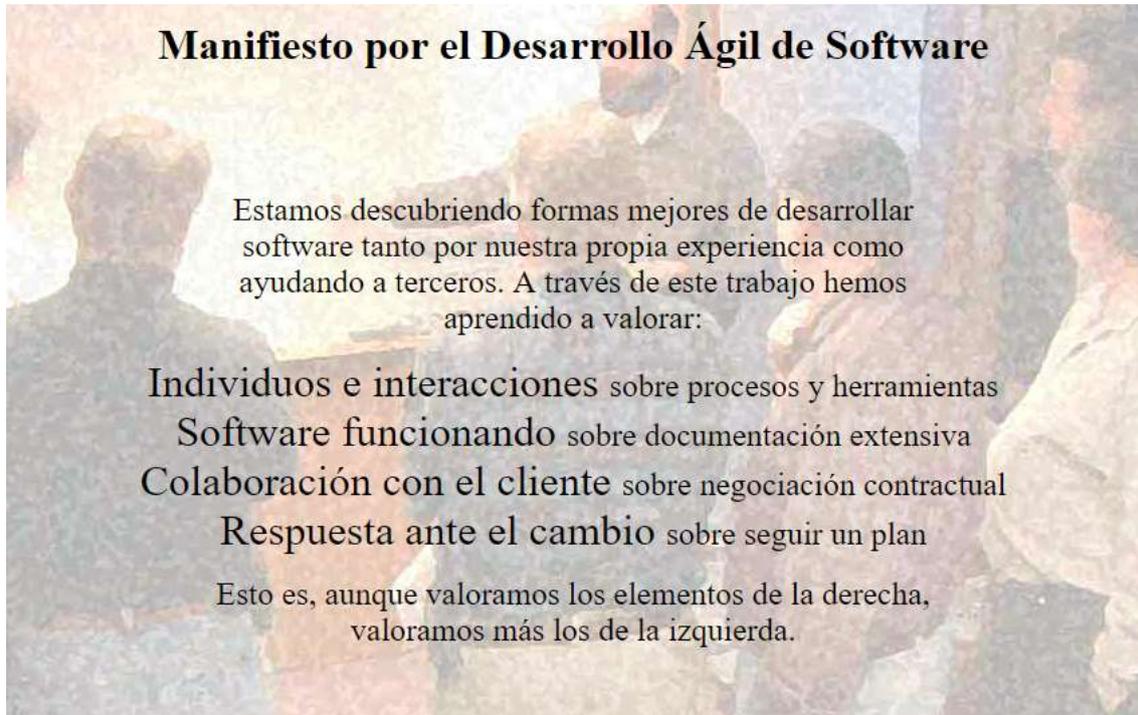
- 1) Customer Journey
 - a. https://www.youtube.com/watch?v=PTk_KncCivE (Valor percibido, 22 de septiembre de 2016).
 - b. <https://www.youtube.com/watch?v=3bdjeBDHdrM> (Astute Solutions, 13 de junio de 2016).
- 2) Design Thinking
 - a. <https://www.youtube.com/watch?v=YZi7Gb5rK4U> (PlatziLab, 5 de febrero de 2018).
- 3) Lean Startup
 - a. <https://www.youtube.com/watch?v=l9ET1WqRvSQ> (Oller, 28 de diciembre de 2014).
- 4) Metodología Agile
 - a. <https://www.youtube.com/watch?v=Z9QbYZh1YXY> (Shead, 31 de mayo de 2016).
 - b. <https://www.youtube.com/watch?v=U7Py7W-Qng> (Database Star, 3 de diciembre de 2014).

Anexo 3: Roadmap to cloud



Fuente: elaboración propia

Anexo 4. Manifiesto Agile



Fuente: Beck et al. (2001)

Anexo 5. Ventajas DevOps

DevOps

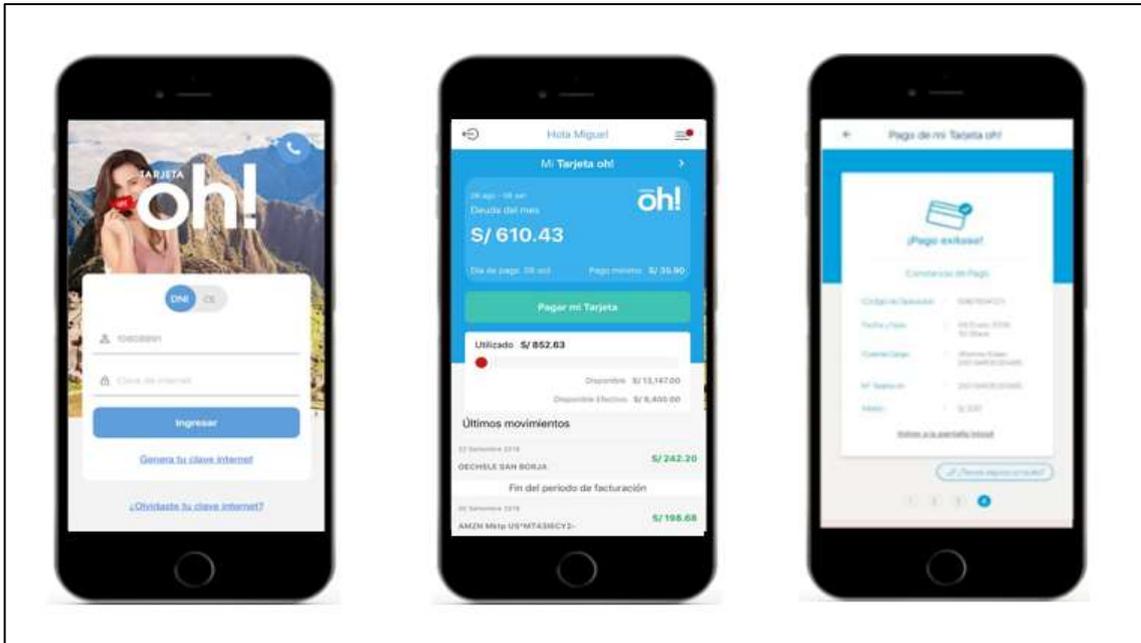
Integración de personas, procesos y productos para habilitar una entrega de valor continua a nuestros usuarios finales.

- Automatización de pases a producción
- Trazabilidad de cambios
- Mayor calidad en menor tiempo
- Monitoreo de aplicaciones (optimizar recursos)



Fuente: elaboración propia

Anexo 6. Productos Digitales

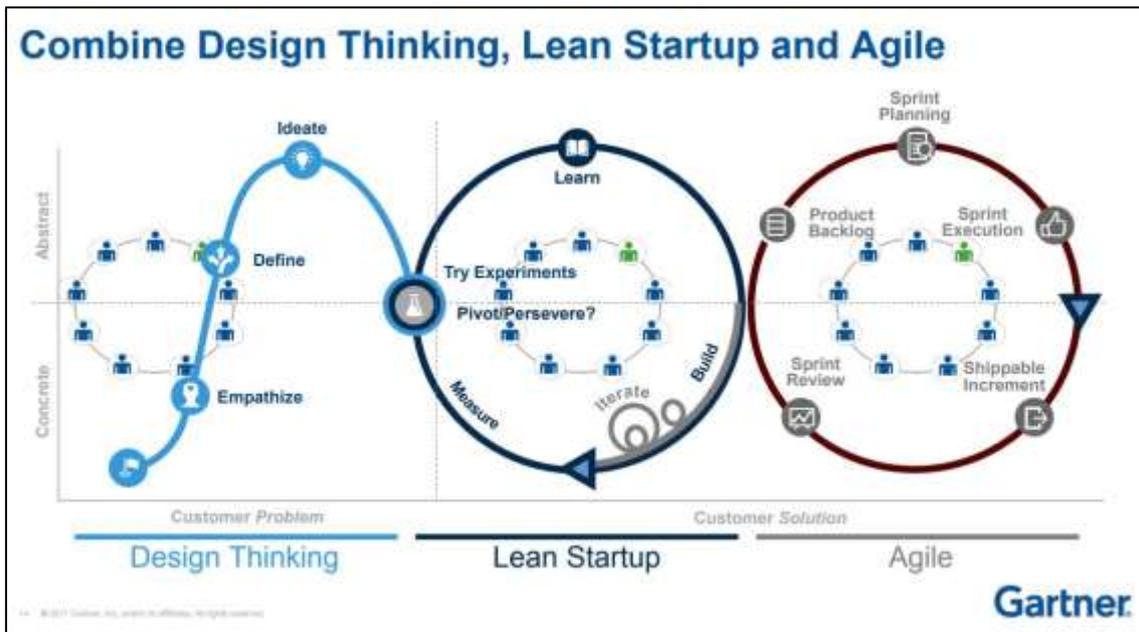


Fuente: Capturas de pantalla del App Tarjeta oh!



Fuente: elaboración propia

Anexo 7: Uso e interrelación de *Design Thinking*, Lean y Agile



Fuente: AP Guha (21 de septiembre de 2017)

CAPÍTULO 2. TEACHING NOTE

2.1. Introducción

Este *teaching note* tiene la intención de ser la guía del caso Transformación Digital en Financiera oh! y asistir a los instructores del PAD en el desarrollo en clase. Consta de una sinopsis o resumen inicial del caso, luego del establecimiento de los objetivos de aprendizaje, un set de preguntas asignadas a los estudiantes, y el análisis requerido para entender los diversos asuntos del caso y preguntas relevantes.

2.2. Sinopsis

Financiera oh!, es una de las más importantes entidades financieras del Perú, que se dedica principalmente al financiamiento de personas naturales a través de su producto la Tarjeta oh!. Es una empresa joven, que comenzó sus operaciones el año 2008 y en el último año se ha embarcado en un proceso notable de transformación digital. La financiera es parte del grupo Intercorp Perú que es uno de los grupos empresariales más grandes del país con presencia en los segmentos del retail, servicios financieros, bienes raíces y educación.

Ramón Barúa, vicepresidente del grupo, señaló la importancia e interés de la alta dirección con respecto a la transformación digital en su mensaje del 14 de marzo de 2018 en la reunión anual de resultados Impulsoh! “La Transformación Digital es una herramienta muy poderosa para ir mejorando en el día a día. Está con nosotros. No es una elección, sino una obligación, entonces o la hacemos o perdemos vigencia y para ello se requiere el compromiso de toda la gente de la corporación”.

Para lograr este objetivo se creó el laboratorio de innovación oh!LAB, que tiene como finalidad “cambiar el chip” dentro de la organización y ser el motor de la innovación generando productos y servicios centrados en el cliente.

oh!LAB, a través de la metodología *Design Thinking*, realiza continuamente investigaciones del comportamiento de los clientes para identificar sus principales “dolores”. En base a los resultados diseñan posibles soluciones y servicios para mejorar su experiencia. A su vez se encarga de organizar “Workshops Digitales” donde los gerentes y mandos medios de toda la empresa participan en una experiencia de trabajar como una start-up junto con personal del laboratorio que incluye emprendedores, diseñadores, antropólogos y expertos en tecnología.

Es fundamental para obtener el máximo provecho del caso que los alumnos revisen los links señalados en los anexos para entender los diferentes conceptos.

2.3. Colocación en el currículo

Este caso es útil en cursos de MBA, tanto en primer o segundo año, principalmente en cursos de dirección general (II o III), y mayormente en la parte del curso que se enfoca en transformación digital, estrategias, organización, etc. Este caso es ilustrativo de una de las distintas maneras en las que se enfrenta la transformación digital, y que, por lo general, presenta dos tipos de desafíos:

- a. Definir cuáles son los pasos a seguir para iniciar el proceso de transformación digital.
- b. Definir como se baja la información y las directrices desde los niveles más altos del management, o de quienes están en el primer nivel de implementación del cambio, hacia el resto de la organización.

2.4. Objetivos de aprendizaje

El caso tiene dos objetivos principales. En primer lugar, analizar la forma de abordar un proceso de transformación digital en una compañía, incluyendo los cambios que se deben realizar a nivel organizacional. En segundo lugar, analizar como descender y transmitir a nivel cultural esta nueva forma de trabajo a toda la compañía y el liderazgo que se requiere para lograr el compromiso de toda la organización.

En el caso se profundizará en el análisis de la decisión de implementar un laboratorio de innovación para iniciar el proceso de Transformación Digital, que ventajas o desventajas conllevó, que otras alternativas se pudieron seguir y como se debería conformar el equipo humano del laboratorio.

También se abordará el tema de la utilidad de los workshops para el proceso de transformación y el impacto que puede tener en los participantes.

2.5. Preguntas a asignar sugeridas

1. ¿Cuáles son los principales desafíos (retos y oportunidades) de Financiera oh!?
2. ¿Qué pasos se han dado hasta la fecha?
3. ¿Qué opina del camino seguido de incorporar un laboratorio a la empresa? ¿Qué otras posibilidades tenían?
4. ¿Qué tan importante es el cambio cultural y la motivación del personal para el cambio? ¿Por qué? ¿Cómo puede la financiera apoyar este cambio para que la organización se dirija hacia la transformación digital?
5. ¿Cuál sería para usted la decisión correcta? Transformación completa a venta exclusivamente digital o mixta (click & mortar).

6. ¿Cuál sería la estrategia planteada, los siguientes pasos a dar y que cambios se harían a la estrategia propuesta preliminarmente por los protagonistas del caso?

2.6. Discusión y tiempos

Este caso puede ser seguido por los alumnos del MBA en una sesión típica de 75 minutos con la siguiente estructura:

- Situación actual de la empresa y ecosistema de Tarjeta oh! (15 minutos)
- oh!LAB (30 minutos)
- Cambio de Mindset e implementación de la transformación digital (20 minutos)
- Conclusiones (10 minutos)

2.7. Plan de aprendizaje

Esta nota técnica y el plan de aprendizaje están organizados en función de los cuatro temas que han sido tocados anteriormente en el punto de discusión y tiempos. Para cada punto se provee una serie de preguntas y notas sobre lo que usualmente pueden responder los estudiantes. También se agregan sugerencias y recomendaciones de cómo sacar el máximo provecho a la discusión.

2.8. Situación actual de la empresa y ecosistema de Tarjeta oh!

La discusión comienza usualmente con los lineamientos generales del caso, el contexto de la empresa y de mercado. Posteriormente se puede intentar dilucidar el ecosistema de Tarjeta oh!. Cuando hablamos de ecosistema nos referimos a cómo se interrelacionan los diferentes participantes de este negocio. (financiera, tiendas, marcas Visa y Mastercard, clientes, etc.) Se puede comenzar con algo como esto:

“Hoy se discutirá la historia de una de las instituciones financieras que es parte de uno de los grupos más grandes del Perú, en una industria bien regulada. Si bien, como institución financiera, no fue una de las primeras en digitalizarse (comparado a bancos que tienen otras dimensiones y recursos), como entidad financiera de retail, sí fue una de las pioneras, junto con el grupo del cual es parte (Intercorp), que también es un innovador en lo que es digital.”

Un tema interesante que se debe discutir con los alumnos, es determinar cómo afecta a la organización, la implementación de una estrategia, en donde su principal diferencia y ventaja competitiva es la integración que tiene la tarjeta con sus múltiples retails (Plaza Vea, Oechsle, Promart e Inkafarma). Por otro lado, se diferencia de sus competidores directos en ser la más rápida, veloz y pionera en digital como entidad financiera de retail.

Después de la introducción, se sugiere comenzar con breves y concisas preguntas sobre el estado actual de la empresa y contexto de mercado, para ir abriendo el tema, identificando alumnos que hayan estudiado y desarrollado mayormente el caso, así de cómo ir conduciendo la conversación hacia el tema del ecosistema.

Las preguntas para abrir la conversación con los alumnos pueden ser:

¿Cómo es el ecosistema de la Financiera oh!?

El ecosistema de Financiera oh! está formado primeramente por los comercios que son parte del grupo Intercorp Retail (Plaza Veá, Oechsle, Promart e Inkafarma), en segundo lugar, por una gran red de comercios asociados a las principales marcas de tarjetas de crédito Visa y Mastercard a nivel nacional.

¿Cuál es el modelo de negocio actual de la financiera? ¿Cuál es el modelo de negocio propuesto con la digitalización? ¿Cambia realmente?

Los alumnos probablemente se dividirán en las respuestas, la mayoría debiera decir que sí hay un cambio sustancial en el modelo de negocio. En esta parte algunos alumnos van a decir que lo que cambia sustancialmente es la propuesta de valor, otros podrán mencionar, que lo que cambia es a quien se dirige la nueva propuesta (segmentación), y también otros identificarán que lo que cambia es la manera de llegar al cliente. El profesor debe unir estos conceptos de Dirección Comercial (análisis de la propuesta de valor, segmentación y *go to market*) y motivar el análisis de cada uno de los conceptos mencionados y vincularlos también con el modelo de ingresos. El objetivo de esta sección del caso es que los alumnos puedan dilucidar que evidentemente hay un cambio en el modelo de negocio a través del cambio de la propuesta de valor (el qué), de la segmentación (a quien) y el cómo (*go to market*).

La propuesta de valor cambia. Recordando la fórmula de la propuesta de valor: marca, prestaciones y diseño versus esfuerzo (tiempo y dinero); es más sencillo identificar que en primer lugar la marca, si bien, sigue siendo la misma, eleva su valor y percepción por su componente digital y de innovación. En segundo lugar, la transformación trae nuevas prestaciones (ej. canales digitales) que mejoran la experiencia de los usuarios y disminuyen el esfuerzo que involucra el acercarse a una sucursal.

En cuanto a la segmentación, es fundamental visualizar que el mercado objetivo actual, no necesariamente será el mismo que aquellos que apuntan a la banca digital.

¿Puede el negocio cambiar completamente a digital?

Lo más probable es que más de algún alumno se atreva a decir que no es factible cambiar completamente el modelo a digital 100%. Las tres razones principales de esto debieran ser:

- a. Que hoy la mayoría de los clientes captados se realiza en la tienda, que la migración de este tipo de canales hacia otros digitales para captación tomará un tiempo largo probablemente.
- b. Que un buen porcentaje de clientes actuales y potenciales, no tienen acceso o conocimiento de digital, por lo que se corre el riesgo de afectar el negocio a corto y mediano plazo, perdiendo a estos clientes.
- c. No se debiera forzar a una parte de los clientes que no se sienten cómodos con plataformas digitales a migrar a estas.

Es decir, no todos los clientes estarán dispuestos a cambiar hacia un enfoque digital, por lo que se debe tomar en cuenta ambos segmentos al momento de armar la propuesta de valor y el *go to market*. Esto responde a una de las preguntas sugeridas que se refiere a la transformación digital total o mixta. Se sugiere especificar que la migración debe ser progresiva.

Por otro lado, las nuevas generaciones de clientes tienen preferencia por lo digital por estar más familiarizados con el uso de este tipo de canales, sin embargo, por el momento no representan un porcentaje significativo de los clientes de la financiera.

Dentro de las ventajas de una estrategia 100% digital se debe mencionar que esta permite entrar a nuevos mercados y expandirse con mayor velocidad sin tener que hacer grandes inversiones en implementar agencias físicas y personal; así como también permite tener una respuesta más rápida a los cambios del mercado adaptando sus productos digitales de manera muy ágil. Si bien todas estas características positivas son reales y razonables, es más sencillo aplicarlos en empresas que están partiendo de cero, o que no tienen una gran red de oficinas establecida y en donde se van produciendo los problemas detallados con anterioridad.

Se puede preguntar a continuación a los alumnos: ¿Tienen alguna idea de cómo hacer la migración progresiva?

Pueden aparecer distintas ideas en el salón. En caso no haya sido mencionado como idea, se puede sugerir que en las tiendas se implemente una sección digital, por ejemplo, en la sala de espera, y comenzar a hacer tracking de la cantidad de usuarios que interactúan con las Apps en un tótem (módulo físico con una *tablet*) y poco a poco incentivar a esos usuarios a que usen el sistema digital desde su casa, computadores o teléfonos.

Estas son iniciativas que la financiera viene desplegando progresivamente con el objetivo de educar a sus clientes en el uso de herramientas digitales y se familiaricen con ellas.

Para cerrar estos 15 minutos el profesor puede mencionar que este tipo de cambios se realizan paulatinamente. Aún le faltan un largo camino por recorrer a la financiera para una implementación adecuada de este gran cambio cultural. Lo fundamental es avanzar con convicción en las cosas que se están haciendo, ayuda mucho el hecho de haber realizado un benchmarking adecuado con otras compañías en otros mercados y países con el fin de ver como se ha implementado, que ha funcionado, que no, y cuales han sido las dificultades a las que probablemente se enfrentarán.

Parte importante de los hechos y las acciones que han realizado es la implementación del laboratorio de innovación oh!LAB.

2.9. oh!LAB

Antes de insertar el tema de oh!LAB, el instructor podrá sugerir como introducción que los alumnos enumeren los hechos más importantes de la gestión de oh! y la secuencia de los mismos.

¿Cuáles han sido los pasos principales y más importantes de la gestión de oh? (visitas, creación de oh!LAB, etc.)

Esta es una pregunta sencilla y principalmente indagatoria de lectura del caso. Se puede solicitar a los alumnos que detallen los hechos más importantes y la secuencia de los mismos. Los hechos más importantes y mínimos que él o los alumnos debiera exponer son:

- a. Viajes de gerentes a hacer *benchmarking* y aprender experiencias exitosas de líderes en innovación de otras industrias.
- b. Nombramiento de una gerente como responsable de transformación digital. El cargo fue asumido por la Sub Gerente de Atención al Cliente.
- c. Generación de la Jefatura de Canales Digitales dentro de la Gerencia Comercial.
- d. La nueva jefatura mencionada en el punto anterior, inició el desarrollo de productos financieros digitales como el *App* y la web de Tarjeta oh!
- e. Se creó oh!LAB iniciando el primer *squad* de trabajo en el laboratorio.
- f. En el área de IT se inició un replanteo de infraestructura y de gobierno de área informática que incluyó la migración a Cloud, el uso de metodología Agile, implementación de *DevOps* y el uso de *Big Data*.
- g. En la gerencia de desarrollo humano se elaboró un plan para impulsar la cultura digital de la compañía.

Describe el proceso de oh!LAB!

Esta es una pregunta, que al igual que la anterior, tiene como objetivo sondeo de lectura del caso y el ingreso en el tema de oh!LAB, que es parte fundamental del mismo. Los

alumnos deben poder explicar con sus palabras los pasos de los que se compone el proceso de oh!LAB, y relacionar estos pasos con los conceptos de *Customer Journey*, *Design Thinking (Discovery y Delivery)* y MVP, que han visto de los vídeos de los links en el anexo 2. Esta información se ha detallado en el caso y se extiende en los vídeos mencionados. En estos se pueden vincular las etapas de *Discovery* y *Delivery* con las 5 etapas de *Design Thinking* (Empatizar con el cliente, Definir o detectar oportunidades, generación de ideas, hacer ideas tangibles o prototipos y probar o co - crear con los usuarios. Las dos primeras etapas están relacionadas con *Discovery* y las tres restantes con *delivery*).

Los alumnos debieran mencionar en esta parte que en la etapa de *delivery* comienza a utilizarse la metodología Agile para su desarrollo.

¿Qué es la metodología Agile?, ¿cuáles son sus ventajas y desventajas?, ¿se puede usar para cualquier proceso?

Los alumnos que han leído con detención el caso serán capaces de definir que la metodología Agile

es un conjunto de metodologías para el desarrollo de proyectos que precisan de rapidez y flexibilidad para adaptarse a condiciones cambiantes del sector o mercado, aprovechando dichos cambios para proporcionar ventaja competitiva. Es decir, el proyecto se “trocea” en pequeñas partes que tienen que completarse y entregarse en pocas semanas. (Tena, 20 de enero de 2016, párr. 1).

Luego se ahonda en la segunda pregunta. **¿Cuáles son las ventajas y desventajas de esta metodología? Aquí es en donde se sugiere el uso de una matriz para graficar esto.**

Tabla 1. Ventajas y desventajas de Agile

AGILE	
Ventajas	Desventajas
Respuesta rápida a los cambios	Poca exactitud para la planificación
Intervención del cliente en el proceso	Requiere alto nivel de colaboración
Entregas parciales de producto que optimizan el seguimiento	Dependencia de las personas desde el principio hasta el final
Eliminación de tareas innecesarias	Requiere de mayor intercambio de información y reuniones

Fuente: elaboración propia

Las principales ventajas de la metodología Agile, según el artículo “Principales ventajas y limitaciones de las metodologías ágiles” (s. f.), son:

- Rápida respuesta a los cambios. Al ser procesos evolutivos, los equipos de trabajo pueden implementar soluciones sobre la marcha. Ya no es necesario esperar hasta el final para corregir fallos.
- Intervención del cliente en el proceso. El cliente interviene de una forma activa en cada una de las etapas del proceso. Puede aportar ideas y opinar sobre los resultados que se le van entregando progresivamente.
- Entregas del producto a intervalos. Las entregas parciales o en bloques mejoran la optimización de recursos y optimizan las labores de seguimiento y control. El producto final es, en realidad, la suma de varios productos parciales que han sido monitorizados varias veces.
- Eliminación de tareas innecesarias. Al priorizar las tareas de un proceso, los responsables del mismo saben con certeza cuáles tienen un mayor peso y cuáles resultan secundarias o, incluso, innecesarias. Esta distinción ayuda a centralizar esfuerzos y a unificar criterios de actuación. (párr. 4).

A continuación, se presentan los inconvenientes de la metodología Agile:

- Precisamente como consecuencia de su flexibilidad, Agile muestra una estructura muy débil. Existe poca exactitud en la planificación del proyecto, desde los plazos de entrega hasta los presupuestos. Como no existe un plan concreto, todo parece flotar en el vacío.
- Además, la comunicación, la implicación personal y la colaboración se necesitan para garantizar el éxito de un proceso Agile. Esto puede ser problemático, especialmente si trabajamos con equipos poco colaboradores.
- La necesidad de una estrecha y permanente comunicación, puede consumir mucho tiempo en reuniones e intercambios de contenidos.
- Por su parte, además, la metodología Agile es mucho más dependiente de la presencia de las mismas personas desde el principio hasta el final del proyecto. El abandono de alguno de los integrantes del equipo perjudicará de manera mucho más evidente el proceso que en la metodología predictiva. (párr. 6).

Luego, pasando a otro subtema dentro del mismo segmento se puede pedir a los alumnos que reflexionen sobre otra parte fundamental de oh!LAB, y que es una de las partes fundamentales y centrales del caso.

¿Qué ventajas tiene desarrollar el laboratorio interna o externamente?

Con esta pregunta se quiere aclarar dos puntos. El primero es que existían dos alternativas para desarrollar la transformación digital. Una de ellas era iniciar una empresa totalmente nueva e independiente, la otra era realizarla dentro de Financiera oh! El segundo, es que si decide hacerlo internamente, se debe definir como se conformará el equipo de trabajo responsable del cambio. Sólo con gente interna, exclusivamente con nuevas incorporaciones, o una mezcla de ambos. También existía la opción de contratar servicios de consultoría externa para asesorar al equipo interno.

Los alumnos se dividirán en tres grupos. Se espera que la mayoría de los alumnos infiera que lo más razonable para este tipo de estrategias es desarrollarlo *inhouse*, pero con gente de afuera o un híbrido entre *inhouse* y tercerizado. Otros alumnos debieran expresar que es algo tan fundamental y core del negocio que debiera ser desarrollado sólo *inhouse*. Por último, la tercera alternativa que también debiera aparecer es que es mejor dejarlo en manos de algún experto externo a la compañía. Esto en el sentido de que algunos alumnos dirán que no hay ningún tipo de especialidad ni “know how” en este tipo de emprendimientos digitales hoy.

Después de que los alumnos hayan mencionado estas ideas, se sugiere al tutor, que pregunte cuales son los principales criterios que se deben considerar y que determinarían las ventajas de desarrollar oh!LAB internamente, o implementarlo en una subsidiaria externa a Financiera oh!. Se sugieren los siguientes:

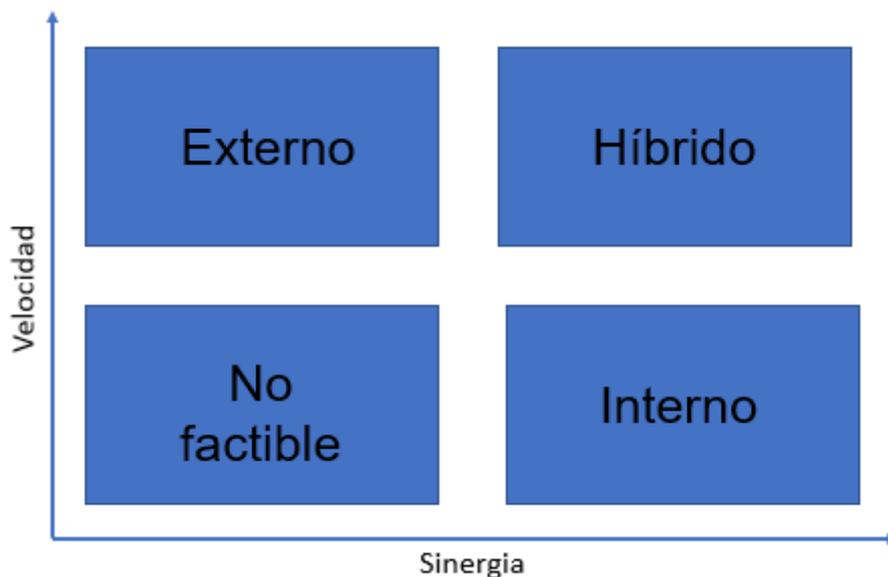
- Velocidad: Este criterio hace referencia a que tan rápido el proyecto necesita ser desarrollado. Un desarrollo interno tiende a ser más lento por la burocracia y la inercia interna.
- Innovación de las ideas: que se refiere a que tan disruptivo es el proyecto en relación a lo que hace la empresa. Si es interno generalmente es menos innovador, a diferencia de desarrollarlo a través de una subsidiaria externa, que, al ser ajena a la financiera, le será más sencillo partir de cero.
- *Target* de clientes. se refiere a si el proyecto innovador se dirige a un mercado de clientes nuevos o aun mercado de clientes existentes. El desarrollo del laboratorio internamente, es una estrategia (o elección) que podría traer beneficios cuando el segmento o grupo de clientes que atienden serán los mismos que ya atiende la compañía. Un desarrollo externo puede ser más útil para nuevos targets de clientes que la compañía no tenía anteriormente y que serán incorporados en el nuevo proyecto de innovación.
- Experiencia y los recursos a utilizar: esto es que el nuevo proyecto se basa en los recursos y el “*expertise*” que ya tiene o debiera tener la organización. Es evidente que, si la empresa tiene alto nivel de recursos y pericia para emprender el proyecto, entonces se debiera privilegiar un desarrollo interno, a diferencia de si

este “*expertise*” no es tan desarrollado o los recursos internos muy limitados. En este último escenario se podría preferir un desarrollo externo.

Como en muchas ocasiones, no existe una respuesta correcta para esta situación. Las decisiones de cambio de un negocio que va a realizar una modificación sustancial en su operación, en general no debieran ser tan drásticas, por lo que podría estar recomendado un mix. Sin ser la respuesta correcta, este balance podría ayudar, a en el camino, ir mejorando y optimizando lo que se va realizando con la experiencia y “*know how*” externo, mezclado con el conocimiento del negocio de los que llevan tiempo en la compañía.

Para esta parte se sugiere el uso de una matriz que pueda ser gráfica y útil a la hora de analizar la explicación planteada anteriormente:

Ilustración 1. Escenarios de estrategia organizacional basados en velocidad y potenciales sinergias requeridas



Fuente: Káganer, Gregory & Codrean (2016)

Una vez cerrado este punto, se sugiere tratar el tema de la transformación digital en sí.

¿Cuáles son los principales desafíos de la persona que llevará este proyecto?

Esto, en términos generales, ya ha sido tratado en preguntas y discusiones anteriores, pero se puede reforzar y complementar con el tema de liderazgo. Este proyecto, muy probablemente, tiene menos posibilidades de éxito, si la persona que llevará el proyecto

- 1) No tiene un conocimiento adecuado del mercado,
- 2) No tiene flexibilidad, carisma y liderazgo para conectar a la parte asesora externa (o interna, pero recién contratados) con la gente de la compañía que participa en el proyecto.

Es por esto que los workshops, y el “spread” de los workshops a lo largo y ancho de toda la compañía es fundamental para

que el proyecto sea exitoso. Se puede discutir, pero en general se sugiere que una posición de este tipo sea tomada y ejecutada por un profesional no sólo con experiencia de integración de áreas o a cargo de un proyecto, sino que, con habilidades blandas, carisma y liderazgo adecuado. Se puede acotar y completar la idea con que el hecho de tener liderazgo, no tiene que ver siempre con el hecho de ser carismático (probablemente un líder que cumple con lo anterior y que es carismático puede tener un mejor resultado). Se puede poner el ejemplo del caso de 3M (Barlett C, 1994), siempre que ya se haya visto aquel caso, en como la unidad de negocios de pantallas ópticas sin ser un personaje extrovertido, carismático, comunicador, era un líder y logró objetivos a largo plazo pese a que pasaron decenas de años con resultados negativos y números rojos.

¿Es una buena idea el oh!LAB? ¿Era absolutamente necesario para conseguir los resultados? ¿Qué otras alternativas podrías haber propuesto?

Uno de los problemas para innovar en las empresas es la poca tolerancia al error, una empresa de un grupo como Intercorp tiene muy arraigado el hacer las cosas bien a la primera, lo que muchas veces genera un miedo a emprender nuevos proyectos y hace que se decanten siempre por proyectos no tan novedosos, pero con un retorno de inversión más seguro. Por lo que se necesita un espacio donde se tenga la libertad de exponer nuevas ideas sin temor al fracaso o a las críticas, ese espacio es cubierto por el laboratorio oh!LAB!

Otro de los problemas en la innovación es la incertidumbre, las empresas tienen aprehensión de hacer inversiones en proyectos disruptivos. El laboratorio utiliza metodologías como *Design Thinking* y Agile para con una inversión mínima testear soluciones innovadoras y rápidamente darse cuenta si tendrán éxito o en caso contrario tomar otra dirección. Esto permite reducir el riesgo y la incertidumbre de los proyectos sin dejar de explorar nuevas ideas.

Por otro lado, la alternativa a implementar el laboratorio sería aplicar la transformación en todas las áreas, sin embargo, un cambio tan grande no puede ser tan repentino y produciría un choque cultural excesivo. Siempre es posible hacer programas pilotos con algunas áreas.

Independientemente de la discusión que los alumnos pueden aportar, otras ideas no deben ser descartadas. Se debe reforzar la idea de que en este caso en particular, el oh!LAB! es una parte fundamental de la innovación y que permite pruebas de ensayo y error para llegar a un mix digital y de tiendas adecuados no sólo para incrementar el número de clientes, sino, que para fidelizar al segmento joven, más educado o con mayores recursos, mientras se mantiene a la parte del segmento de clientes de mayor edad, menos tecnológicos y de menos recursos que son más improbables de incorporarse a la

transformación digital y que seguirán funcionando y formando parte del negocio como lo hacen al día de hoy.

2.10. Cambio de *mindset* e implementación de la transformación digital

Se sugiere entrar directamente a esta sección, haciendo un vínculo directo con el tema anterior. Una vez tomada la decisión de hacer una unidad aparte de innovación, dentro de la financiera, se puede recalcar que es tan importante el desarrollar la estrategia de cambio como la implementación de la misma.

¿Por qué podrían fracasar las buenas ideas o proyectos?

Se puede esperar un rango amplio de respuestas y conceptos. Podrían recibirse opiniones de que un buen porcentaje de buenas ideas, cambios de estrategia y buenas iniciativas, fracasan porque las instituciones no están adecuadamente preparadas para el cambio, no tienen el personal o recursos adecuados, o gerentes preparados para la implementación del proyecto. Si no son mencionadas el tutor podría llevar la discusión hacia estos puntos.

Aquí viene la importancia de destacar sobre lo recién mencionado, que, además, y de igual trascendencia a lo expuesto en el párrafo anterior, es el hecho de que los colaboradores transversalmente en la empresa deben estar involucrados y creer en el proyecto que se va a realizar. Para que esto ocurra es absolutamente necesario que el líder del proyecto y la cabeza de la empresa, que son los encargados de difundir y motivar a la gente en la participación, estén 100% convencidos de que la idea es relevante, coherente y fundamental para la continuidad, sostenibilidad y desarrollo de la compañía, y que las decisiones que tome los directivos de la compañía con respecto a este proyecto, sean coherentes con el resto de las acciones que no forman parte del proyecto. En el caso de la financiera, se quiere generar soluciones basadas en el usuario y para esto todos los procesos deben estar alineados con esta política. Ejemplo: Anteriormente había una parte de los ingresos generados por penalidades. El estímulo de este tipo de cobros sin tratar de remediar esta situación y generar valor por otro lado no a costa de los atrasos de los clientes no tiene consistencia con un modelo y un proyecto de innovación que pretende poner al centro al cliente.

¿Habría sido lo mismo el desarrollo de este proyecto en una empresa más pequeña, más grande o una transnacional por ejemplo?

Esta parece ser una pregunta simple, pero que no siempre se impregna en los oyentes si no se discute. Es un hecho que, en las empresas, mientras más grandes son, más difícil es inculcar e incluir a todos los empleados en el cambio.

¿Cree que este proyecto involucra a todos en la financiera?

Esto debiera generar discusión en el sentido de que no todos los proyectos de innovación son transversales a todas las áreas de la compañía (ejemplo de un CRM que no toca a áreas financieras o contables de una compañía), pero dependiendo de las respuestas de los estudiantes el tutor puede guiar las opiniones a que particularmente en el caso de esta financiera, si es transversal a todas las áreas, teniendo en cuenta que la estrategia del proyecto de innovación y el *design thinking* pone al cliente al centro del proyecto. Así todas las áreas de la compañía tienen que ver con el proyecto. Por ejemplo, finanzas programará nuevas ideas de información y disminución de penalidades para los nuevos clientes (y antiguos), ya que la idea no es ganar dinero a costa de multas o malas experiencias de clientes, sino que ganar apego del cliente por la compañía a través de una mejor propuesta de valor y acceso a los clientes. El área de ventas sin duda que le toca el cambio de propuesta y canal, etc.

Luego de esta introducción a este tema se puede realizar la siguiente pregunta:

¿Cuál es el objetivo de los workshops en el cambio de mindset? ¿Tienen sentido a su parecer?

Los alumnos intercambiarán opiniones sobre la función que cumplen los workshops en la empresa. De las distintas opiniones lo que se debe ir rescatando progresivamente durante la discusión es que los workshops tienen como primer objetivo, introducir a los líderes de la organización en las nuevas metodologías y lograr establecer un lenguaje común referente a transformación digital en la organización.

Como segundo objetivo es que los líderes, al ver los beneficios de estas metodologías, pueden extender esta nueva forma de trabajo en sus equipos y que empiecen a desarrollar soluciones centradas en el usuario en sus respectivas áreas, siempre con la guía del laboratorio. De esta manera se pueda expandir la transformación en toda la organización.

Es importante señalar que para lograr lo antes mencionado, se escogió a un grupo de líderes en la financiera llamado Generación oh!, conformado por 35 personas de las diferentes áreas de la empresa que tenían las capacidades y ascendencia dentro de la organización para apoyar este cambio. Este grupo es el que participó en lo *workshops*.

¿La organización está lista para trabajar en base a los pilares de la estrategia?

En esta pregunta los alumnos se dividirán en dos partes, los que dirán que la compañía está preparada porque ya ha avanzado en digital más que sus competidores, que es parte del grupo Intercorp, que es pionero en digitalización de banca y de banca retail, que ya han realizado workshops y está funcionando. Por otro lado, estarán los alumnos que dirán que no están preparados en el sentido de que aún la plataforma no es lo suficientemente robusta, que culturalmente no están preparados, que con pocos recursos es difícil hacer cambios tan grandes. Se puede pedir que los alumnos voten por quienes estén de acuerdo

en que sí está preparada o no para tener una idea de que nivel de división de ideas hay en el salón. Ambas ideas son válidas. No es una pregunta que tiene una respuesta correcta, hacer esta pregunta debe ser referencial para saber qué es lo que piensa el salón previo a la entrega de las conclusiones del caso.

CONCLUSIONES

- No hay una forma única y estándar de realizar transformación digital en una compañía. Cada empresa puede enfrentar la transformación de distinta manera de acuerdo a su realidad.
- Al ser en este caso en particular una financiera joven, le será más factible realizar este tipo de cambios. En empresas más grandes puede ser más difícil ir propagando a distintos niveles el compromiso con el cambio.
- En esta financiera en particular se da, que, al pertenecer a un grupo grande, en el cual se han implementado en otras compañías del mismo, cambios de este tipo, se puede apreciar que ya hay una visión concreta y desarrollada en otras compañías del grupo que soporta la idea de que el camino es el que quiere tomar la financiera.
- El entorno (Fintech, desarrollo tecnológico, digitalización y globalización) está presionando de alguna manera que la implementación es un deber por el que debe pasar Financiera oh! para no quedarse atrás en relación a los competidores, que están dando señales de tomar el mismo rumbo y de no realizar rápido la transformación digital podrían convertir la posibilidad de tener una ventaja competitiva en desventaja.
- Los criterios de selección de como tomar la decisión de cómo implementar el cambio (interno – externo) está directamente relacionado con los criterios a tomar en cuenta y analizar, los cuales, a su vez, están relacionados con las condiciones que cada compañía tiene.
- Los desafíos principales de la financiera para esta transformación son
 - Tomar la estrategia adecuada a la hora de decidir cómo se va a generar la base de la transformación (unidad *inhouse* o empresa subsidiaria externa y en cada uno de estos casos si los colaboradores involucrados en sentar las bases de este proyecto serán sólo internos, externos o un mix de *inhouse* y externos.
 - La estrategia de implementación y propagación a todo nivel para generar conciencia y compromiso en las distintas áreas de la empresa, lo que es fundamental para el éxito del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- AP Guha. [@APGuha]. (21 de septiembre de 2017). Combine #designthinking #LeanStarUp & #agile to create unique #UX @rwan0 @dhinchcliffe @IIoT_World @IoTRecruiting#iiot #iot #predix #CIOs [Tweet]. Recuperado de <https://twitter.com/apguha/status/910899692975747073>
- Astute Solutions. (13 de junio de 2016). *How to map the customer journey in 7 steps*. [archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=3bdjeBDHdM>
- Bartlett, C., & Mohammed, A. (1994). *3M Optical Systems: Administrando corporaciones emprendedoras* (Caso LACC (Latin american case consortium) N° 303-S16, versión en español del caso HBS 9-395-017). Boston, Estados Unidos: Harvard Business School.
- Beck, K. et al. (2001). *Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software*. Recuperado de <http://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html>
- Blosch, M., Osmond, N. & Norton, D. (2016). *Enterprise Architects Combine Design Thinking, Lean Startup and Agile to Drive Digital Innovation*. Recuperado de <https://www.gartner.com/doc/3200917/enterprise-architects-combine-design-thinking>
- Cristina, J. (26 de noviembre de 2015). Qué es DevOps (y todo qué no es DevOps) [mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.paradigmadigital.com/techbiz/que-es-devops-y-sobre-todo-que-no-es-devops/>
- Czerniak, P. (9 de mayo de 2018). Customer Journey Map [mensaje en un blog]. Recuperado de <http://haciendoaprendes.blogspot.com/2018/05/customer-journey-map.html>
- Database Star. (3 de diciembre de 2014). *Agile Vs Waterfall - Four Massive Differences*. [archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=_U7Py7W-Qng 6
- Káganer, E., Gregory, R. W., & Codrean, C. (2016). *Driving Digital Transformation at the DBS Bank* (IESE, SI-195-E, 10/2016). Navarra, España: Universidad de Navarra. IESE Business School.

- Oller, E. (28 de diciembre de 2014). *Método Lean Startup en 2 minutos*. [archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=l9ET1WqRvSQ4>
- PlatziLab (5 de febrero de 2018). *Las 5 etapas del Design thinking*. [archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=YZi7Gb5rK4U>
- Principales ventajas y limitaciones de las metodologías ágiles. (s. f.). *OBS Business School*. Recuperado de <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/metodologia-agile/principales-ventajas-y-limitaciones-de-las-metodologias-agiles>
- Ries, E. (2011). El método Lean Startup. En E. Ries. *El método Lean Startup* (pp. 180 – 200). New York, Estados Unidos: Crown Business.
- Ruiz, J. (26 de noviembre de 2015). Qué es DevOps (y sobre todo que no es DevOps) [mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.paradigmadigital.com/techbiz/que-es-devops-y-sobre-todo-que-no-es-devops/>
- Shead, M. (31 de mayo de 2016). *¿Qué es ágil?* [archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Z9QbYZh1YXY5>
- Tena, M. (20 de enero 2016). *¿Qué es la metodología Agile?* Recuperado del sitio de internet del BBVA: <https://www.bbva.com/es/metodologia-agile-la-revolucion-las-formas-trabajo/>
- Valor percibido. (22 de septiembre de 2016). *Mapa de experiencia de cliente o customer journey map* [archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=PTk_KncCivE