

## ARTÍCULO 6.º

### Sesión Ordinaria No. 12368, del 24 de junio de 2019

En relación del acuerdo tomado en el artículo 13.º, sesión 12.326 del 25 de febrero del 2019, en el cual se autorizó la participación en el ***Programa Transformación Digital e Innovación de Servicios Financieros***, organizado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (Incae) y llevado a cabo en la ciudad de Madrid, España, del 10 al 13 de junio del 2019, la directora señora Jeannette Ruiz Delgado presentó un informe sobre su asistencia, la del director Rodolfo González Cuadra, así como de la señora Rosaysella Ulloa Villalobos, sugerente general de Banca de Desarrollo y Personas, al citado evento.

Sobre el particular, la directora Ruiz Delgado indicó que la transformación digital se basa en la experiencia del cliente. Luego, comentó el contenido de la capacitación, en la que se trataron temas relacionados con el entorno, tecnología y disrupción, ecosistemas e innovación. Ahondó en los principales aspectos de cada uno de ellos.

El director González Cuadra, con el fin de informar a la Secretaría General, expresó que en varias ocasiones se habló de la utilización del *blockchain* para las actas de las juntas directivas de los bancos, lo cual es interesante.

La directora Ruiz Delgado comentó que se apuesta al *blockchain*, por cuanto su mayor plus y logro es la transparencia. Agregó que, sin embargo, hay una duda por asuntos regulatorios en cuanto al trabajo en bloques. En lo que respecta al entorno de la transformación digital, resaltó que un tópico importante es la cultura digital y cómo debe incorporarse en todo el quehacer de la organización. Indicó que si no es así, prácticamente, cualquier proyecto en esa línea está condenado al fracaso. Citó las siguientes frases que consideraron importantes: *evolucionar y no revolucionar; no es solo tecnología, es un tema de cultura y personas; el valor diferencial en esta cuarta revolución industrial es el factor humano; no nos podemos olvidar de las personas, son los agentes del cambio*. Luego, manifestó que las principales barreras son la resistencia al cambio, el costo, la técnica o falta de competencia, la ausencia

de oferta adaptada al mercado (infraestructura, dispositivos, soluciones), el riesgo de seguridad, ningún impedimento, la incertidumbre jurídica y la falta de compromiso en la gestión. Respecto de la cultura digital, mencionó los siguientes aspectos a tomar en cuenta: son necesarias nuevas habilidades y capacidades, la diferenciación viene de las personas; los valores que aportarán diferenciación son creatividad, intuición, sociabilización, sensibilidad y ética; la tecnología está disponible, es un fenómeno global y mundial; se pasa mucho tiempo diseñando el puente y no las personas que pasan por este. Posteriormente, comentó sobre la cuarta revolución industrial. Hizo referencia a algunos datos históricos (máquina de vapor, producción en masa, tecnología de internet, internet de las cosas) y dio lectura a la interrogante *¿está ocurriendo la transformación a la velocidad de la cuarta revolución industrial?* De seguido, brindó ejemplos de avances tecnológicos como lo son las raquetas inteligentes, los pagos a través de teléfonos móviles, los cepillos de dientes inteligentes, entre otros. En cuanto a la tecnología y la disrupción, dijo que ser digital no es un tema táctico, sino que se trata de una cuestión estratégica. Luego, expuso qué es la transformación digital e indicó que las tecnologías digitales agregan valor a la organización. Agregó que no es transformación solo el mercado y *marketing* digital, comprar e instalar tecnologías, digitalizar/automatizar los procesos actuales y olvidar al cliente y centrarse en la empresa. También, indicó que las oportunidades de transformación son los modelos de negocios, la experiencia del cliente y los procesos. Resaltó que doña Rosaysella le ha comentado la labor realizada desde la unidad del Banco encargada de estos procesos, con el fin de incorporar este tipo de oportunidades en el quehacer de la institución. Explicó que hay equipos de trabajo conformados por varios actores de la entidad (tecnología, riesgos, servicio al cliente, entre otros), para diseñar una estrategia de visión de transformación digital de mediano y largo plazo que pueda ser exitosa. Dijo que se está trabajando con células de trabajo, cuyo objetivo es, precisamente, llegar a tener proyectos pequeños de impacto real, a efectos de ir haciendo la transformación digital en el proceso de cultura, lo cual debe llevar al éxito en el mediano plazo. Por otro lado, expuso una matriz relativa a la madurez de

la transformación, la cual considera la intensidad de la inversión digital versus la capacidad de liderazgo para gestionar la transformación, e incluye aspectos como la visión, gobernanza y compromiso de TI en el negocio. Leyó: *Si usted no desarrolla esta capacidad, su empresa no va a obtener todos los beneficios de las inversiones en la transformación digital*. Por otra parte, citó los retos de la transformación digital y las capacidades por desarrollar. En relación con la experiencia del cliente, expresó que es el eje fundamental para el proceso de transformación digital. Resaltó que el Banco no está efectuando la digitalización en beneficio de él mismo, sino de las necesidades de los clientes que se deben atender. Entre los ámbitos de la visión BN Digital, destacó gobierno de la banca digital, ciencia de datos, optimización de canales, automatización de procesos, innovación y cultura, atracción de clientes, nuevo diseño de red física, integración con terceros y ciberseguridad. Comentó que las brechas en la transformación digital son la incertidumbre sobre la gran cantidad de tecnologías; la difícil coordinación entre las direcciones de TI, Operaciones y Riesgo; la resistencia organizacional al cambio y el GAP del talento clave; la dificultad para implementar ágilmente la arquitectura de datos inadecuada y los sistemas complejos. Dijo que es urgente contar con la plataforma omnicanal, con el propósito de brindar una experiencia unificada en todos los puntos de contacto o canales digitales con el banco y disminuir los tiempos y costos de los desarrollos tecnológicos, así como estar a la vanguardia con las plataformas de primer orden. Finalmente, indicó que haber escuchado a los expositores conversar ampliamente sobre los temas que están utilizando en sus bancos y la experiencia que han vivido, podría ahorrarle al Banco un camino que ellos ya han recorrido, así como utilizar esas enseñanzas para empezar a caminar en la ruta de lograr éxito en el proceso de transformación digital, con una estrategia y alineaciones tácticas que lleven a lograr los resultados.

El director González Cuadra expresó que desea insistir en que en el proceso de transformación digital lo más importante son las personas: los clientes y los funcionarios del Banco. Añadió que sin el cambio cultural esto no se podrá hacer, aunque se cuente con el equipo y la tecnología. Dijo que en el taller de *Design*

*Thinking* (innovación centrada en el cliente) le llamó la atención, de manera muy particular, una actividad desarrollada que consistía en un reto de cómo ser el Banco más importante en el 2030. Comentó algunos aspectos relevantes de dicha actividad.

La directora Ruiz Delgado manifestó que el seminario fue muy interesante y valió la pena participar en él. Destacó que la importancia de estas capacitaciones es que se consideren al momento de diseñar iniciativas; es decir, que si se incorporan dentro del quehacer de la institución, ese sería su valor agregado, por lo que se convierte en una inversión participar en foros de ese nivel.

### **Resolución**

**POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ: tener por presentado** el informe de la directores Jeannette Ruiz Delgado y Rodolfo González Cuadra, y de la señora Rosaysella Ulloa Villalobos, subgerente general de Banca de Desarrollo y Personas, relativo a su participación en el ***Programa Transformación Digital e Innovación de Servicios Financieros***, organizado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (Incae) y llevado a cabo en la ciudad de Madrid, España, del 10 al 13 de junio del 2019; lo anterior, de conformidad con la autorización otorgada por la Junta Directiva General en el artículo 13.º, sesión 12.326 del 25 de febrero del 2019.

(J.R.D.)