



Digital Way Colombia 2021-2022

Análisis de la transformación digital de las
empresas Colombianas ganadoras del Premio de
Transformación Digital





Mauricio Arias,
Socio Technology
Consulting PwC Colombia

Ya no es suficiente habilitar digitalmente iniciativas específicas: es cada vez más importante que las empresas adopten una visión integral entorno a la transformación digital. A medida que continúan invirtiendo en tecnología para respaldar el cambio hacia el trabajo remoto y la automatización, deben considerar la mejor forma de apalancar su estrategia de negocio y, en muchos casos, redefinir su modelo operativo y de servicio. Esto incluye analizar la transformación requerida en distintos procesos a lo largo de toda la cadena de valor y optimizar la inversión requerida en estas iniciativas.

Adicionalmente, vivimos un contexto complejo en distintos niveles, donde el concepto de resiliencia es fundamental. La organización resiliente debe ser, entonces, flexible para responder a distintos cambios y amenazas, y esta capacidad de respuesta puede ser en muchos casos la diferencia entre recuperarse o ser aplastada por el peso de una recesión económica, una pandemia u otro escenario de riesgo. La transformación digital soporta tanto la adopción de nuevas estrategias y modelos de negocio, como el desarrollo de capacidades de respuesta que proporcionan la elasticidad para ser resilientes. De esta forma, la

transformación involucra analizar en detalle todo lo relacionado con su organización: desde nuevas formas de trabajar hasta nuevos procesos, gobierno, comportamientos y prestación de servicios.

Asimismo, la transformación digital puede ayudar a la economía de nuestro país a superar la crisis estimulando la innovación y la adopción de nuevos modelos de consumo, soportando el desarrollo competitivo de diferentes sectores y transformando los sistemas de producción y servicio. Las iniciativas digitales, pueden además soportar el acceso a servicios críticos como la salud y la educación y fortalecer las relaciones con los ciudadanos y el empresariado para apoyar el desarrollo de políticas y programas a nivel nacional.

En los casos de éxito que hemos recopilado en esta publicación, podemos ver como distintas organizaciones del país están llevando a cabo importantes iniciativas orientadas a transformar sus empresas, fortalecer su resiliencia organizacional y construir un mejor país.



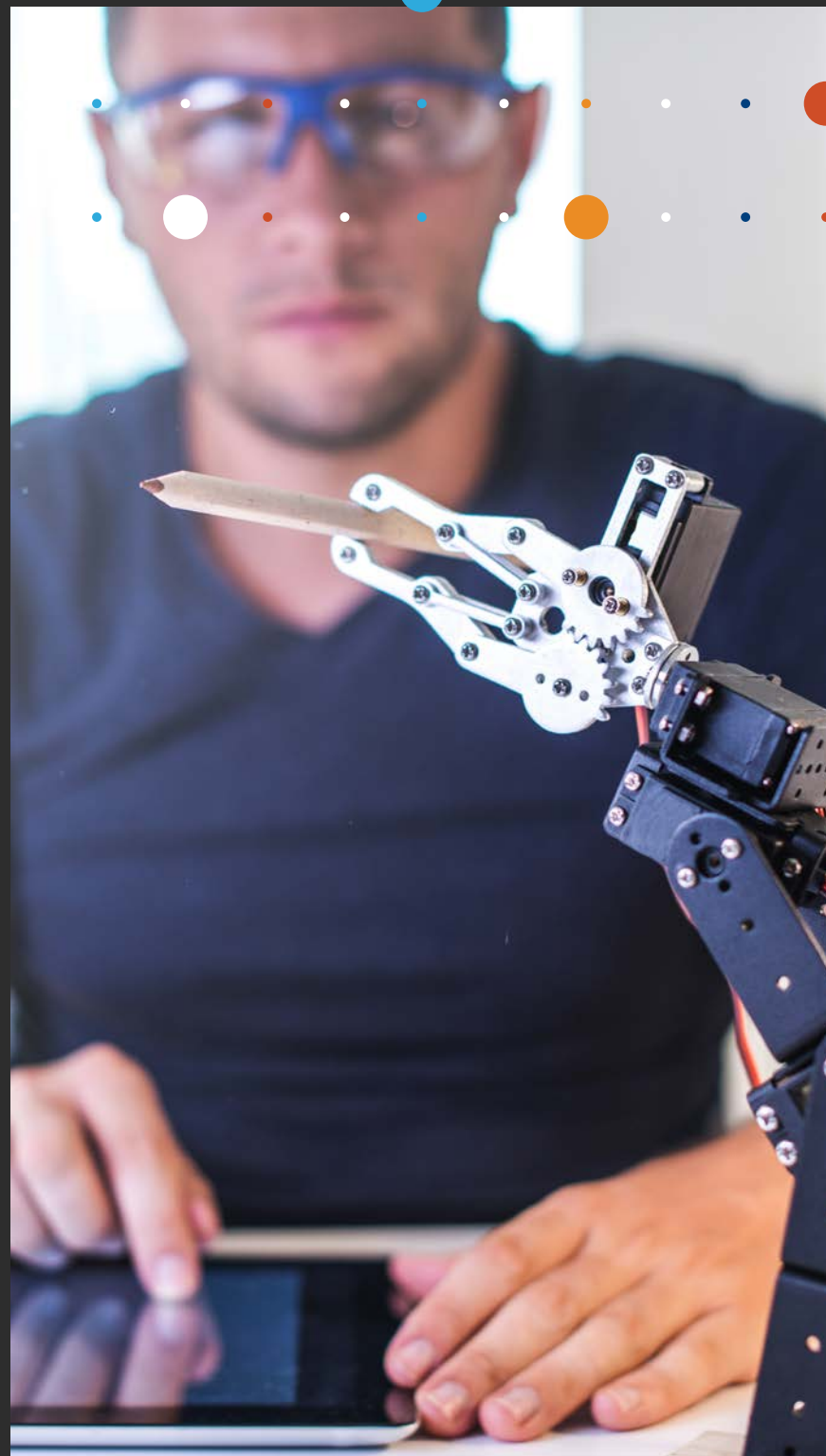
Mario A. Castaño,
Director Técnico CINTEL

En un panorama desafiante producto de la pandemia, las organizaciones se han enfrentado al reto de mantenerse operativas y otras han encontrado la oportunidad para crecer de forma exponencial, gracias a los procesos de transformación digital y a la incorporación y mejor aprovechamiento de la tecnología. Asimismo, la mayoría de las empresas ganadoras del Premio de Transformación Digital en sus últimas tres ediciones, siguieron apostándole a un rol más activo del talento humano en la innovación de los distintos procesos que conforman el modelo de negocio, permitiéndoles ser más competitivos y adaptarse rápidamente al nuevo contexto mundial.

En este sentido, la pandemia impulsó la necesidad de ser más eficientes y establecer diversos procesos internos y externos que permitieron la continuidad de los negocios. La tecnología se convirtió en la mejor aliada para las organizaciones sin importar su tamaño, siendo un factor

clave para dar solución a los desafíos que representa la nueva normalidad. Las empresas que ya contaban con una estrategia clara de transformación digital pudieron reorganizarse de una manera más ágil y flexible.

Este documento, que presenta los casos de éxito de las empresas que han ganado el Premio a la Transformación Digital, es una muestra clara de la importancia que ha tenido esta dinámica en el cambio de visión de las organizaciones, las cuales día a día priorizan y mejoran su inversión en tecnología, generando de esta manera, nuevas oportunidades empresariales y nuevos modelos de negocio. El reconocimiento otorgado se convierte en un impulso para seguir por el camino de la innovación y la mejora constante, factores indispensables para superar la crisis mundial.



Contenido

1. Contexto Transformación Digital en Colombia.
2. Tecnologías emergentes en Colombia.
3. ¿Qué es el premio y cuál es su contexto?
4. Historia del premio.
Categorías y ganadores a través de los años.
6. Casos de éxito de empresas ganadoras:
 - Bancolombia
 - Ecopetrol
 - Grupo Réditos
 - IMEXHS
 - Seguros Medicos Internacionales
 - UALET
 - Virtual llantas
 - Wiki Mujeres
7. Agradecimientos

Contexto

Transformación Digital en Colombia

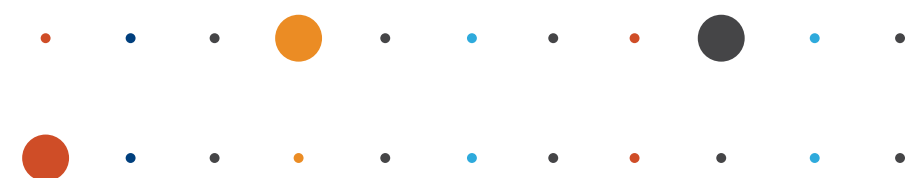
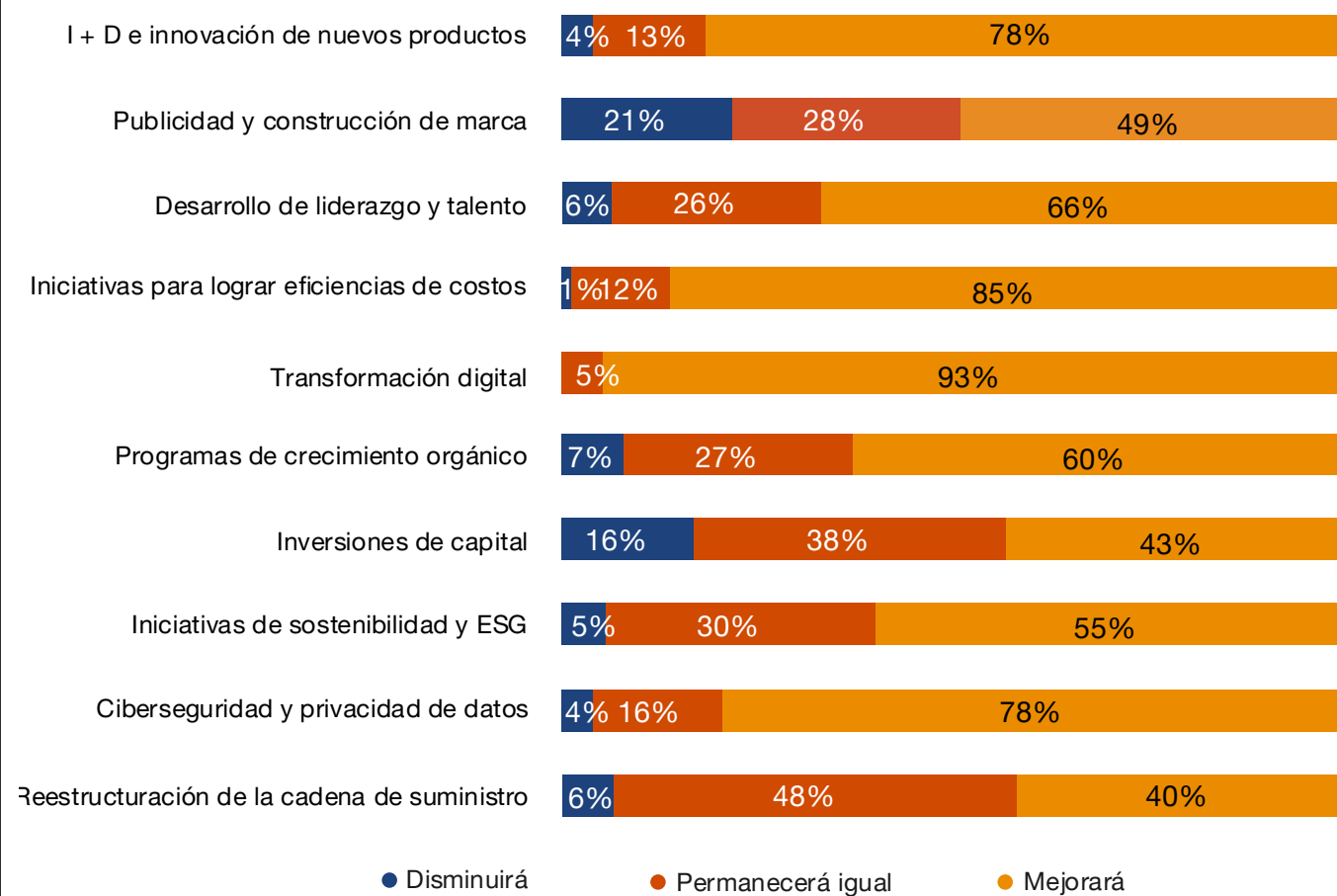
Contexto

En PwC y CINTEL creemos firmemente que el futuro que deseamos para Colombia depende de cómo transformamos nuestro presente. Es evidente que estamos viviendo **una de las épocas de transformación tecnológica más avanzadas jamás vista**; el salto es exponencial y es la constante que caracteriza estos tiempos. Una verdadera transformación digital incluye no solamente la habilitación tecnológica en escenarios que permitan encontrar grandes oportunidades, sino que también deben afrontar grandes desafíos para que sus negocios perduren en el tiempo, incorporando **la experiencia de usuario y clientes de principio a fin**.

Según la más reciente **Encuesta Global de Presidentes, CEO Survey 2021**, realizada por PwC, se vio reflejado que los CEO, a nivel global, ven en la transformación digital una herramienta para enfrentar los retos de la nueva realidad. El mismo sentimiento es compartido **en Colombia en el cual, el 93 por ciento de los encuestados estiman incrementar sus inversiones en proyectos** relacionados con este tema, algo en lo cual la crisis del Covid-19 tiene mucho que ver.

Aspectos como mejorar la conectividad de las plataformas, tomar decisiones basadas en datos haciendo uso de modelos analíticos, generar eficiencias operativas utilizando tecnologías que mejoren la experiencia del cliente, están siendo considerados. La siguiente prioridad es implementar iniciativas de eficiencias en costos para optimizar procesos, ya sea a través de la definición de estrategias y modelos de negocio B2B (negocio a negocio) y B2C (negocio a consumidor). A reglón seguido, la prioridad es la ciberseguridad y la privacidad de datos al igual que la innovación. Podría decirse que el esfuerzo consiste en alinear esta última con la estrategia empresarial y usar la tecnología como motor del cambio. En la siguiente gráfica se expone cuáles serán las prioridades de inversión a largo plazo de los CEO colombianos:

¿Cómo planea cambiar sus inversiones a largo plazo en los siguientes aspectos durante los próximos tres años, como resultado de la crisis del COVID-19?



Dentro del marco del Premio a la Transformación Digital Empresarial, PwC y CINTEL motivan la creación de este documento con el objetivo de propiciar un espacio ideal y un mayor entendimiento de la importancia fundamental que tiene la transformación digital y tecnológica en el sector privado de Colombia. Esta publicación tiene como objetivo mostrar a las empresas ganadoras del premio de Transformación Digital Empresarial en todas sus ediciones y cómo están gestionando la colaboración, la priorización en las inversiones digitales y la resiliencia en tiempos pandemia apalancados por la tecnología.



Luego de jornadas largas de colaboración con estas organizaciones hemos podido identificar que la clave está en **tener personas y equipos de trabajo que dominen las tecnologías emergentes en todas sus formas**, integrándose al modelo de negocio para hacer memorable la experiencia del cliente, así como una cultura y ADN digital en la estrategia de negocio. En este documento hemos logrado recopilar grandes hallazgos que nos permiten divisar cómo estas empresas han trabajado estos componentes y cómo enfocan sus estrategias hacia un futuro completamente impulsado por la tecnología y la innovación que yace en ella.

Todos los procesos de transformación digital efectivos requieren **espacios para la creatividad, colaboración y experimentación**. Aquí compartiremos las experiencias de pymes, emprendimientos y grandes empresas exitosas que con sus estrategias evidencian el valor que tiene una cultura digital, de aprendizaje y que se mantienen resilientes a pesar de la crisis actual que vivimos en nuestro mundo.

Tecnologías

Emergentes en
Colombia

El concepto de tecnologías emergentes se ha vuelto familiar en los últimos años debido a la expansión tecnológica mundial y aún más por la aceleración de la transformación digital como consecuencia del covid 19. Dentro de este término pueden existir gran cantidad de variantes tecnológicas que las empresas actualmente implementan con el fin de ofrecer mejores experiencias para sus clientes y grupos de interés.

La tecnología evoluciona constantemente a ritmos imperceptibles, ofreciéndonos cada vez más opciones sobre cómo la usamos para resolver problemas de negocio y sociales, sin embargo implementarlas correctamente resulta ser un desafío enorme: en la encuesta más reciente de PwC sobre líderes empresariales, el 74% de los directores ejecutivos de Colombia afirmaron que les preocupaba la velocidad del cambio tecnológico. Teniendo en cuenta lo anterior este documento se enfoca en escanear el panorama tecnológico de algunas empresas colombianas para comprender hacia donde están guiando sus esfuerzos digitales y qué tecnologías emergentes e innovaciones brindarán los mayores beneficios sostenibles a largo plazo.

Nuestro trabajo en esta área comenzó hace unos cinco años, cuando PwC analizó más de 250 tecnologías emergentes para identificar aquellas que tendrían el mayor impacto de negocio en todas las industrias.

Las tecnologías que tienen mayor potencial las llamamos las **Ocho esenciales**

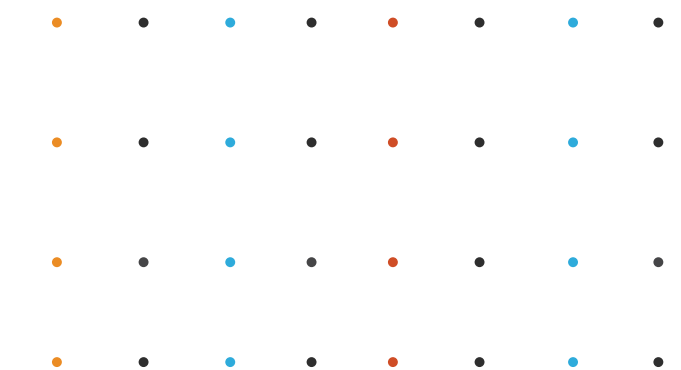
- Drones
- Robótica
- Blockchain
- Impresión 3D
- Realidad virtual (VR)
- Inteligencia artificial (IA)
- Realidad aumentada (AR)
- Internet de las cosas (IoT)

Hoy en día, las Ocho Esenciales continúan evolucionando y dejando su huella, impulsadas por la pandemia que acelera la adopción de tecnologías emergentes. Algunas, como la inteligencia artificial, se están convirtiendo en parte integral de todo tipo de empresa. Mientras tanto, hemos estado siguiendo otro cambio profundo: ¿cómo estas tecnologías individuales se combinan de manera transformadora? Si bien existen otras tecnologías prometedoras como la computación cuántica y la nanotecnología, el impacto más práctico y profundo en los próximos cinco años seguirá viniendo de las Ocho Esenciales. Pero la diferencia está en cómo trabajarán juntas para lograr este impacto.

Esta convergencia reconfigura las ocho tecnologías esenciales en seis combinaciones de poder: confianza automatizada, interfaces inmersivas, realidad extendida, autonomía de trabajo, reflejo digital y redes hiperconectadas. Esta ola de innovación promete expandir, significativamente, nuestra capacidad para trabajar de manera más inteligente y sin problemas con el uso de estas tecnologías convergentes.



Las seis convergencias tecnológicas, una combinación que potencializa las ocho esenciales

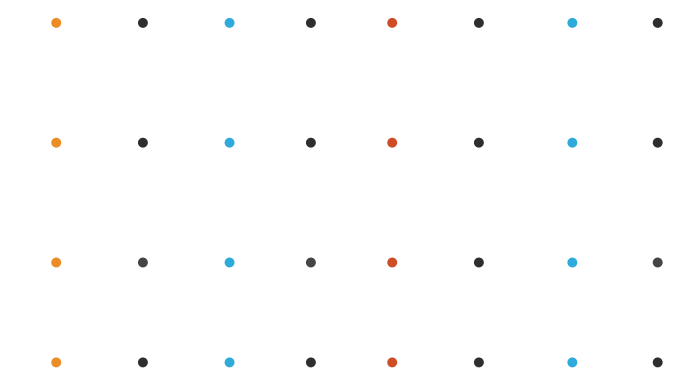


Confianza automatizada

La confianza está en el corazón de todas las relaciones de negocio y relaciones personales. Si los empleados, los clientes, los inversores y las comunidades no pueden confiar en la seguridad, la protección y la privacidad de los datos, los sistemas y los procesos, su empresa se verá afectada. Sin confianza y transparencia, también podría estar sujeto a acciones legales y reglamentarias.

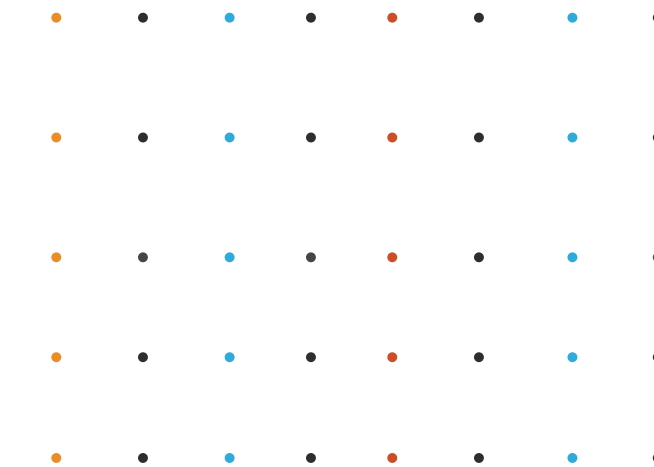
Interfaces inmersivas

Para que las personas trabajen de forma más eficaz y creativa, deben poder interactuar con la tecnología de forma natural y fluida. Las interfaces inmersivas pueden ayudar a lograrlo al ofrecer formas novedosas de explotar la tecnología para tener un mayor impacto.



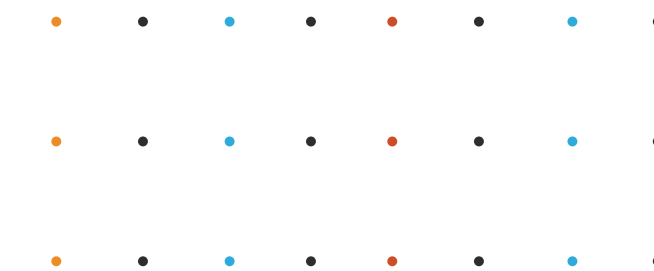
Realidad extendida

Las tecnologías de realidad extendida podrían generar un aporte de 1,5 billones de dólares a la economía mundial para 2030, según una evaluación de impacto económico realizada por expertos de PwC. El valor incluirá áreas como la creación de nuevas experiencias para los clientes, la aceleración del desarrollo de productos y la mejora de la seguridad en el lugar de trabajo.



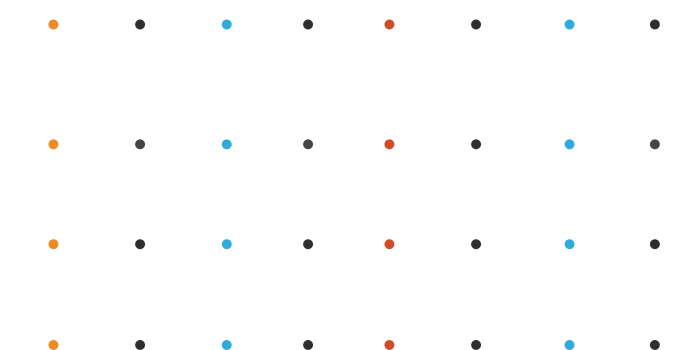
Autonomía laboral

La autonomía de trabajo permitirá a las empresas apoyar a sus trabajadores y mejorar su productividad al automatizar los flujos de trabajo de manera integral y brindar acceso a datos previamente inaccesibles y a generar información esencial para mejorar la toma de decisiones. La automatización inteligente brinda a los sistemas la capacidad de aprender de decisiones previas y patrones de datos para tomar decisiones inteligentes por sí mismos, lo que libera a las personas para que se concentren en el trabajo importante.



Reflejo digital

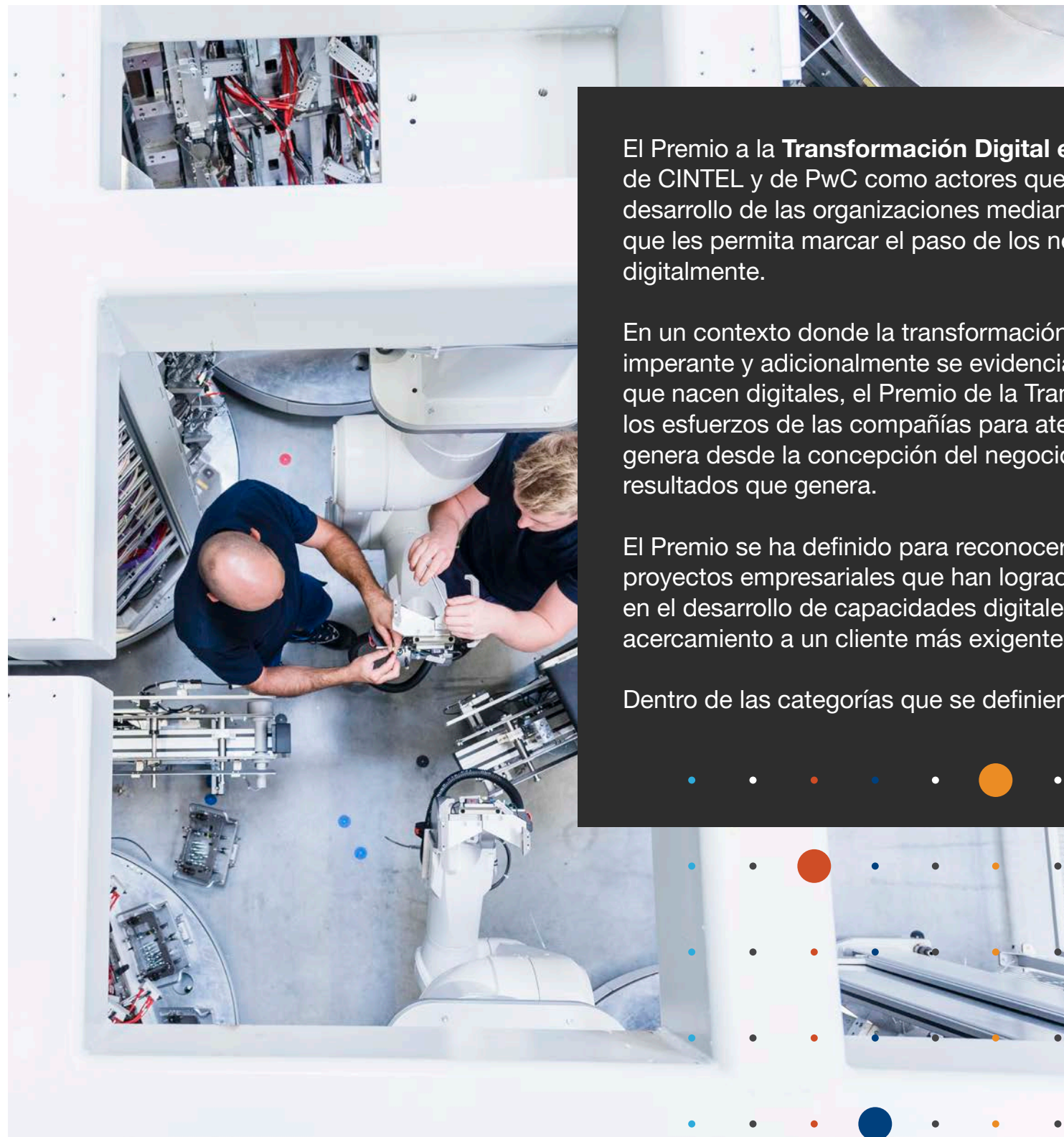
Desarrollar réplicas digitales de sistemas, procesos, lugares del mundo real, o incluso del mundo mismo es importante, porque permite a las organizaciones crear espacios de prueba seguros. En una reflexión digital se pueden modelar diferentes escenarios y explorar diferentes resultados.



Redes hiperconectadas

A medida que el volumen de datos continúa creciendo exponencialmente, se vuelve cada vez más esencial recopilar, distribuir y almacenar esos datos de una manera segura, escalable y accesible, y eso incluye los datos enviados de una máquina a otra. Las redes hiperconectadas, que incluyen IA, IoT, blockchain e incluso drones, pueden manejar datos de diversas fuentes de una manera rápida, eficiente y segura a gran escala.

¿Qué es el Premio de
Transformación Digital
y cuál es su contexto?



El Premio a la **Transformación Digital en Colombia** surge como una iniciativa de CINTEL y de PwC como actores que promueven la estrategia digital y el desarrollo de las organizaciones mediante el aprovechamiento de tecnologías que les permita marcar el paso de los negocios hacia empresas transformadas digitalmente.

En un contexto donde la transformación digital de las organizaciones es imperante y adicionalmente se evidencia el alto crecimiento de empresas que nacen digitales, el Premio de la Transformación Digital busca reconocer los esfuerzos de las compañías para atender esta dinámica y el impacto que genera desde la concepción del negocio, su estrategia, su implementación y los resultados que genera.

El Premio se ha definido para reconocer y premiar las mejores iniciativas y proyectos empresariales que han logrado resultados evidentes y tangibles en el desarrollo de capacidades digitales, enfocadas en mejoras operativas, acercamiento a un cliente más exigente y cambios en modelos de negocio.

Dentro de las categorías que se definieron para el premio, se incluyeron:



Transformación digital en grandes empresas.



Transformación digital en Pymes.



Transformación digital con impacto social.



Emprendimiento digital del año.

Y, en la última edición del premio, se incluyó una categoría adicional:



Soluciones innovadoras que habilitan la transformación digital de las empresas.

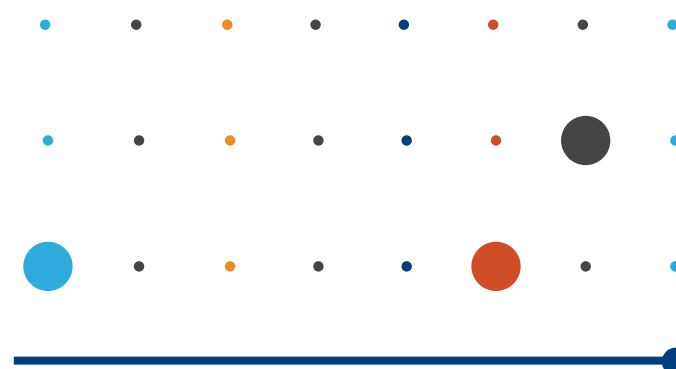
Para la evaluación de iniciativas y proyectos que se postulan para el Premio, **se consideran seis (6) criterios fundamentales que permiten evidenciar la transformación en las organizaciones** y los beneficios e impactos obtenidos. Dentro de estos criterios se encuentran los siguientes:

Modelo de negocio:

Este criterio busca identificar los cambios significativos que se hayan dado en el modelo de negocio a partir de la transformación digital; si se ha generado un modelo de negocio disruptivo o si se ha generado un apoyo evidente al modelo de negocio tradicional.

Impacto en las personas:

Se identifica cómo, a partir de las dinámicas de transformación digital, se logra contar con colaboradores más comprometidos cuando se presentan cambios, cómo se presenta una mejora en las habilidades y competencias de las personas, cómo hay una mayor cercanía con el cliente y una mayor disponibilidad de datos de estos, y cómo se logra una mayor satisfacción.



Adopción de cultura digital:

Se identifican cambios en los comportamientos de los clientes y los colaboradores; si se da una apropiación de los modelos y conciencia de cambio en diferentes niveles de la organización, si se dialoga y se conoce la estrategia digital entre los actores de la empresa y si se evidencia un involucramiento de los niveles directivos.

Uso de plataformas:

Se resalta la adopción de plataformas tecnológicas en la operación de los negocios; se busca identificar la visión y gestión de una arquitectura empresarial y una coherencia en los modelos de innovación tecnológica.

Modelo sostenible:

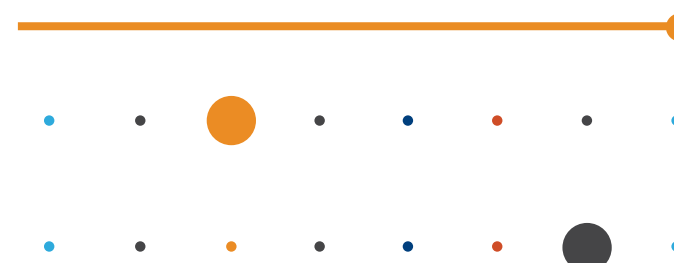
Se busca que los negocios se basen en modelos económicos rentables, en la cual se presente una mejora en el valor, crecimiento de los ingresos, eficiencias y crecimiento de la participación del mercado. Se busca que estos aspectos se proyecten en el tiempo.

Visión estratégica:

Es importante evidenciar que las iniciativas y proyectos se basan en una estrategia definida del negocio, con proyección hacia el futuro y en coordinación e integración con el ecosistema digital en el que dicho negocio se desarrolla.

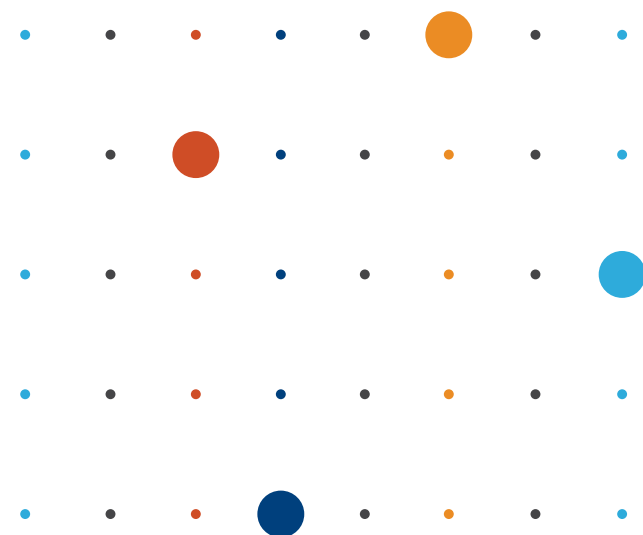
Los permanentes avances en tecnología y la amplia oferta de herramientas digitales, modifican la cotidianidad de la población en el mundo, lo cual tiende a tener un impacto significativo en el desarrollo de los negocios. Las empresas afrontan un mundo cada vez más digital, lo que genera la obligatoriedad de estar inmersas en estos nuevos entornos. Esta dinámica exige una correcta adaptación organizacional que va desde sus procesos, productos y servicios o incluso desde su modelo de negocio para lograr el éxito empresarial.

El proceso se debe basar en una estrategia corporativa concreta, en la cual se defina una visión clara del negocio utilizando herramientas tecnológicas que permitan aumentar la competitividad y productividad empresarial. Asimismo, este debe ir alineado con el desarrollo y fortalecimiento de habilidades y competencias del recurso humano a disposición.



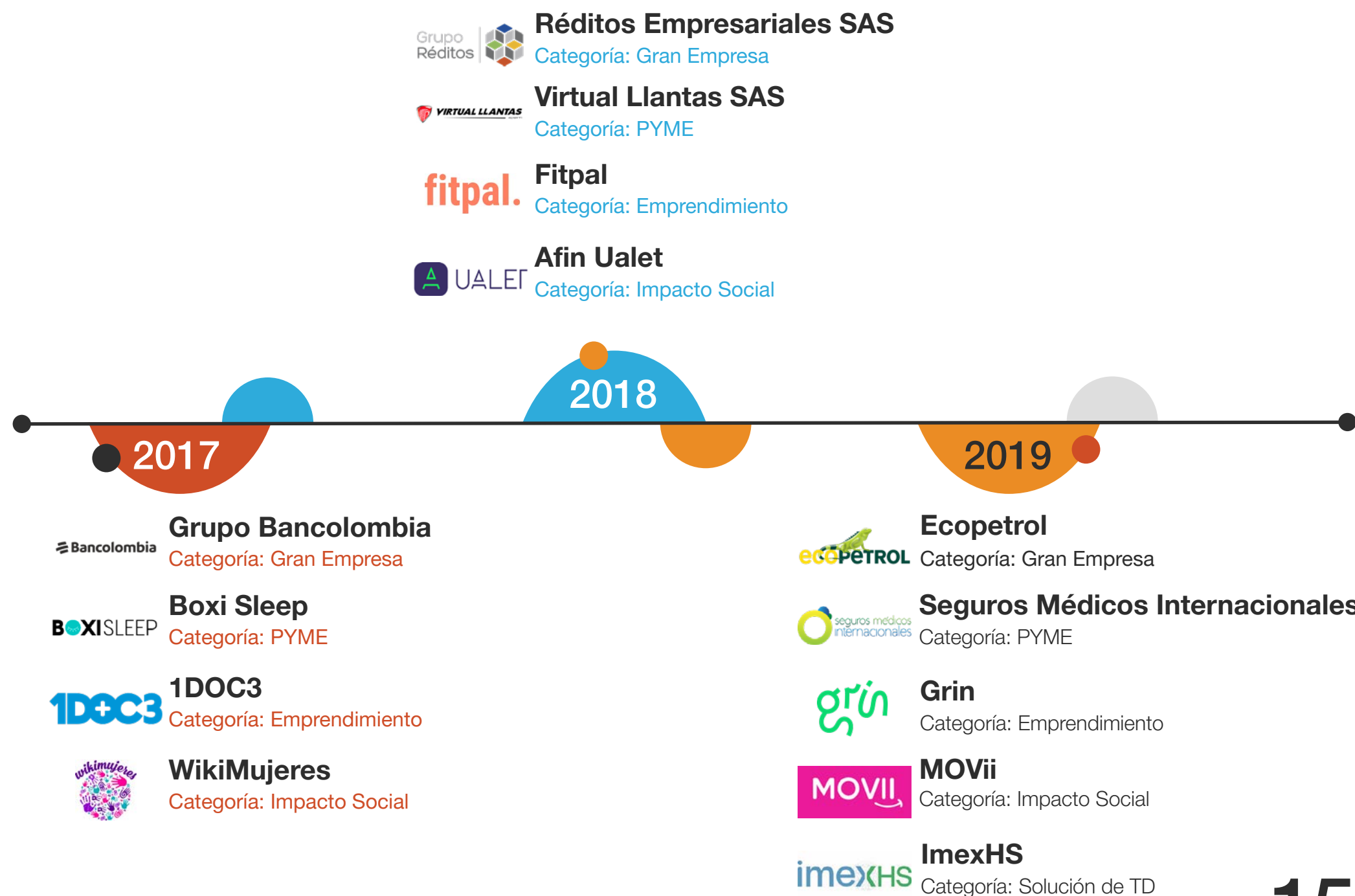
Historia del premio





El Premio de la Transformación Digital se ha llevado a cabo en tres ediciones: 2017, 2018 y 2019. Este reconocimiento se hace en el marco del Congreso Internacional de TOC – ANDICOM el cual se desarrolla, anualmente, en Cartagena de Indias. Este evento reúne a los actores del ecosistema TIC del país y del mundo, donde confluyen tanto la oferta como la demanda de productos y servicios TIC generando espacios de relacionamiento entre los participantes.

En estas tres ediciones hemos contado con una amplia participación de importantes empresas del país, emprendimientos y proyectos e iniciativas que impactan positivamente la sociedad. A continuación, presentamos los ganadores de las ediciones anteriores quienes, en los próximos capítulos, expondrán sus iniciativas de transformación digital y cómo estas impactaron a sus colaboradores, clientes y grupos de interés:



Casos de éxito

empresas ganadoras

Bancolombia - Ecopetrol - Grupo Réditos - IMEXHS -
Seguros Medicos Internacionales - UALET -
Virtual llantas - Wiki Mujeres

Bancolombia

Bancolombia es el Grupo financiero líder en Colombia cuyo propósito es promover el desarrollo económico sostenible para lograr el bienestar de todos, a partir del fortalecimiento del tejido productivo, la construcción de ciudades y comunidades sostenibles y la inclusión financiera. Ha sido reconocido como el banco más sostenible del mundo, según el Dow Jones Sustainability Index (2020) y cuenta con presencia en 4 países de Latinoamérica (Colombia, Panamá, Guatemala y El Salvador), convirtiéndola una de las 10 entidades financieras más grandes de la región con más de 17 millones de clientes y 35.000 colaboradores.

La organización ha buscado fortalecer su estrategia digital con un robusto crecimiento en sus plataformas logrando, en 2020, contar con más de 8.4 millones de clientes digitales y facilitando que el 85% del total de sus operaciones se hicieran por medio de canales digitales. Igualmente logró distribuir más de 3 millones de productos mediante su plataforma web y móvil, representando un 44% del total de las ventas realizadas en todos sus canales.



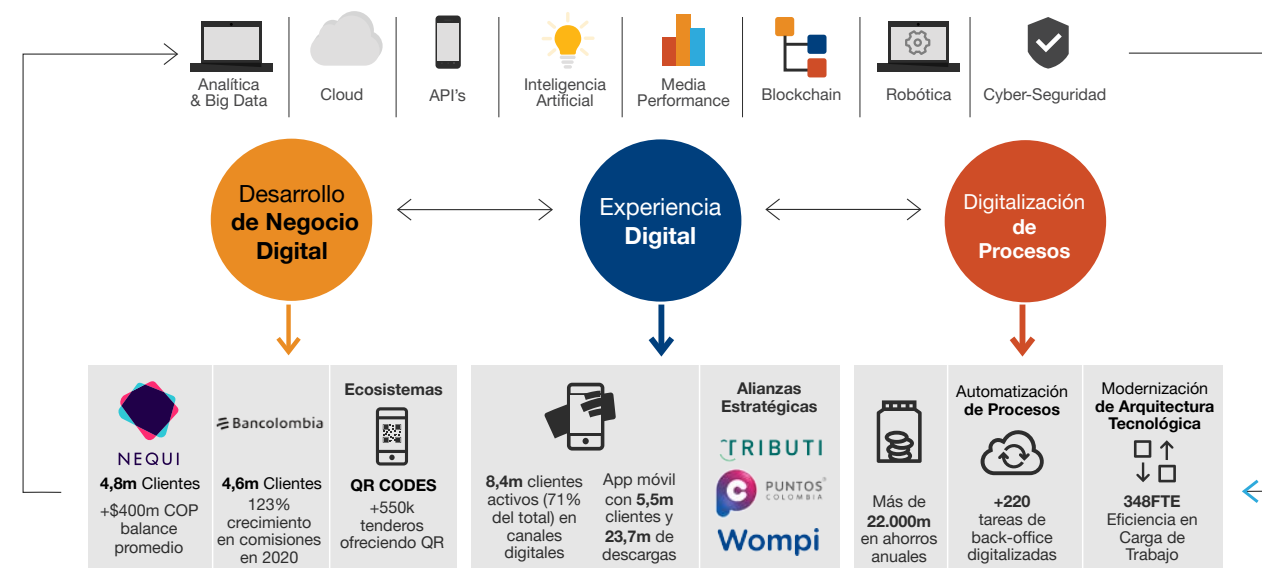
Dentro de la dinámica de la transformación digital empresarial, en 2020, Bancolombia recibió diferentes reconocimientos como la mejor banca digital en Colombia para personas, mejor banca digital en Colombia para el segmento corporativo/institucional, mejor aplicación móvil para personas en Latinoamérica, entre otros. Esto refleja el compromiso de la organización con su estrategia digital y el diferencial que marca en el mercado.

¿Cómo prioriza la organización sus inversiones en lo digital?

Su estrategia digital se basa en tres pilares fundamentales: el desarrollo de modelos de negocio digitales, la mejora en la experiencia digital de los clientes y el avance en la adopción de tecnologías de automatización de procesos operacionales. Asimismo, se apalancan del desarrollo de ecosistemas como un componente fundamental para su evolución y fortalecen la integración de capacidades relacionadas con la analítica y big data, la nube, el desarrollo de APIs, la inteligencia artificial, media performance, blockchain, la robótica y la ciberseguridad.

Las condiciones de trabajo actuales han dirigido los esfuerzos organizacionales a mantener la operación y estar a la altura de las necesidades de sus clientes. Las grandes apuestas que se han realizado van orientadas al fortalecimiento de los canales digitales; la modernización de la arquitectura tecnológica y la automatización de procesos.

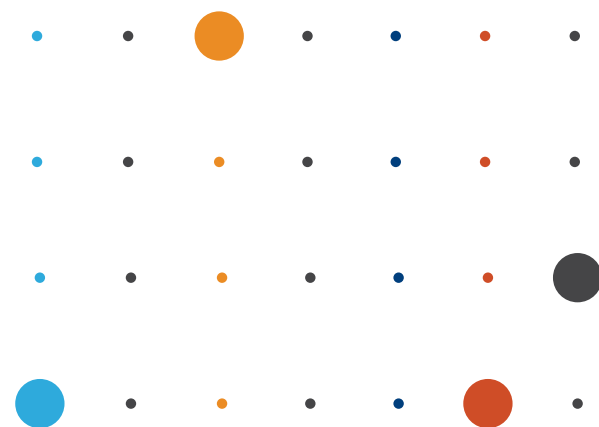
Estrategia Digital



La estrategia operacional que enmarca la transformación de los procesos en la organización es la operación inteligente y uno de sus pilares fundamentales es, entre otros, la automatización inteligente de procesos. Su relevancia se materializa en el apoyo a la ejecución de actividades clave que incrementaron su flujo transaccional, fruto de la situación de pandemia y su aplicación se nutre con capacidades de RPA, BPM, inteligencia artificial y analítica.

La transformación de procesos en el ámbito de la automatización inteligente se realiza a través de un modelo de priorización en el que se evalúa el impacto de las intervenciones considerando diferentes factores: el aporte a la experiencia superior del cliente, el incremento en la productividad, la disminución en la exposición de riesgo operacional, la eficiencia en gastos y la generación de nuevos ingresos.

Durante el desarrollo de la pandemia se priorizó la automatización de 29 procesos que tenían como objetivo apoyar las necesidades generadas en Colombia y la sociedad, habilitando una fuerza de trabajo digital que soportó varias operaciones importantes para la organización: la gestión de alivios financieros en productos de cartera comercial, leasing habitacional y cartera hipotecaria; la entrega de subsidios del Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF) y la apertura de cuentas de ahorro a la mano para movilizar el auxilio del ingreso solidario conforme a los lineamientos de la organización y del gobierno nacional. Además, se garantizó la continuidad de la operación de más de 220 procesos del BackOffice soportados en más de 600 robots que equivalen a las labores realizadas por 348 colaboradores.



Desarrollo de las competencias de talento humano dentro de Bancolombia:

La cultura organizacional de la organización promueve el bienestar de sus colaboradores y la velocidad para implementar y adaptar nuevas formas de trabajo que permitan responder con agilidad a los retos que plantea el entorno y la estrategia corporativa. De esta manera se visualiza el talento humano como un recurso fundamental que se fortalece a través de la adquisición de nuevos conocimientos con el objetivo de alcanzar las habilidades y capacidades necesarias para afrontar los retos de la nueva normalidad.

Para Bancolombia el talento humano siempre ha sido el centro de la transformación: el enfoque de la automatización no se ha basado en reemplazar a los humanos en su lugar

de trabajo, sino extender y mejorar sus capacidades de manera que sean más productivos y, al mismo tiempo, les transfieran las tareas menos cualificadas a las máquinas para que puedan concentrarse en las tareas creativas y de alto valor.

En Bancolombia no se ve la automatización de procesos como la configuración de robots para desplazar la fuerza laboral, sino como aquella capacidad que es capaz de asistir a los empleados en sus tareas, de manera que cada intervención trae consigo su asistente de procesos que corresponde a un autómatas virtual (software) basado en las tecnologías RPA, RDA y/o Inteligencia Artificial.

El desarrollo de las competencias del talento humano en las habilidades de automatización inteligente de procesos se ha direccionado por medio de un programa de democratización de la automatización en el que se han formado más de 400 colaboradores con los elementos metodológicos y técnicos necesarios para que sean protagonistas en la transformación digital de los procesos de la organización. El





empoderamiento de las capacidades de automatización en los empleados es vital para extender la transformación de procesos en la organización y su evolución se ha ligado a la definición de un gobierno sólido en el marco de la estrategia de implementación.

El modelo de democratización de capacidades empodera a los usuarios finales de la automatización de sus procesos. Parten de un modelo centralizado que evoluciona hacia modelos federados, entregando capacidades de implementación, pero manteniendo gobierno sobre el modelo de operación.

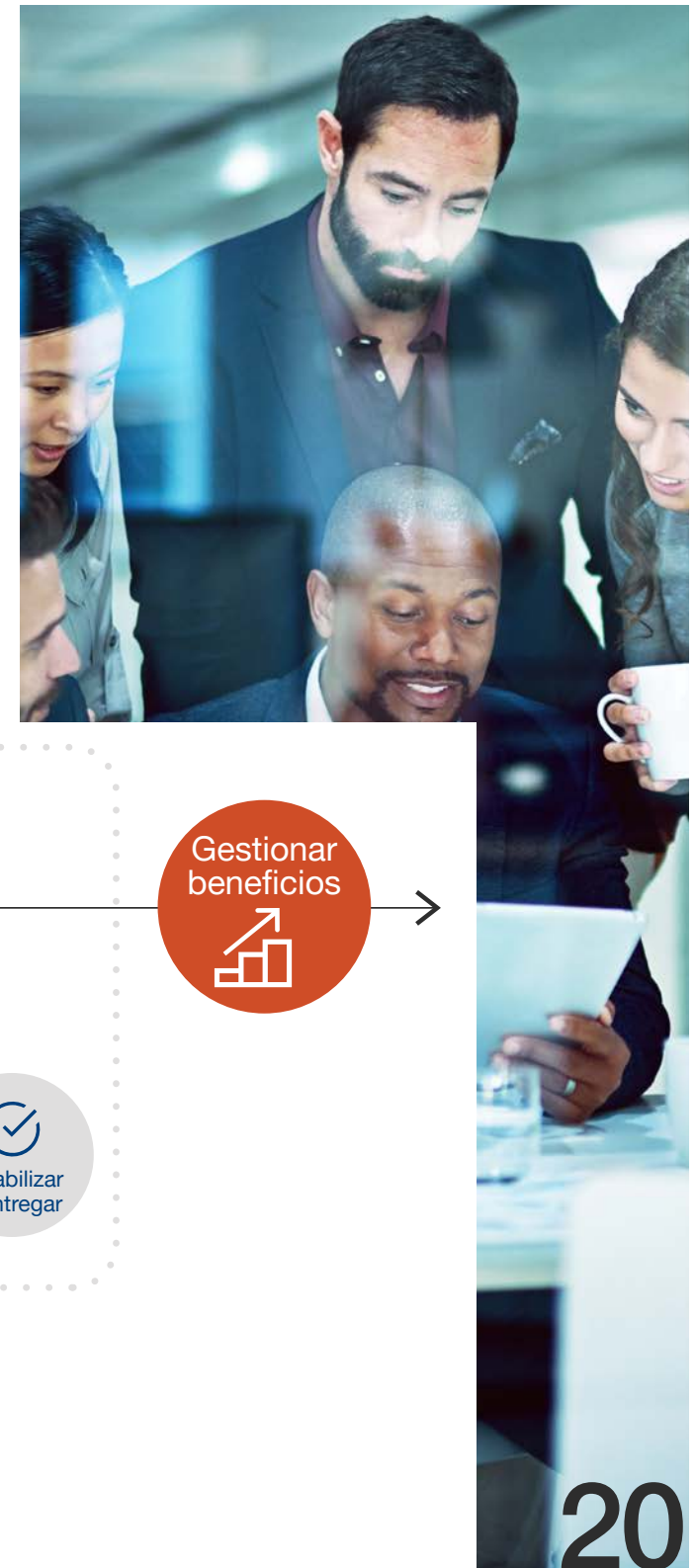
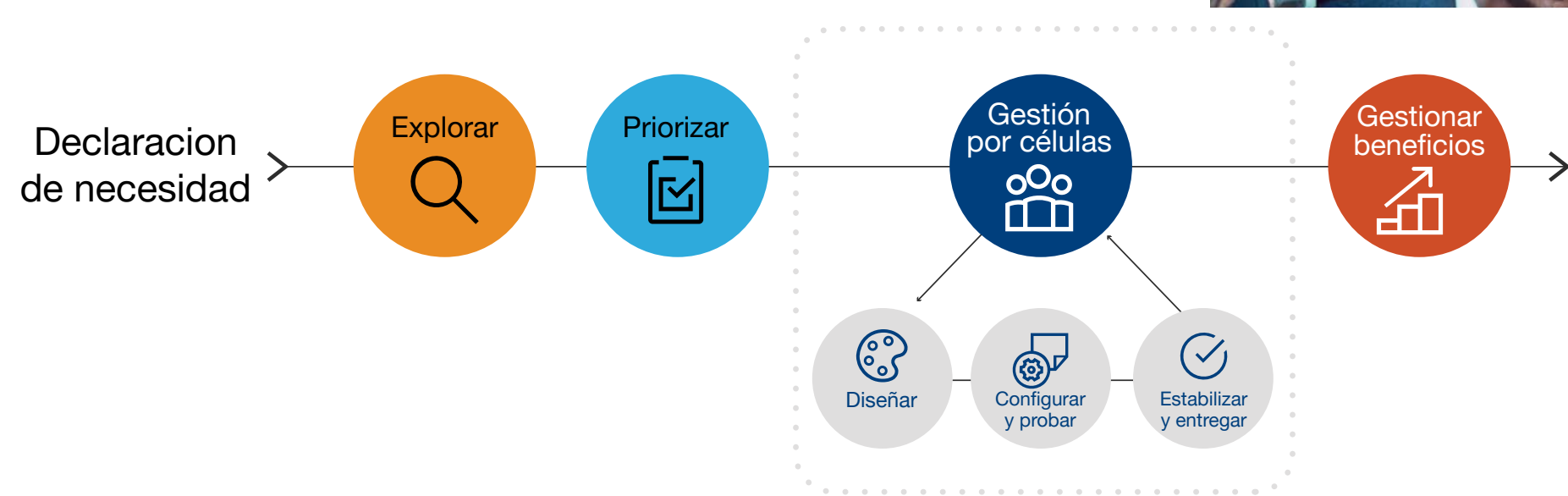
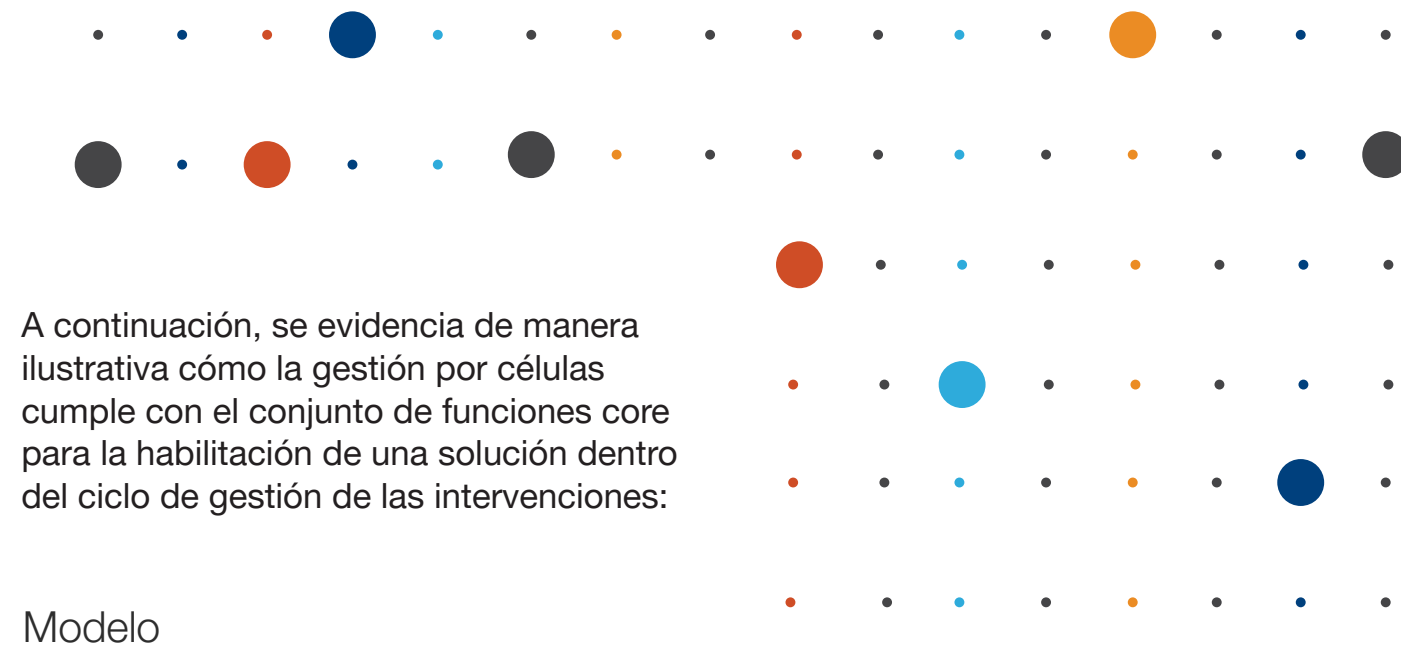
El siguiente gráfico ilustra cómo a través de un modelo de gobierno definido se han alcanzado niveles de democratización importantes en la organización y cómo eso juega un papel fundamental en la generación de resultados:



Trabajo colaborativo dentro de las diferentes áreas de la organización:

La implementación de su estrategia de automatización se realiza bajo un marco metodológico Scrum en el que, aún con funciones individuales dentro de cada equipo de trabajo, cada persona aporta desde el desarrollo particular de sus tareas a lograr un objetivo común y obtener resultados excepcionales. Esta metodología se ha fortalecido durante el último año con modelos flexibles de trabajo y el acompañamiento proporcionado por el equipo de cultura organizacional que desarrolló Movimiento B, una estrategia que plasma la esencia que caracteriza la organización y lo que nutre su cultura reconociendo seis rasgos: integridad, clientes, crecimiento sostenible, ser humano, dinamismo y desempeño extraordinario, con comportamientos esperados de sus líderes y empleados.

Igualmente, los modelos de trabajo evolucionaron a un esquema de trabajo por células multidisciplinarias, autoorganizadas y gestionables, logrando maximizar la comunicación en cada intervención y con aumentos en la velocidad y productividad de cada equipo de trabajo. El modelo de trabajo por células ofrece la capacidad de generar entregas de valor para el negocio con soluciones integrales.



Cambios dentro de Bancolombia para mantener la productividad y la competitividad:

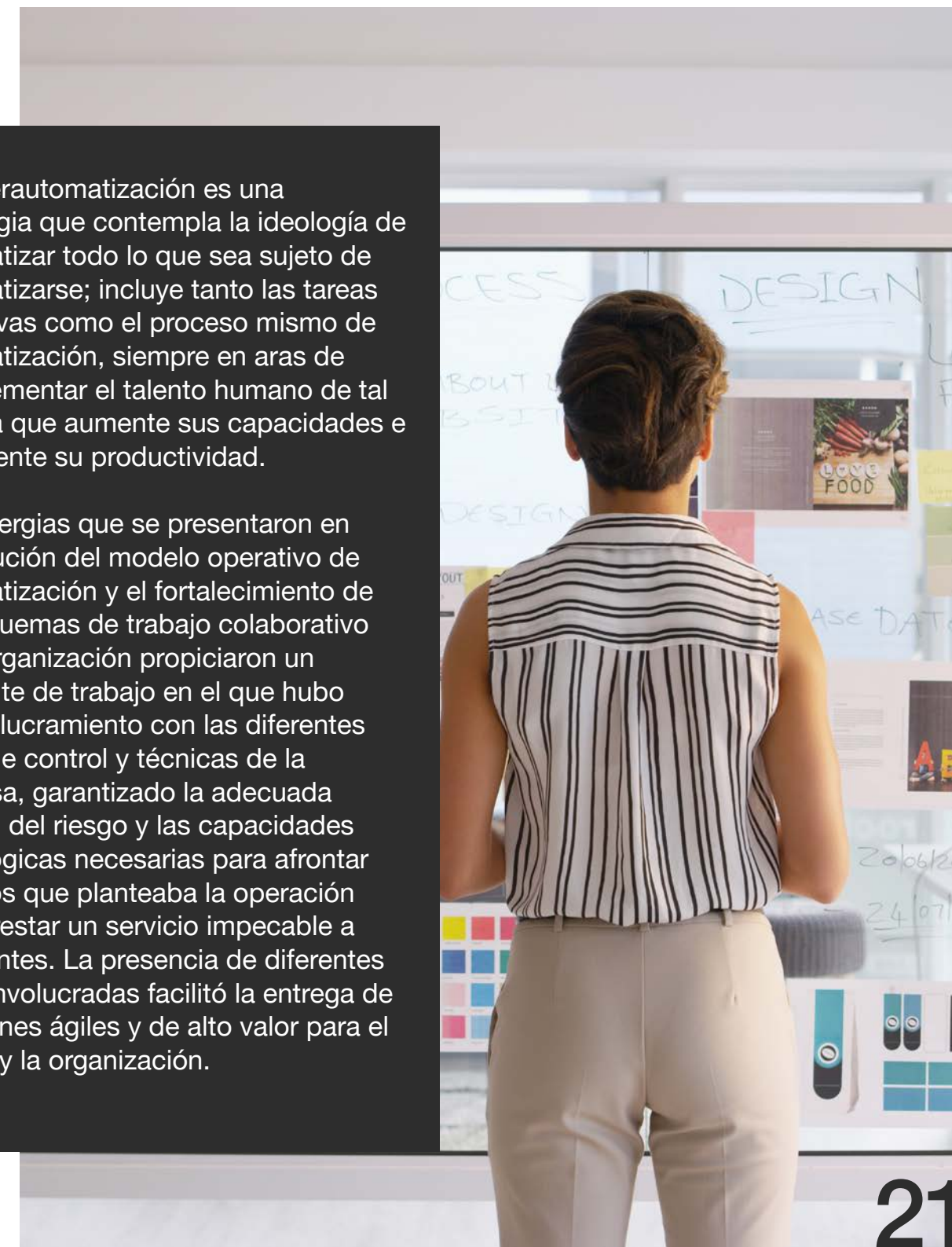
Las condiciones de mercado han impulsado la evolución de su operación hacia un modelo de trabajo con el ideal de que los clientes los prefieran por una Operación Inteligente. Esta se fundamenta en los siguientes elementos que la hacen posible:

1. Capacidades de automatización que incorporan tecnologías de última generación para la evolución de la gestión de los procesos.
2. Alianzas inteligentes para construir redes de cooperación con aliados estratégicos.
3. Analítica avanzada para aprovechar el uso de la información para entender y actuar.
4. Herramientas digitales para hacer fácil y simple la interacción de los clientes con los servicios Bancolombia.
5. Diseños de procesos basados en la incorporación de lean que facilite la toma de decisiones y la reducción de silos.

La automatización de procesos, como una capacidad estratégica de la operación inteligente, inicia un camino hacia un modelo de hiperautomatización. Es decir, el aprovechamiento de diferentes capacidades tecnológicas orquestadas entre sí para lograr una automatización sofisticada, con un mayor alcance en la evolución de los procesos.

La hiperautomatización es una estrategia que contempla la ideología de automatizar todo lo que sea sujeto de automatizarse; incluye tanto las tareas repetitivas como el proceso mismo de automatización, siempre en aras de complementar el talento humano de tal manera que aumente sus capacidades e incremente su productividad.

Las sinergias que se presentaron en la ejecución del modelo operativo de automatización y el fortalecimiento de los esquemas de trabajo colaborativo en la organización propiciaron un ambiente de trabajo en el que hubo un involucramiento con las diferentes áreas de control y técnicas de la empresa, garantizado la adecuada gestión del riesgo y las capacidades tecnológicas necesarias para afrontar los retos que planteaba la operación y así prestar un servicio impecable a los clientes. La presencia de diferentes áreas involucradas facilitó la entrega de soluciones ágiles y de alto valor para el cliente y la organización.





Ecopetrol S.A. es una compañía organizada bajo la forma de sociedad anónima, del orden nacional, vinculada al Ministerio de Minas y Energía. Es una sociedad de economía mixta, de carácter comercial integrada del sector de petróleo y gas, que participa en todos los eslabones de la cadena de hidrocarburos: exploración, producción, transporte, refinación y comercialización.

Tiene operaciones en el centro, sur, oriente y norte de Colombia, al igual que en el exterior. Cuenta con dos refinerías, ubicadas en Barrancabermeja y Cartagena. A través de su filial Cenit, especializada en transporte y logística de hidrocarburos, es dueña de tres puertos para exportación e importación de combustibles y crudos en Coveñas (Sucre) y Cartagena (Bolívar) con salida al Atlántico, y Tumaco (Nariño) en el Pacífico. Cenit también es propietaria de la mayor parte de los oleoductos y poliductos del país que intercomunican los sistemas de producción con los grandes centros de consumo y los terminales marítimos.



Ecopetrol también tiene participación en el negocio de los biocombustibles y tiene presencia en Brasil, México y Estados Unidos (Golfo de México y Permian, Texas).

Con la adquisición del 51.4% de las acciones de ISA, también participa en la transmisión de energía, la gestión de sistemas en tiempo real (XM) y la concesión vial Costera Barranquilla - Cartagena. Internacionalmente, a través de ISA y sus filiales, tiene posiciones líderes en el negocio de transmisión de energía en Brasil, Chile, Perú y Bolivia, concesiones viales en Chile y de telecomunicaciones.

Las acciones de Ecopetrol están listadas en la Bolsa de Valores de Colombia y en la Bolsa de Valores de Nueva York representadas en ADR (American Depositary Receipt). La República de Colombia es el accionista mayoritario de la compañía con una participación del 88,49%.

La compañía está generando talento digital ya que para ellos las personas son lo más importante para la organización. El proyecto más valioso de Ecopetrol es transformar la vida de sus colaboradores a través del uso de las nuevas tecnologías y de las nuevas formas de hacer las cosas.

La evolución digital que vive Ecopetrol apoya el desafío de estar al día en materia tecnológica para utilizar cada vez mejor los recursos y ser más eficientes. En su estrategia que llaman SosTECnibilidad -enfocada en la sostenibilidad, la transición energética y la descarbonización- la innovación y la tecnología son los ejes principales para cumplir con sus objetivos más ambiciosos y seguir siendo el motor que mueve a gran parte de Colombia.

En ese contexto, la cuarta revolución industrial le trajo a la compañía herramientas que permiten nuevas soluciones y facilidades. La inteligencia artificial, internet de las cosas (IoT), Blockchain y Big data, entre otras, les permiten desarrollar proyectos específicos en sus negocios que permitirán ahorros de tiempo y mayor productividad.

El punto más importante de esta transformación son las personas. Ecopetrol busca soluciones para 'desrobotizar' aquellas labores repetitivas que ejecutan sus trabajadores y aprovechan sus talentos y habilidades en

actividades de valor para la organización. Hoy, Ecopetrol cuenta con más de 130 robots funcionando y que apoyan la digitalización de ciclos de negocio para reducir el costo transaccional para así generar, a 2023, el equivalente en productividad a un millón de horas hombre.

La reinención digital en Ecopetrol tiene una aspiración con tres elementos clave:

Generar valor real: La primera fase de la transformación está calculada en 415 millones de dólares y trabaja en 10 proyectos que se conocen como la ola 1 de la Agenda Digital.

Innovar: Referencia en innovación de Oil and Gas en Latinoamérica y el motor de desarrollo del ecosistema digital en Colombia, alineada con los objetivos del gobierno nacional en esta materia.

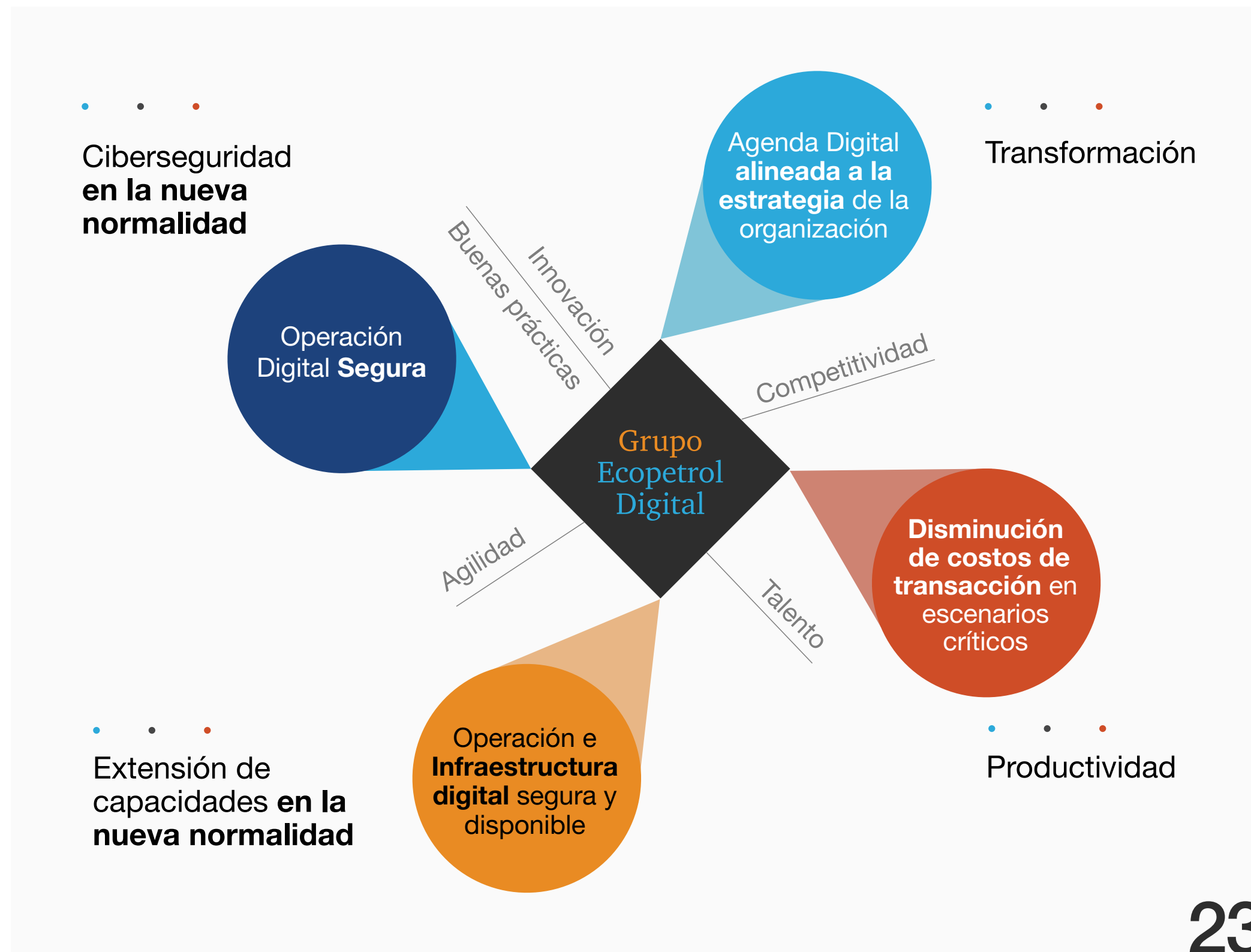
Transformar: Nuevas formas de trabajar, nuevas capacidades y cultura que apalanque la transformación de la organización.

¿Cómo prioriza la organización sus inversiones en lo digital?

La estrategia empresarial busca la diferenciación tecnológica y adopta posturas que se describen de la siguiente forma: “Incorporar tecnologías y desarrollar diferenciadores tecnológicos clave para los segmentos, con miras a la generación y preservación de ventajas competitivas”. En ese sentido, Ecopetrol busca ser un líder selectivo en tecnología, en temáticas clave para su estrategia empresarial, y ser un seguidor premium de desarrollos tecnológicos clave para sus resultados.

La estrategia tecnológica digital de Ecopetrol está alineada a la estrategia empresarial y está basada en los cuatro pilares que se muestran en la siguiente ilustración:

- **Transformación** (a través de la agenda digital).
- **Productividad** (disminuyendo los costos de transacción).
- **Ciberseguridad** (operaciones digitales seguras).
- **Nueva Normalidad** (a través de una operación digital segura y disponible).



Para hacer realidad la estrategia digital, la compañía cuenta con un funnel de maduración de proyectos e iniciativas digitales alineados a los criterios estratégicos de la organización, los cuales se consignan en un portafolio digital. El portafolio digital compila los retos y las acciones que deben desarrollar en materia de tecnología para cumplir con la estrategia empresarial.

La metodología para la priorización y asignación de capital a iniciativas y proyectos de tecnología e innovación se realiza a partir de un análisis matricial que comprende dos ejes, la valoración de la competitividad tecnológica y el potencial de la generación de valor. Adicionalmente, se considera para cada iniciativa su alineación con los objetivos estratégicos definidos, y como ésta puede convertirse en una ventaja competitiva que beneficie a los activos estratégicos de la compañía.

Adicionalmente, la estrategia se soporta en 4 principios:

Buenas prácticas, innovación, competitividad y agilidad.



Buenas prácticas:

- Ciberseguridad acorde con modelos internacionales de nivel de madurez, manejo de la información crítica, zero trust.
- Reducción del 30% de los incidentes de la operación digital vía prevención.
- Maduración y ejecución de proyectos ágiles.
- Certificación de beneficios asociados a la digitalización.



Innovación:

- Innovación abierta certificada: sello de buenas prácticas en innovación BPI (otorgado por la cámara de comercio de Bogotá e ICONTEC).
- Sello basado en la norma NTC 5801:2018 “Gestión de la investigación, desarrollo e innovación”.
- Nivel de madurez avanzado según la norma (93.1%)
- Programa 100 retos para 100 emprendedores (13 retos lanzados)



Competitividad:

- Disminución de costos de transacción en escenarios críticos.
- 130 robots (RPA, DRA, Chatbots) implementados.
- Más de 450 productos digitales. Digitalización de 2.000 formatos físicos.



Agilidad:

- Somos “Agile”: ejecutamos, probamos, erramos y corregimos.
- Operación e Infraestructura Digital Inteligente.
- Aprendizaje automático y analítica para mejorar la operación y disponibilidad de los servicios Digitales.
- Extensión de capacidades en la nueva normalidad.

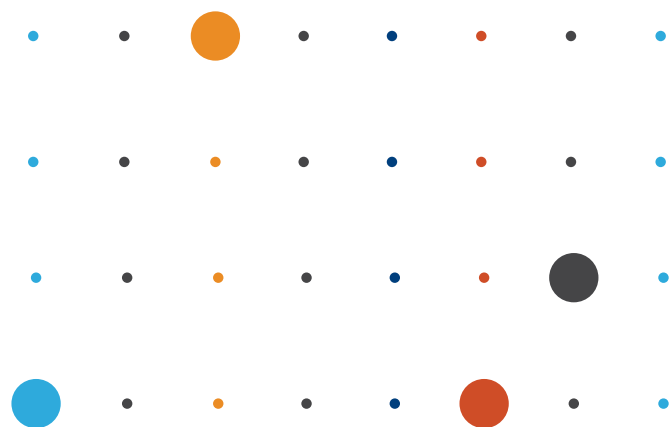


Desarrollo de las **competencias de talento humano** dentro de Ecopetrol:

La compañía cuenta con un frente de apropiación el cual es una palanca en la estrategia de transformación digital para acelerar, de manera efectiva, la adopción de nuevas formas para hacer las cosas e ir avanzando en la madurez digital. Dentro de sus objetivos está desarrollar habilidades asociadas con la incorporación en el día a día de capacidades digitales. A través de técnicas de aprendizaje colaborativo centrado en los trabajadores (como por ejemplo: nano+micro- reto, juegos, simuladores, gamification) y espacios de refuerzo de los conocimientos adquiridos (a través de tutorías – conversatorios, comunidades de práctica, demos, instructivos interactivos

y análisis de experimentos) lograron que los trabajadores adopten los comportamientos y competencias necesarias.

Adicionalmente, el frente de apropiación se apalanca en una estrategia de endomarketing y mide el uso de las nuevas capacidades digitales a través de indicadores como el net promote score, el modelo de aceptación tecnológica y el uso transaccional. Los indicadores permiten evaluar constantemente cómo la compañía está en la adopción de las herramientas y así promover, desde el endomarketing, acciones de mejora para aumentar la satisfacción logrando el compromiso requerido.



Trabajo colaborativo dentro de las diferentes áreas de la organización:

En Ecopetrol han declarado como principio cultural que “Somos un solo equipo: construimos nuestra fortaleza desde la colaboración”. Para lograr este propósito, cuentan con mecanismos que permiten el despliegue de los objetivos empresariales en metas conjuntas, adoptadas a nivel de equipos, entre las áreas y de manera individual, con el fin de promover la colaboración y asegurar el logro de los propósitos organizacionales.

Estos objetivos son revisados de manera sistemática mediante el proceso de evaluación de desempeño en el que se validan los comportamientos asociados a la colaboración. Asimismo, se fomenta la ejecución colaborativa de proyectos en el Programa de Reconocimiento a la Excelencia del Grupo Ecopetrol, en el cual se valora, como criterio, la cooperación que se evidencia en la ejecución de las

iniciativas postuladas. Por otra parte, cuentan con herramientas colaborativas como Teams, Sharepoint, Comunidades de Práctica que apalancan la colaboración de las personas en la organización y, para asegurar la apropiación de las mismas, se han desplegado más de 7.000 horas de formación.

Ecopetrol busca fortalecer sus ecosistemas tecnológicos y digitales a través de su participación en espacios colaborativos con instituciones públicas o privadas que cuenten con conocimientos y experiencia en materia de desarrollo tecnológico, integración tecnológica, implementación de tecnologías emergentes e innovación; por ello, se realizaron una serie de sinergias efectivas que les permitiera asegurar la sostenibilidad de la transformación digital.

Adicionalmente, en el marco de la declaración de cultura, Ecopetrol se proyecta desde su principio cultural de “Hacemos posible lo imposible: Creamos soluciones innovadoras con anticipación y tecnología”. Desde allí, el Estudio de Innovación Digital de Ecopetrol, de la mano de cultura, liderazgo y formación, lanzan la campaña “#Somosinnovadores”, que tiene como objetivo solicitar a los trabajadores de la organización retos o ideas que puedan ser desarrolladas y resueltas a través de innovación abierta con el ecosistema, tanto nacional como internacional.

La idea con esta campaña es construir una comunidad innovadora al interior de Ecopetrol, y que cada vez tengan más participación de colaboradores con el tema de innovación. Todos los colaboradores que postulen ideas formarán una comunidad que tendrá beneficios de formación y serán multiplicadores para seguir buscando ideas. También contarán con herramientas metodológicas para viabilizar dichas ideas con soluciones del ecosistema nacional e internacional.

Adicionalmente, Ecopetrol está planteando una estrategia que parte del trabajo por poblaciones, de la mano de la Universidad Ecopetrol, para desarrollar una escuela de innovación para líderes, gerentes, vicepresidentes, y todos los equipos de Ecopetrol, y así fomentar las prácticas de innovación vía formación.



“Ecopetrol se proyecta desde su principio cultural de “Hacemos posible lo imposible: Creamos soluciones innovadoras con anticipación y tecnología”.



Cambios dentro de Ecopetrol para mantener la productividad y la competitividad:

La estrategia de tecnología digital para Grupo Ecopetrol está basada en los siguientes cuatro pilares:



Agenda digital alineada a la estrategia de la organización.



Operación digital segura.



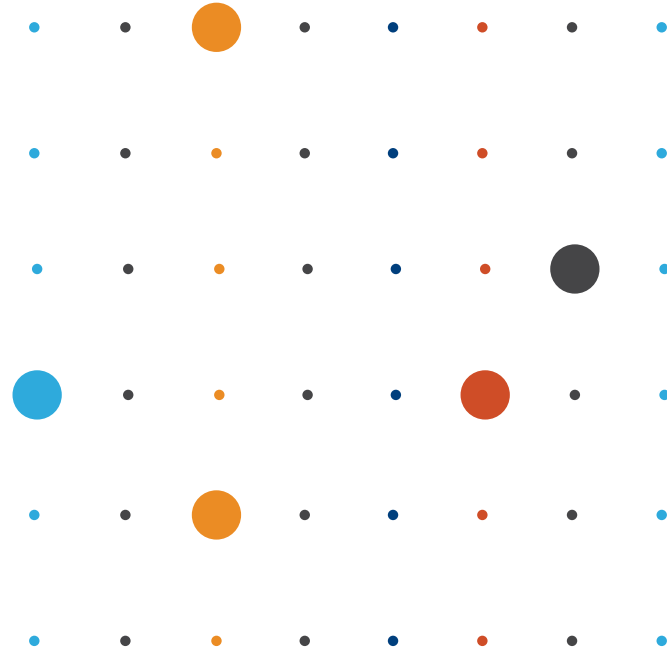
Operación e infraestructura digital segura y disponible.



Productividad.

Dichos frentes respondieron al desafío que representó la crisis del 2020 causada por el Covid-19 y por la caída de precios internacionales de los hidrocarburos. Por lo anterior, la estrategia digital adaptó sus pilares estratégicos de transformación digital, productividad, seguridad y disponibilidad de las operaciones hacia un escenario crítico que permitiera asegurar la sostenibilidad del negocio en una nueva normalidad.

Es así como la aspiración, adopción, apropiación y el agilismo en digital permitieron responder a la crisis e identificar opciones de protección y generación de caja adicional, materializar nuevas opciones de generación de valor, mitigar nuevos riesgos, cuidar y cooperar asegurando supervivencia y anticipando retos adaptativos.



En este contexto **en 2020 la compañía logró:**



Asegurar teletrabajo seguro para más de 10 mil usuarios.



Desarrollar soluciones para apoyar a la Vicepresidencia de HSE en el monitoreo de la crisis generada por el Covid-19 y la información a los beneficiarios del régimen de salud de Ecopetrol (tablero de control, portal web, y robot Paul)



Desplegar totalmente el uso de firmas electrónicas para los colaboradores del Grupo Ecopetrol.



Retar presupuestos en licenciamiento, gestión documental y soporte.



Apostar por nuestro talento digital y ecosistema nacional para asegurar la continuidad de implementación de la estrategia.



Activar el desarrollo de una agenda de innovación y de ESG (ambiente, social y gobernanza) que apalanque los desafíos de la transición energética.

A lo largo de estos meses han venido acompañando a sus colaboradores en la adaptación y aprendizaje del modelo de trabajo remoto a través de la entrega de herramientas y formación a líderes, colaboradores y familias.

Aproximadamente, se han ejecutado +7,000 horas en el fortalecimiento de herramientas digitales, temas como seguridad emocional, las formas de interactuar y fortalecer relaciones, salud física, entre otros. Han involucrado a las familias en este proceso con un taller que trabaja una metodología que permite que todos interactúen y se sientan más conectados con la vida y con Ecopetrol.

Por otra parte, han asegurado que las políticas corporativas que acompañen el trabajo remoto y el trabajo en sitio se basen en los principios de autogestión, confianza en los colaboradores y productividad.

La transformación digital es más que implementar productos digitales, se trata de convertir empresas de core tradicional en empresas de tecnología, en cambiar el mindset de que digital es una propiedad que genera costos a un driver continuo de innovación y cambio. Para esto, Ecopetrol y su Grupo Empresarial comenzó con la habilitación de nuevas capacidades digitales que permiten el intercambio de información entre personas, negocios y dispositivos.

Las capacidades digitales implementadas en la compañía durante el 2020 han sido:

<p>1. Computación en la nube (Cloud)</p>	<p>Habilitar capacidades de cómputo que se puedan ampliar y reducir de forma dinámica y que permitan satisfacer las necesidades del negocio sin tener que mantener una rígida planeación sobre los recursos de plataforma. Esta capacidad se empezó a implementar en 2019 con iniciativas que nacen de forma nativa como "Cloud Ready". Durante 2020 continuaron con su estrategia y con la migración de su infraestructura dedicada.</p>
<p>2. Analítica</p>	<p>Permitir el uso de los datos de diferentes fuentes y de manera precisa para realizar la predicción de eventos y/o comportamientos que permitan apoyar los cambios en el negocio, así como la toma de decisiones.</p> <p>Como parte de la premisa de Ecopetrol, de ser una empresa dirigida por los datos, en 2020 diseñaron e iniciaron la implementación de su plataforma de datos abiertos que responden a la necesidad de tener datos confiables y democratizados. Esta plataforma extiende y recoge lecciones aprendidas en sus plataformas de transparencia y datos en borde, pero centraliza las tácticas de BI (Business Intelligence) y BA (Business Analytics) para que pueda ser reutilizada y evolucionada en nuevos proyectos para cualquier tipo de dato.</p>
<p>3. Robótica</p>	<p>Es una de las ramas de la tecnología que permite aproximarse e implementar un diseño de máquinas o de procesos, apoyados en la inteligencia artificial (AI) con el fin de desarrollar actividades similares a las que puede llevar a cabo el ser humano. Los RPA han sido ampliamente implementados en Ecopetrol desde 2019 y, en 2020, se ha continuado el uso y despliegue de estos. Actualmente cuentan con 130 y están en desarrollo otros 65.</p>
<p>4. Inteligencia Artificial</p>	<p>La ruta de evolución sugerida para Ecopetrol en los próximos 3 años está basada en la filosofía de entregar valor con la IA (Inteligencia Artificial)). Debido a esto, desde 2019 se empezó a realizar la implementación de modelos "simples" para detección automática de horizontes y buscadores inteligentes utilizando lenguaje natural. En 2020 se realizó el despliegue en productivo de estos modelos con productos como el buscador inteligente de Ecopetrol "Ecosearch" y se comenzaron pilotos de modelos de Machine Learning para el mantenimiento predictivo de bombas ESP.</p>
<p>5. Big Data</p>	<p>La visión es que en Ecopetrol y su Grupo Empresarial se implemente una plataforma de datos abiertos que integre las fuentes de datos disponibles en Ecopetrol (Data Lakes, Data warehouse, gestores documentales, bases de datos, sistemas geográficos, social media, flujos de datos de sensores, entre otros) que permita procesar datos estructurados, semiestructurados y no estructurados, y permita la generación de modelos para exponer sets de datos virtuales a los usuarios y así evitar la replicación de datos en diferentes almacenamientos.</p>
<p>6. Internet de las cosas</p>	<p>Internet de las cosas (IoT) es la interpelación de diferentes dispositivos de computación (Tecnología Operativa – TO y Tecnología de la Información TI) que tienen la capacidad de transferir datos a través de una red sin requerir interacciones adicionales. Esta capacidad digital ha sido ampliamente implementada en Ecopetrol como parte del programa de Campos Integrados, en el cual se conectaron, en tiempo real, los datos de los sensores de los campos de producción y esta información es almacenada en su plataforma de datos abierta y explotada por otros sistemas para obtener información que permita optimizar la operación.</p>
<p>7. Blockchain</p>	<p>En el caso particular de Ecopetrol este tipo de tecnología ofrece la oportunidad de resolver un problema que lleva más de 10 años esperando una solución, basada en la generación de confianza en la trazabilidad, la transparencia y oportunidad de la información volumétrica que se genera en toda la cadena de suministro de Ecopetrol. Las características del Blockchain como su inmutabilidad, sus mecanismos de consenso y facilidad para manejar la trazabilidad le permiten a Ecopetrol modelar su cadena de suministro en Blockchain y, de esa forma, tener la posibilidad de determinar cada día la propiedad de Ecopetrol en cada punto de la cadena, para esto se está ejecutando el proyecto de Balance integral de la cadena.</p> <p>Estas capacidades han sido implementadas de forma exitosa en los diferentes proyectos de Ecopetrol y han permitido empezar a madurar la visión de ser una empresa totalmente dirigida por los datos.</p>



Réditos es una sociedad comercial constituida oficialmente como grupo en 2015 que opera en diversos sectores económicos, como inmobiliario, servicios de red, créditos, juegos, loterías, entre otros. Sus inicios se remontan a 2006 con la iniciativa de un grupo de empresarios antioqueños que quiso unificar sus esfuerzos y consolidar en equipo una sola organización con servicios transaccionales y con enfoque al servicio al cliente bajo el principio de asociatividad.

Grupo Réditos es un holding empresarial multiseccional moderno, innovador y competitivo, con presencia nacional, cuya filosofía lo inspira a retar el status quo para ser líder en entretenimiento de juegos y soluciones transaccionales, inmobiliarias y crediticias.

A través de su Red Transaccional Gana, tiene presencia en los 125 municipios de Antioquia convirtiéndola en la red más incluyente, de mayor capilaridad y cobertura del departamento, generando oportunidades de empleo directo e indirecto, desarrollo y competitividad

en las áreas de influencia; así como soluciones que resuelven necesidades de la cotidianidad de los clientes.

La inclusión y el desarrollo social son sus ejes de transformación, apalancados en soluciones digitales, en la eficiencia inteligente, el emprendimiento, la agilidad y las capacidades de seres humanos apasionados por el cliente para así satisfacer, de manera cercana y transparente, las necesidades de sus grupos de interés, persiguiendo la sustentabilidad empresarial.

En términos numéricos hoy su red cuenta con más de 12.500 puntos en todo el departamento de Antioquia y tiene aproximadamente 6.700 gana comercios en su canal presencial. Realiza aproximadamente 40'000.000 de transacciones al mes, en promedio pueden llegar a tener 1'000.000 de clientes utilizando los servicios de su red. Hacen importantes transferencias a la salud y generan más de 10.000 empleos directos.



¿Cómo prioriza la organización sus inversiones en lo digital?

Con la premisa, “Nuestro cliente en el corazón de la estrategia”, año a año se realiza el ejercicio de planeación, alineado con el direccionamiento estratégico de la compañía. Desde aquí se define la estrategia de los negocios: ¿dónde jugar?, ¿cómo jugar? y ¿con qué capacidades? A partir de este insumo se construye la Estrategia de Transformación Digital, definiendo la hoja de ruta a seguir para mejorar la experiencia de los clientes en los distintos canales de venta e interacción, buscando con ello tener una mayor personalización y diferenciación en la oferta; identificando además las capacidades y recursos requeridos, para priorizar aquellos esfuerzos que tengan un mayor impacto sobre las ventas y diversificación del portafolio que derive en la generación de nuevos y mayores ingresos.

Asimismo, se realiza la identificación y priorización de los recursos y capacidades para hacer más eficiente e inteligente la operación y los procesos transversales. De este ejercicio se deriva un plan

táctico, tanto de los negocios como de los procesos del back, y se realiza la asignación presupuestal correspondiente según los recursos disponibles y la estrategia del Grupo.

El Grupo busca tener un impacto muy grande en su cliente interno y externo, desde ahí inicia la priorización de ese tipo de inversiones con el fin de llegar al cliente de una manera mucho más personalizada. Se miden cuántos clientes, aliados o asesores de la red se van a impactar, por medio de la innovación, realizan pilotos o pruebas de concepto en un comité en el cual se revisan todas las iniciativas que tiene la compañía, se evalúan cuáles de ellas están funcionando para escalarlas y, aquellas que no funcionan de la manera esperada, se realizan una replanificación para volver a ingresar a este mismo proceso o descartarla definitivamente.

El Grupo tiene un mindset digital enfocado no solamente en el negocio actual sino también en el futuro, incluyendo tecnologías emergentes en los proyectos de transformación. Cuenta con una dirección en temas analíticos con proyectos en Big Data, apalancado con terceros, que apoyan con conocimientos especializados, enfocados en el análisis de esos datos para tener un mayor entendimiento integral de las expectativas de sus clientes y luego tomando las decisiones inteligentes correspondientes a esa data.



Algunas de las tecnologías emergentes que se están incluyendo en los “trenes de transformación” son: Big Data, inteligencia artificial, analítica, blockchain, automatización y cloud computing. Es notable el avance en ese proceso en los últimos años y buscan ser una empresa digital que esté siempre disponible para todos los grupos de interés.

Réditos cuenta con inversiones predefinidas en su planeación que son negocios relacionados con su core actual y también negocios relacionados que le permiten incursionar en nuevos mercados. Su modelo de innovación y selección de iniciativas digitales está compuesto de la siguiente manera: Incubación de la iniciativa, un tanque de ideas que son validadas por el comité donde comienzan a hacer depuraciones basadas en sus capacidades tecnológicas, proyección de ingresos, priorización y línea de tiempo.

Desarrollo de las competencias de talento humano dentro de Grupo Réditos

El Grupo cuenta con su propio Ecosistema de Aprendizaje y Desempeño que ubica al colaborador en el centro, alrededor de él giran, de forma cíclica, sus pilares que hacen parte la experiencia para desarrollar su talento y acompañar su ciclo en la compañía de la siguiente manera:

- **Aprendizaje formal:** Entrega las herramientas necesarias para la incorporación exitosa de cada colaborador.
- **Gestión del talento:** Desarrolla personas, líderes y equipos de alto rendimiento.
- **Gestión del Conocimiento:** Garantiza el conocimiento como el mayor activo, por medio de un proceso que incluye: la identificación, la apropiación, el aseguramiento y la creación de conocimiento.

- **Acceso a Expertos:** Enriquece los procesos con la incorporación de nuevas prácticas.
- **Soporte al Desempeño:** Asegura contar con el personal competente en el desarrollo de su labor.

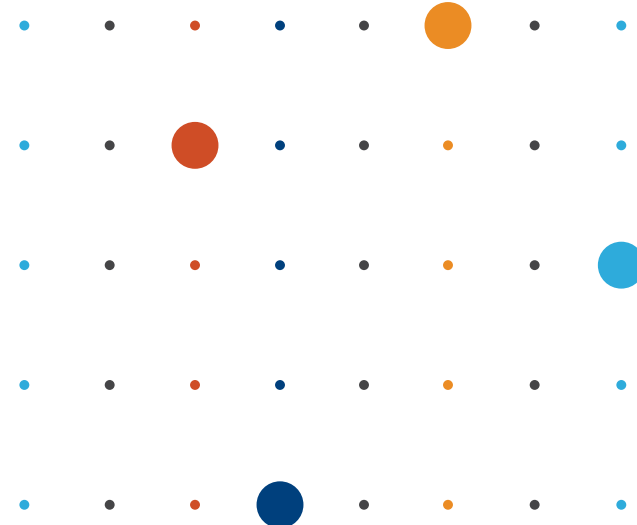


Estos pilares se dinamizan con herramientas tecnológicas como la Universidad Réditos y un Gestor especializado de Contenidos, con el mejoramiento continuo de sus procesos de enseñanza y aprendizaje de una forma disruptiva y con diferentes contenidos que logran crear, por medio de su propio

laboratorio de servicio, para lograr un aprendizaje significativo en cada una de las escuelas de la Universidad Réditos.

Los pilares se soportan en los procesos de Gestión del Cambio y Cultura como su fórmula de la transformación para lograr movilizar la transición de un estado a otro, para modificar o incorporar nuevos comportamientos, hábitos o formas de hacer las cosas en la organización, haciendo que las cosas pasen.

Cuenta internamente con escuelas de innovación y de transformación digital, que incentiva a los empleados mediante rutas de aprendizajes personalizadas para mejorar sus habilidades en metodologías de agilismo y usos de tecnologías emergentes. Está convirtiendo a Grupo Réditos en compañía en una ágil, lo cual implica un cambio de mindset, la estructura organizacional y la forma en cómo desarrolla la planeación.



Trabajo colaborativo dentro de las diferentes áreas de la organización

El trabajo colaborativo está inmerso en sus sellos culturales y en la forma como se hacen las cosas en el Grupo Réditos. Su Modelo de Cultura “Tenemos Magia” cuenta con cuatro sellos, uno de ellos se enfoca en el desarrollo del trabajo colaborativo y el agilismo como filosofía organizacional.

En el Grupo Réditos “Creemos, hacemos posible lo imposible, colaborando como equipo para actuar de forma ágil”. Este sello “Creemos” tiene unos indicadores de comportamiento que se fortalecen desde la “Escuela de Gestión del Talento” con el desarrollo de líderes que se conocen para liderar a otros, que transforman personas para desarrollar su máximo potencial, que se apoyan entre sí de forma colaborativa y que, finalmente, como consecuencia movilizan el logro de la estrategia; este modelo de liderazgo se llama “La Jugada Ganadora” y le permite al Grupo desarrollar cada uno de los estilos de liderazgo con formaciones experienciales y disruptivas que movilizan desde el ser para llevarlo al hacer.

Asimismo, el Grupo cuenta con un modelo de equipo de alto rendimiento que tiene 3 premisas, entre ellas “Mentalidad Colaborativa” construyendo un compromiso para amplificar la innovación, con el desarrollo de dos aprendizajes claves:



Auto-Regulación: Capacidad de monitorear y controlar la propia conducta, emociones y pensamientos para regularlos según las demandas cambiantes del contexto.



Manejo de conflictos: Capacidad de gestionar los desacuerdos y tensiones para favorecer la colaboración.

De esta forma, se lleva el trabajo colaborativo a cada equipo, a cada proceso y se vive en las interacciones diarias.

Cambios dentro de Grupo Réditos para mantener la productividad y la competitividad

Entre los principales cambios se resaltan: Fortalecer la Cultura organizacional alrededor de la Innovación y la Transformación Digital, se ajustó el direccionamiento estratégico dando un enfoque hacia el agilismo, la pasión por el cliente, la eficiencia inteligente, el intra-emprendimiento y la transparencia. Además, se han implementado estrategias para fortalecer el trabajo desde la virtualidad; se vienen realizando periódicamente encuentros con el presidente de la compañía y su equipo primario para debatir abiertamente sobre aquellas situaciones que afectan las ventas de la compañía para tratar de encontrar soluciones a las mismas. Se vienen incorporando prácticas de gestión del conocimiento apalancadas en la Universidad Corporativa para fortalecer conocimientos del ser, el saber y el saber hacer.

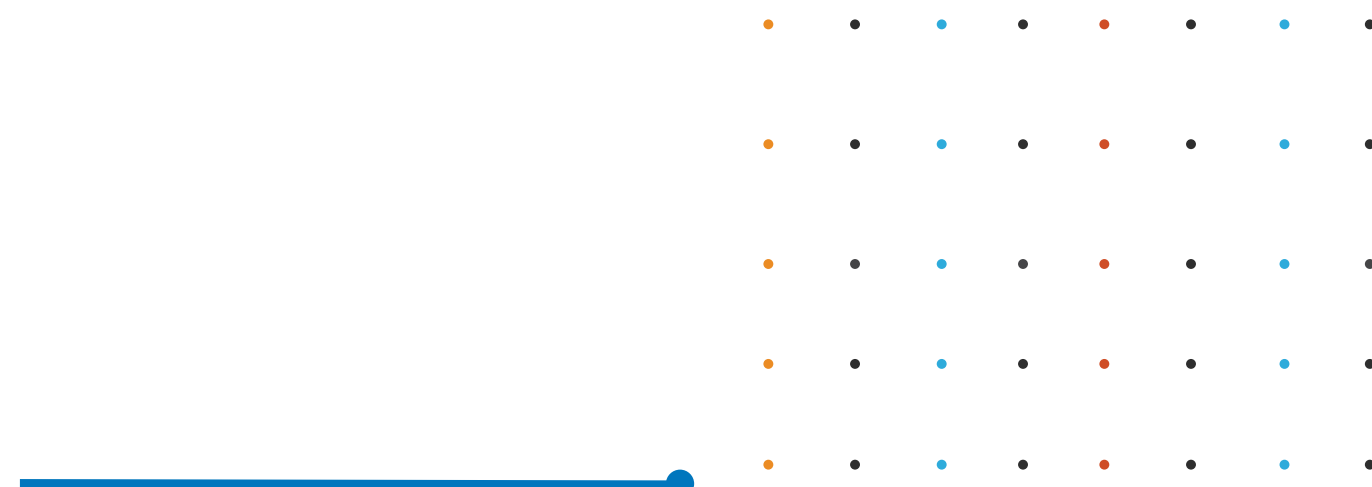
Fortalecieron la estructura de la compañía con una vicepresidencia de Tecnología, Transformación Digital e Innovación, evidenciando el compromiso de la Organización con estos temas.

Cuentan con una estrategia de Transformación Digital que permitirá lograr la digitalización, evolución y transformación de los negocios apalancados en la

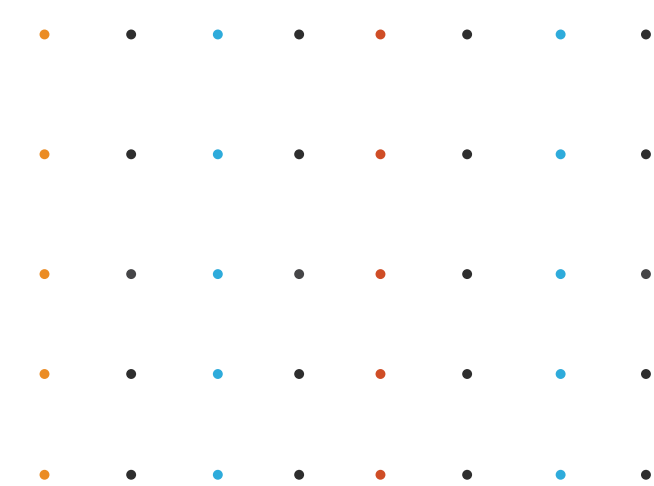
adopción de tecnologías de la industria 4.0. Además de trabajar en obtener el ambidiestrismo organizacional que permita tener la capacidad de operar el presente (modelo de negocio tradicional) y explorar el futuro (nuevo modelo de negocio) al mismo tiempo, con mentalidades diferentes buscando la sostenibilidad a largo plazo.

Se vienen desarrollando estrategias para fortalecer el Sistema de Innovación de la compañía a través de la innovación abierta, el Corporate Venture y nuevos vehículos de innovación que le permitan a la organización ser ambidiestra, explotando los negocios actuales sin dejar de explorar negocios futuros; entre otros esfuerzos que se vienen gestionando para mantener la productividad y competitividad del Grupo.

Para impulsar la competitividad y productividad del negocio de la mano de los marcos de trabajo ágiles, el Grupo se planteó la transformación trazando tres apuestas:



Cultura: Crear y sostener la filosofía de trabajo ágil en todos los colaboradores de la compañía, para ello se estableció el Centro de Excelencia de “Agilismo” que apoya los procesos de sensibilización, formación y medición de la madurez ágil para llegar a más colaboradores y fortalecer sus competencias.



Trenes de la transformación: Se definieron los primeros equipos de equipos como pilotos que permitan habilitar el uso del marco de trabajo ágil integrando flujos de valor de la mano de diferentes áreas del Grupo.

Agilismo en el día a día: Se incorpora el agilismo como práctica cotidiana en toda la Vicepresidencia de Tecnología, Transformación Digital e Innovación tomando las lecciones aprendidas en el proceso para escalarla a todo el Grupo Réditos durante el año 2022.



IMEXHS es una empresa del sector de tecnología que ofrece imágenes médicas de última generación basadas en la nube, mediante software de imagenología médica que permite optimizar flujos de trabajo. La empresa, fundada en 2012 por dos médicos radiólogos y dos ingenieros desarrolladores de software, nace de la necesidad de posibilitar la transmisión de imágenes diagnósticas desde zonas apartadas, con una conectividad limitada, con el fin de que puedan ser visualizadas por médicos desde otras ubicaciones y que puedan generar un diagnóstico oportuno.

Actualmente la empresa cuenta con presencia en quince países como Estados Unidos, Costa Rica, México, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Perú, Ecuador, Chile, Argentina, Colombia, España, Australia, Puerto Rico y República Dominicana. Adicionalmente, está en proceso de ingresar a mercados de Panamá, Brasil, Paraguay, Uruguay, Bolivia. Actualmente cotiza en la bolsa de valores de Australia.

La oferta de soluciones avanzadas de radiología en la nube “Aquila” permite optimizar flujos de trabajo gestionando desde el agendamiento del paciente hasta la interpretación de resultados y la generación de informes. Se apoya con soluciones complementarias como herramientas de visualización, así como herramientas de inteligencia artificial que apoyan al médico en el proceso de diagnóstico. Asimismo, ofrece soluciones de dictado web y reconocimiento de voz que facilitan la generación de reportes por parte de los médicos. Permite el acceso desde cualquier navegador web, sistema operativo y dispositivo.

La oferta se complementa con soluciones de software de patología “Alula” que opera, monitorea, controla y automatiza aún más, el proceso de patología de un centro médico, del día a día dentro del centro, permitiendo acelerar los diagnósticos y mejorar la atención de los pacientes. Y con la solución de software de cardiología “Anteros” que hace más simple el uso de imágenes médicas y facilita el diagnóstico, maximizando productividad y reduciendo riesgos.

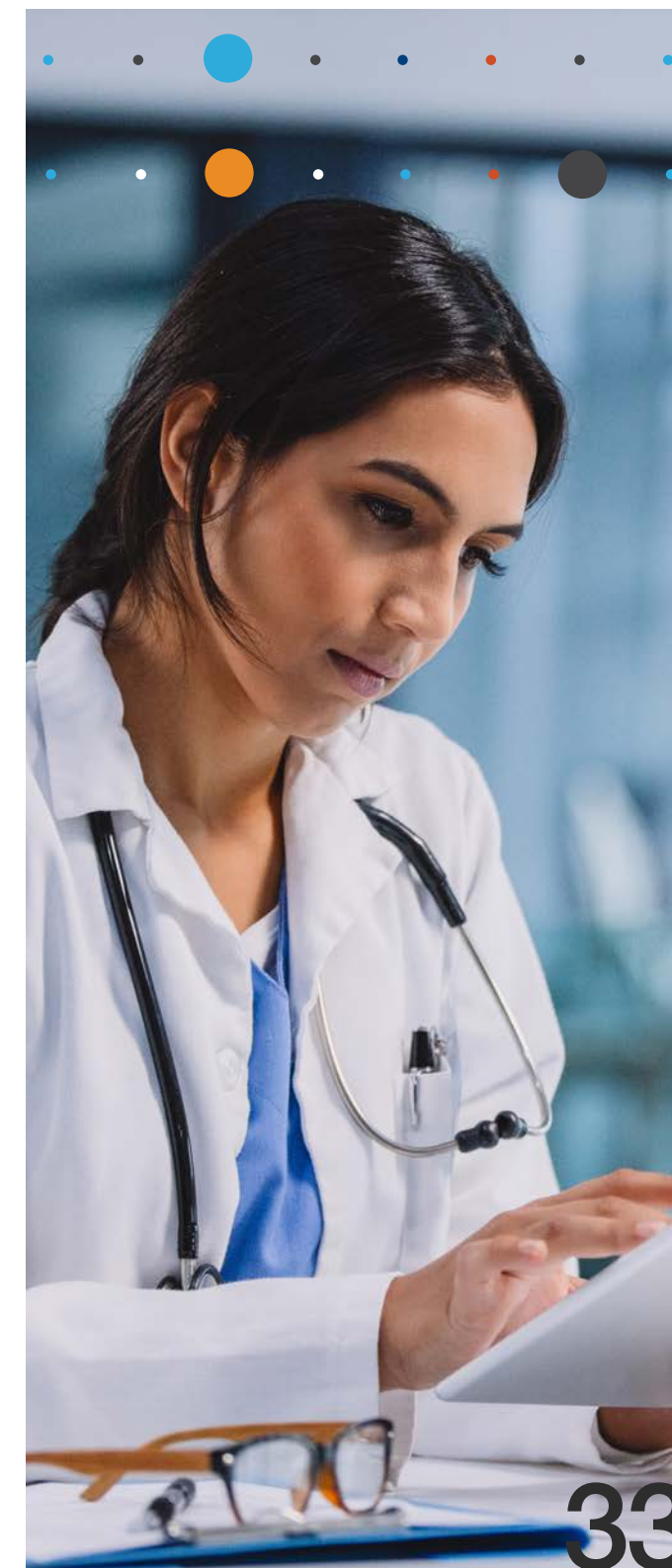
Sus soluciones tienen certificaciones de instituciones reguladoras a nivel mundial como la FDA, *Conformité Européenne* (CE), ANVISA (Brasil), COFEPRIS (México) y Ministerio de Salud de Costa Rica, entre otras.

Compite en el mercado con grandes marcas del sector de radiología, pero se enfoca en la atención de clínicas, hospitales y centros médicos medianos y pequeños, con soluciones estandarizadas y asequibles que permiten la democratización del acceso a plataformas de imágenes médicas.

A la fecha, IMEXHS cuenta con alrededor de 180 empleados directos e indirectos, de los cuales alrededor de 170 se encuentran ubicados en Colombia, país base de la empresa. Cuenta con un *hub* de desarrollo en Medellín y otro en Bogotá. Actualmente se encuentra en proceso de vinculación de 40 profesionales adicionales para el área de desarrollo de software.



Actualmente la empresa cuenta con presencia en quince países como Estados Unidos, Costa Rica, México, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Perú, Ecuador, Chile, Argentina, Colombia, España, Australia, Puerto Rico y República Dominicana.



¿Cómo prioriza la organización sus inversiones en lo digital?

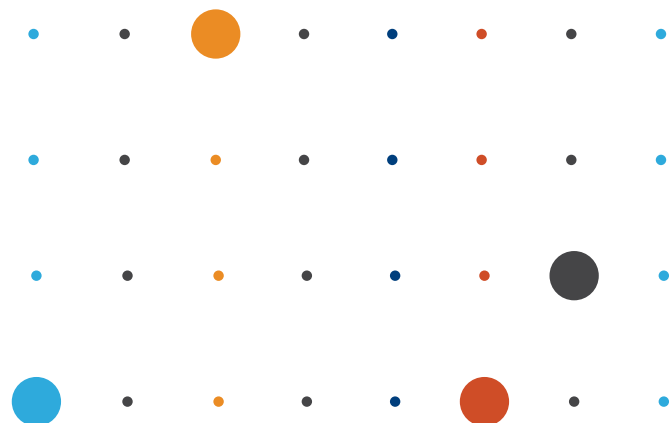
La empresa cuenta con una junta de directores internacionales, gracias a su participación en la bolsa de Australia, que soportan la empresa con inversión, dirección y compromisos. Asimismo, los equipos de trabajo en otros países y a nivel local apoyan el conocimiento de tendencias y ayudan a la identificación de oportunidades para atender necesidades de los mercados con la integración de mejoras a las soluciones actuales.

La empresa, conocedora de las necesidades del personal médico relacionado con prácticas de imagenología, promueve la innovación para mejorar la atención de la experiencia médica. Su propósito es el de democratizar el acceso a plataformas de gestión de imágenes de alta tecnología

con aplicaciones clínicas avanzadas, interoperable, intuitivo y con integraciones de tecnologías como inteligencia artificial y otras para cumplir este objetivo.

Gran parte de la inversión de la empresa se concentra en innovación y tecnología. Hace poco adquirió una nueva herramienta de *Help Desk* para el Área de Ingeniería y Soporte, con la cual busca optimizar la atención de requerimientos de los clientes y canales y mejorar la experiencia de la postventa de los usuarios de sus productos.

Asimismo, ha establecido alianzas con plataformas digitales que permiten contar con las mejores herramientas en las áreas de soporte, capacitación, ventas y mercadeo.



Desarrollo de las competencias de talento humano dentro de IMEXHS

Para el desarrollo del talento humano, la empresa cuenta con un centro de educación virtual llamado IMEXHS-U en el cual los colaboradores, socios y clientes tienen a su disposición una plataforma de entrenamiento virtual disponible 24/7. Los trabajadores de la organización cuentan con más de noventa cursos virtuales en habilidades blandas fundamentales y técnicas para el desarrollo de nuevas tecnologías. Esta plataforma virtual permite el acceso desde cualquier lugar, hora y dispositivo, permitiendo a los usuarios realizar su trabajo de manera más eficiente y efectiva. En el caso de los clientes y socios, la plataforma soporta el proceso de capacitación sobre las soluciones y las diferentes herramientas.

Adicionalmente, el área de Recursos Humanos cuenta con diferentes herramientas mediante las cuales buscan



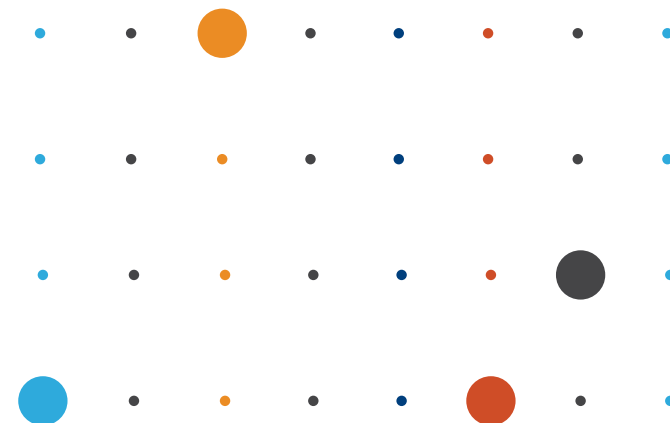
fortalecer la gestión y la comunicación dentro de la organización. Lidera diversos eventos periódicos en los que se invita a los colaboradores a participar actividades alrededor de temáticas que van desde prácticas saludables para el trabajo remoto hasta finanzas personales; este tipo de eventos buscan mejorar la forma que se desarrolla el talento humano tanto en el entorno profesional como el personal con el ánimo de mejorar su desempeño en general.

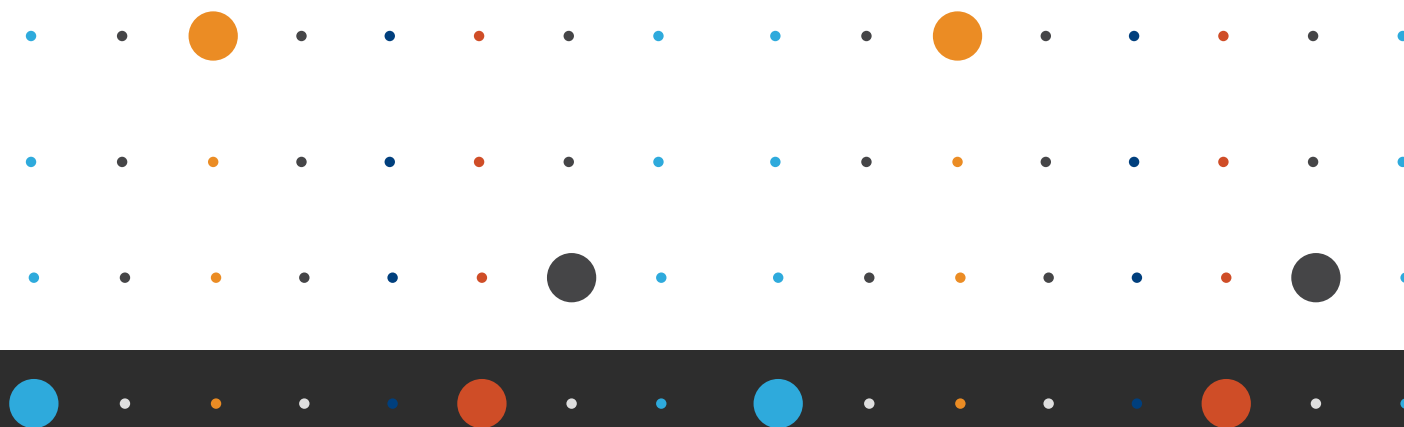
Trabajo colaborativo dentro de las diferentes áreas de la organización

En IMEXHS se promueve el trabajo colaborativo que nace desde la definición de metas y objetivos compartidos, los cuales se constituyen en una hoja de ruta en la cual, se involucran las diferentes áreas de la organización y generan una comunicación transversal en la compañía.

El desarrollo de proyectos se lleva a cabo con la participación de los colaboradores, fomentando el intercambio de ideas y el debate con el fin de alcanzar resultados hacia la meta propuesta, a través de la definición de compromisos por parte de los equipos de trabajo.

El éxito del trabajo colaborativo está enmarcado por el compromiso de los trabajadores y por los canales de comunicación. Asimismo, se cuenta con tableros de indicadores y de seguimiento que soportan la gestión de los diferentes grupos de trabajo.





Cambios dentro de IMEXHS para mantener la productividad y la competitividad

Como organización, IMEXHS se enfoca en lograr los más altos estándares en sus resultados y ejecución, para esto siempre busca mejoras en la productividad que logren traducirse en competitividad en el mercado.

Para esto ha implementado diversas estrategias como el lanzamiento de la plataforma educativa IMEXHS U mediante la cual se busca facilitar la ruta de implementación y capacitación de las soluciones, gracias al conocimiento accesible para todos los interesados por medio de la capacitación 100% virtual. En este aspecto, los socios, clientes y colaboradores pueden convertirse en multiplicadores de los pilares de la organización y crecer con esta.

Adicionalmente, la empresa está en fase de implementación de un programa enfocado en los socios en el cual les está otorgando todas las herramientas necesarias e incentivos para que tengan una mejor capacitación, que puedan ofrecer un mejor servicio y una rápida implementación de las soluciones de IMEXHS, redundando en mejores ingresos y el crecimiento de sus propios negocios.

Por último, IMEXHS cuenta con la nueva campaña dirigida a sus colaboradores mediante la cual comunica los grandes objetivos y resultados alcanzados, fomentando de esta manera la motivación y sentido de permanencia dentro de la organización.

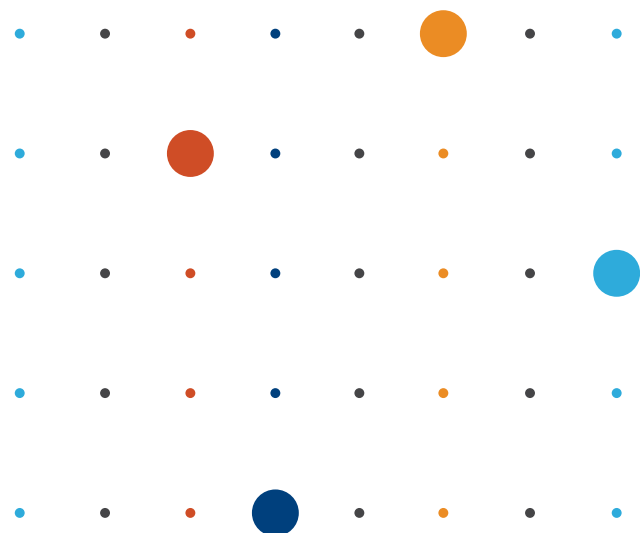


Seguros Médicos Internacionales es una empresa enmarcada dentro del sector turístico, la cual ofrece un comparador web que reúne la oferta de seguros de viaje y asistencia al viajero en el exterior en un solo lugar. Actualmente esta pyme cuenta con 25 empleados entre administrativos y comerciales.

El modelo de negocio de Seguros Médicos Internacionales es 100% digital. La empresa cuenta con una página web, en la cual el cliente puede observar y comparar la oferta de seguros de viaje o asistencia al viajero y así, cotizar y realizar la compra en línea de los mismos.

Esta empresa cuenta con dos Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), que son la venta directa de los seguros de viaje a través del comparador web y la venta de estos a través de intermediarios. Para esta última UEN, Seguros Médicos Internacionales desarrolló una plataforma online autogestionable, la cual permite a los intermediarios afiliados a la compañía realizar cotizaciones propias y hacer seguimiento del pago de sus comisiones.





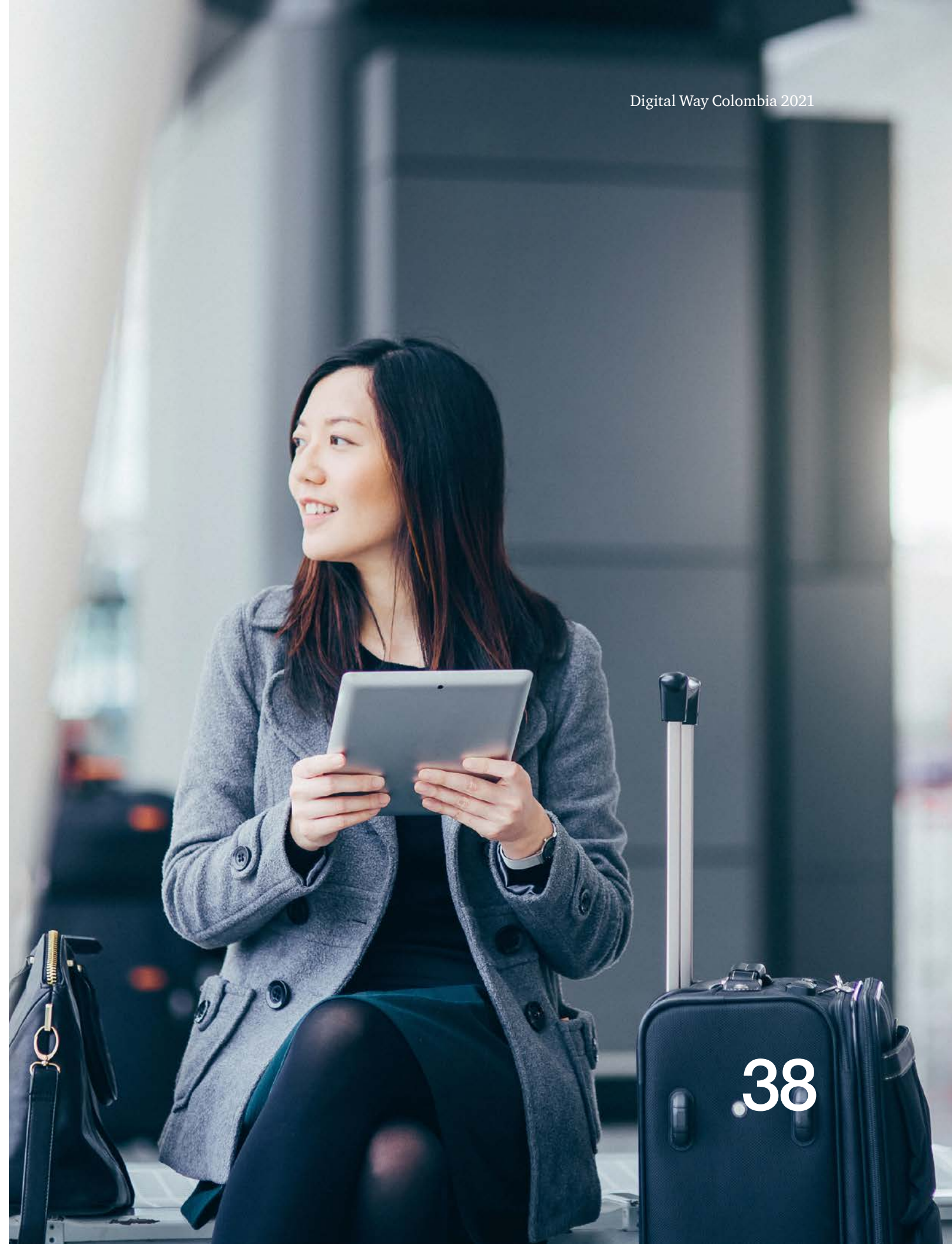
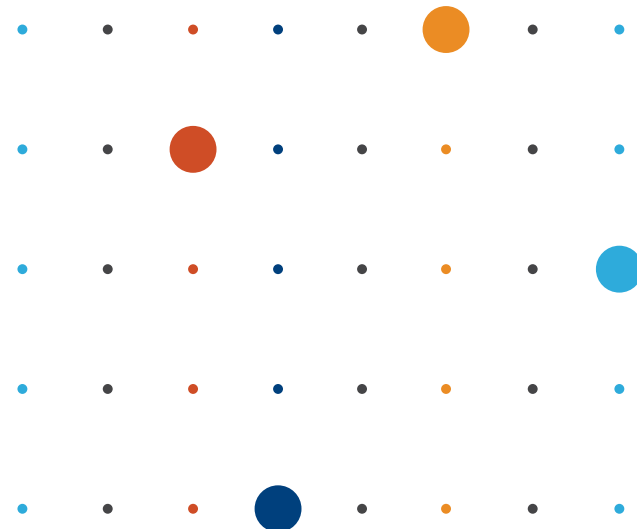
¿Cómo prioriza la organización sus inversiones en lo digital?

Seguros Médicos Internacionales ha realizado inversiones en el back office, permitiéndole optimizar, integrar y automatizar los procesos del negocio con el fin de mejorar la experiencia de los usuarios. La empresa cuenta con un CRM desarrollado a la medida de sus requerimientos.

Las inversiones en lo digital se basan en este CRM, el cual es mejorado según las necesidades propias del mercado y de los usuarios. En el último, se ha fortalecido esta herramienta. Por ejemplo, la última inversión fue la integración de la facturación electrónica para que el cliente pueda recibir su pedido al momento de realizar su compra, mejorando así la rapidez, sencillez y calidad en el servicio.

Asimismo, el crecimiento en la UEN de venta a través de intermediarios se encamina a ser prioridad en la inversión en tecnología para dar mayor facilidad a los afiliados. En la actualidad, la plataforma solo permite realizar operaciones en moneda colombiana, la compañía tiene como meta a futuro ajustar este aspecto y habilitar cotizaciones y compras en la moneda local del país donde se encuentre el intermediario.

Para Seguros Médicos Internacionales, la priorización de las inversiones tecnológicas se perfila hacia una herramienta completa que permita generar un mayor valor agregado. En un contexto en el que el consumidor es cada vez más selectivo, ofrecer una experiencia integrada y transparente determinará el éxito en aspectos económicos y reputacionales.

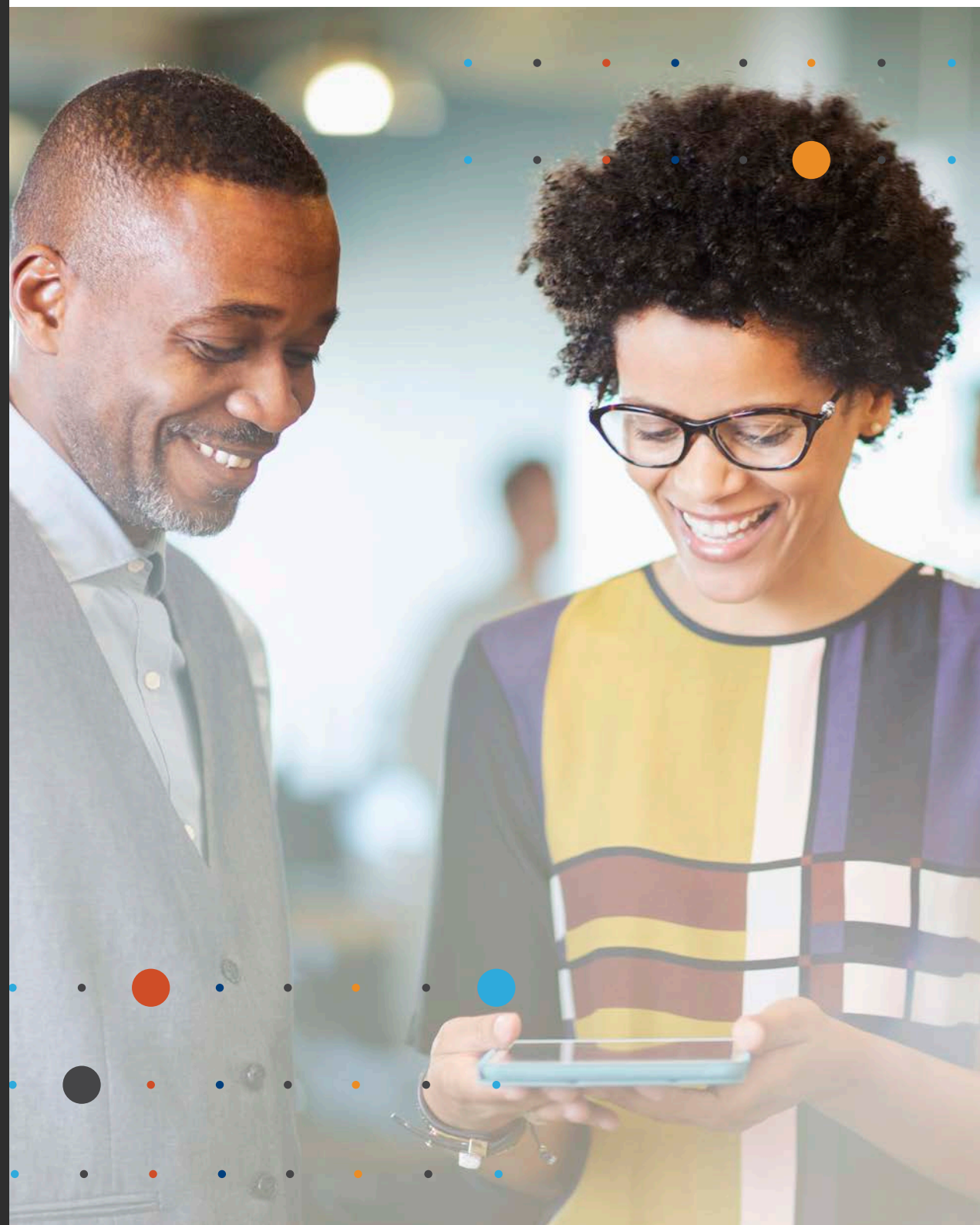


Desarrollo de las competencias de talento humano dentro de Seguros Médicos Internacionales:

Dentro de esta organización siempre ha sido importante desarrollar métodos efectivos para fortalecer las competencias laborales de su personal para alcanzar el éxito a largo plazo; además de incorporar las distintas herramientas de gestión de talento humano lo que han brindado múltiples beneficios, tanto para los empleados como para la compañía, y han impulsado a posicionarla en un nivel competitivo con empleados calificados.

Es por eso por lo que han implementado un proceso formal de evaluaciones de desempeño en la empresa y, en función de los resultados, idearon estrategias para desarrollar las habilidades y conocimientos de sus trabajadores, siempre tomando en cuenta los planes de la organización y los objetivos individuales de cada uno de ellos.

Estos métodos les han permitido obtener un aumento de la productividad de los colaboradores, aumento de la satisfacción de los clientes, mayor rendimiento en las ventas, menos rotación de personal y por supuesto, una ventaja competitiva ante el resto de las empresas.



Trabajo colaborativo dentro de las diferentes áreas de la organización:

En Seguros Médicos Internacionales se fomenta un entorno de trabajo colaborativo utilizando herramientas que facilitan la comunicación, como la plataforma Slack. Esta herramienta permite la comunicación entre colaboradores, compartir contenido, crear grupos de trabajo según las necesidades y sincronizar la agenda de Google.

Esta compañía utiliza Slack como un canal de comunicación organizacional, similar a la intranet. Las ventajas que destacan de esta herramienta colaborativa es su uso netamente laboral, lo cual permite respetar los horarios de trabajo y el tiempo de descanso de los trabajadores.

Parte del enfoque de esta empresa ha sido crear un sentimiento de compromiso con la organización, donde los trabajadores sientan que su talento e ideas son tomadas en cuenta activamente en los objetivos del negocio. Ello ha generado un mayor sentimiento de pertenencia.

La creación de una cultura de trabajo abierta y flexible y la implementación de las tecnologías correctas les han permitido que los empleados tomen sus propias decisiones sobre cómo funcionan mejor en equipo y, a su vez, se ha generado una colaboración efectiva y, por lo tanto, un beneficio a la organización con un trabajo de alta calidad.

Cambios dentro de Seguros Médicos Internacionales para mantener la productividad y la competitividad:

El comportamiento del consumidor y los usuarios cambió radicalmente desde el 2020 derivando el consumo a un entorno digital altamente demandado. Es por eso por lo que la digitalización se convirtió en una necesidad, y las nuevas tecnologías son herramientas clave para la recuperación y optimización del modelo de negocio empresarial, tanto a nivel corporativo y profesional.

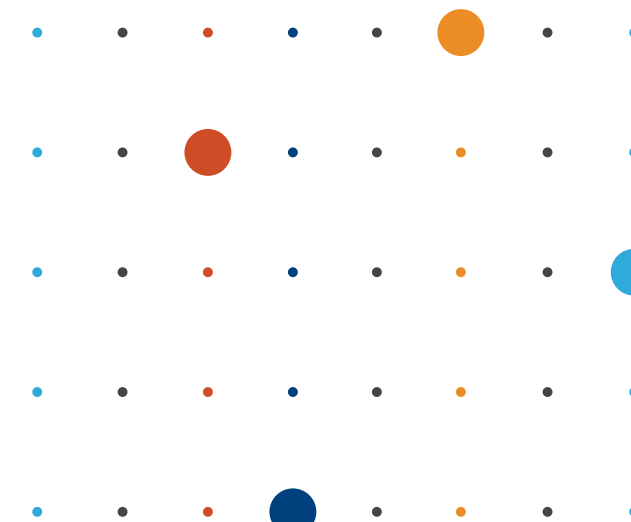
En Seguros Médicos Internacionales se han preparado para que su modelo de negocio sea 100% digital. Los clientes hacen parte de la base económica de cualquier modelo de negocio y, desde el año pasado, el consumidor ha comenzado a confiar en los canales digitales que le ofrecen seguridad, rapidez y comodidad. A partir de este contexto, esta empresa entiende que la fidelización de clientes no se logra solo con una página web o tienda en línea, también es necesaria toda una estrategia digital que gire en torno a las necesidades y expectativas del consumidor, adecuando técnicas para que su marca conecte con potenciales clientes a través de sus canales favoritos, utilizando datos para personalizar cada punto de contacto durante el recorrido del cliente y así, brindar experiencias

comerciales y contenidos de valor, únicos y personalizados, que harán que el usuario desee volver por más.

Para lograr monitorear y mejorar la experiencia del usuario es fundamental contar con una adecuada estructura que facilite el proceso que permita comercializar, vender y conectar la audiencia sin importar el lugar en el que se encuentre. Por esta razón, al finalizar el periodo por el cual fue adquirido el servicio por parte de los usuarios, Seguros Médicos Internacionales envía un correo electrónico con una encuesta de satisfacción. Este mismo canal permite que los clientes puedan dar quejas, sugerencias o resolver solicitudes pendientes del servicio prestado por la empresa o de los distintos proveedores del seguro. Asimismo, le entrega datos a la organización para que pueda mejorar aspectos específicos en la prestación del servicio.

Desde que comenzó la pandemia en el 2020, tuvieron la necesidad de implementar la práctica y el desarrollo del teletrabajo, así como lo hicieron muchas empresas, para salvaguardar la salud de los trabajadores, esta modalidad negó la presencialidad como condicionante para la productividad laboral y se demostró que trabajar desde casa impulsa la concentración y motiva el rendimiento de los profesionales.

Adicionalmente, la empresa ha reforzado la gestión de talento y el bienestar emocional. Esta ha apostado por el salario emocional ya que es fundamental para el crecimiento de cualquier organización, puesto que el talento profesional es uno de los principales activos económicos de la empresa. Promover la motivación laboral, el crecimiento profesional y cuidar la salud mental del equipo de trabajadores, ahora más que nunca, merece especial atención debido al periodo de crisis que atraviesa el mundo. Por ende, han apostado por mayor flexibilidad laboral, formación profesional y mejor conciliación familiar, que ha reforzado la implicación y motivación de los trabajadores con la empresa.





Ualet es una app que permite a sus usuarios invertir en los mejores fondos de inversión colectiva (FICs) de la región a partir de \$3 usd. Ualet nació de la transformación de una comisionista 100% offline (Afin S.A.), la cual identificó barreras de entrada en el mercado de valores; las inversiones mínimas requeridas eran muy altas para cualquier tipo de activo, las comisiones de administración limitaban a muchos, y la gente estaba destinada a cuentas de ahorro sin rentabilidades atractivas.

Ualet fue pionero en lograr un proceso 100% digital con el cumplimiento de toda la normatividad de LAFT siendo el primer Sandbox en la Superintendencia Financiera de Colombia para lograr vinculaciones simplificadas para estos servicios. En Ualet no hay filas, no hay huellas, no hay papeleo, no hay costos ocultos. Solo con los datos de la cédula del cliente se puede iniciar a invertir. Nacieron con la misión de democratizar los servicios financieros en Colombia y Latinoamérica.



Su modelo innovador se basa en una arquitectura abierta, lo que les permite conectarse con los mejores. Ualet tiene aliados como Skandia, Credicorp, Alianza, BTG Pactual y Fiduoccidente. Ualet distribuye sus FICs dándoles acceso a los clientes a inversiones de calidad, diversificadas según su perfil de riesgo, sin pactos de permanencia, sin *advisory fees*, y con la cantidad de dinero que deseen. Asesoran a sus clientes para que inviertan como expertos sin necesidad de serlo.

UALET busca ser la *Wealth-tech* de las masas, la cual pronto será el "*One-stop-shop*" de los servicios financieros de los latinoamericanos. Tienen puesto en marcha diferentes frentes:

Ualet México:

Llegaron al segundo mercado más grande de LATAM, donde encontraron al mejor aliado para trabajar en conjunto. Cabe resaltar que, están a punto de abrir, pues, cumplieron todos los requerimientos de Skandia, poniendo a disposición su licencia de operadora de fondos. No solo esto, sino también cuentan con un aliado transaccional, Banorte.



Ualet 2.0:

Reinventaron su plataforma con un objetivo en mente: posibilitar un proceso de inversión más inteligente para sus usuarios. Esta plataforma permite hacer uso de gráficas dinámicas para poder proyectarse a largo plazo y con un nuevo "Look & Feel," que es más amigable con el usuario donde se le permite establecer metas de ahorro.



Nuevos verticales:

Ya no solo serán un compañero de inversión, ahora serán tu aseguradora, tu asset manager, tu tarjeta de débito y más. Sin embargo, el robot advisor sigue siendo la columna vertebral donde generan rentabilidad a sus usuarios mientras disfrutan de otros servicios financieros adicionales.

¿Cómo prioriza la organización sus inversiones en lo digital?

Dentro de los tres pilares sobre los cuales Ualet tiene su ventaja comparativa, la compañía prioriza las inversiones dentro de los comités de producto, estrategia y tecnología con base en un análisis cuantitativo y cualitativo. En cuanto a lo cuantitativo, con su modelo financiero, cuentan con la estructuración y proyección de los factores claves que determinan la viabilidad financiera y el modelo de negocio. La metodología se centra en determinar cuál es la inversión que hace más sentido en cada punto del tiempo

identificando los hitos más importantes que se ven reflejados en los KPIs (métricas claves del negocio). En lo cualitativo se enfocan en el *benchmarking*, viendo qué están haciendo los referentes en el exterior, aprender de sus caminos para definir en qué hace sentido invertir su tiempo y recursos.

Por otro lado, utilizan la retroalimentación que obtienen de sus clientes para priorizar los arreglos de UX/UI, al igual que adecuaciones necesarias en arquitectura

para lograr integración de verticales de forma más eficiente. Haciendo referencia a este caso específico, lanzaron la versión Ualet 2.0 en el cual permiten a sus clientes tener una mejor experiencia y engagement con Ualet. Por otro lado, después de darse cuenta la poca eficiencia y escalabilidad que tenían en cuanto al servicio al cliente lograron automatizar todos los procesos de atención mediante la implementación de un *Chatbot* lo que permite un soporte 24/7, y una capacidad de escalabilidad lo que genera, de alguna forma, una

mayor retención de sus clientes, mejores calificaciones de servicio, entre otros.

Posteriormente, favorecieron el desarrollo de nuevos productos con matrices de priorización que toman en cuenta la demanda del mercado, proyecciones financieras, tiempos, sinergias con desarrollo y productos actuales, etc. Después de la priorización de inversión de desarrollo en X o Y proyecto, cuentan con un ciclo de desarrollo ágil y robustas metodologías de producto.



El ciclo de producto se compone de 3 grandes partes: La idea, la creación del producto y su desarrollo.

La idea, es el proceso a través del cual llegan ideas de nuevos productos a la compañía. Se realiza una investigación superficial sobre si el nuevo producto o idea hace sentido para Ualet. Esto se realiza a través de un taller de definición y con unas pruebas de concepto junto con los usuarios para entender en una etapa muy temprana si la idea tiene sentido para sus clientes. Posteriormente, es aprobado para proseguir a la etapa de creación del producto.

Cuando la idea, ya un poco más “robusta”, llega a la fase de creación de producto se empieza un ciclo de entendimiento. En este caso se empiezan a investigar referentes, estado del arte, vigilancia tecnológica, casos de éxito en el mundo con ideas o productos similares, se estudian las perspectivas de expertos en el tema y se reúne información suficiente para empezar a darle forma al producto.

En una etapa temprana, y con el entendimiento que tienen del producto, se evalúa la capacidad del equipo para la creación y posterior desarrollo, con esto entienden qué tanto pueden abarcar en un M.V.P del producto y entienden cuáles son los flujos que harán parte del *Journey*

del cliente para levantarlos en un siguiente paso. En dicho análisis presupuestan y estiman tiempos para ver si vale la pena invertir en una fase 2 de la idea.

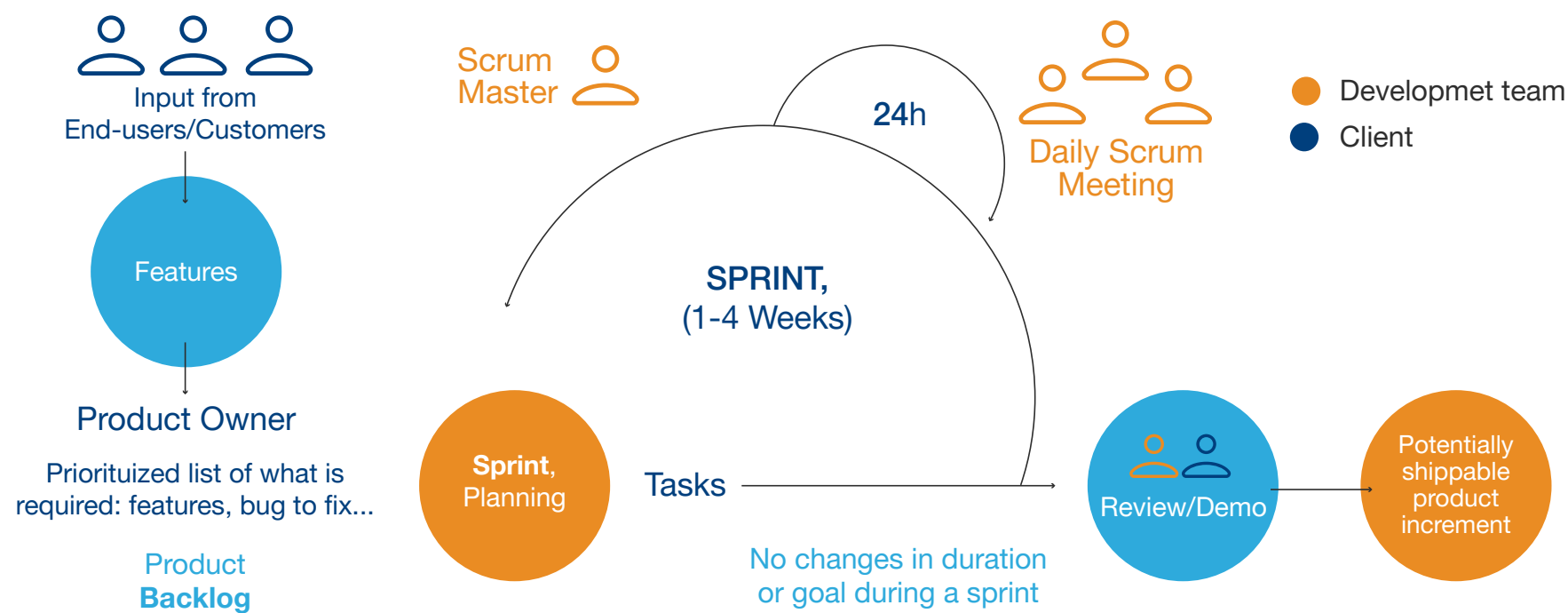
Al concluir la etapa de creación de flujos se pasa a la creación de las pantallas donde los flujos son el insumo principal para entender el paso a paso del *journey* del cliente. Una vez se construyen las pantallas con el diseñador, se pasa a una de las fases más importantes dentro de UALET y son las pruebas de usabilidad con usuarios. A través de estas pruebas crean un protocolo de investigación en el cual se

ponen a prueba diferentes tareas que debe lograr el usuario. Al concluir las pruebas de usabilidad con usuarios reales de UALET analizan los hallazgos y generan un informe que explica los hallazgos más relevantes, cambios en el prototipo y futuras mejoras que se van a contemplar en un road map de incrementos del producto dentro de desarrollo, esos “*Nice to have*” que empiezan a hacer la diferencia luego de que se desarrolla el M.V.P. Muchas de sus decisiones, en cuanto a inversión de producto, vienen de la retroalimentación directa de los usuarios, si encuentran

tendencias las tienen en cuenta y luego las priorizan.

Una vez terminada la planeación se evalúa la capacidad del equipo y se plantean sprints entre 3 o 4 semanas dependiendo la complejidad. La idea es generar incrementos significativos con cada *sprint* donde, al final, realizan un *sprint review* para mejorar sustancialmente buenas prácticas de las metodologías ágiles, *daily*s, seguimientos y mejorar la velocidad del equipo de desarrollo.

Ciclo Ágil de desarrollo Software



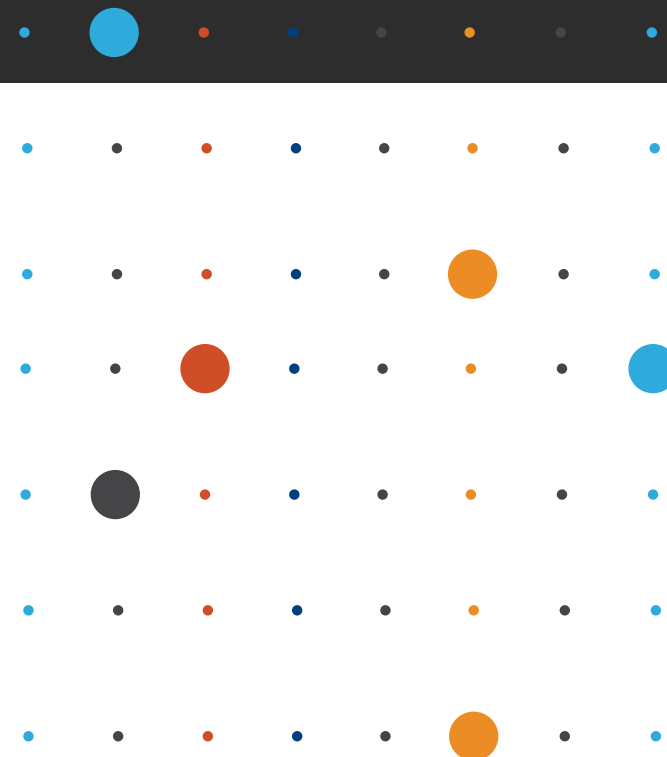
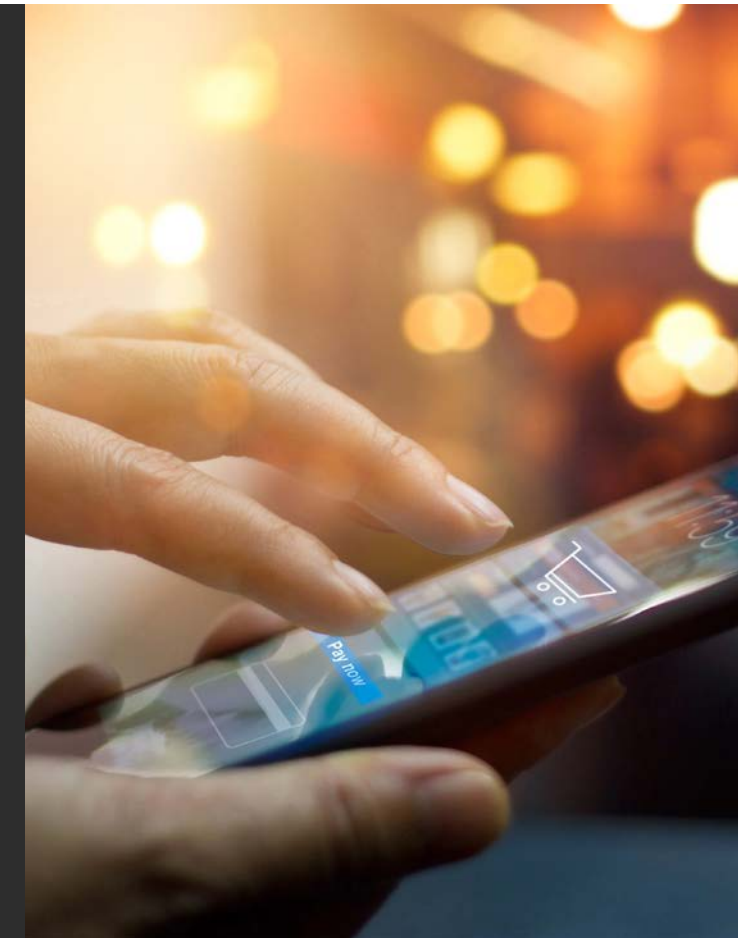
Desarrollo de las **competencias de talento humano** dentro de Ualet

En Ualet cuentan con un ADN 100% digital y, para lograr esto, participan en diferentes aceleradoras que les permitieron identificar oportunidades de mejora, implementar nuevas metodologías ágiles en diferentes frentes incluido el talento humano. El aprendizaje debe ser continuo y, para esto, toda la organización debe estar enfocada en un mismo foco estratégico. Ualet contrató una consultoría de ADN organizacional, para un mejor entendimiento del equipo, la cultura, y las capacidades humanas en cada área.

Lograron construir un ADN, desarrollar los perfiles de la compañía, hacer un esquema organizacional robusto con comunicación horizontal, cross interaction entre equipos. Implementaron metodologías estratégicas, dentro de éstas la metodología de “ruta viral” que fue implementada por *Village Capital*. Dicha metodología facilita la evaluación comparativa del progreso de una empresa en crecimiento y brinda un lenguaje común para utilizar con inversores, mentores y su equipo a medida que busca capital y recursos. La ruta viral, describe nueve niveles a través de los

cuales pasa la compañía para “subir de nivel” en diferentes categorías.

Incluyeron a dicha metodología los OKRs que impulsa la alineación organizativa a través de la consecución de objetivos comunes y que se ha convertido en un sistema fundamental para que todos los miembros de la empresa se dirijan hacia la misma dirección. Dicho lo anterior, se definieron los siguientes objetivos principales en los que se enfocan como empresa:



OKRs



Eje producto

Ser un mejor producto

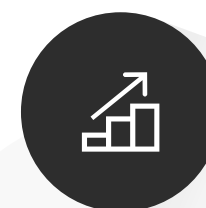
- Mejor app (Nacional/Regional)
- Mejorar Producto: App más rentable/Usabilidad/Soporte
- Posicionamiento
- Diversificación
- Crecimiento económico de nuestros clientes.



Eje talento

Ser una cultura organizacional única

- Cultura abierta
- Horizontal
- Ambiente amigable y colaborativo



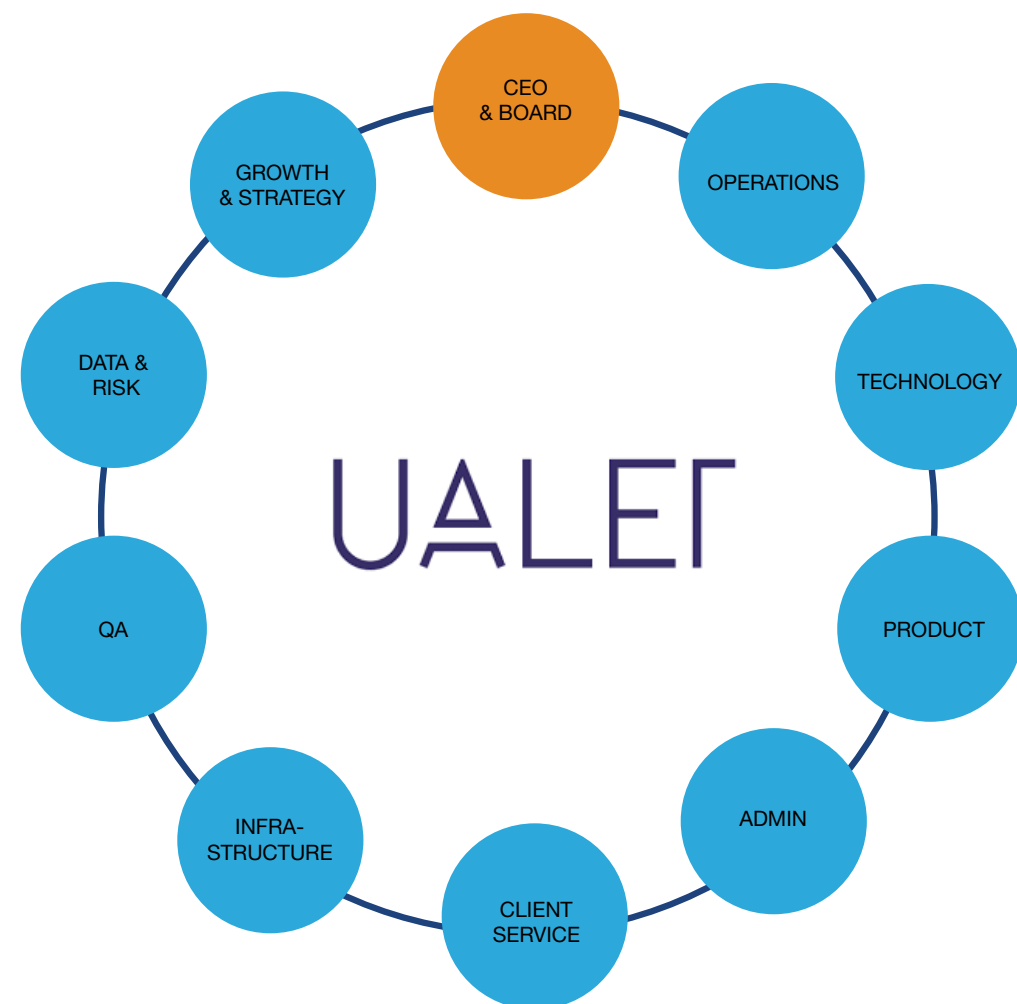
Eje Administrativo

Ser financieramente sostenible

- Aumentar ventas/clientes
- Expansión
- Alcanzar Sostenibilidad Financiera
- Captar más y mejor inversión

En el lado técnico, fomentaron el uso de herramientas y buscaron el entrenamiento adecuado. Por otro lado, mirando más hacia el aprendizaje de otros emprendedores, invitan a sus empleados a espacios con Endeavour y Colombia Fintech para que aprendan y se motiven por otros.

Trabajo colaborativo dentro de las diferentes áreas de la organización:



En la compañía cuentan con una estructura horizontal donde la mayoría de las áreas interactúan para fomentar la colaboración. Esto lo lograron a través de espacios en los cuales toda la empresa se llega a empapar del trabajo de sus *co-workers*. Por ejemplo, tienen “*Daily Open y Close*” donde la gente reporta sus tareas del día y rinde cuentas al final de este. Por otro lado, está la reunión “360” donde una persona de cada área le

presenta al resto del equipo el trabajo y los avances que se han tenido semanalmente; todos pueden opinar, dar ideas, preguntar, etc. Otro ejemplo es la reunión de “*Growth*,” que viene a ser un taller semanal donde cualquier empleado puede traer nuevas ideas y experimentos a la mesa; en Ualet pueden armar proyectos y tomar las riendas, colaborando entre colegas

de diferentes áreas y crear espacios abiertos, en donde las áreas pueden mantenerse al tanto del trabajo de los demás, al igual que espacios que fomentan la creatividad y crítica constructiva en equipo, naturalmente se crea un ambiente colaborativo.

Adicionalmente, existe una cultura de empoderamiento, donde la palabra de cualquier persona cobra valor y no son jerárquicos. En una estructura organizacional más flexible y menos vertical inherentemente hay más voluntad, interacción, y colaboración entre los empleados. No ven a las personas como “mi jefe,” por dar un ejemplo, sino más bien otro colaborador. Si un practicante, o cualquiera, trae una idea a la mesa y la quiere ejecutar, puede contactar y trabajar con quien sea en el equipo con mucha tranquilidad y sin burocracia.

Por otro lado, los canales de comunicación son muy importantes. Es por esto que usan *Slack* para categorizar los mensajes que se mandan dependiendo del asunto y donde los equipos pueden tener una mejor comunicación de un área a la otra.



Cambios dentro de Ualet para mantener la productividad y la competitividad:

✔ **Personalidad:**

En el mundo de las empresas de tecnología los emprendedores tienen que convivir con el fracaso, deben ser ágiles, aprender a no frustrarse con los problemas del día a día y ser resilientes. También son directos; traen los problemas e inquietudes a la mesa sin miedo para solucionarlo lo antes posible.

✔ **Aprender/Estar al tanto:**

Cuentan con aliados estratégicos como Colombia Fintech, *networking* con las diferentes aceleradoras que les permiten acceder a capacitaciones, *webinars*, paneles y demás del interés de las diferentes áreas de la compañía lo cual permite que estén a la vanguardia en los diferentes temas.

✔ **Retroalimentación:**

Por otro lado, implementan evaluaciones de desempeño, reuniones uno-a-uno con su CEO, entre otras, que les permiten identificar oportunidades de mejora, cambios, ajustes en los diferentes roles o procesos de la entidad.

✔ **Automatizar procesos:**

Automatizan y vuelven más eficientes sus procesos apalancándose de sus tecnologías y herramientas.



Virtual Llantas es un marketplace de llantas (próximamente accesorios automotrices) donde encuentras todas las marcas del mercado en un solo punto. Tienen múltiples herramientas que facilitan la búsqueda y selección de la llanta adecuada para el cliente. Una vez comprada, la despachan a una serviteca cercana a tu domicilio, donde se realiza la instalación, alineación y balanceo.

Catalogado también como un E-commerce de llantas en Colombia y México. Pasaron de tener centros de servicio tradicionales a un retailer de llantas 100% digital. Operan en México con recursos locales y han tenido un crecimiento del 601% en los últimos 6 años, con ventas de U\$3.2M en 2020 y una proyección de 5M en 2021. Asimismo, están enfocados en la experiencia del cliente y su diferencial es la tecnología en todos sus procesos.



Virtual Llantas es una Pyme que nació en Medellín, Antioquia, y actualmente su equipo se compone de

 **36** Empleados

 **4**

directos en equipos comerciales, financieros, mercadeo y TIC

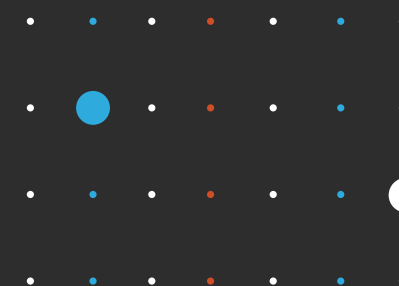


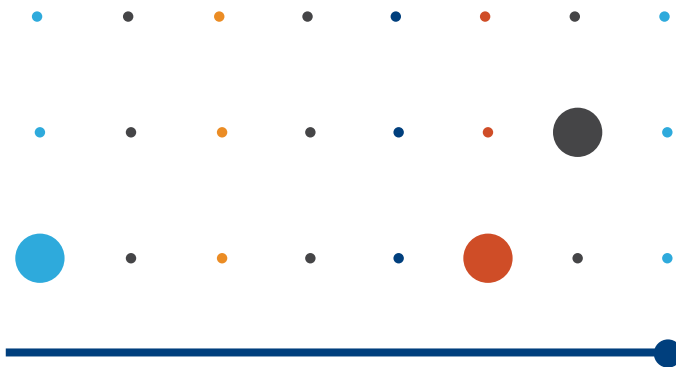
¿Cómo prioriza la organización sus inversiones en lo digital?

Virtual Llantas es una empresa enfocada en lo digital, por lo que la tecnología ha sido crucial en el crecimiento de la compañía. Esta tecnología no la aplican parcialmente, sino en todos los procesos de la empresa, de cara al cliente o en el back.

De cara al cliente tienen una gran fortaleza y es contar con la base de datos más grande de Latinoamérica de medidas originales y sustitutos de miles de vehículos, esto marca una gran diferencia con sus competidores. Tienen un asesor virtual que, por medio de inteligencia artificial, le ayuda a seleccionar la llanta adecuada teniendo en cuenta el modelo del vehículo del cliente.

Algunas de las herramientas que utilizan para todo este proceso son:





Power Price: herramienta de desarrollo propio. Es un buscador de precios online de todos los competidores y además ajusta los precios de VLL de acuerdo con las reglas dictadas. Tiene IA ya que el software identifica una llanta de VLL y la busca automáticamente en páginas competidoras. En la primera versión había que alimentar el sistema una por una, ahora lo realiza automatizado.

RD Station: Automatización de la estrategia de marketing: mensajes, Remarketing, comportamiento del cliente, atracción, captación, ventas y análisis.

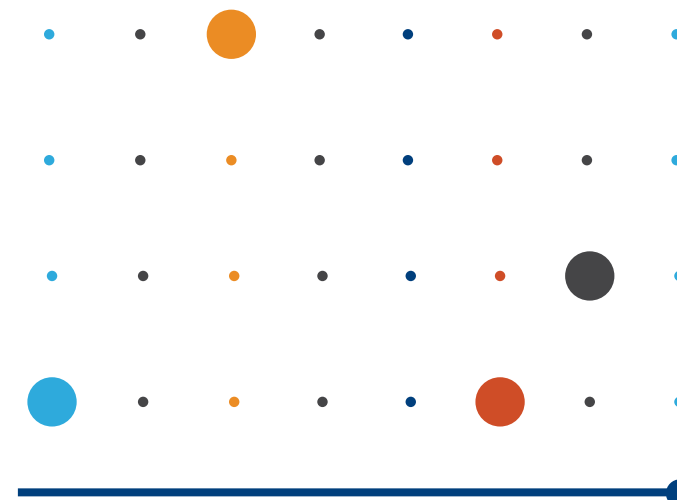
Zapier: Integra varias herramientas y aplicaciones web con el fin de automatizar procesos de marketing en específico.

Optimostter: Este plugin sirve para captar usuarios a través de una ventana emergente o Pop Up.

SendGrid es líder en el mercado en entregabilidad de correos.

Linode permite a los desarrolladores y a las empresas crear, implementar y escalar aplicaciones de forma más sencilla y rentable en la nube.

Bitrix24: herramienta de gestión. CRM, Tareas y Proyectos, Contact Center.



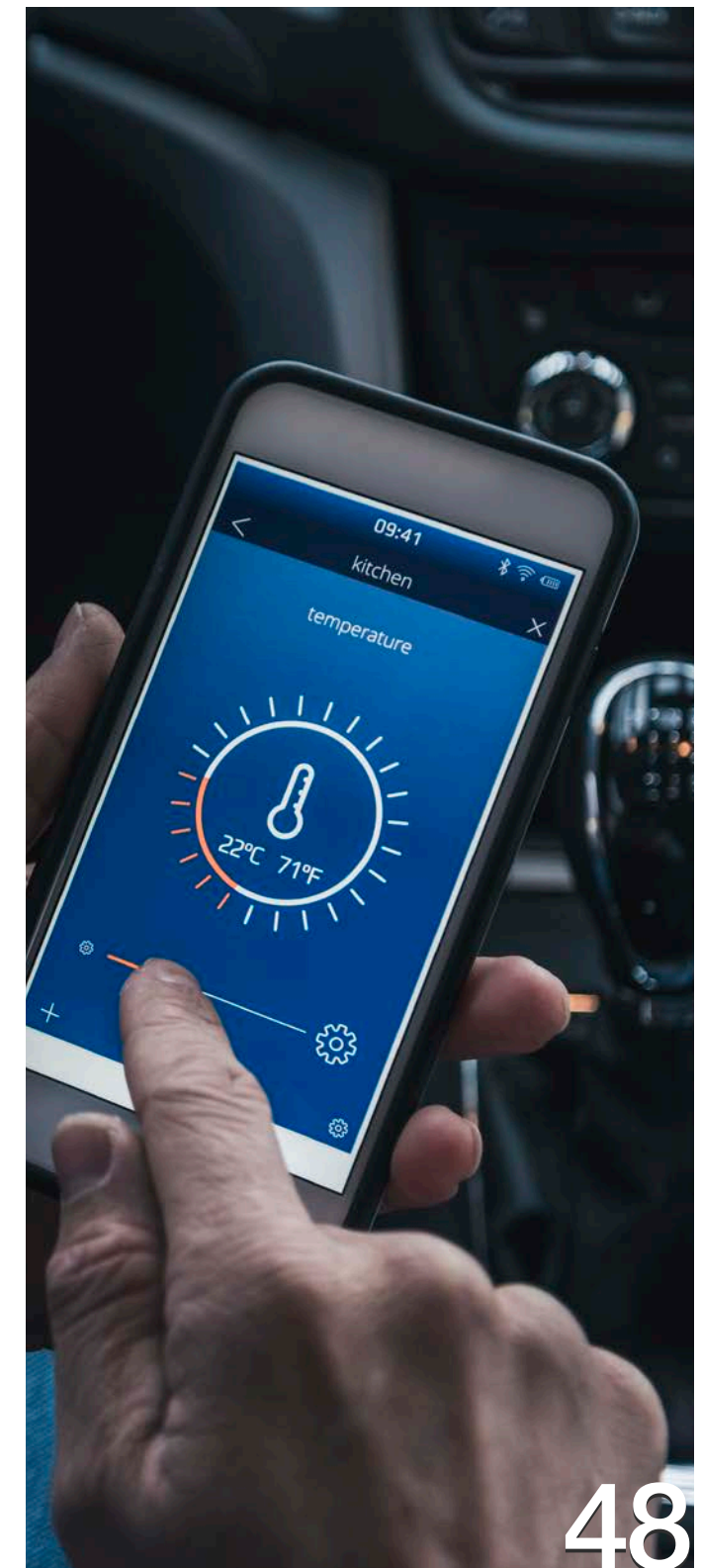
PayZen: pasarela de pagos que permite gestionar pagos por WhastApp.

OMS (Virtualo) desarrollo propio: toma de pedidos, control de discrepancias, control de devoluciones, integración entre magento y manager.

Magento: plataforma de E- commerce.

ERP Manager con todos sus módulos Tesorería, contabilidad, activos fijos, nómina y facturación.

Google Drive y One drive: Nube.





En todas las áreas de negocio invierten en lo digital. Virtua Llantas constantemente está buscando soluciones más eficientes, que puedan mejorar la experiencia del cliente y hacer que los procesos internos sean mucho más ágiles. Adicionalmente, cuentan con herramientas de atención al cliente en todos los canales, asesor virtual y en cuanto a logística tienen integradores, OMS y procesos automatizados.

Administración:



85% de sus procesos están automatizados.

Inteligencia de precios:



rastreador online de cientos de competidores.

Comercial:



Integrador con proveedores, integración con marketplaces, programa de referidos automático.

Desarrollo de las competencias de talento humano dentro de Virtual Llantas:

La compañía capacita regularmente a su equipo en la adopción y manejo de nuevas herramientas. También realizan cursos online en programas de entrenamiento.

Las plataformas que utilizan para mejorar sus habilidades son:

- Platzi.
- Universidad Protección.
- Comfama.
- LinkedIn.
- Capacitaciones a cargo de los directivos proveedores y colaboradores con habilidades específicas.

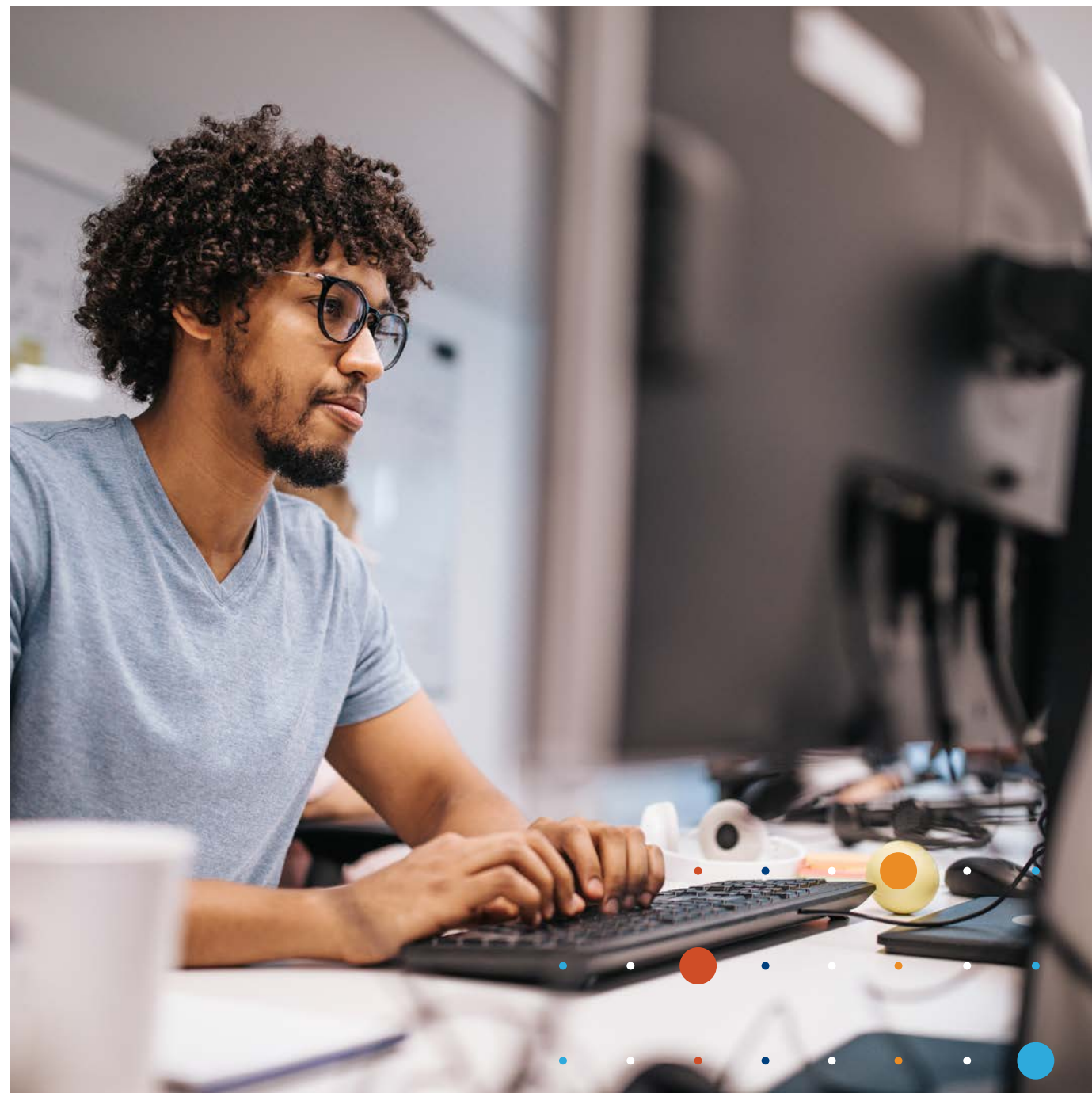
Los colaboradores de Virtual Llantas se capacitan en Excel, inglés, liderazgo, conocimiento de llantas, servicio al cliente, finanzas básicas, contabilidad, nómina y seguridad social dedicando aproximadamente de 3 a 4 horas semanales. Este proceso de entrenamiento constante ha creado una cultura de aprendizaje que se ve reflejada en los procesos internos y externos.

Trabajo colaborativo dentro de las diferentes áreas de la organización

Virtual Llantas cuenta con una herramienta para el manejo de proyectos. Por medio de ella, asignan tareas, tiempos, responsables y cumplimientos. Asimismo, tienen reuniones diarias para la revisión de los KPI.

Para realizar un trabajo colaborativo dentro de la organización, los colaboradores utilizan la herramienta Bitrix 24, en la que pueden manejar los proyectos por líneas de negocios y, actualmente, se están desarrollando apertura de nuevos mercados y automatización de procesos. La interacción se hace a través de tareas compartidas en la misma herramienta, donde se pueden asignar observadores, responsables y programar reuniones de seguimiento con el equipo de trabajo de acuerdo con las fechas estipuladas en el check list.

Además, para profundizar en el trabajo colaborativo realizan una reunión diaria denominada “Respuesta Rápida” debido a que es un espacio de no más de 15 minutos donde se habla de las ventas que obtuvieron el día anterior en cada línea de negocio y algunas novedades. Esto con el fin de que todos sus colaboradores conozcan y estén alineados con el crecimiento de Virtual Llantas.



Cambios dentro de Virtual Llantas para mantener la productividad y la competitividad

Uno de los cambios importantes dentro de la organización ha sido la implementación de herramientas para mejorar la productividad, el uso de herramientas de atención al cliente, trabajo en equipo, desarrollo de proyectos, desarrollo web, sincronización con proveedores, procesos automáticos, etc.

Otro cambio importante para Virtual Llantas ha sido la plataforma de E-commerce, ya que, como proyecto, tienen planeado pasarse a un desarrollo propio por medio de un framework que les permita responder más rápido a los cambios. La organización pudo evidenciar que las ventas de comercio electrónico han crecido y los ajustes que están desarrollando en la empresa los han realizado bajo la premisa de que todo el mundo se ha vuelto más digital.



La comunidad WikiMujeres es exitosa gracias a la participación de las integrantes y el trabajo del equipo que lidera WikiMujeres. Parte de este equipo tiene dedicación exclusiva a la comunidad, lo que resulta indispensable para cumplir su propósito. Esta fuerza de trabajo no se sostiene por ingresos generados de la comunidad misma sino por el aporte de la empresa homónima WikiMujeres SAS, que tiene la firme creencia que construir comunidad es indispensable para generar transformación social.

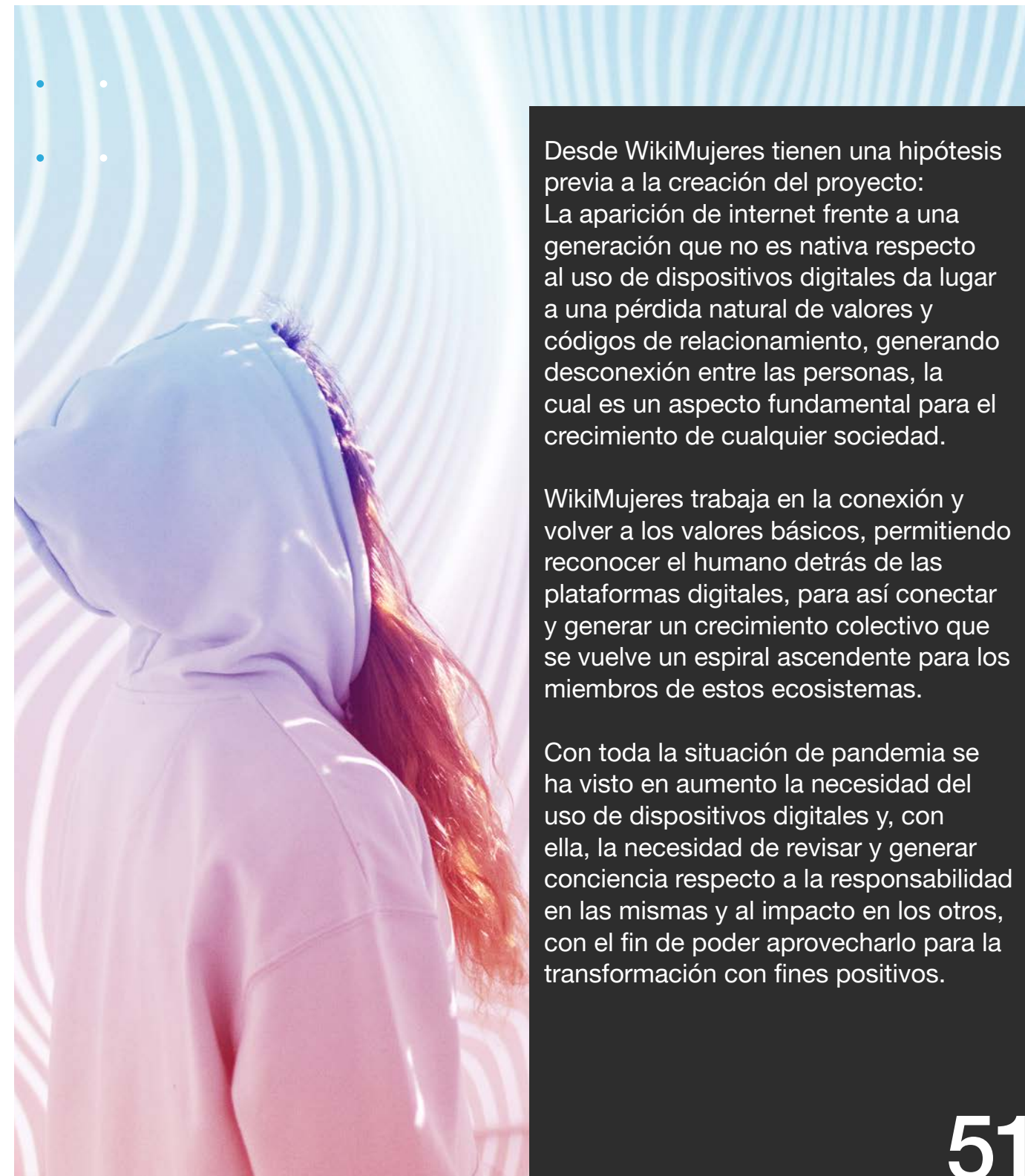
La actividad económica de la SAS y con la que sostienen la operación es de mercadeo y publicidad. Ofrecen a organizaciones y emprendedores servicios de asesoría en segmento mujer, estrategias de comunicación. De la venta de servicios profesionales es que WikiMujeres SAS destina recursos para sostener el proyecto WikiMujeres (comunidad).

La razón de existir de Wikimujeres es generar y fortalecer comunidades digitales en pro de la transformación.

Su fortaleza es conectar a las personas y generar redes trabajando en consolidar vínculos entre los miembros y reforzar valores básicos para hacer de internet un mejor lugar, a la vez que apoyan la generación de empleo y la creación de proyectos de emprendimiento. Operan de manera digital en más de 20 países con un equipo de 10 personas.

El 100% de los recursos de WikiMujeres SAS se destina a la creación, mejora, y crecimiento de la comunidad. Para los fines individuales de empresas, particulares y organizaciones, la compañía cuenta con un portafolio de servicios. Es así como logran tener un ecosistema del cual muchos emprendimientos se apalancan para crecer y lograr los resultados mencionados anteriormente.

Se enfocan en trabajar la auto-observación y reflexión con el fin de transformar la forma de interactuar y relacionarse mediante las herramientas tecnológicas. La finalidad es transformar el todo desde el cambio de comportamiento individual.



Desde WikiMujeres tienen una hipótesis previa a la creación del proyecto: La aparición de internet frente a una generación que no es nativa respecto al uso de dispositivos digitales da lugar a una pérdida natural de valores y códigos de relacionamiento, generando desconexión entre las personas, la cual es un aspecto fundamental para el crecimiento de cualquier sociedad.

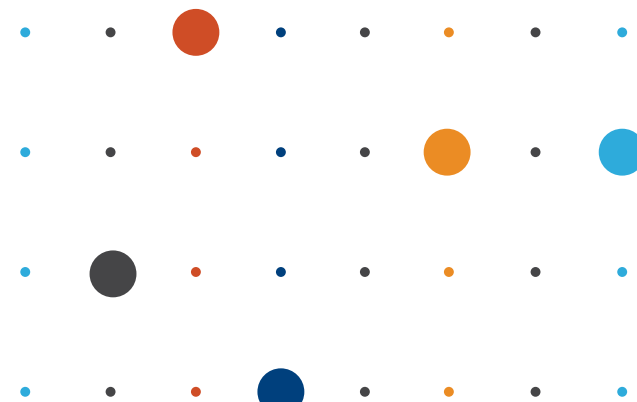
WikiMujeres trabaja en la conexión y volver a los valores básicos, permitiendo reconocer el humano detrás de las plataformas digitales, para así conectar y generar un crecimiento colectivo que se vuelve un espiral ascendente para los miembros de estos ecosistemas.

Con toda la situación de pandemia se ha visto en aumento la necesidad del uso de dispositivos digitales y, con ella, la necesidad de revisar y generar conciencia respecto a la responsabilidad en las mismas y al impacto en los otros, con el fin de poder aprovecharlo para la transformación con fines positivos.

¿Cómo prioriza la organización sus inversiones en lo digital?

La inversión de Wikimujeres es 100% digital y está enfocado en un 95% al recurso humano que se encarga del servicio al cliente. Toda la inversión de la empresa se hace en la gente, usando un medio 100% digital para impactarla. Su canal principal ha sido Facebook, pero dado el crecimiento que han tenido decidieron comenzar a hacer uso de otras plataformas con el fin de amplificar su mensaje.

Asimismo, buscan generar un canal de conexión con más emprendedores y mujeres que puedan acceder a talleres, capacitaciones y herramientas que les permitan hacer crecer sus negocios, adquirir asesoría y apoyo, información y otros servicios. Otro de sus objetivos es ser un canal de comunicación que difunde las cosas buenas que pasan dentro de la comunidad, esto va de la mano con la filosofía de Wikimujeres que es “enfocarse en la inspiración, en que las cosas son posibles y los sueños se cumplen” para contagiar a más personas de esto.



Desarrollo de las competencias de talento humano dentro de Wikimujeres

Tienen una metodología propia creada por su fundadora Geraldine Pomato, en la cual se observa y reflexiona sobre los problemas que se generan en el colectivo, el entendimiento de por qué se hacen ciertas cosas y hacia dónde se quiere llegar con cada acción.

Se capacitan en manejo de crisis y gestión inspiracional de la comunidad, mantienen la misma base de empleados y su pilar fundamental es la evolución y mejora constante de los ecosistemas colectivos en redes sociales.

La finalidad es hacer de internet un mejor lugar para todos, aprovechando la reflexión y autoobservación para generar conciencia de los actos.

Trabajo colaborativo dentro de las diferentes áreas de la organización

El trabajo en equipo se lleva a cabo a través de su estilo de liderazgo donde promueven que su equipo pueda ser proactivo en el desarrollo y propuesta de actividades. Mientras estén conectados con el propósito, cualquier actividad que derive al apoyar el mismo se deja a cargo de la proactividad de cada colaborador de la empresa. Asimismo, promueven el intraemprendimiento.

No hay procesos en este caso, la confianza es el eje impulsor de las diferentes iniciativas.

Cambios dentro de Wikimujeres para mantener la productividad y la competitividad:

La forma de trabajo dentro de la compañía no ha variado, siempre han contado con un esquema de trabajo 100% digital y su equipo de trabajo siempre estuvo familiarizado con esta modalidad.

Durante esta pandemia han aprendido que no todo en lo digital son métricas, ni alcance ni impresiones y tampoco que en cuanto mayor sea el número mayor impacto. WikiMujeres tiene un 92% de activity rate, Facebook considera que el 80% es extremadamente alto.

Si bien sus métricas dicen mucho, WikiMujeres ha validado, tras varias acciones, la hipótesis de que en digital las métricas no representan que se genere una acción humana fuera de la misma y que en redes sociales generar una alta conexión digital entre los integrantes es importante, pero más importante es aún cuando la misma se apalanca del involucramiento real: hacer una llamada, ir a ese lugar, ayudar a esa persona, comprar ese producto, compartir o contribuir a una causa.



Agradecimientos

PwC

Jorge Mario Añez
Mauricio Arias
Luz Helena Ramirez
Mateo Hincapié Londoño
Gisel Moreno
Andrés Llano
Sharon Sierra
Stiven Bravo
Daniela Amaya

CINTEL

Manuel Martinez
Mario Castaño
Ana Maria Trimmiño
William Guerrero

Empresas participantes

Ernesto Gutiérrez de Piñeres - Ecopetrol
Andrea Tapias - Ecopetrol
Juan Camilo Polania - Bancolombia
Jorge Ivan Otalvaro - Bancolombia
Geraldine Pomato - Wikimujeres
Leopoldo Forero - Ualet
Camila Castro - Ualet
Alexandra Reyes - Seguros Médicos Internacionales
Adriana Roa - Seguros Médicos Internacionales
Germán Arango - IMEXHS
Claudia Torres - IMEXHS
Oscar Pérez - Grupo Réditos
Juan Camilo Alvarez - Grupo Réditos
Maria Victoria Manjarrés - Grupo Réditos
Sergio Bedoya - Virtual Llantas



Contactos

Luz Helena Ramirez
Senior Manager IT Strategy
PwC Colombia
luz.ramirez@pwc.com

Ana Maria Trimmino
Senior Manager
CINTEL
atrimmino@cintel.org.co

Mateo Hincapié Londoño
Senior Consultant Cloud
Transformation
PwC Colombia
mateo.hincapie@pwc.com

PwC ayuda a las organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 155 países, con más de 284.000 personas comprometidas a entregar calidad en los servicios de Auditoría, Impuestos y Consultoría. Cuéntanos lo que te importa y encuentra más información visitando nuestra web: www.pwc.com.

© 2022 PricewaterhouseCoopers. PwC se refiere a las Firmas colombianas que hacen parte de la red global de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Todos los derechos reservados.

