

# DEFINICIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

JESÚS HERNÁNDEZ  
GERENTE GENERAL  
C2S CONSULTING ECUADOR S.A.

12<sup>o</sup> Jornadas  
de Supervisión  
de la **Economía**  
Popular y Solidaria

GENERAMOS INCLUSIÓN,  
CREAMOS SOSTENIBILIDAD.



SUPERINTENDENCIA  
DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Aparición de  
nuevas  
tecnologías



Web



Apps  
Móviles



Redes  
Sociales



Cloud



Ciberseguridad



Reconocimiento  
Biométrico



Big Data



Inteligencia  
Artificial



Blockchain



IoT



Realidad  
Virtual



Drones

Transformación  
de la gente



- Mejor informados
- Mejor comunicados
- Mejor preparados y capacitados
- Mejor interconectados

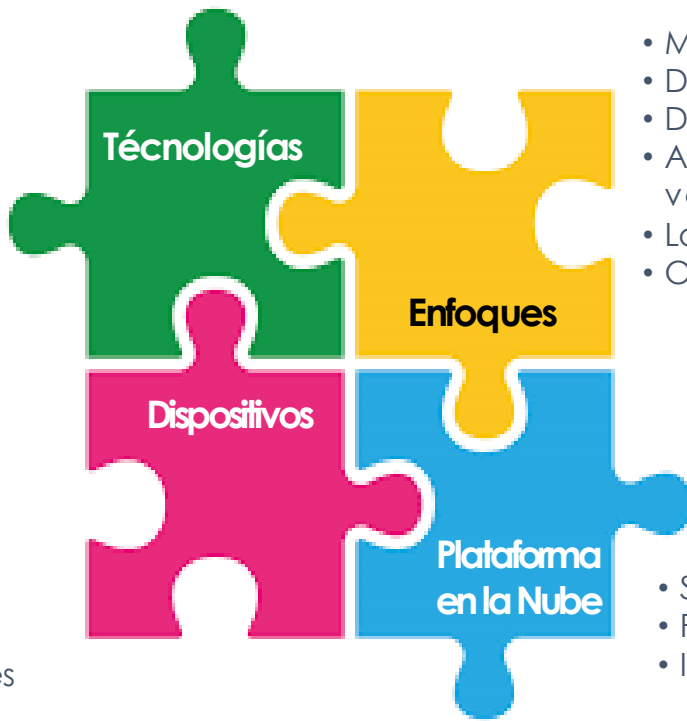
Adopción de  
nuevos modelos  
de negocio



“Es la integración de la **tecnología digital** en todas las áreas de una empresa, **cambiando fundamentalmente** la forma en que **opera y brinda valor a sus clientes...**”

- Web
- Mobile
- Redes Sociales
- IoT
- Big Data
- AI/Chatbots
- Blockchain
- RFID
- Códigos QR
- Ciberseguridad

- Teléfonos celulares
- Tablets
- Robots
- Drones
- Fotocopiadoras
- Sensores y detectores
- Medidores



- Metodología Agile
- DevOps
- Design Thinking
- Arquitectura de dos velocidades
- Low-Code Platform
- Omnicanal

- SaaS
- PaaS
- IaaS

## Soluciones

- Core bancario
- ERP
- CRM
- Omnicanalidad
- Marketing Digital
- eCommerce
- Apps móviles
- RPA / Chatbots
- Modelos analíticos
- Gestión Documental
- Machine Learning
- Otros

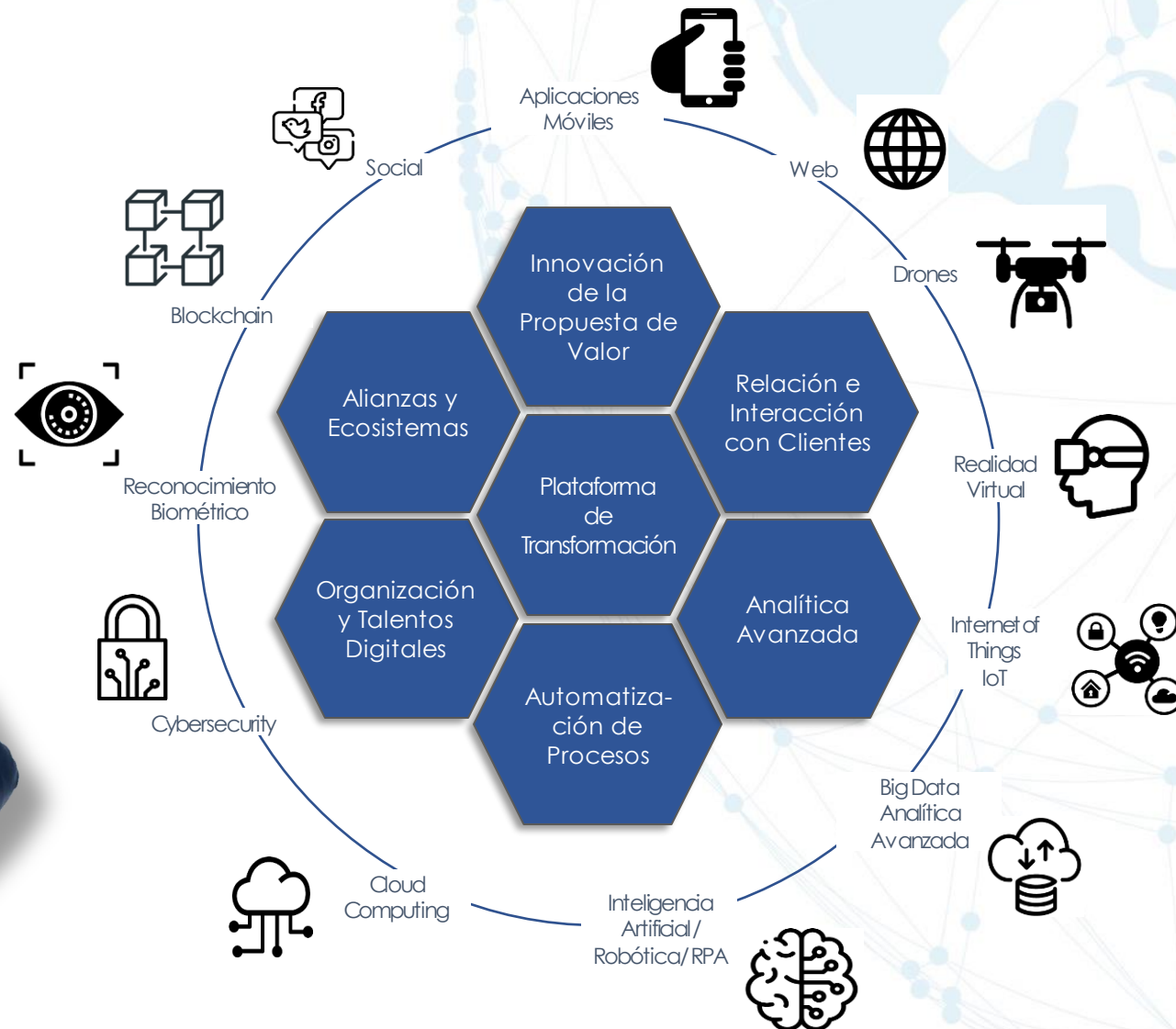


## ¿QUE DEBEMOS HACER?

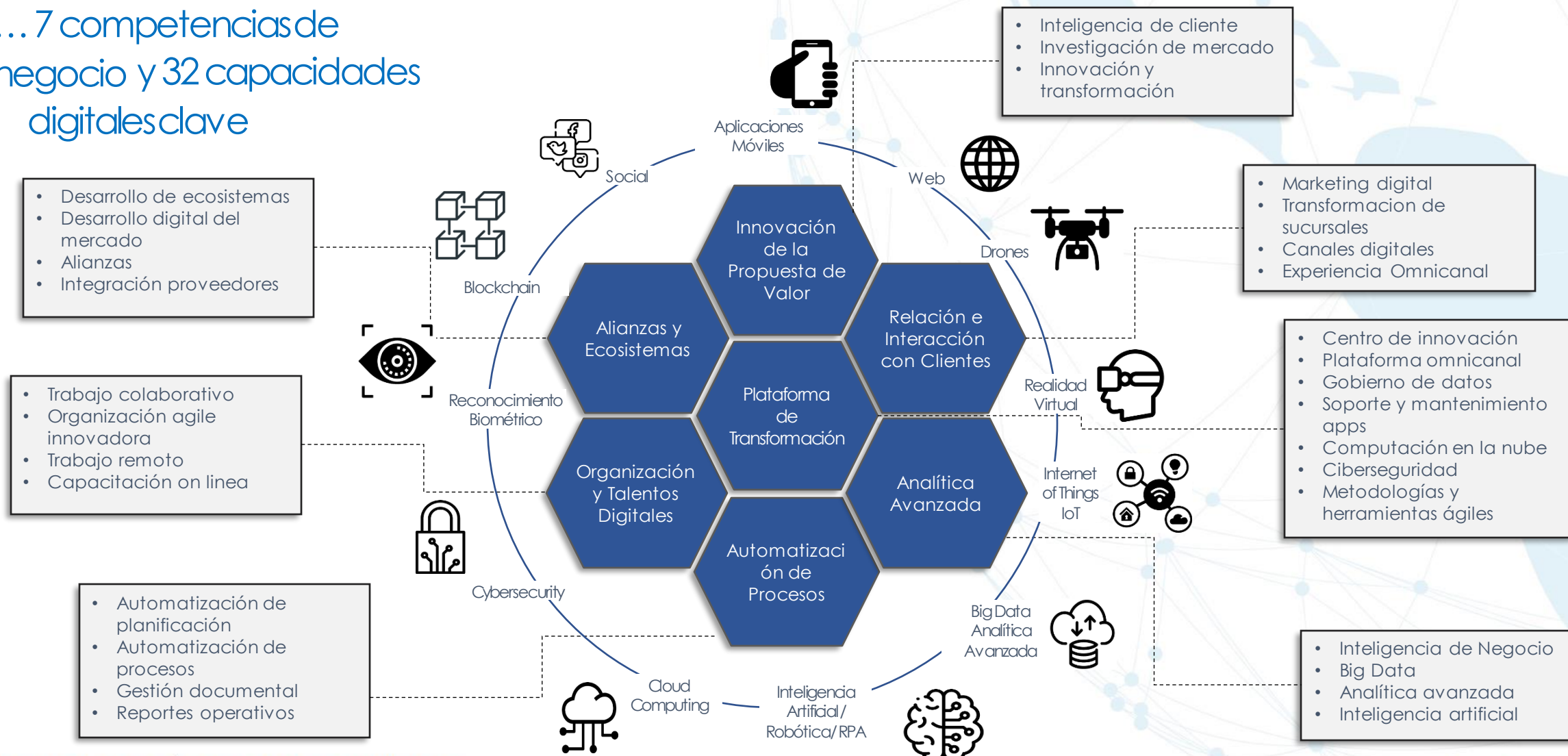


# ¿CÓMO AFRONTAR LOS CAMBIOS?

La transformación no  
se logra adoptando  
tecnologías...



...7 competencias de  
negocio y 32 capacidades  
digitales clave



De la siguiente lista,  
seleccione cuales  
proyectos está  
implementando o tiene  
planteado implementar  
su organización en los  
próximos 12 meses



<https://forms.office.com/r/Z1MwpdFmWC>



# TENDENCIAS EN LAS INSTITUCIONES

## Áreas foco en Latinoamérica y en el Ecuador

### Organización “agile”

- 18. Ambientes colaborativos
- 19. Centro de Innovación
- 20. Desarrollo de ecosistemas

### Formas de trabajo

- 12. **Modernización del core**
- 13. **Automatización transferencias y remesas**
- 14. Reconocimiento biométrico
- 15. Gestión de documentos / firma electrónica
- 16. Analítica de negocio y riesgos
- 17. Chatbots



### Experiencia de cliente

- 1. Analítica de Cliente
- 2. **Banca electrónica o en línea**
- 3. Banca móvil
- 4. Redes sociales
- 5. Sucursal especializada
- 6. **Corresponsales bancarios**

### Plataforma digital

- 7. **Plataforma omnicanal**
- 8. Computación en la nube
- 9. Ciberseguridad
- 10. Gobierno de dato / Big Data
- 11. **Plataformas de desarrollo agile**



# ACTUALIDAD DE LOS PROYECTOS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

¿Qué nos advierten?

**3/10**

procesos de  
transformación digital  
fracasan porque no  
logran justificar su  
**Valor Económico**

Fuente:  
Mc Kensey  
"Diez motivos por los que fracasan los  
proyectos de transformación digital"

**75%**

de las startups no logran  
alcanzar el  
**ROI**  
comprometido en el  
caso de negocio

Fuente:  
Harvard Business Scholl

**20%**

de las startups fracasan  
por saturación de  
mercado y problemas  
de  
**Financiación**

Fuente:  
FT Observatorio

**23%**

aseguran haber  
cancelado proyectos  
digitales incurriendo en  
importantes  
**Pérdidas  
Económicas**

Fuente:  
FUJITSU  
"The Digital Transformation PACT "  
Retail

## Valor Económico de la Transformación Digital

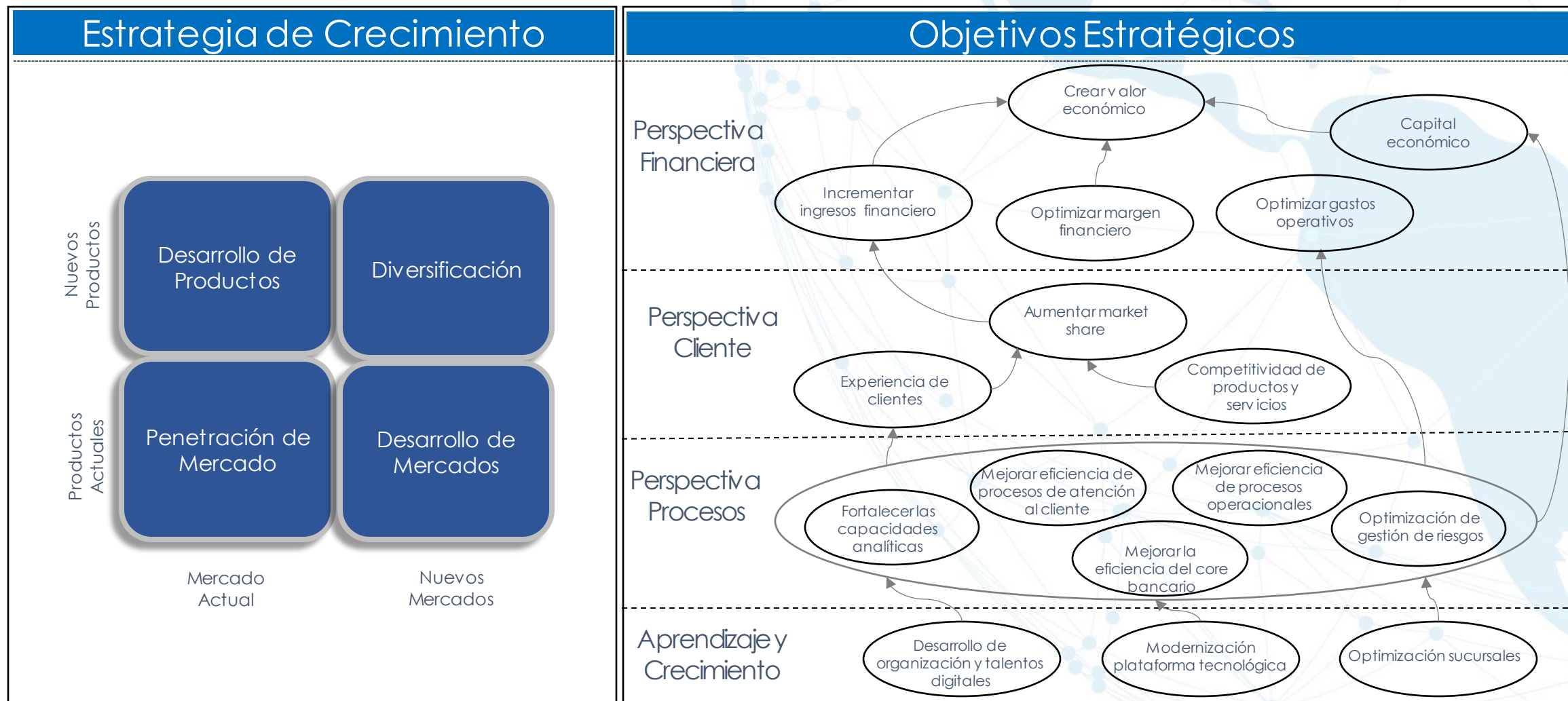
Alineación  
Estratégica

Tecnología  
Centrada en el  
Cliente Persona

Experiencia  
Omnicanal

Valor  
Económico de  
los Proyectos

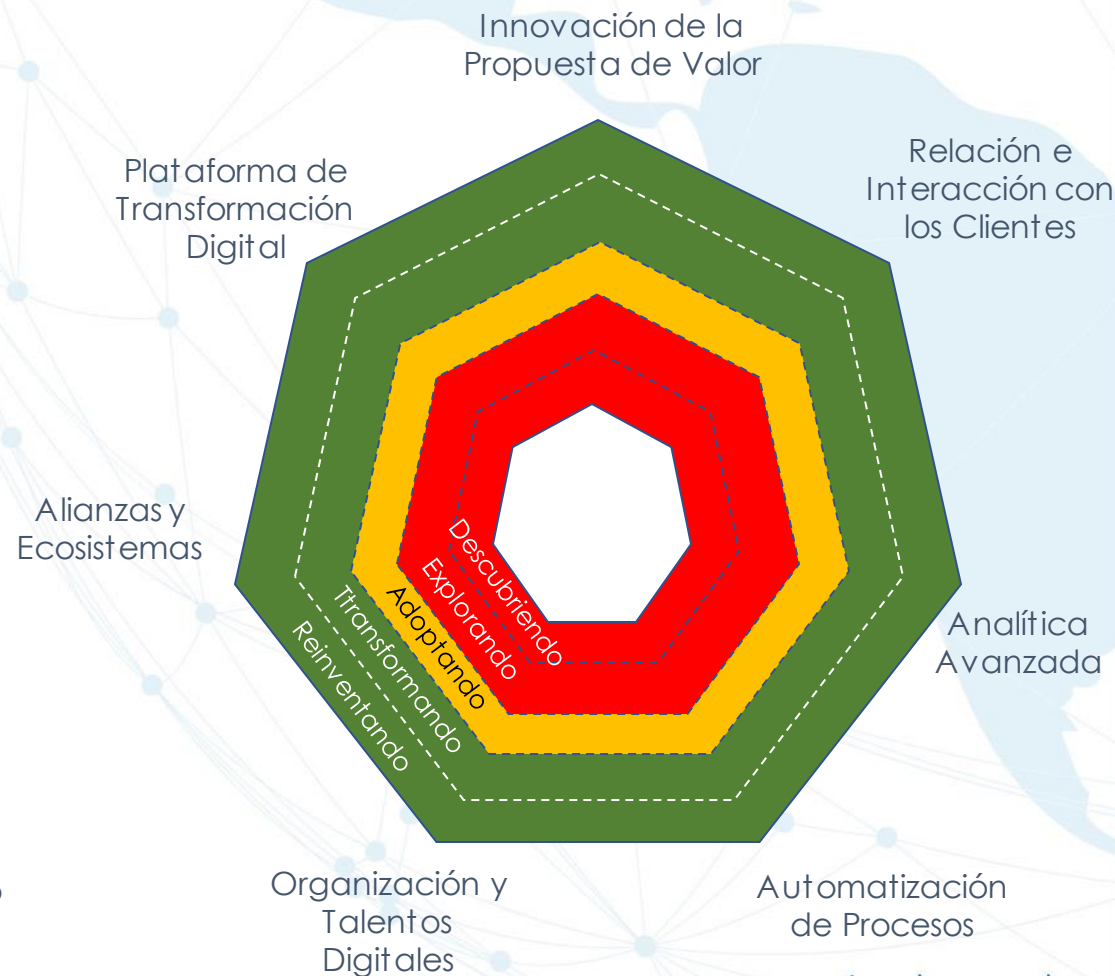
Desarrollo  
Capacidades  
Agile



## Niveles de Madurez Digital



## Modelo de Madurez Digital



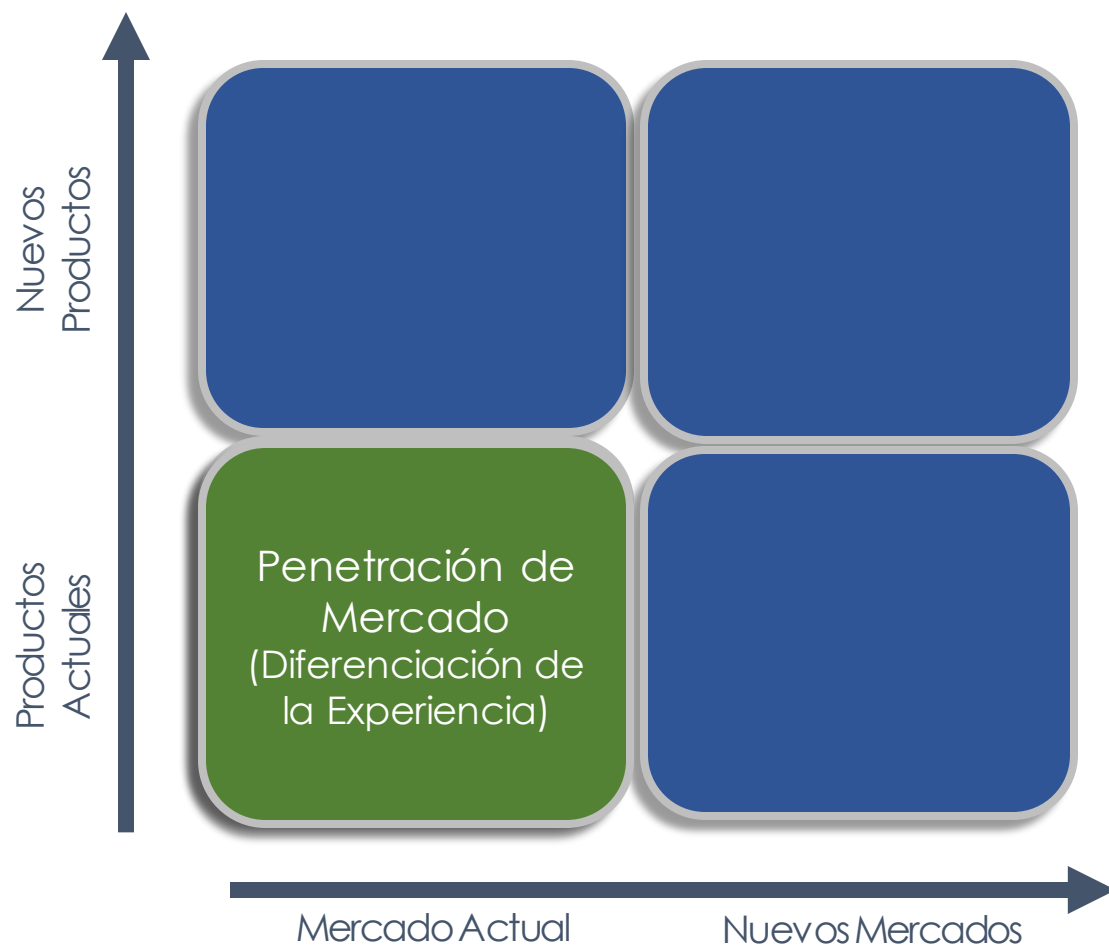
## 5 PASOS PARA LOGRAR LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA





## ENFOQUE DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

Ejemplo ilustrativo



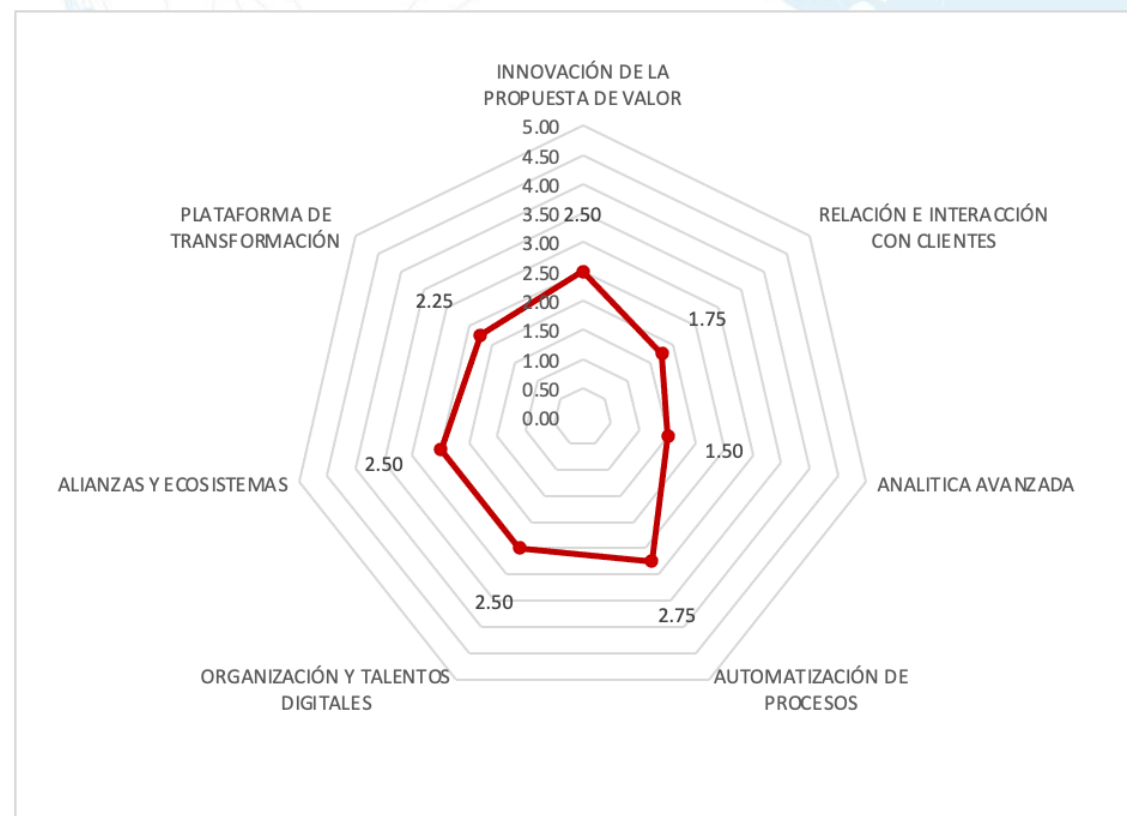
### 1 Estrategia de Crecimiento

- Foco en el **crecimiento de los ingresos** a través de una estrategia de **diferenciación** de propuesta de valor.
- Estrategia de **Experiencia Omnicanal** orientada a la transparencia, conveniencia y oportunidad para el cliente.
- **Comunicación de las ventajas competitivas** de los productos y servicios respecto a otras ofertas del mercado.
- Fortalecimiento de la capacidades de los **canales digitales** adoptando mejores prácticas de la **Banca Electrónica**.
- Estrategia de implementación de la **Sucursal Especializada** y de simplificación de procesos de atención al cliente y **optimización de gastos operacionales**.

# ENFOQUE DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

Ejemplo ilustrativo

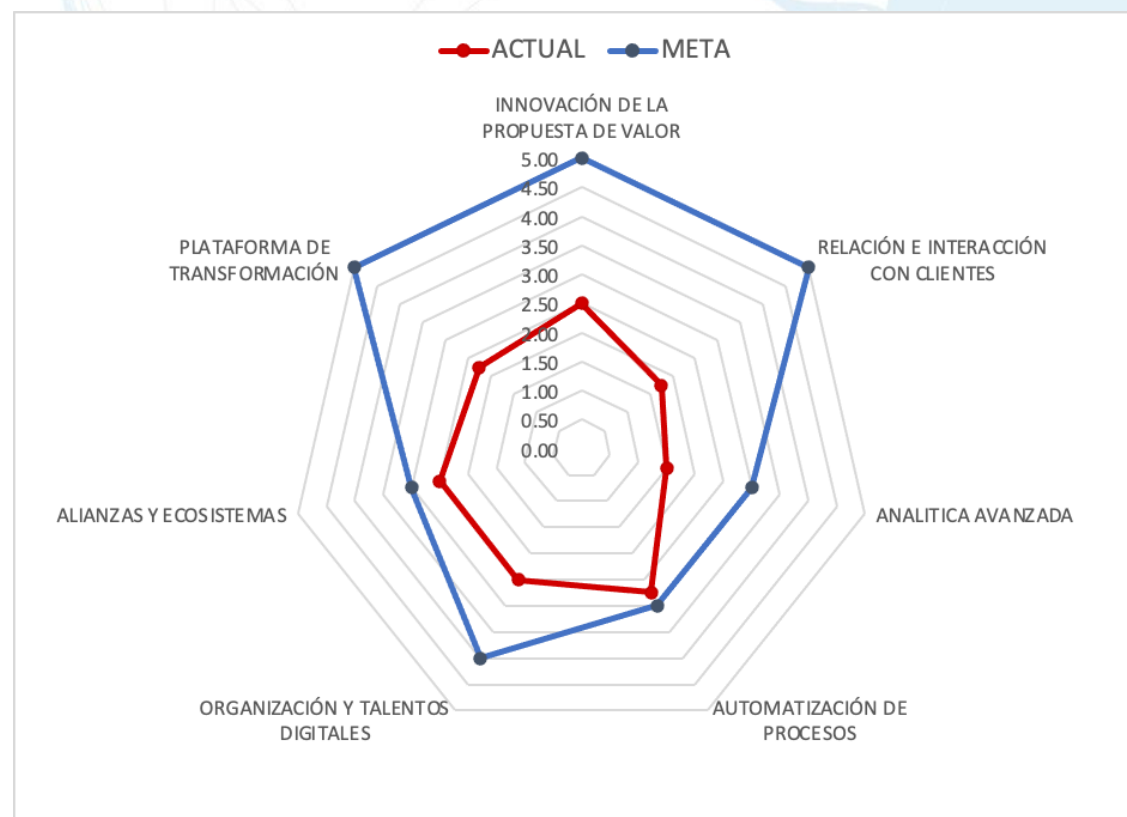
## 2 Evaluación de madurez digital actual



# ENFOQUE DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

Ejemplo ilustrativo

## 3 Identificación de capacidades requeridas

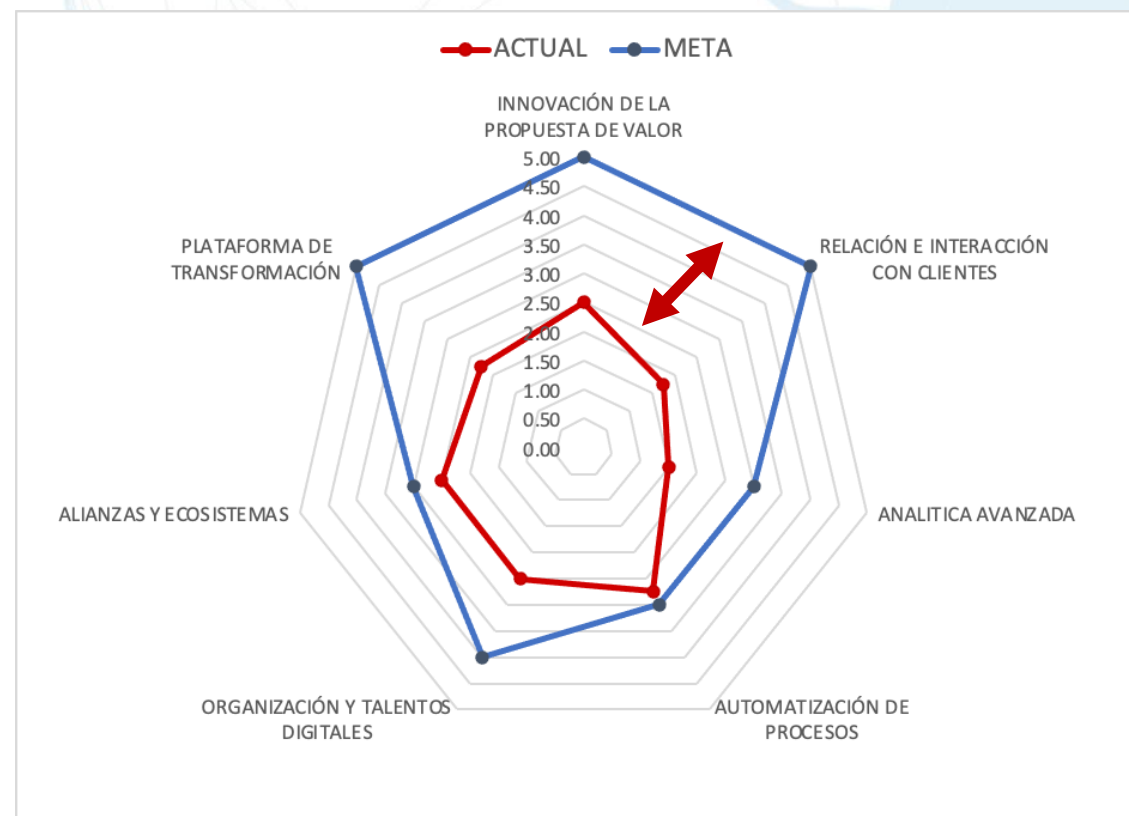


# ENFOQUE DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

Ejemplo ilustrativo

4

## Análisis de brechas prioritarias





## Ejemplo ilustrativo

### 5 Iniciativas de Transformación Digital

- Fortalecimiento de la interacción con los clientes a través de la **modernización de los canales web**
- **Transformación de las sucursales** en centros de orientación y asesoría especializada para los clientes
- Mejora de procesos para lograr un equilibrio óptimo entre la **experiencia de cliente y los costos operativos**
- Fortalecimiento de la interacción con los clientes a través del desarrollo de **aplicaciones móviles**
- Integración de las **redes sociales** con el resto de los canales digitales

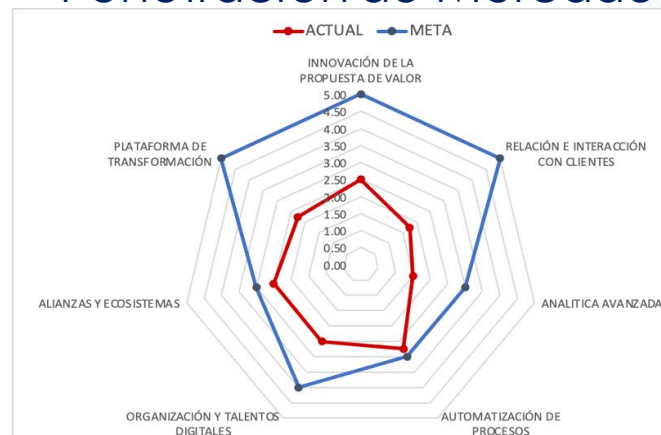


Penetración  
de Mercado

# ENFOQUE DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

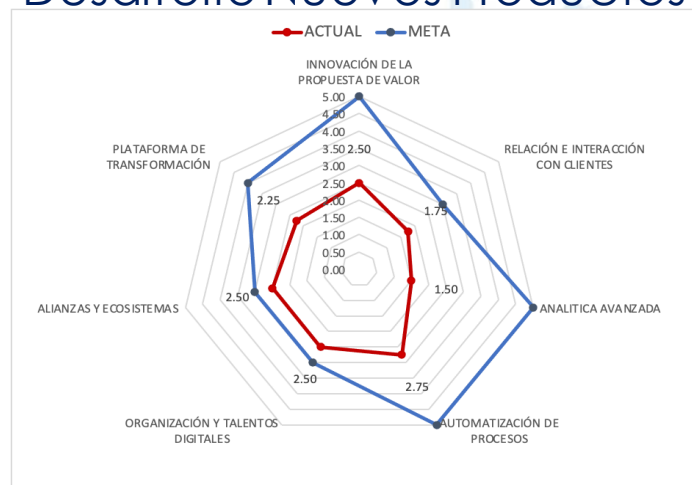
Ejemplo ilustrativo:  
lineamientos de la  
estrategia de  
transformación digital

## Penetración de Mercado

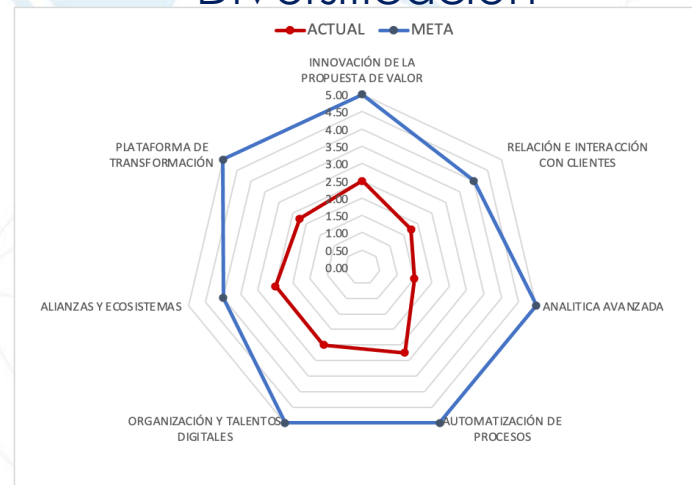


# ENFOQUE DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

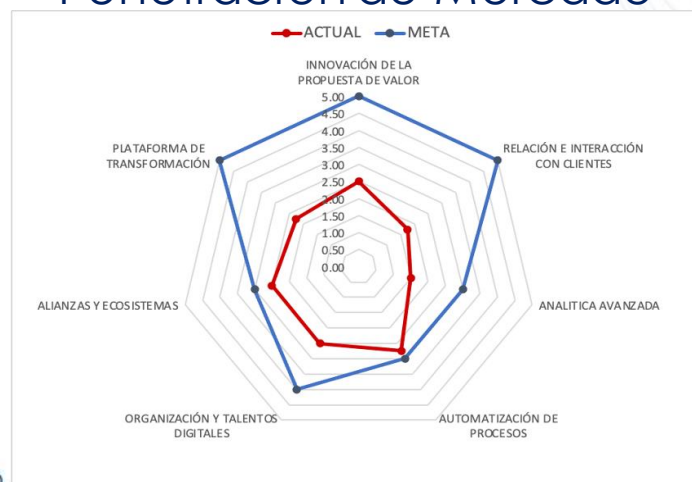
## Desarrollo Nuevos Productos



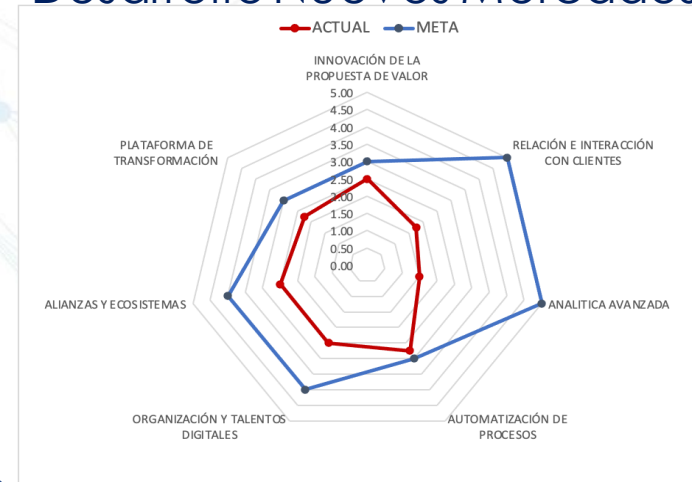
## Diversificación



## Penetración de Mercado



## Desarrollo Nuevos Mercados



Ejemplo ilustrativo:  
otros posibles escenarios  
de estrategia de  
transformación digital

# TECNOLOGÍA ORIENTADA AL CLIENTE

¿Quién es nuestro Cliente?



ó





### ¿Qué tanto conocemos a nuestros clientes?

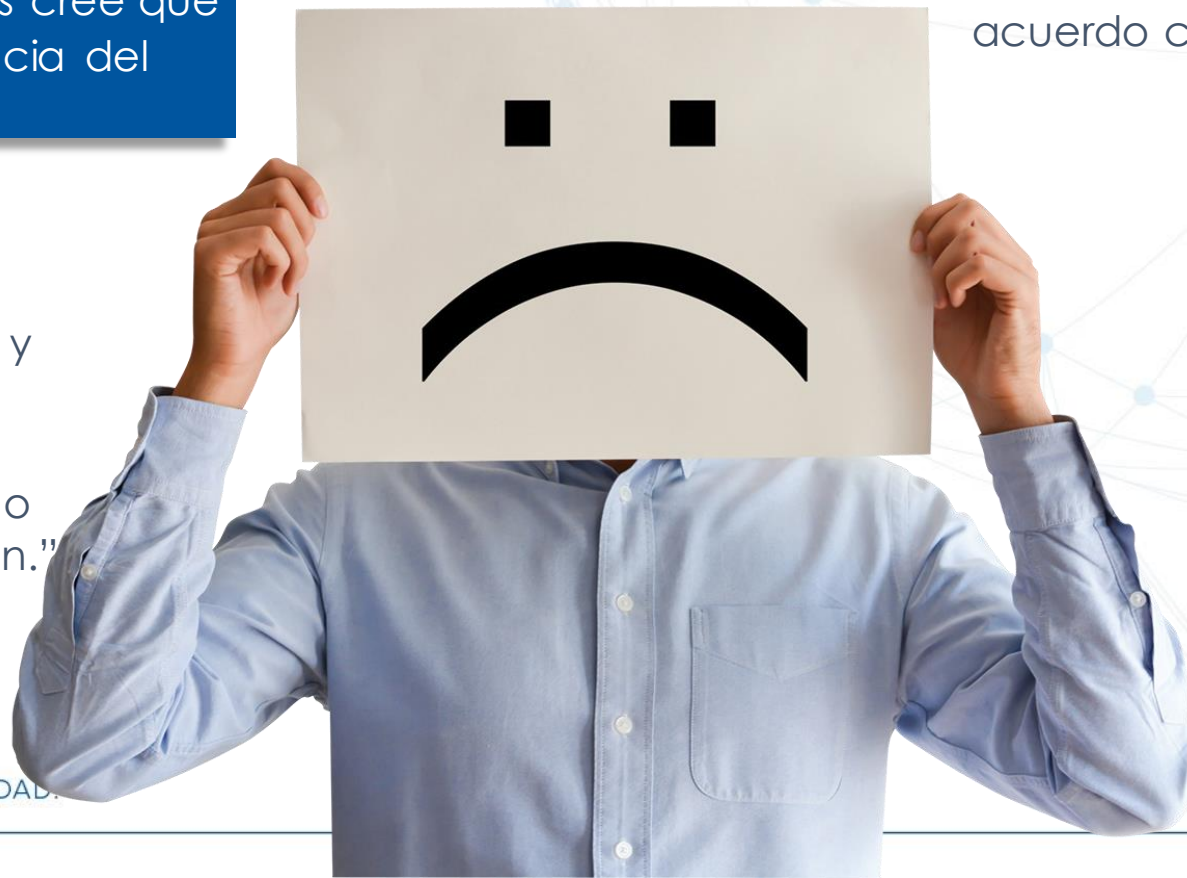
**80%** de los Directores cree que entregan una experiencia del cliente superior...

“la brecha de la declaración a la acción”

**8%** de sus clientes está de acuerdo con esta afirmación

“...los clientes de hoy están armados con datos, información y acceso... - la compañías ganadoras... serán aquellas que puedan comprender y predecir lo que los clientes realmente quieren.”

- **Forbes**



# SEGMENTACIÓN TRADICIONAL DE LOS CLIENTES

Nivel de Renta de los cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renta Alta</li> <li>• Renta Media</li> <li>• Renta Media-Baja</li> <li>• Renta Baja</li> </ul>
Características de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demográfico y socioeconómico</li> <li>• Geográfico</li> <li>• Psicográfico</li> <li>• Conductivo</li> </ul>
Comportamiento de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios.</li> <li>• Tipos de utilización</li> <li>• Respuesta a promociones</li> <li>• Lealtad/Fidelización</li> <li>• Nivel de servicio deseado</li> </ul>



## Segmento A

Edad: 50 años  
Sexo: femenino  
Estado civil: casada  
Tamaño de la familia: 5, esposo y tres hijos adultos  
Ingresos familiares: mayor a \$ 2.500 al mes

## Segmento B

Edad: 35 años  
Sexo: femenino  
Estado civil: casada  
Tamaño de la familia: 3, esposo y un hijo menor de edad  
Ingresos familiares: mayor a \$ 1.500 al mes

## Segmento C

Edad: 30 años  
Sexo: masculino  
Estado civil: soltero  
Tamaño de la familia: 1  
Ingresos familiares: mayor a \$ 1.500 al mes

## Segmento D

Edad: 60 años  
Sexo: Masculino  
Estado civil: Casado  
Tamaño de la familia: 5, esposa y tres hijos adultos  
Ingresos familiares: pensión de jubilación

## LIMITACIONES DE LA SEGMENTACIÓN TRADICIONAL



**Carlos Príncipe  
de Gales**

- Altos ingresos
- Género masculino
- Nació en UK
- Año de Nacimiento, 1948
- 60 años de edad
- Casados dos veces
- Padre
- Disfrutó vacaciones en Los Alpes
- Amante de los perros



**Ozzy  
Osbourne**



## EJEMPLO DE DISEÑO DE UN CLIENTE PERSONA



You said you want us to  
understand your mobility issues



## Cliente Persona



Mapa de Empatía CANVAS



Mercedes Peñaherrera  
Profesional  
(Segmento A)

Edad: 50 años  
Sexo: femenino  
Estado civil: casada  
Tamaño de la familia: 5, esposo y tres hijos adultos  
Ingresos familiares: mayor a \$ 2.500 al mes



Isabel Torres  
Joven Ejecutivo  
(Segmento B)

Edad: 35 años  
Sexo: femenino  
Estado civil: casada  
Tamaño de la familia: 3, esposo y un hijo menor de edad  
Ingresos familiares: mayor a \$ 1.500 al mes



Patricio "Pato" García  
Joven Profesional  
(Segmento C)

Edad: 30 años  
Sexo: masculino  
Estado civil: soltero  
Tamaño de la familia: 1  
Ingresos familiares: mayor a \$ 1.500 al mes



Marcos Maldonado  
Jubilado  
(Segmento D)

Edad: 60 años  
Sexo: Masculino  
Estado civil: Casado  
Tamaño de la familia: 5, esposa y tres hijos adultos  
Ingresos familiares: pensión de jubilación

# EJEMPLO DE DISEÑO DE UN CLIENTE PERSONA

## Ejemplo ilustrativo



### Isabel "Isa" Torres

- Edad: 35 años
- Género: Femenino
- Estado Civil: Casada
- Tamaño Familia: 3
- Empleo: Profesional
- Ingresos: + 1.500 \$/Mes



OBJETIVOS DE VIDA	
1	Salud, estudios y bienestar de sus hijos
2	Salud y bienestar de sus padres
3	Tener sus propias propiedades
4	Planificando compra de vehículo
5	Para viajar y visitar diferentes lugares

EXPECTATIVAS DE SERVICIO	
1	Conveniencia y facilidad para realizar gestiones
2	Asesoría personalizada
3	Seguridad
4	Planes familiares
5	

### PERFIL TECNOLÓGICO

BAJO

ALTO



### COMPORTAMIENTO DE COMPRA

PRECIO

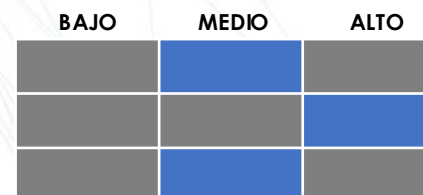


### MOTIVACIONES DE VIDA

DINERO

TEMORES

LOGROS



### LEALTAD

BAJA

ALTA



### FORMA DE INTERACCIÓN PERSONAL

DIGITAL



REDES SOCIALES PREFERIDAS	
1	WhatsApp
2	Twitter
3	Facebook
4	Instagram
5	

INFLUENCERS	
1	Amigos de la Universidad (Facebook)
2	Compañeros de trabajo
3	
4	
5	

# EJEMPLO DE DISEÑO DE UN CLIENTE PERSONA

## Ejemplo ilustrativo



### Patricio "Pato" García

- Edad: 40 años
- Género: Femenino
- Estado Civil: Casada
- Tamaño Familia: 4
- Empleo: Profesional
- Ingresos: + 4.000 \$/Mes



OBJETIVOS DE VIDA	
1	Desarrollo profesional
2	Planificando compra de vehiculo
3	Para viajar y visitar diferentes lugares
4	Casarse en futuro próximo
5	

EXPECTATIVAS DE SERVICIO	
1	Conv eniencia y facilidad para realizar gestiones
2	Asesoría personalizada
3	Seguridad
4	Planes familiares
5	

### PERFIL TECNOLÓGICO

BAJO

ALTO



### COMPORTAMIENTO DE COMPRA

PRECIO

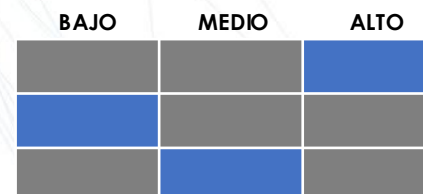


### MOTIVACIONES DE VIDA

DINERO

TEMORES

LOGROS



### LEALTAD

BAJA

ALTA



### FORMA DE INTERACCIÓN PERSONAL

DIGITAL



REDES SOCIALES PREFERIDAS	
1	WhatsApp
2	Twitter
3	Facebook
4	Instagram
5	

INFLUENCERS	
1	Amigos de la Universidad (Facebook)
2	Compañeros de trabajo
3	
4	
5	

# TRANSFORMACIÓN EXPERIENCIA DEL CLIENTE

## Ejemplo ilustrativo

Cliente persona	Potencial	Perfil Digital	Lineamientos de Experiencia
-----------------	-----------	----------------	-----------------------------



Mercedes Peñaherrera

Alto

- Medio
- Whatsapp, Facebook
- Prefiere interacción personalizada en sucursal
- Usuario de plataformas de video conferencias

Fortalecimiento de las capacidades digitales para el desarrollo de las **Sucursales Especializadas**



Isabel Torres

Alto

- Medio
- Whatsapp, Facebook, Instagram
- Prefiere interacción en línea
- Usuario de plataformas de video conferencias

Desarrollo de la **Experiencia Omnicanal** que asegure homogeneidad y transparencia en todos los canales



Patricio "Pato" García

Alto

- Alto
- Muy activo en redes sociales Whatsapp, Facebook, Instagram
- Solamente interacción en línea
- Usuario de plataformas de video conferencias

Transformación y modernización de los canales digitales hacia modelo de **Banca Electrónica**



Marcos Maldonado

Alto

- Bajo
- Whatsapp
- Solamente interacción en sucursales
- Usuario eventual de plataformas de video conferencias

Desarrollo capacidades digitales de las sucursales para mejorar la **Experiencia de Clientes de la Tercera Edad**

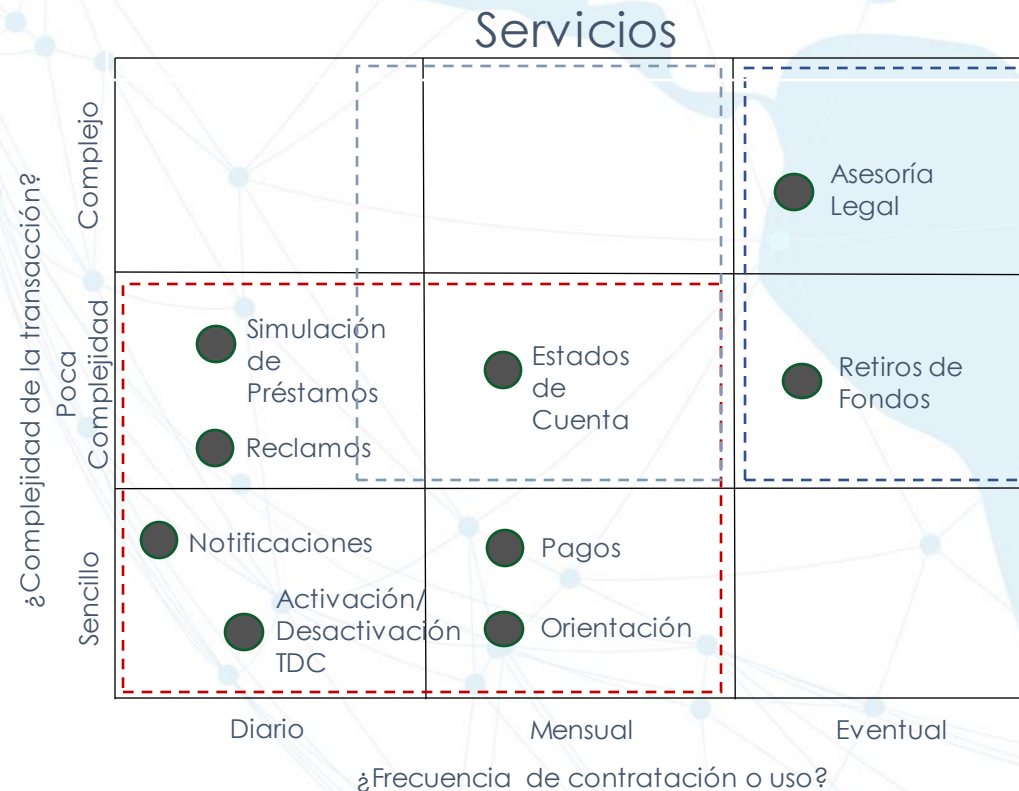
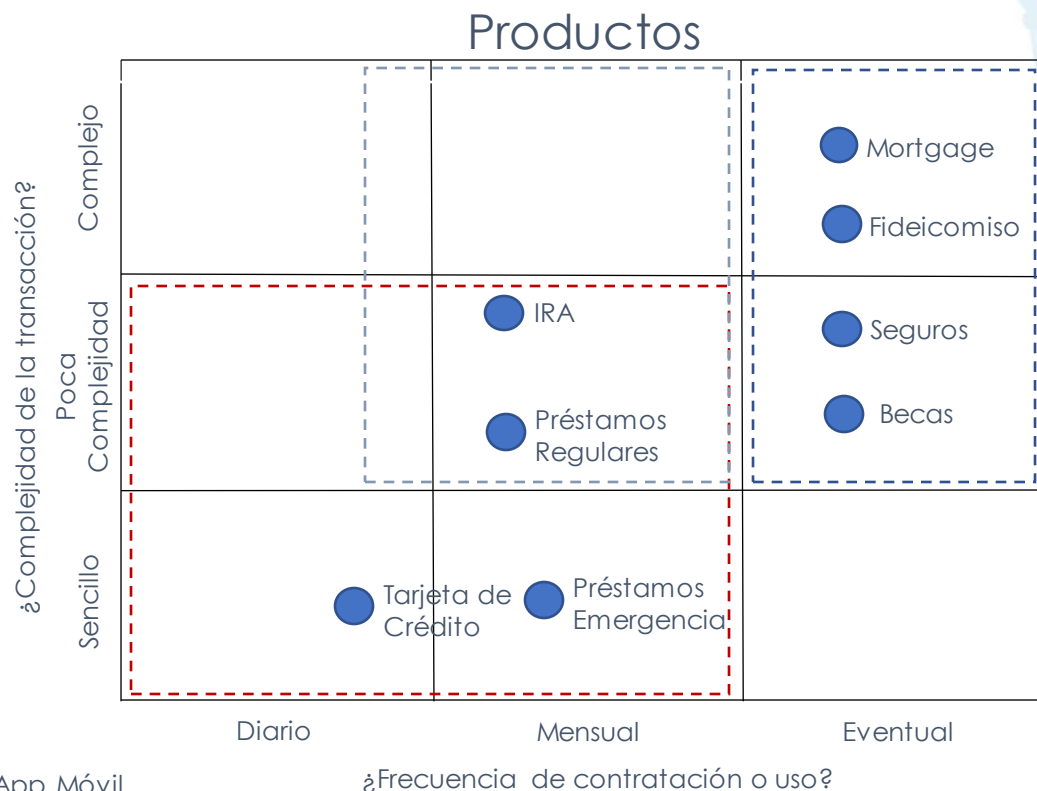


¿Cuál es el estilo de  
relacionamiento con  
los clientes de su  
organización y qué  
tipo de canales usa?



<https://forms.office.com/r/bLHDvVJizQ>

## Estrategia tradicional de canales – enfoque multicanal



# DISEÑO DE LA EXPERIENCIA OMNISCANAL

## Ejemplo ilustrativo

Proceso	Conoce	Evalúa	Contrata	Usa	Recomienda
Canales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sucursales</li> <li>Portal Web</li> <li>Redes sociales</li> <li>Correo electrónico</li> <li>Teléfono</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sucursales</li> <li>Portal Web</li> <li>App móvil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sucursales</li> <li>Portal Web</li> <li>App móvil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sucursales</li> <li>Portal Web</li> <li>App móvil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sucursales</li> <li>Portal Web</li> <li>Redes sociales</li> <li>Correo electrónico</li> <li>Teléfono</li> </ul>
Puntos de interacción críticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información de productos y servicios</li> <li>Información sobre ventajas comparativas</li> <li>Promociones</li> <li>Campañas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesoría especializada</li> <li>Cálculos y simulaciones</li> <li>Análisis comparativos versus otras opciones del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitudes</li> <li>Llenado y entrega de requerimientos</li> <li>Aprobación de solicitudes</li> <li>Onboarding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitudes</li> <li>Llenado y entrega de requerimientos</li> <li>Aprobaciones</li> <li>Acreditaciones, liquidaciones y pagos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultas</li> <li>Reclamos</li> <li>Encuestas de satisfacción del socio</li> <li>Posteo de opiniones en redes sociales</li> </ul>
Foco de la estrategia omniscanal	Comunicación efectiva con los clientes para proporcionar una información única y convincente respecto a los productos y servicios	Herramientas integradas en todos los canales que permitan cuantificar las ventajas competitivas de los productos y facilitar la comparación	Experiencia omniscanal que permite al cliente interactuar de manera transparente por distintos canales de acuerdo a sus preferencias y conveniencias		Enfoque de Contact Center Omniscanal para optimizar las interacciones con los clientes y minimizar el uso de llamadas telefónicas
Proyectos de Transformación Digital	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Smart marketing:</b> web+mobile+social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Smart marketing:</b> web+mobile+social</li> <li><b>Banca virtual:</b> calculadora virtual y asesorías en línea por video conferencia, sucursal virtual</li> <li><b>Sucursal especializada</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Banca virtual:</b> solicitudes en línea,, workflow aprobaciones y onboarding, automatización de llenado de planillas y gestión documental y firmas electrónica, y sucursal virtual por video conferencias</li> <li><b>Reconocimiento biométrico</b></li> <li><b>Banca móvil</b></li> <li><b>Sucursal simplificada:</b> automatización procesos operativos y de atención al cliente en las sucursales</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Smart marketing:</b> web+mobile+social, contact center omniscanal</li> </ul>

## Ejemplo ilustrativo



**Banca virtual:** fortalecimiento de la interacción con los clientes a través de la modernización de los canales web (portal y website) y bajo un enfoque de **Experiencia Omnicanal**



**Sucursal especializada:** transformación de las sucursales en centros de orientación y asesoría especializada para los clientes



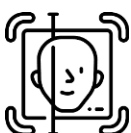
**Sucursal simplificada:** mejoramiento de los procesos operativos y de atención al cliente, fortaleciendo la experiencia y optimizando los costos bajo un enfoque de **Experiencia Omnicanal**



**Banca móvil:** fortalecimiento de la interacción con los clientes a través del desarrollo de aplicaciones móviles y bajo un enfoque de **Experiencia Omnicanal**



**Social Marketing:** Integración de las redes sociales con el resto de los canales digitales para fortalecer interacción con los clientes y las capacidades de mercadeo de la organización bajo un enfoque de **Experiencia Omnicanal**



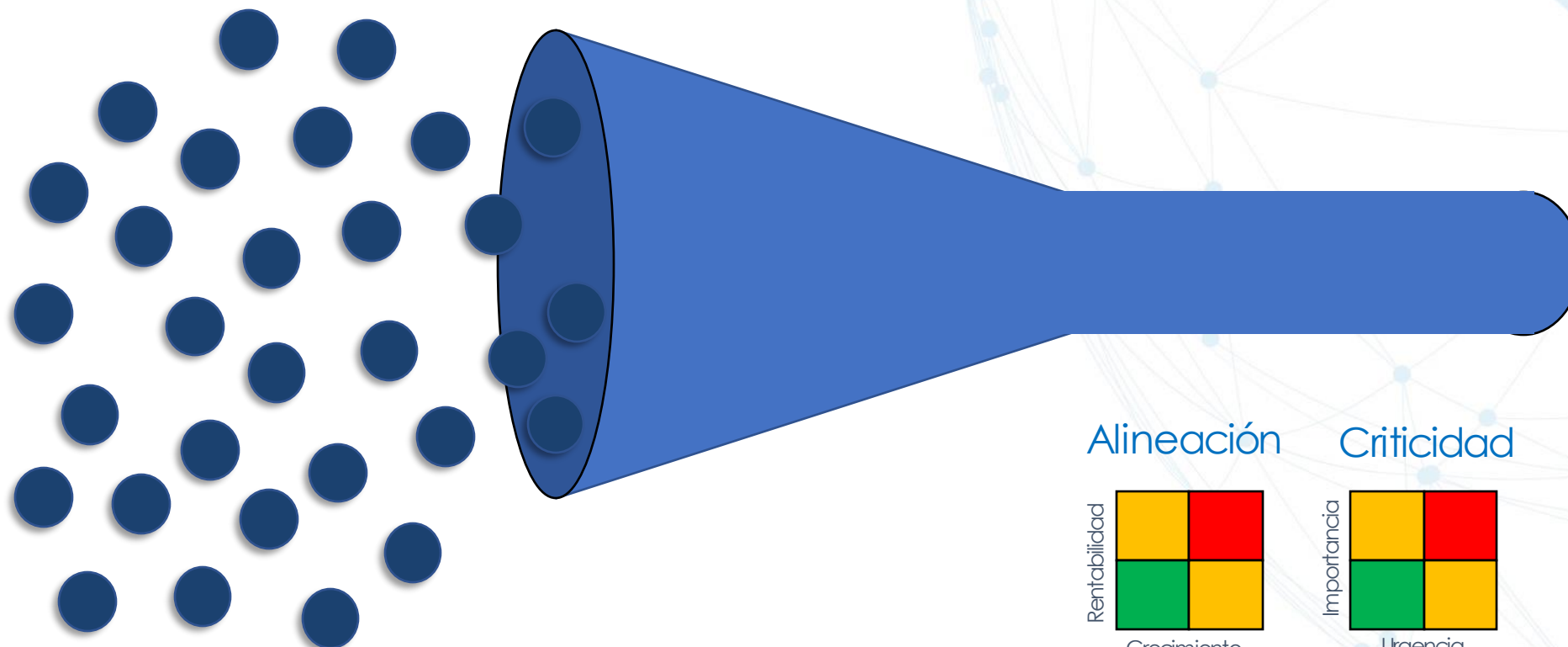
**Reconocimiento biométrico:** implementación de herramientas de reconocimiento biométrico para optimizar los procesos automatizados de apertura de cuentas o trámite de solicitudes de productos y servicios



# VALOR ECONÓMICO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Alineación estratégica  
de los proyectos

Justificación económica  
de los proyectos



Alineación

Rentabilidad		
Crecimiento		

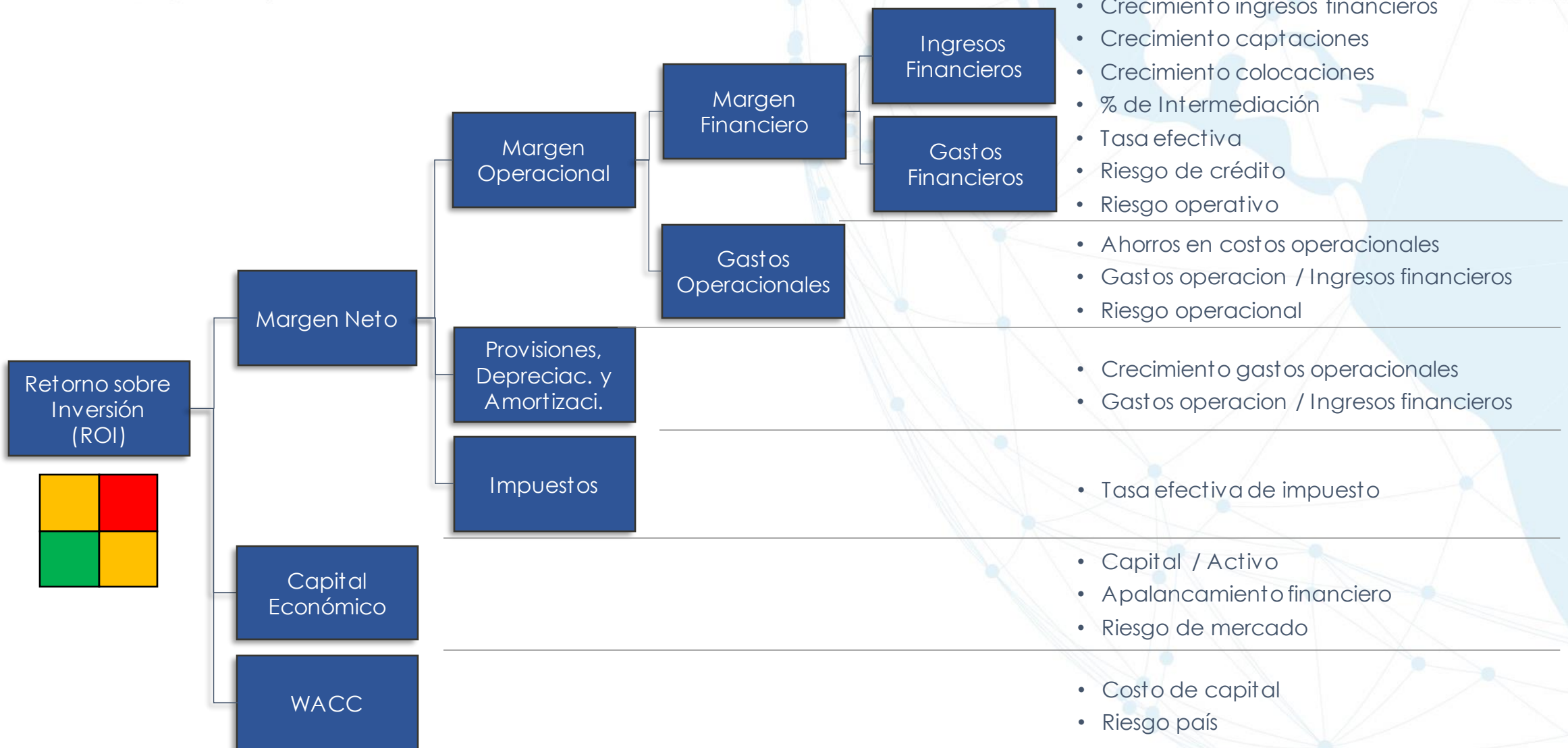
Criticidad

Importancia		
Urgencia		

ROI

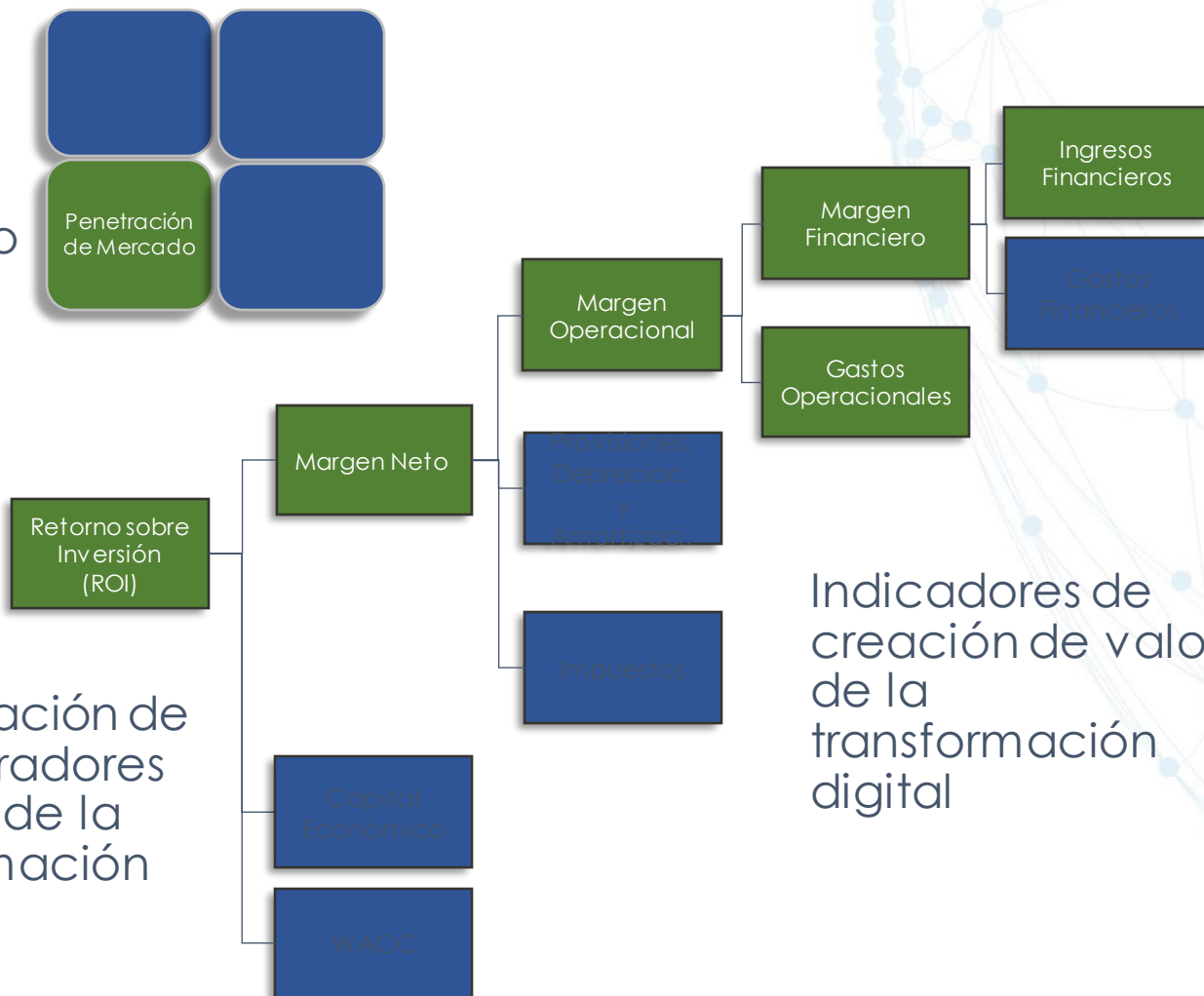
Beneficios		
Inversión		

# GENERADORES DE VALOR



## Ejemplo ilustrativo

Estrategia  
de  
Crecimiento



Indicadores de  
creación de valor de la  
transformación  
digital

Identificación de  
los generadores  
de valor de la  
transformación  
digital

### Banca virtual:



- Crecimiento de captaciones
- Crecimiento de colocaciones

### Sucursal especializada:



- Ingresos financieros

### Sucursal simplificada:



- Ingresos financieros
- Ahorros en costos operacionales
- Gastos operación./Ingresos financ.

### Banca móvil:



- Crecimiento de captaciones
- Crecimiento de colocaciones

### Social Marketing:



- Crecimiento de captaciones
- Crecimiento de colocaciones

### Reconocimiento biométrico:



- Crecimiento de captaciones
- Crecimiento de colocaciones

# MAPA DE RUTA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

## Fase 1

## Fase 2

## Fase 3



ROI

### Proyectos de Transformación Digital

- Banca virtual
- Sucursal especializada
- Sucursal simplificada
- Banca móvil
- Social marketing
- Reconocimiento biométrico



Banca Virtual



Banca Móvil



Sucursal Simplificada



Reconocimiento Biométrico



Social Marketing



Sucursal Especializada



Big Data



Blockchain



TMO



Redes Sociales



Inteligencia Artificial



TMO



Web



Apps Móviles



Cloud



Ciberseguridad



TMO

### Plataforma de apoyo

- Tecnologías digitales requeridas
- TMO (Transformación Management Office)



Lanzamiento



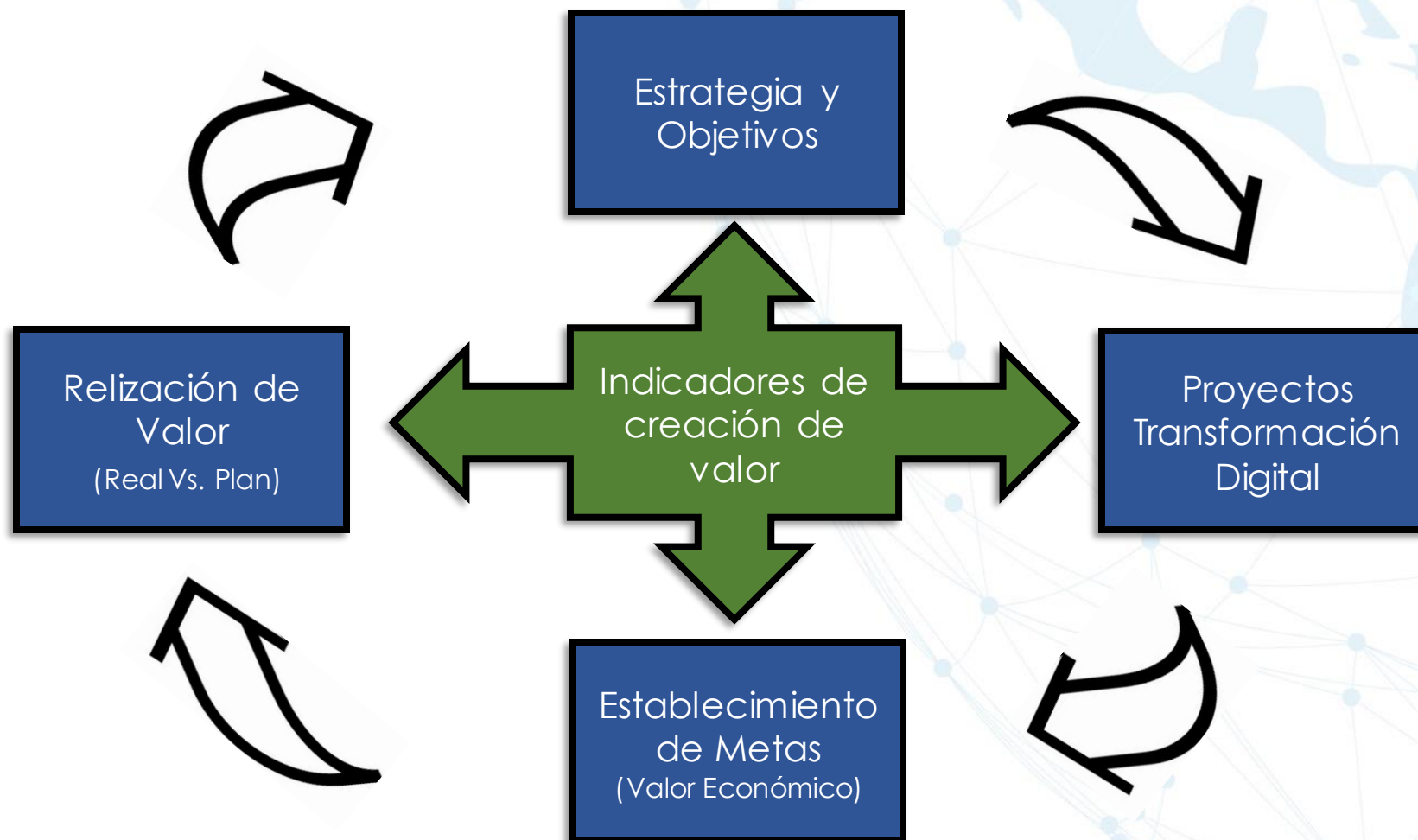
# GESTIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

## Principios de Diseño



# GESTIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

## Gerencia Basada en Valor



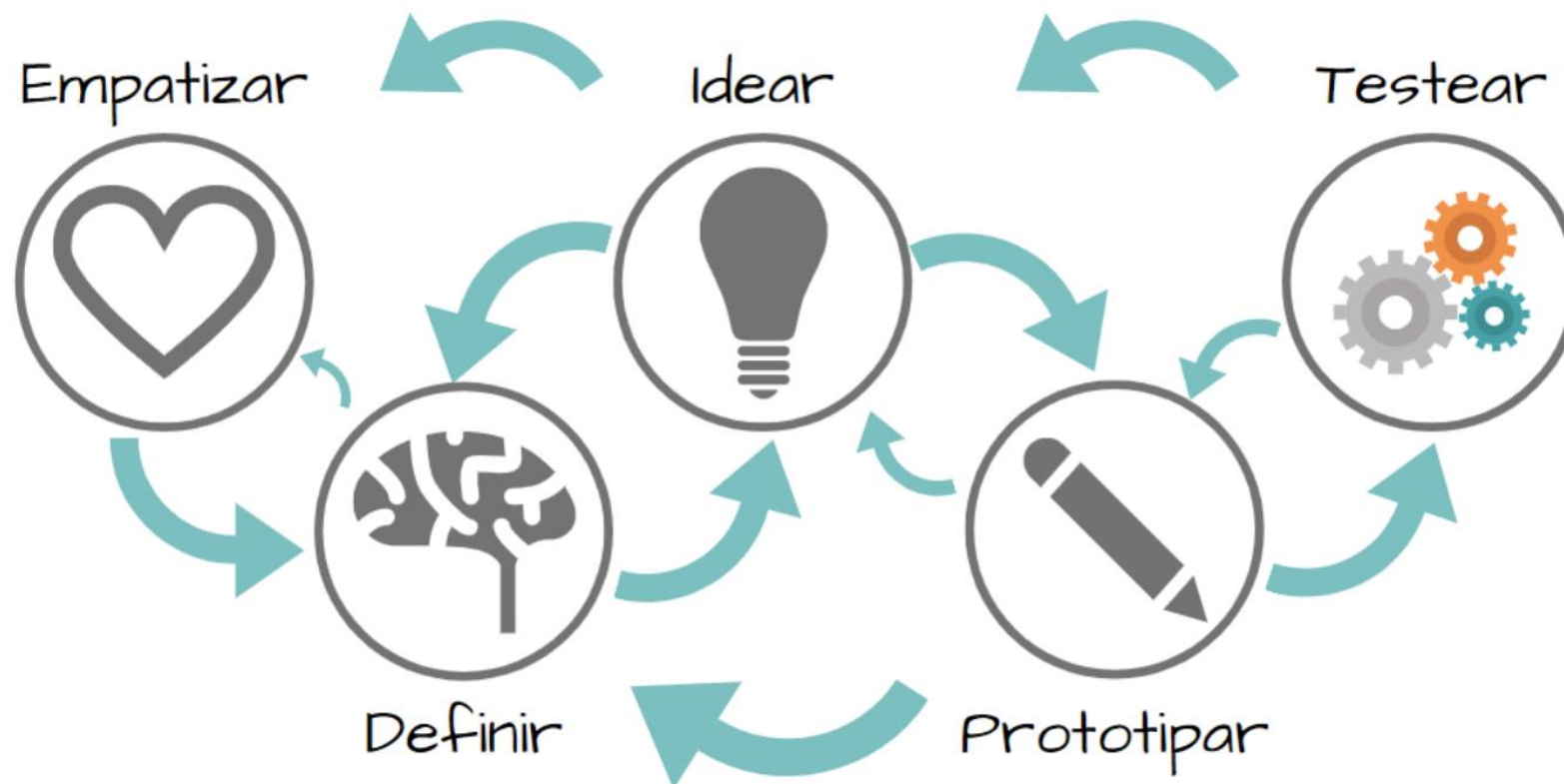
# GESTIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

## Modelo de Gobierno de la Transformación Digital (TMO)

	Agilización y Estandarización	Creación de Valor	Gestión de Proyectos	Gestión de Recursos	Administración de Proyectos	Documentación
Estrategia	Definición de metodologías y herramientas	Estrategia de realización beneficios	Estrategia de ejecución de proyecto	Plan de capacidades	Presupuesto de proyecto	Establecimiento de políticas de documentación y control de acceso en bases de datos
	Establecimiento de lineamientos	Planificación de realización beneficios	Plan de trabajo de proyecto	Plan de logística y movilización	Planificación de recursos	
Control	Control de aplicación de metodología	Definición y medición de KPIs de Valor Económico	Control de avance del proyecto	Control de ejecución de plan de capacidades y movilización	Control de presupuesto	Control de documentación
			Ejecución de revisiones de QA			Control de base de datos del proyecto
Ejecución	Capacitación en uso metodologías y herramientas	Ejecución del plan de realización beneficios	Apoyo a la gestión de gerentes y líderes	Gestión de onboarding y Offboarding	Gestión financiera del proyecto	Soporte y asesoría en documentación
	Instalación de herramientas	Análisis de desviaciones en estrategia y planificación de Valor Económico y aplicación de correctivos	Control de entrega de resultados del Proyecto	Gestión de talentos	Prestación de servicios de apoyo	Seguimiento a documentación del proyecto
	Soporte y asesoría		Ejecución de plan de trabajo y aplicación de correctivos	Evaluación de desempeño de los equipos	Soporte administrativo	Archivado

# GESTIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Enfoque Agile

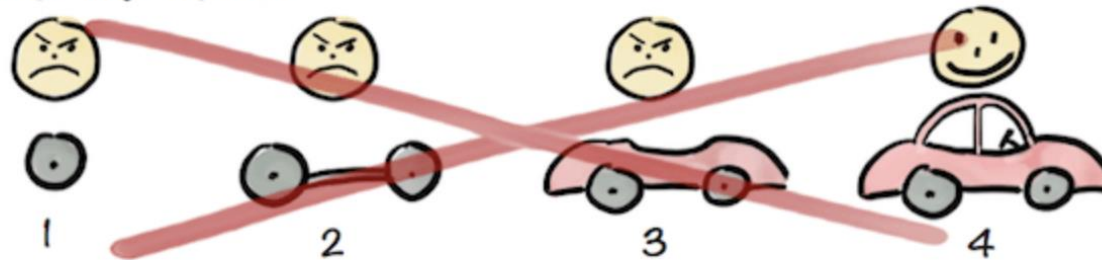




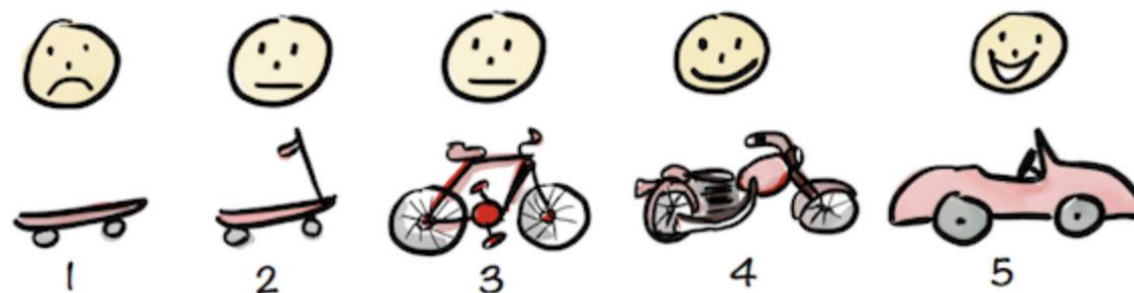
Pasos de desarrollo de un MVP  
dentro del método Agile:

1. Análisis de la situación actual
2. Definición de plan de trabajo para alcanzar el objetivo por iteraciones
3. Análisis y validación de resultados
4. Ajustes y mejoras basadas en lo que ha aprendido
5. Inicio de nuevos ciclo de mejoras

Not like this....



Like this!



by Henrik Kniberg

¿Cuál es el rol actual  
de la transformación  
digital en su  
organización?



<https://forms.office.com/r/ZQ1qADz2PT>

## ADAPTACIÓN

Facilitar la adaptación y flexibilidad de los colaboradores y de las áreas funcionales de la organización impactados por el proceso de transformación digital

1

## FORMACIÓN

Fortalecer las habilidades digitales que requieren los colaboradores para asumir los retos de la transformación digital

3

## COMUNICACIÓN

Facilitar el entendimiento, motivación y participación activa de los colaboradores y partes involucradas con el proceso de transformación digital

2

## LIDERAZGO

Fortalecer las habilidades de los promotores y líderes de la transformación digital para inspirar, orientar y alinear a los equipos impactados

4







## Adaptación



- Diagnóstico de la gente y de la cultura
  - Cuáles son los retos
  - Cuáles son los obstáculos
  - Qué cosas hacemos bien?
  - Qué cosas hay que cambiar?

- Pirámide de valor agregado (servicio interno)
- Reuniones grupales según grupos de interés
- Evaluaciones, encuestas
- Tests de estilos personales (DISC)



## Comunicación

ORIENTAR	INFORMAR	INTEGRAR	MOTIVAR	ESCUCHAR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar hacia dónde vamos y cómo lo vamos a lograr</li> <li>• Promover visión, misión y valores</li> <li>• Explicar la relevancia del proyecto para los objetivos de la empresa</li> <li>• Aclarar el impacto del proyecto sobre la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer cuáles son las actividades clave del proyecto, sus avances y logros</li> <li>• Reflejar las actividades y eventos de todas las áreas del proyecto</li> <li>• Divulgar periódicamente resultados y logros relevantes del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear sentido de equipo</li> <li>• Promover la participación de distintas áreas en la toma de decisiones</li> <li>• Asumir retos generando sinergia</li> <li>• Destacar logros conseguidos en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer los logros individuales y en equipo en unidades y regiones</li> <li>• Promover el trabajo en equipo</li> <li>• Propiciar una mayor comunicación</li> <li>• Generar mensajes asociados al sentido de pertenencia y compromiso con la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el feedback</li> <li>• Auspiciar el entendimiento mutuo y la generación de ideas</li> <li>• Conocer el impacto de medios y mensajes comunicacionales en los públicos</li> </ul>

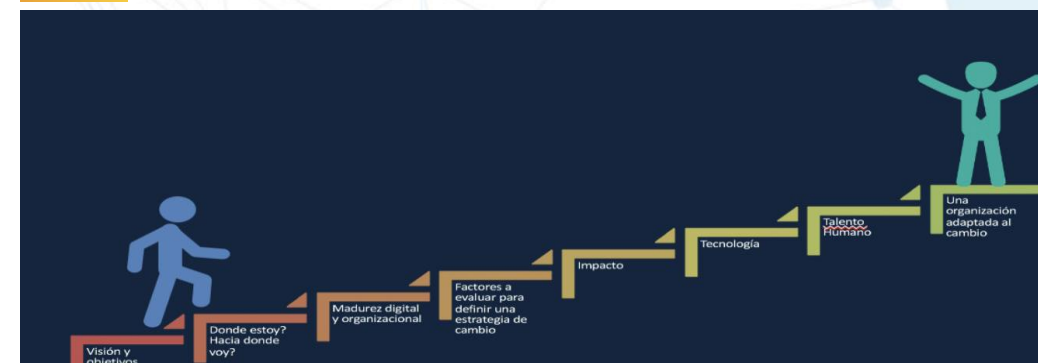


## Formación

QUÉ VAMOS A CAPACITAR?	CÓMO LOS VAMOS A CAPACITAR?	QUIEN LOS VA A CAPACITAR?
<ul style="list-style-type: none"> <li>La estrategia de Capacitación se enfoca en el aprendizaje que debe ocurrir a los usuarios finales para permitir la ejecución exitosa de <b>nuevos procesos</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La estrategia de Capacitación entregará un programa de capacitación eficaz utilizando aceleradores y <b>herramientas de aprendizaje</b> disponibles para desarrollar los materiales del curso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El enfoque de <b>Train-the-Trainer</b> se utilizará para capacitar a los usuarios finales del Proyecto. A los empleados que trabajen en el Proyecto que posean el conjunto de habilidades apropiado se les asignará el rol de Entrenador.</li> </ul>



## Liderazgo







## PREGUNTAS Y RESPUESTAS

Jesús Hernández

Consulting  Success

+593 98 455 7721

Jesus.hernandez@c2spr.com

[www.c2spr.com](http://www.c2spr.com)



**12<sup>o</sup>** Jornadas  
de Supervisión  
de la **Economía**  
Popular y Solidaria

**GENERAMOS INCLUSIÓN,  
CREAMOS SOSTENIBILIDAD.**

GRACIAS POR SU ATENCIÓN



**SUPERINTENDENCIA**  
DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA



[jornadas.seps.gob.ec](http://jornadas.seps.gob.ec)