



La transformación digital y la gobernabilidad de datos en las instituciones financieras de América Latina y el Caribe

Entrevista a Hugo Beltrán Alejos, consultor de ALIDE con amplia experiencia internacional en transformación digital y gobernabilidad de datos en empresas privadas y organismos internacionales. También es académico en la Universidad de Chile (Chile), ESI School of Management (Guatemala) y The Valley Digital Business School (Chile) e INACAP (Chile).

1. ¿Qué se entiende por transformación digital y gobernabilidad de datos? ¿Por qué es importante en las organizaciones?

Podemos entender la transformación digital como un proceso transicional de sus modelos de negocios de manera

transversal dentro de toda la organización, apalancado por el uso de las tecnologías digitales cuyo objetivo es que los clientes perciban valor por el producto y/o servicio adquirido. Quiero destacar que el uso de las tecnologías digitales *per se* no es el objetivo final de la transformación digital.



El *customer-centric* es uno de los objetivos a abordar de manera inmediata, el *cliente-digital* o *cliente 2.0* es cada vez más exigente y está más informado.

El gobierno de datos es la capacidad y la madurez de una organización para gestionar el conocimiento que tiene sobre su información del negocio; por ejemplo, la experiencia de nuestros clientes (*customer-experience*), y a partir de ello innovar los productos y servicios en un *time-to-market* muy breve y también identificar las formas de acelerar la inclusión financiera. Curiosamente, las instituciones financieras y de seguros son las que llevan la delantera en este tema por cumplimiento de temas regulatorios. En América Latina y el Caribe es un tema pendiente para el resto de los sectores económicos.

Considerando el escenario sanitario mundial que vivimos, las organizaciones tienen que integrar estos dos conceptos con el propósito de generar valor en los productos y servicios entregados al mercado y no perder competitividad en un mercado cada vez más exigente.

2. ¿Qué papel cumple la transformación digital en la sostenibilidad, eficiencia y desarrollo de las empresas, en este caso, de las entidades financieras?

La transformación digital en las empresas busca generar nuevos modelos de negocios acordes a la coyuntura actual, y dentro de estos nuevos modelos hay una serie de

procesos *front-office* y *back-office* operacionales. Estos tienen que ser eficientes en el uso de recursos, adicionalmente tienen que usar datos gobernados que complementen una transformación digital robusta.

El ser eficientes en estos procesos y un uso oportuno de datos de calidad conlleva que la organización sea sostenible en el tiempo, e inclusive, puede traspasar sus operaciones fuera de las fronteras de su país.

Finalmente, las organizaciones que abracen la transformación digital conllevan un desarrollo íntegro, e inclusive, que diversifiquen sus productos y servicios conforme a las necesidades del mercado. No olvidemos que el *customer-centric* es uno de los objetivos a abordar de manera inmediata, el *cliente-digital* o *cliente 2.0* —como algunos lo llaman— es cada vez más exigente y está más informado.

3. ¿Qué tecnologías son parte o se requiere incorporar en las empresas para realizar la transformación digital? Pensemos en el caso particular de los bancos e instituciones financieras.

La tecnología que usan especialmente los bancos, instituciones financieras y seguros son de tipo *legacy*; pero con la aparición de las nuevas tecnologías, como *big data*, *cloud*, *artificial intelligence* (AI), *internet of things* (IoT), entre otras, pienso que las organizaciones, antes de adquirir tecnología, tienen que hacerse las siguientes preguntas: ¿Cuál es el objetivo estratégico de mi negocio? ¿Cuento con los datos necesarios para tal efecto? ¿Cuál es el estado del arte de mi tecnología actual? Y a partir de las respuestas, poder delinear un estado deseado y que las soluciones tecnológicas apalanquen el objetivo estratégico del negocio deseado.

4. Desde su perspectiva, ¿cuáles considera que son los pasos para lograr una transformación digital exitosa dentro de las instituciones financieras? ¿Por qué deberían adoptar esta transformación?

Dentro de los pasos a seguir, de acuerdo con mi experiencia como consultor, están:

- Realizar una evaluación del estado de madurez digital de la organización, y a partir del estado tal como es *AS-IS*, definir el estado deseado *TO-BE*.
- Diseñar un *roadmap* del proyecto de transformación digital, incluyendo actividades y recursos con foco en la experiencia del cliente.

Los datos son el principal insumo para saber cómo está el nivel de rentabilidad y la eficiencia de las operaciones de cualquier organización. Asimismo, estos datos de «calidad» los ayudará a conocer mejor a sus clientes y al mercado.

- Contar con un *sponsor* comprometido con el proyecto.
- Gestionar el cambio cultural desde el inicio del proyecto.
- Otra actividad importante es la gestión del talento digital.
- Adoptar la innovación como elemento diferenciador de la competencia.

5. ¿Cuál es la importancia de los canales digitales para la banca pública y de desarrollo?

Los canales digitales son esquemas de relacionamiento tecnológico que están ayudando a la inclusión financiera, permitiendo acercar el banco a sus clientes para que realicen sus operaciones sin necesidad de visitar físicamente la sucursal. Quiero destacar que, sobre el uso de los canales digitales, hay dos puntos a considerar para lograr la inclusión de manera eficiente:

- Educación digital a los usuarios no nativos, incidiendo en el tópico de la seguridad y evitar fraudes telefónicos y cibernéticos.
- La cobertura de internet a una velocidad mínima que permita realizar las transacciones. Los sectores rurales son los que se ven marginados por la ausencia de un ancho de banda de internet adecuado; es una tarea pendiente del Estado y de las empresas proveedores de servicios de internet (ISP, Internet Service Provider).

6. ¿Por qué los datos son tan invaluables para las organizaciones y entidades financieras?

Los datos son el principal insumo para saber cómo está el nivel de rentabilidad y la eficiencia de las operaciones de cualquier organización. Asimismo, estos datos de «calidad» los ayudará a conocer mejor a sus clientes y al mercado. Por otro lado, en la coyuntura de incertidumbre que estamos viviendo a nivel mundial, para todos los sectores económicos,

incluyendo el sector financiero, bancario y de seguros, es fundamental contar con información oportuna y de calidad para tomar decisiones.

7. ¿Por qué es necesario un gobierno de datos? ¿Cuál es su relevancia dentro de la implementación de una correcta transformación digital?

Los datos tienen que ser considerados como un activo, además tienen que estar gobernados. Es uno de los principales requisitos para que una organización sea considerada como una empresa *data-driven*. Existe una visión errónea sobre el gobierno de datos. Se comenta que este esquema es burocrático y excesivo en control; por el contrario, el gobierno de datos bien implementado asegura que sus datos sean de calidad, oportunos, seguros y se fomenta la democratización de los datos de acuerdo con las necesidades de los *user-data*; y todo lo anterior facilitará la toma de decisiones de manera oportuna y rápida.

8. En su experiencia, ¿cuáles son las principales dificultades al momento de implementar un gobierno de datos dentro de las organizaciones, en particular en las entidades financieras?

De acuerdo con mi experiencia como consultor de gobierno de datos en instituciones financieras y otros sectores económicos, dentro de las principales dificultades destacan:



ALIDE cuenta con mecanismos de apoyo, como su Programa de Capacitación, tanto presencial como a distancia, usando su plataforma de educación a distancia *e-Learning*, donde se cuenta con talleres de transformación digital y gobierno de datos.

la adopción de la cultura del dato dentro de la organización, la presencia de patrocinadores (sponsors) y el entendimiento que el gobierno de datos es un programa, por su característica evolutiva, y no un proyecto con una fecha de inicio y término.

9. ¿Qué retos y oportunidades existen en las entidades financieras de la región al momento de crear sistemas para el gobierno de datos?

Son varios los desafíos que tienen que enfrentar las entidades financieras, entre ellos tenemos el tema que cada vez va tomando más fuerza en la región: la protección de datos personales. Ya son varios que lo están regulando y están próximos a implementarlos, y cuando entren en

funcionamiento, los clientes tendrán una herramienta legal para exigir su cumplimiento. Otro desafío es enfocar el gobierno de datos con una mirada de negocio y no exclusivamente tecnológico. Otro es generar una cultura de datos dentro de las entidades financieras a través del diseño e implementación de *data-literacy*, contemplado dentro de un programa estratégico transversal a la organización.

10. ¿Qué recomendaciones le haría a las instituciones financieras de América Latina y el Caribe que están rezagadas en sus procesos de transformación digital y gobierno de datos?

Yo recomendaría no postergar la decisión de embarcarse en estas dos iniciativas: transformación digital y gobierno de datos. Porque, de lo contrario, tendrán serios problemas de adopción a las actuales necesidades del mercado. Por otro lado, entender que estas iniciativas no son exclusivamente del área informática y, por el contrario, lo tiene que liderar el área del negocio. Asimismo, la gestión cultural es un tema importante para abordarlo desde el primer día de la ejecución del programa. Finalmente, apoyarse en un consultor externo a la organización, así se tendrá una visión más imparcial de estos dos temas.

11. Por último, ¿qué oportunidades cree usted que tiene ALIDE para apoyar a sus entidades miembros en este proceso?

Frente a estos desafíos que están enfrentando los diversos sectores económicos de América Latina y el Caribe, ALIDE cuenta con dos mecanismos de apoyo: primero, a través de su Programa de Capacitación, tanto presencial como a distancia, usando su plataforma de educación a distancia *e-Learning*, donde se cuenta con talleres de transformación digital y gobierno de datos; y segundo, a través del programa de asistencia técnica, que es un servicio de *mentoring* en el cual un consultor especializado asiste a una institución financiera, bancaria y de seguros para el desarrollo de habilidades y conocimientos en transformación digital y gobierno de datos, y acompaña en el proceso de evaluación (*assessment*) e implementación del programa siguiendo un *roadmap*. Es un trabajo cocreativo y colaborativo.

Mediante estos dos mecanismos, ALIDE ayuda a sus miembros a acortar esta brecha en conocimiento y experiencia sobre estos temas relevantes y estratégicos para cualquier institución financiera.

