



DEFINICIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

JESÚS HERNÁNDEZ
GERENTE GENERAL
C2S CONSULTING ECUADOR S.A.

12^o Jornadas
de Supervisión
de la **Economía**
Popular y Solidaria

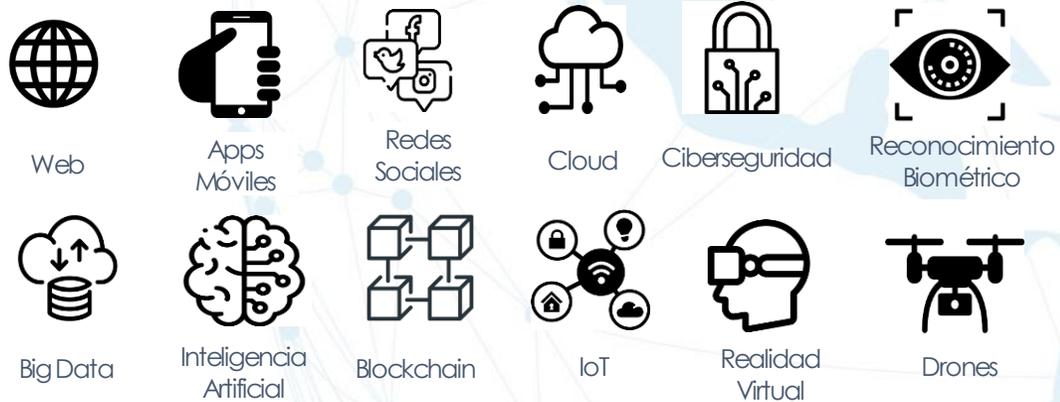
**GENERAMOS INCLUSIÓN,
CREAMOS SOSTENIBILIDAD.**



SUPERINTENDENCIA
DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

ENTORNO ACTUAL: "LA ERA DIGITAL"

Aparición de nuevas tecnologías



Transformación de la gente



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

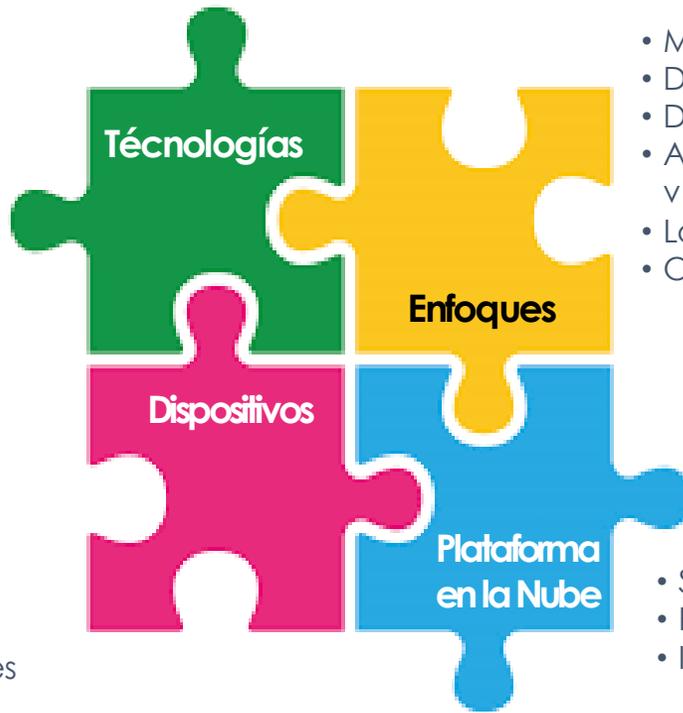
Adopción de nuevos modelos de negocio



“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
- Fotocopadoras
- Sensores y detectores
- Medidores



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

- SaaS
- PaaS
- IaaS

Soluciones

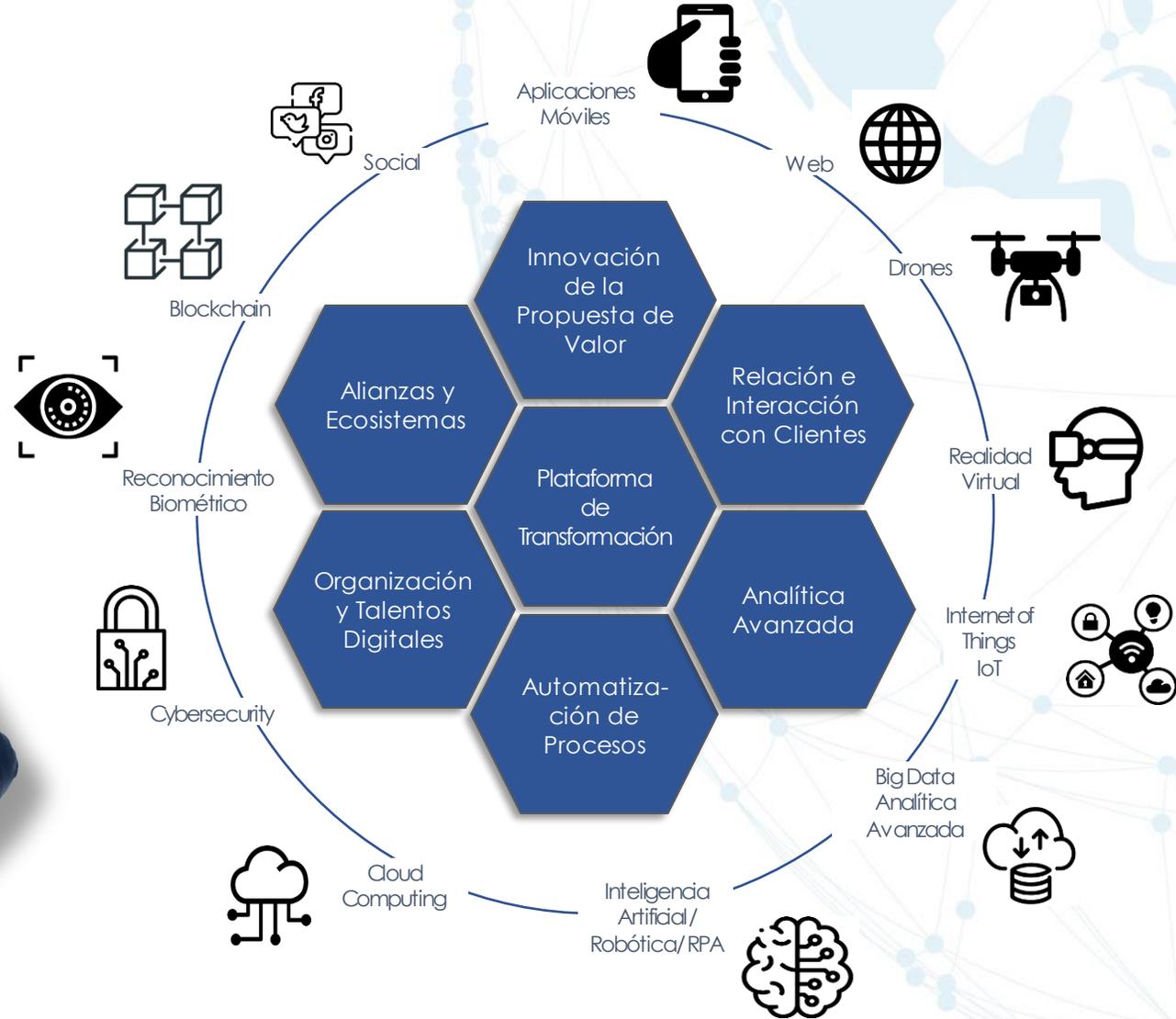
- Core bancario
- ERP
- CRM
- Omnicanalidad
- Marketing Digital
- eCommerce
- Apps móviles
- RPA / Chatbots
- Modelos analíticos
- Gestión Documental
- Machine Learning
- Otros

¿QUE DEBEMOS HACER?

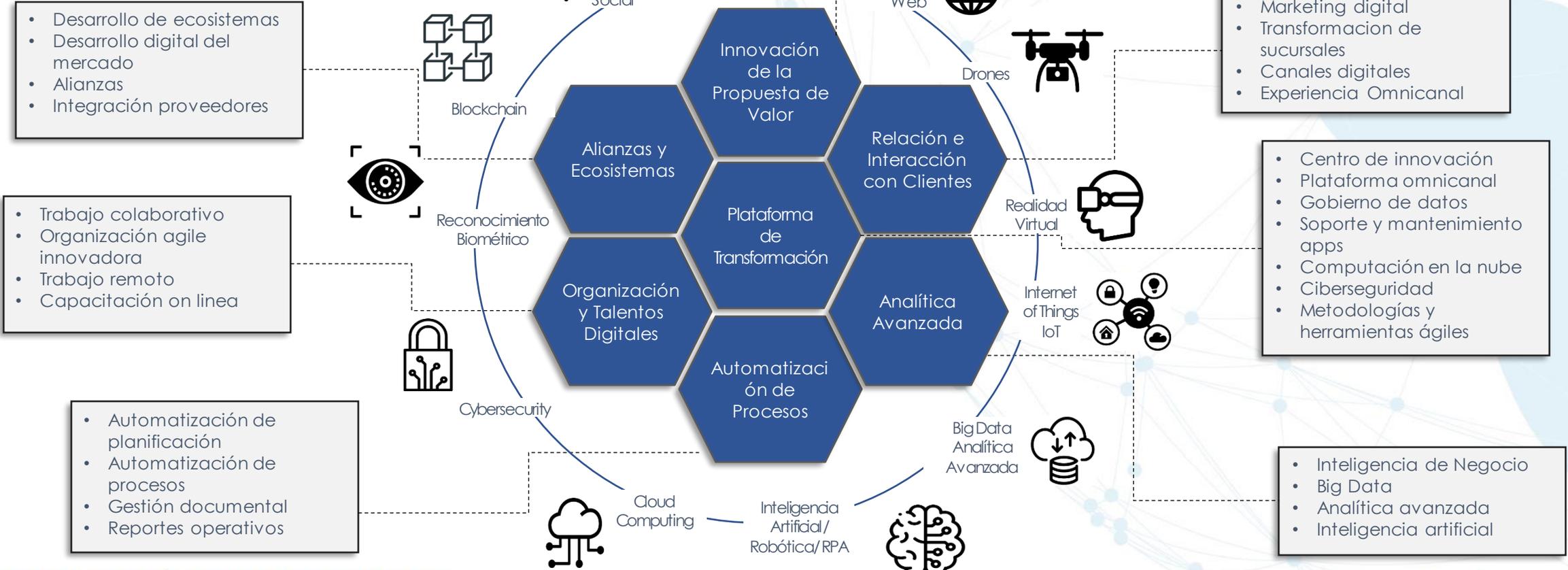


¿CÓMO AFRONTAR LOS CAMBIOS?

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>

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. Análítica de negocio y riesgos
- 17. Chatbots



Experiencia de cliente

- 1. Análítica 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

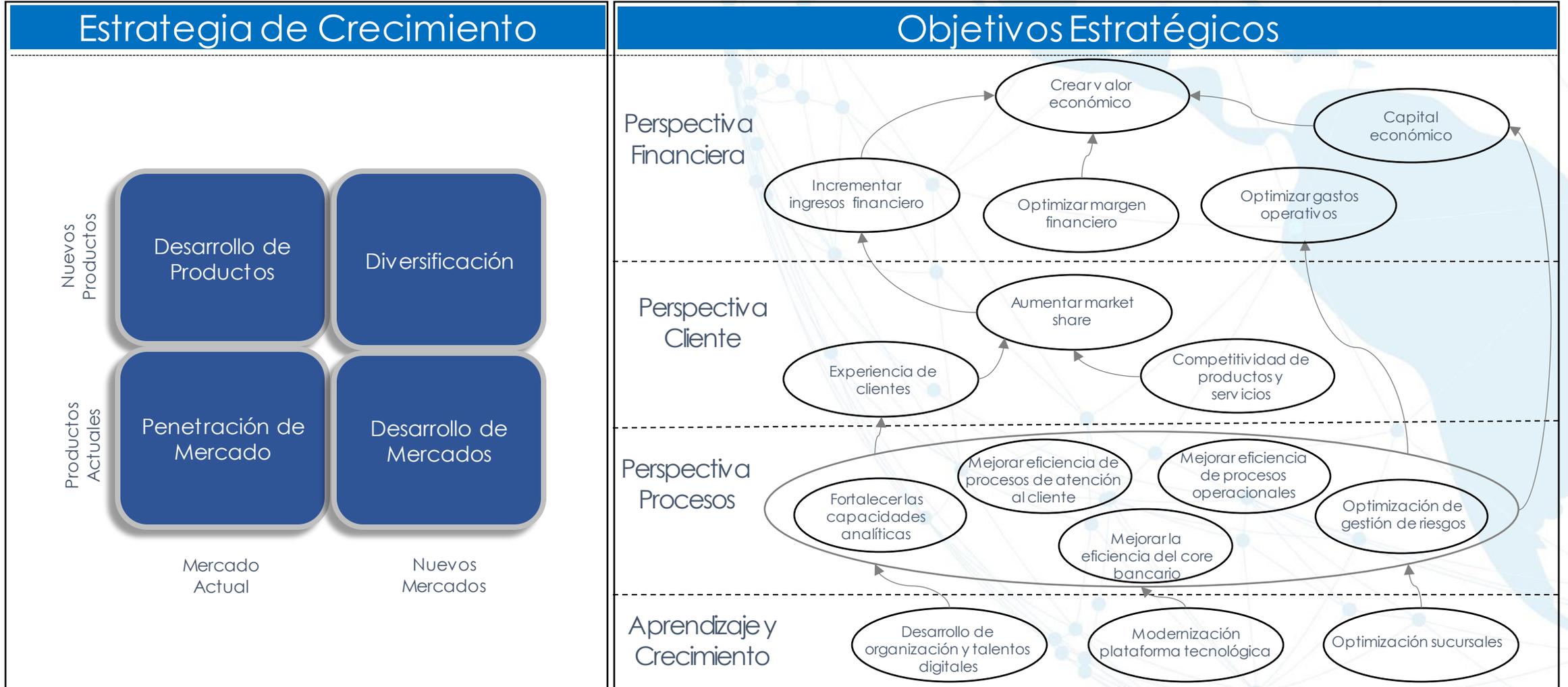
Alineación
Estratégica

Tecnología
Centrada en el
Cliente Persona

Experiencia
Omnicanal

Valor
Económico de
los Proyectos

Desarrollo
Capacidades
Agile



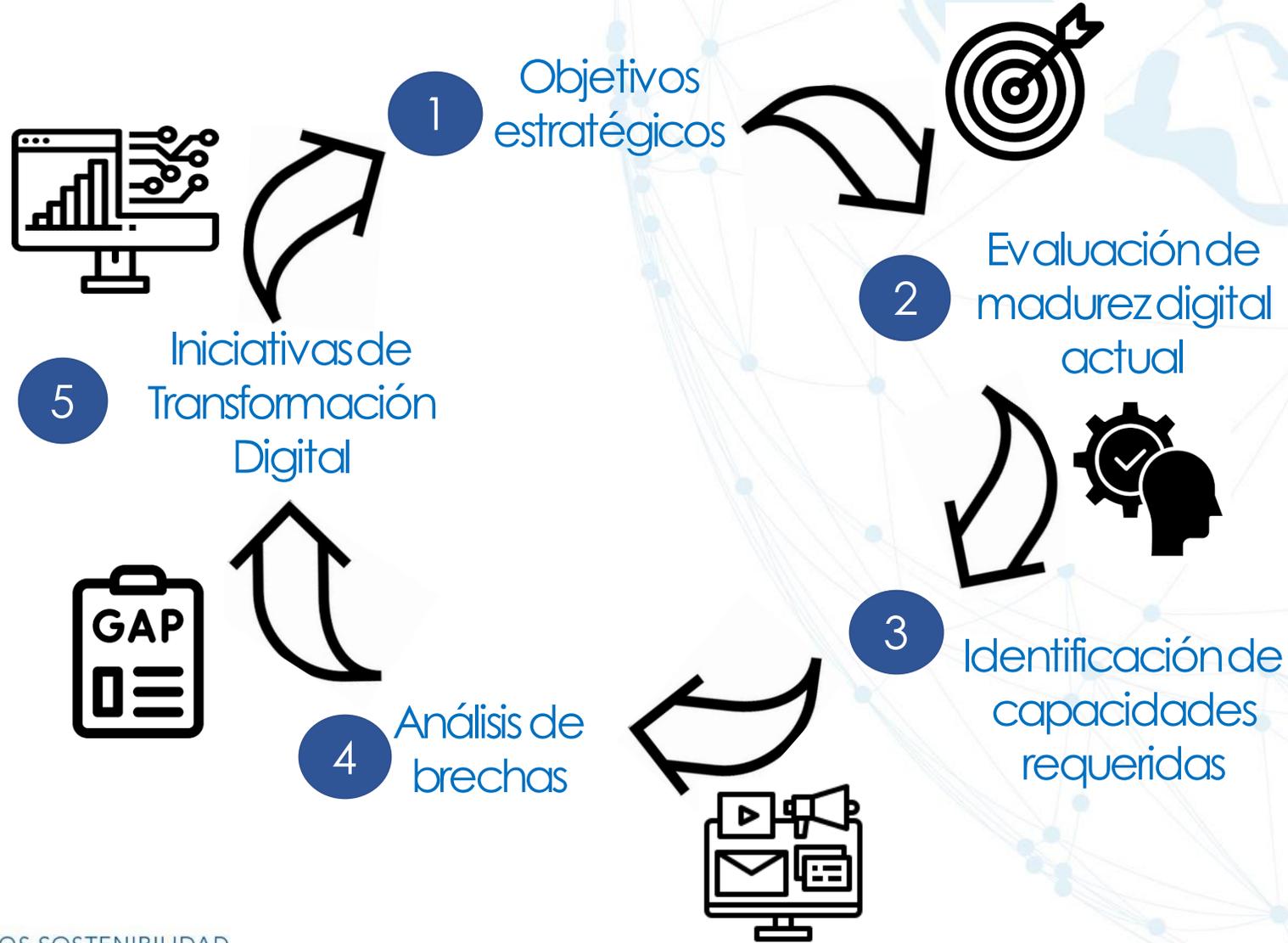
Niveles de Madurez Digital



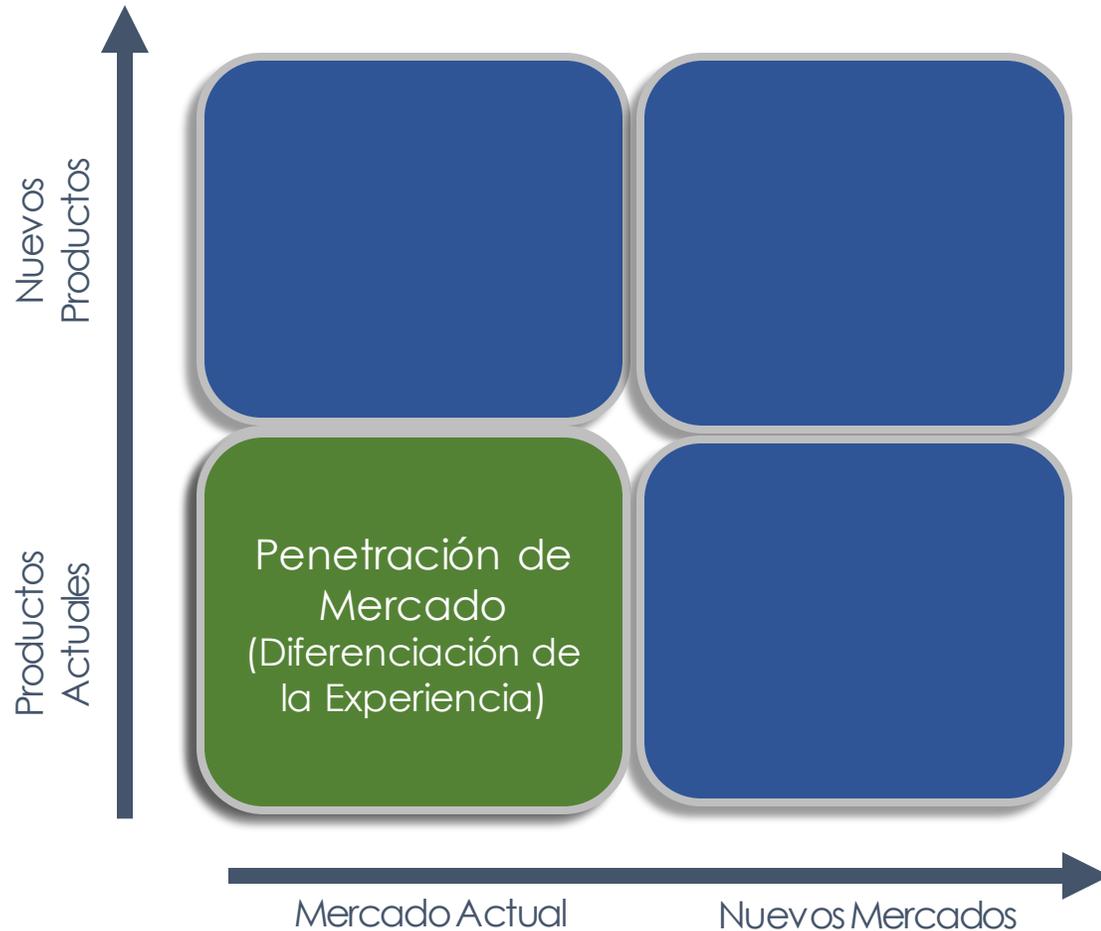
Modelo de Madurez Digital



5 PASOS PARA LOGRAR LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA



Ejemplo ilustrativo



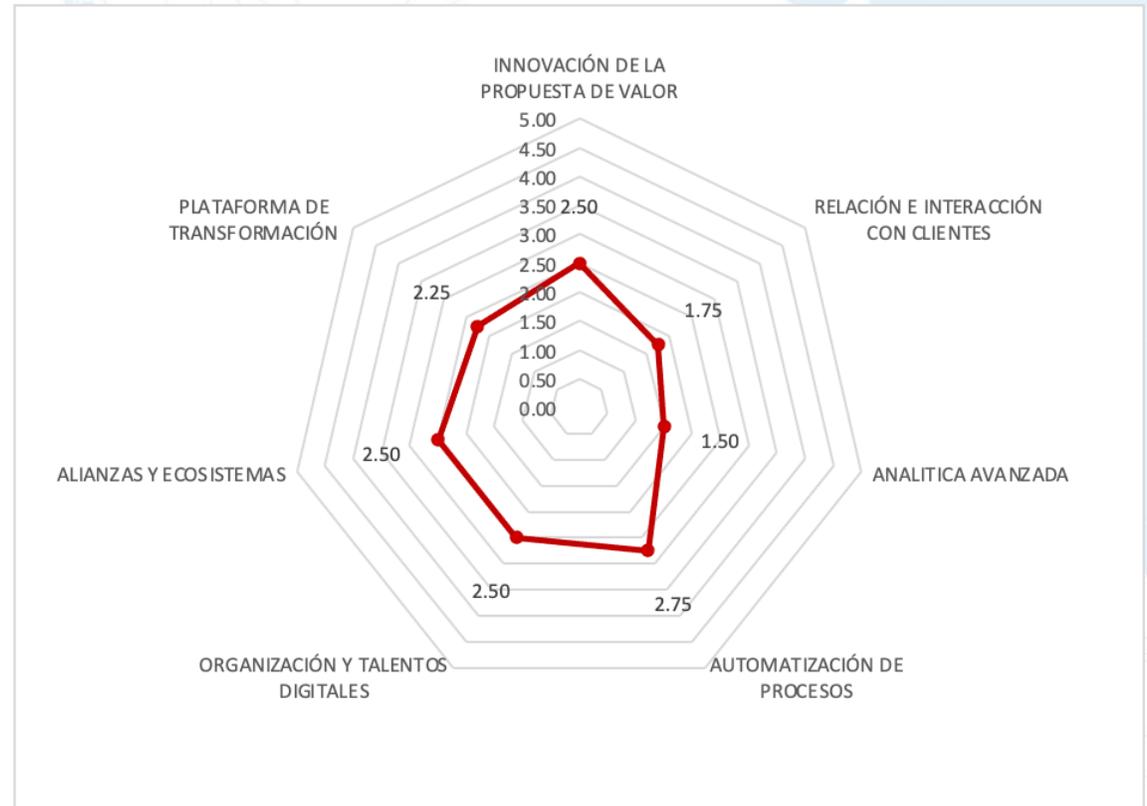
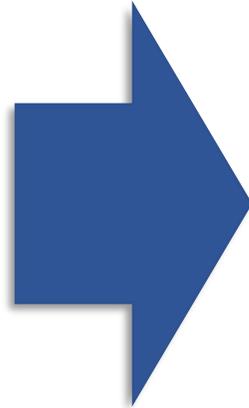
1 Estrategia de Crecimiento

- 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 las 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

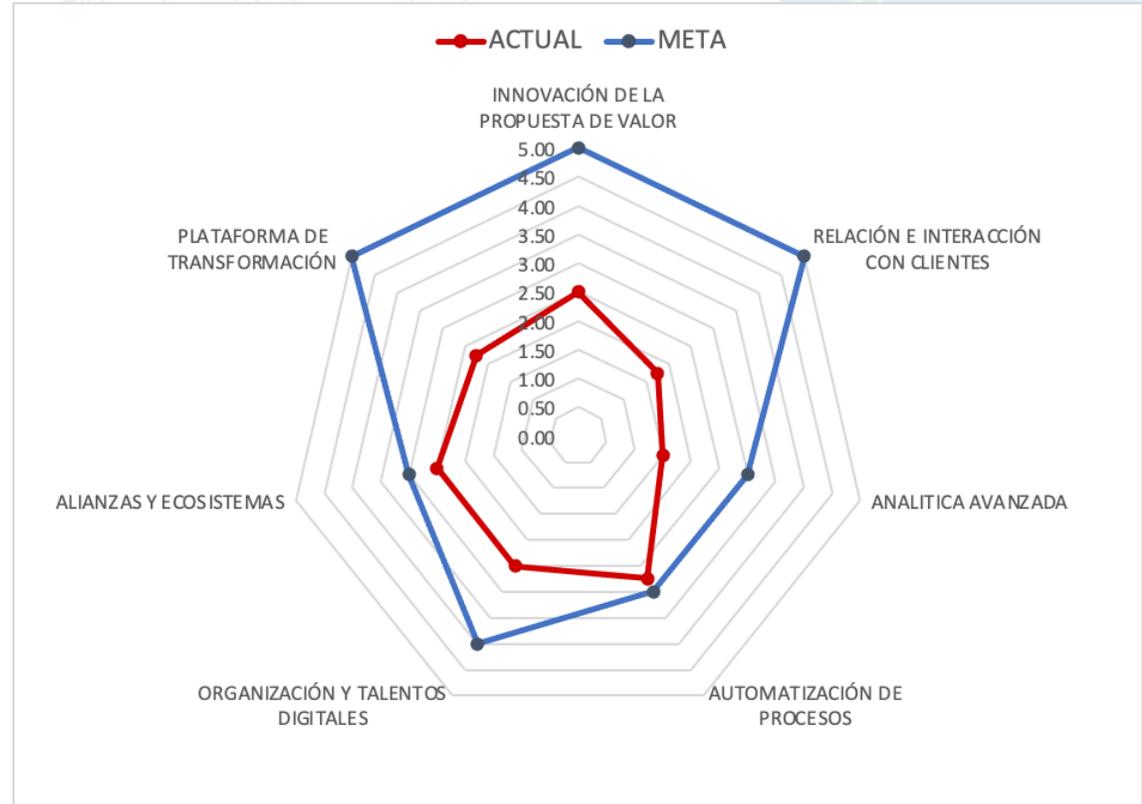
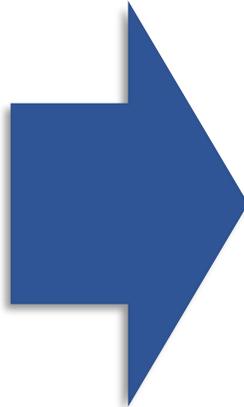
2 Evaluación de madurez digital actual



ENFOQUE DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

Ejemplo ilustrativo

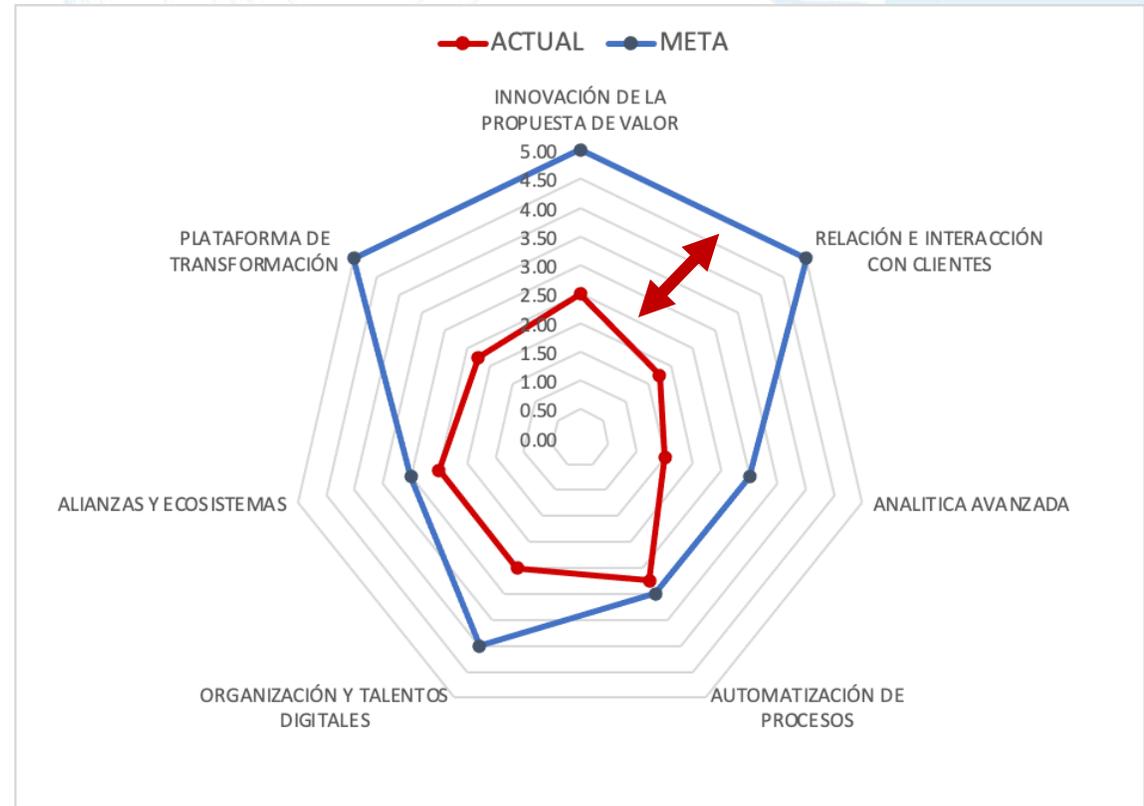
3 Identificación de capacidades requeridas



ENFOQUE DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

Ejemplo ilustrativo

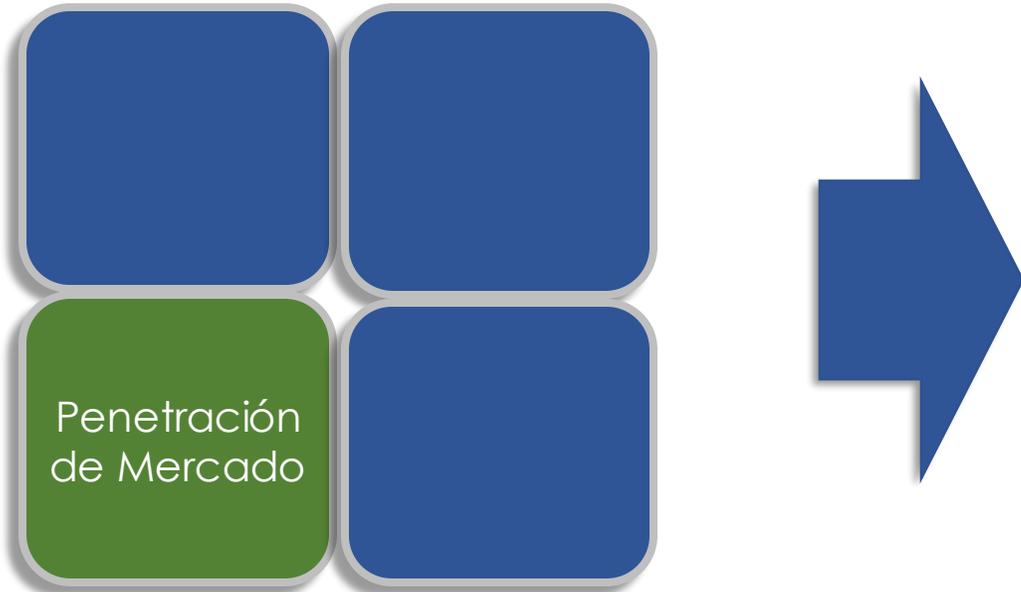
4 Análisis de brechas prioritarias



Ejemplo ilustrativo

5 Iniciativas de Transformación Digital

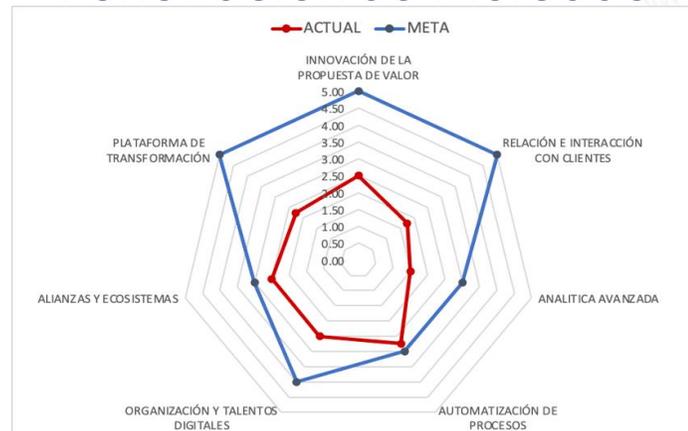
- Fortalecimiento de la interacción con los clientes a través de la **modernización de los canales web**
- **Transformación de las sucursales** en centros de orientación y asesoría especializada para los clientes
- Mejora de procesos para lograr un equilibrio óptimo entre la **experiencia de cliente 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



ENFOQUE DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

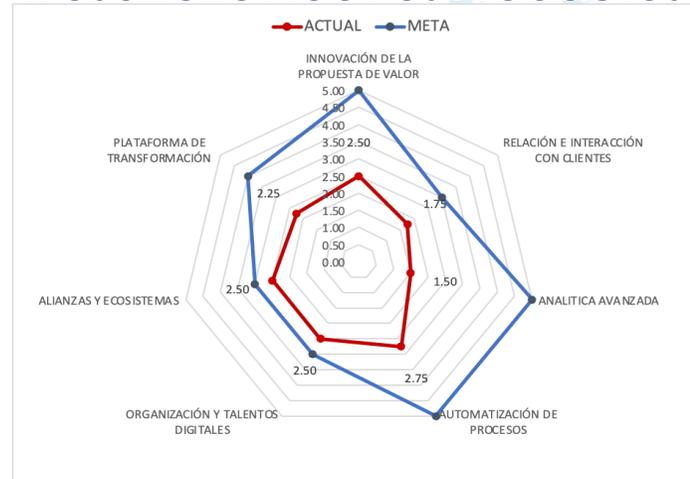
Ejemplo ilustrativo:
lineamientos de la
estrategia de
transformación digital

Penetración de Mercado

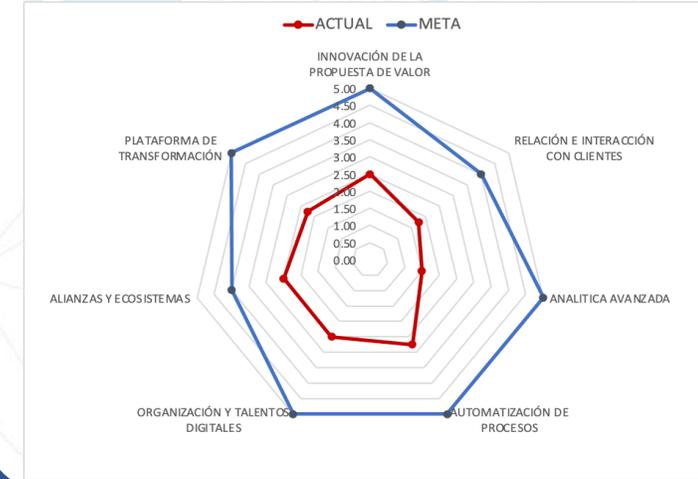


ENFOQUE DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

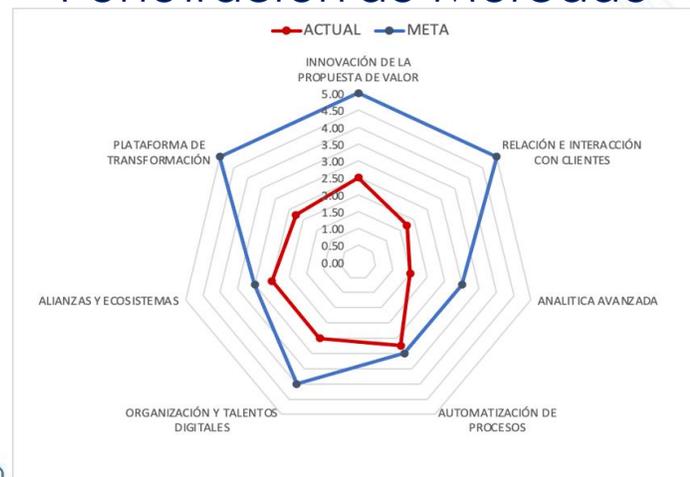
Desarrollo Nuevos Productos



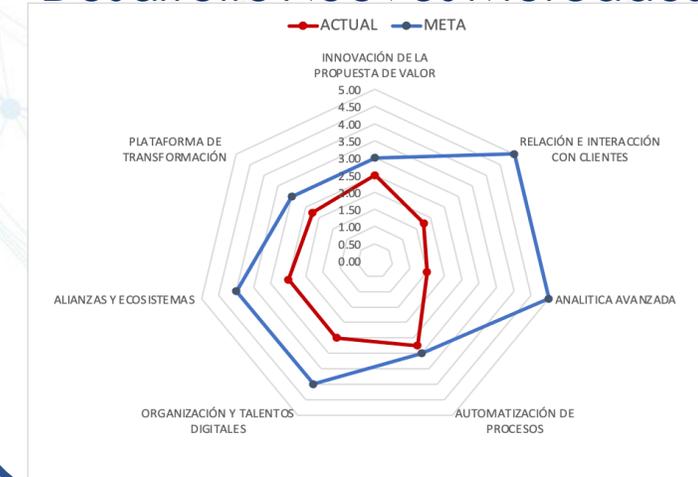
Diversificación



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



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



**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

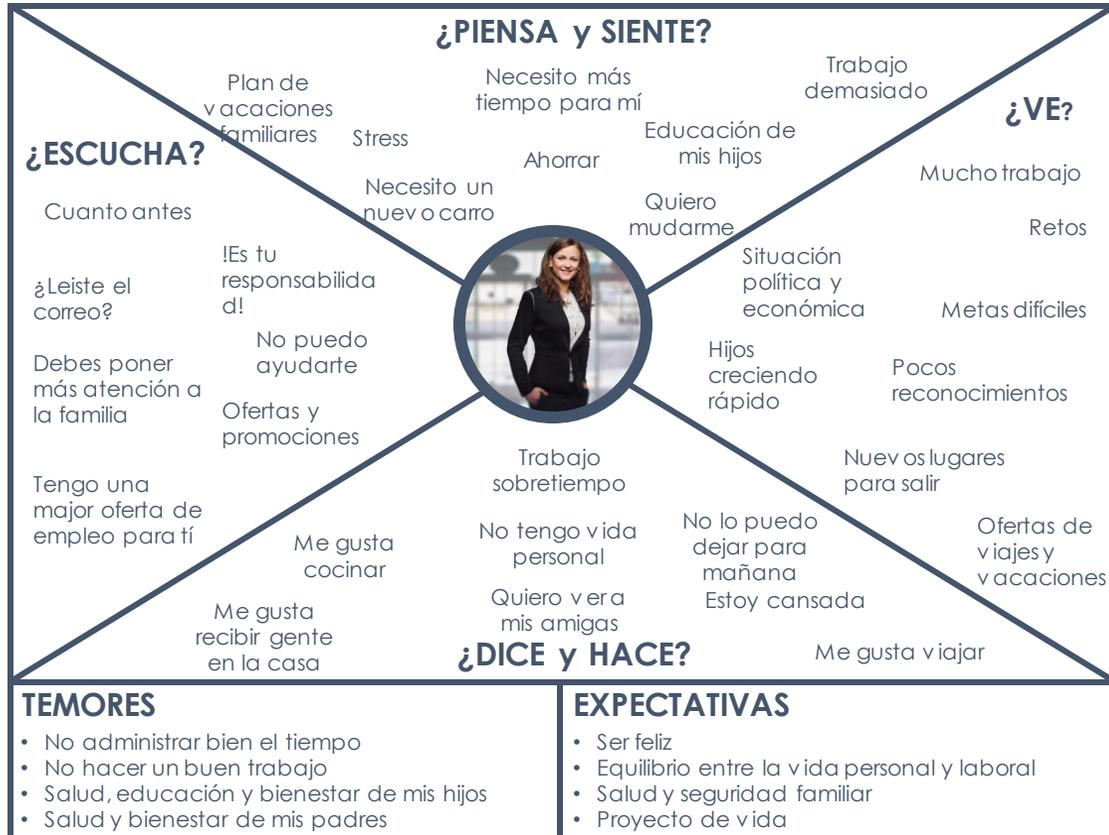
EJEMPLO DE DISEÑO DE UN CLIENTE PERSONA

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	Convencia y facilidad para realizar gestiones
2	Asesoría personalizada
3	Seguridad
4	Planes familiares
5	

PERFIL TECNOLÓGICO

BAJO

ALTO



COMPORTAMIENTO DE COMPRA

BAJA

PRECIO



MOTIVACIONES DE VIDA

BAJO

MEDIO

ALTO



LEALTAD

BAJA

ALTA



DINERO

TEMORES

LOGROS

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	Convencia y facilidad para realizar gestiones
2	Asesoría personalizada
3	Seguridad
4	Planes familiares
5	

PERFIL TECNOLÓGICO

BAJO

ALTO



COMPORTAMIENTO DE COMPRA

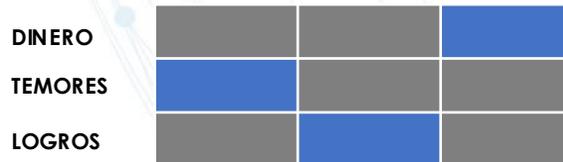


MOTIVACIONES DE VIDA

BAJO

MEDIO

ALTO



LEALTAD

BAJA

ALTA



FORMA DE INTERACCIÓN PERSONAL



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**

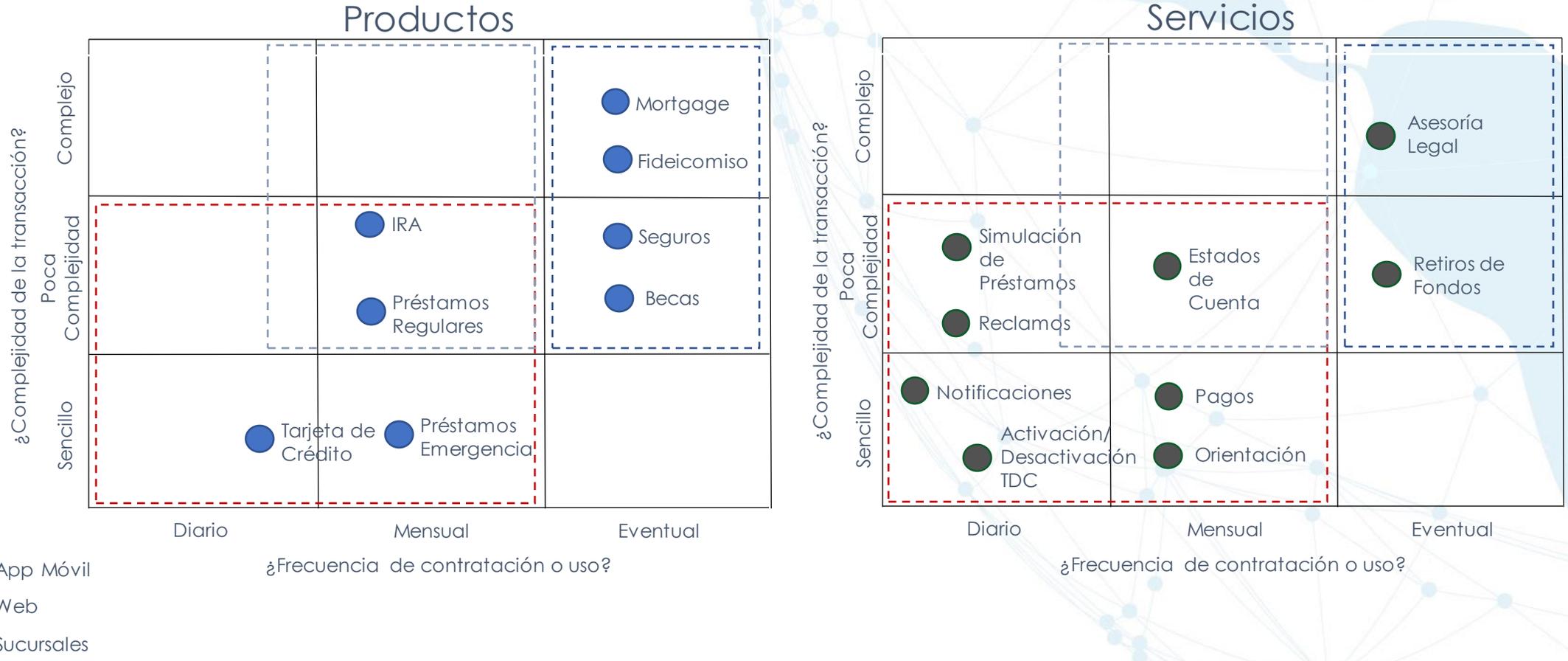
¿Cuál es el estilo de relacionamiento con los clientes de su organización y qué tipo de canales usa?



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

EXPERIENCIA OMNISCANAL

Estrategia tradicional de canales – enfoque multicanal

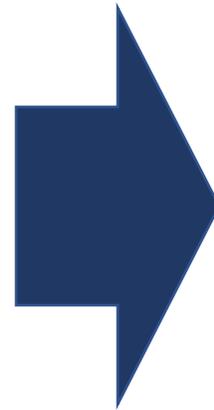


DISEÑO DE LA EXPERIENCIA OMNICANAL

Ejemplo ilustrativo

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

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



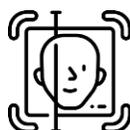
Sucursal simplificada: mejoramiento de los procesos operativos y de atención al cliente, fortaleciendo la experiencia y optimizando los costos bajo un enfoque de **Experiencia Omnicanal**



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**

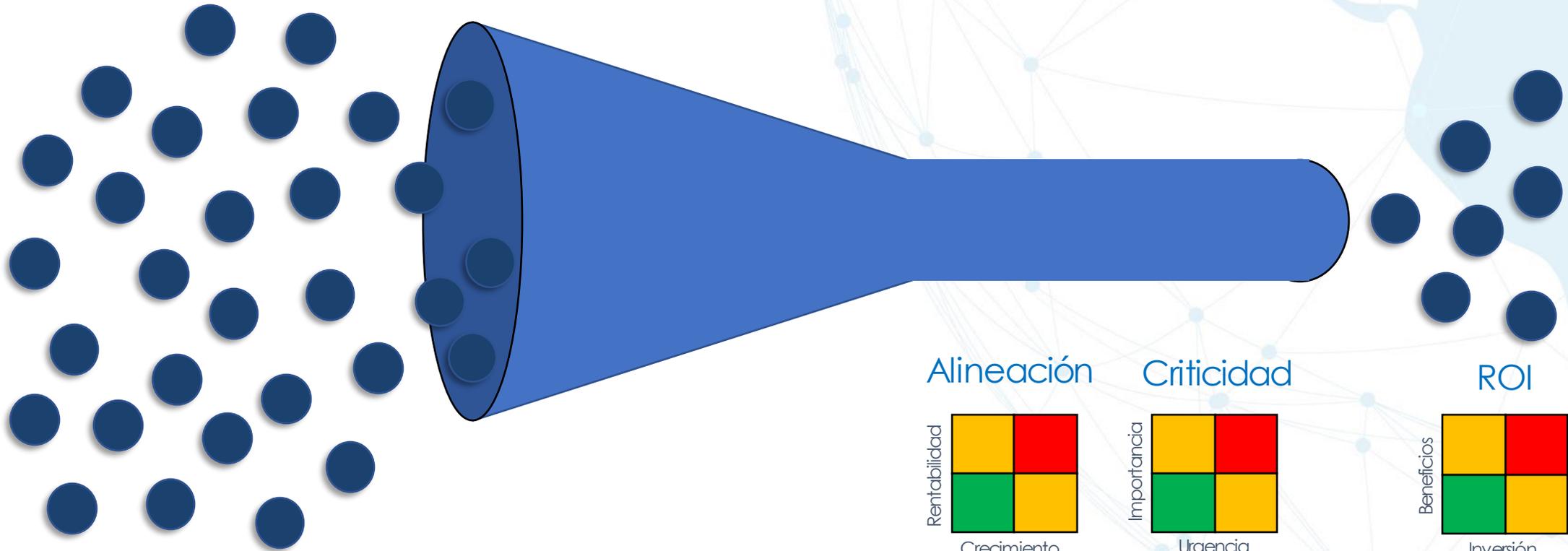


Reconocimiento biométrico: implementación de herramientas de reconocimiento biométrico para optimizar los procesos automatizados de apertura de cuentas o trámite de solicitudes de productos y servicios

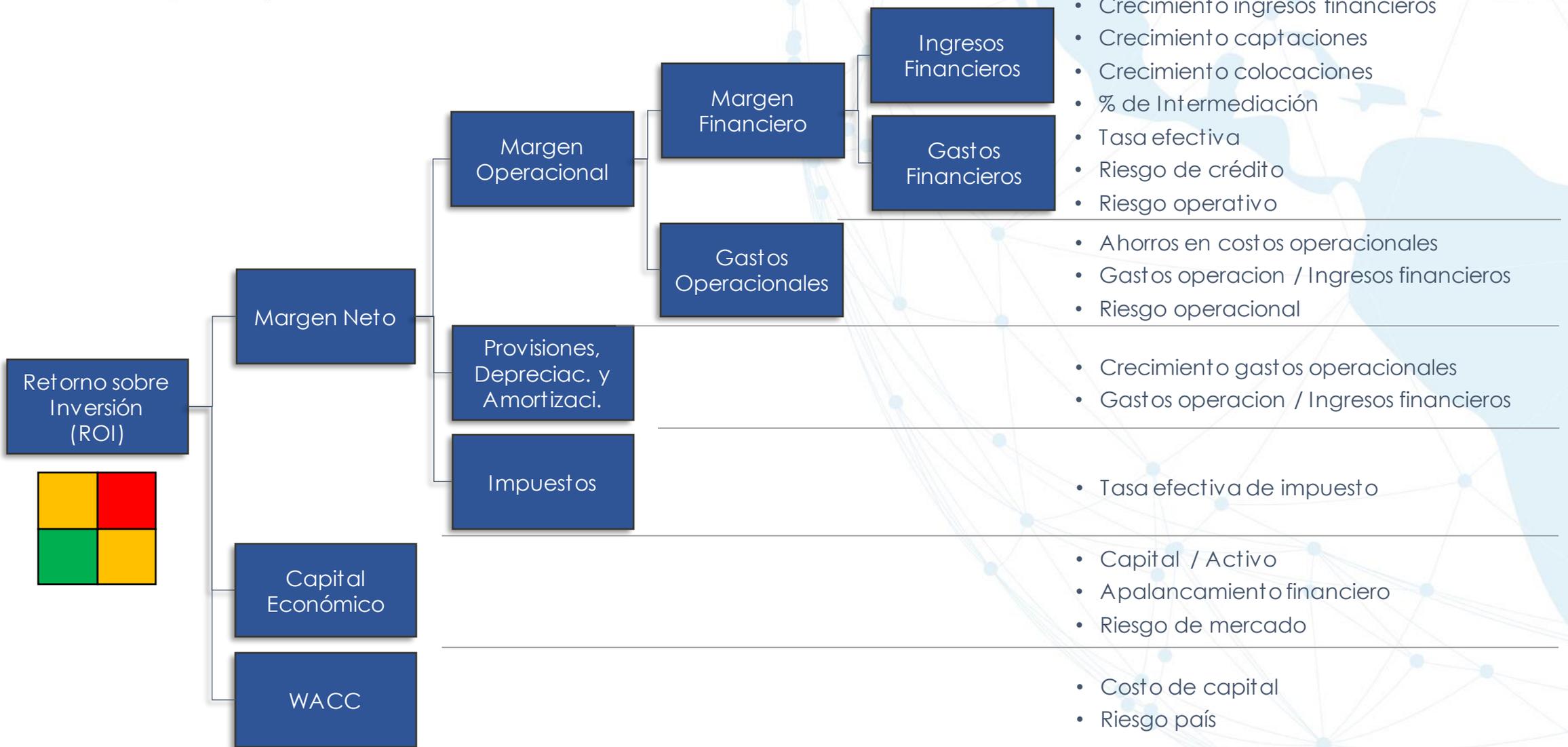
VALOR ECONÓMICO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Alineación estratégica
de los proyectos

Justificación económica
de los proyectos



GENERADORES DE VALOR



Ejemplo ilustrativo

Estrategia de Crecimiento



Retorno sobre Inversión (ROI)

Margen Neto

Margen Operacional

Margen Financiero

Ingresos Financieros

Gastos Financieros

Gastos Operacionales

Provisiones, Depreciac. y Amortizaci.

Impuestos

Capital Económico

WACC

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.



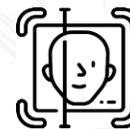
Banca móvil:

- 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

Principios de Diseño

Centrado en el Cliente

Uso de tecnología digital para transformar la propuesta de valor y proporcionar una experiencia única al cliente

Organización Agile

Modelo agile para agilizar el logro de resultados con la velocidad y calidad que demandan los clientes

Orientación digital

Adopción de capacidades digitales como principio en cualquier ámbito operativo de la Organización

Alianzas e Integración

Modelo que potencie las alianzas con terceros y los ecosistemas para fortalecer la propuesta de valor para los clientes

Innovación

Capacidad que posibilite el pensamiento creativo y promueva la exploración de nuevas ideas

Decisiones basadas en data

Transformación de datos de los sistemas y dispositivos para fortalecer capacidades analíticas y de toma de decisiones

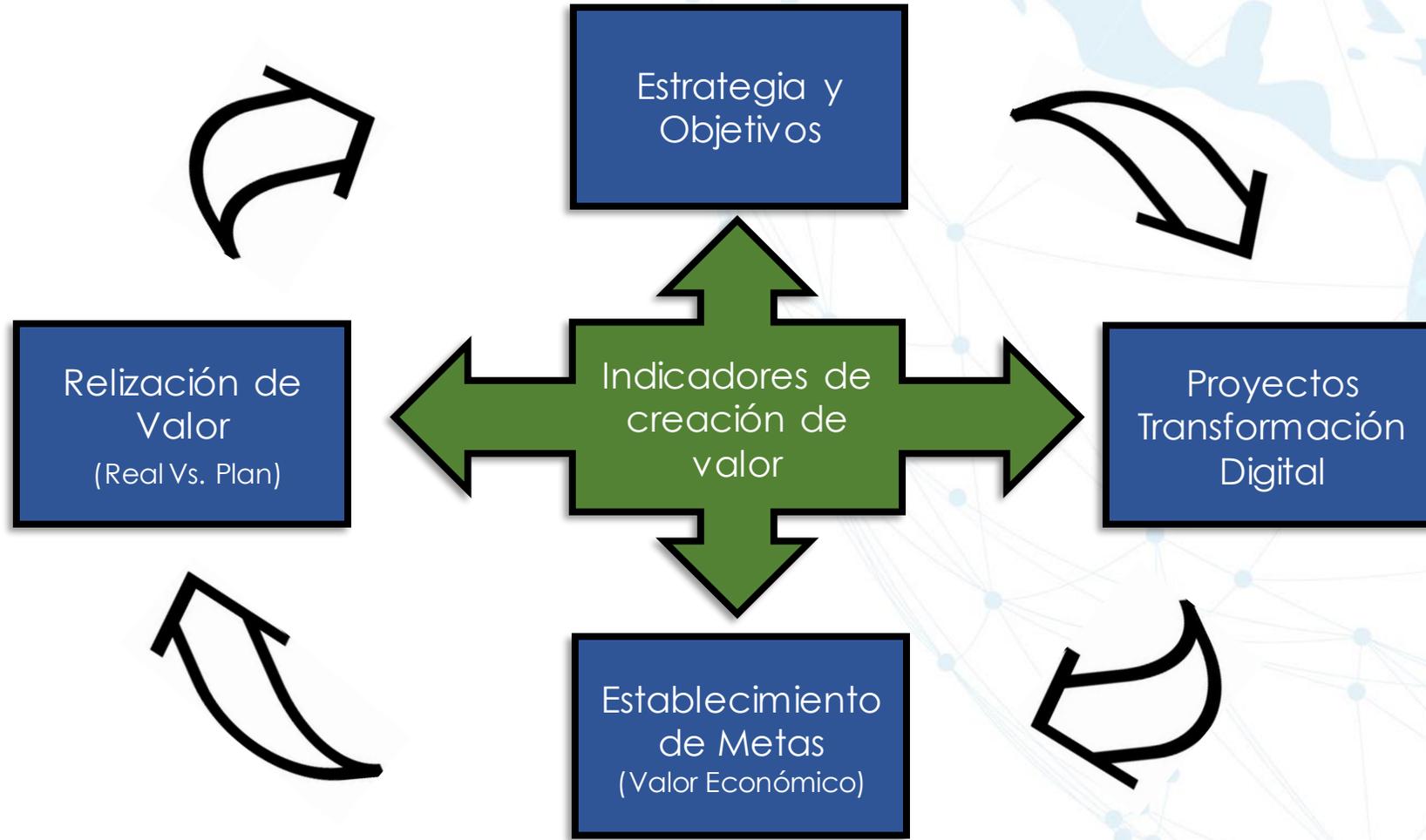
Colaboración

Desarrollo de equipos multifuncionales e interdepartamentales para optimizar la productividad de los colaboradores



GESTIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Gerencia Basada en Valor



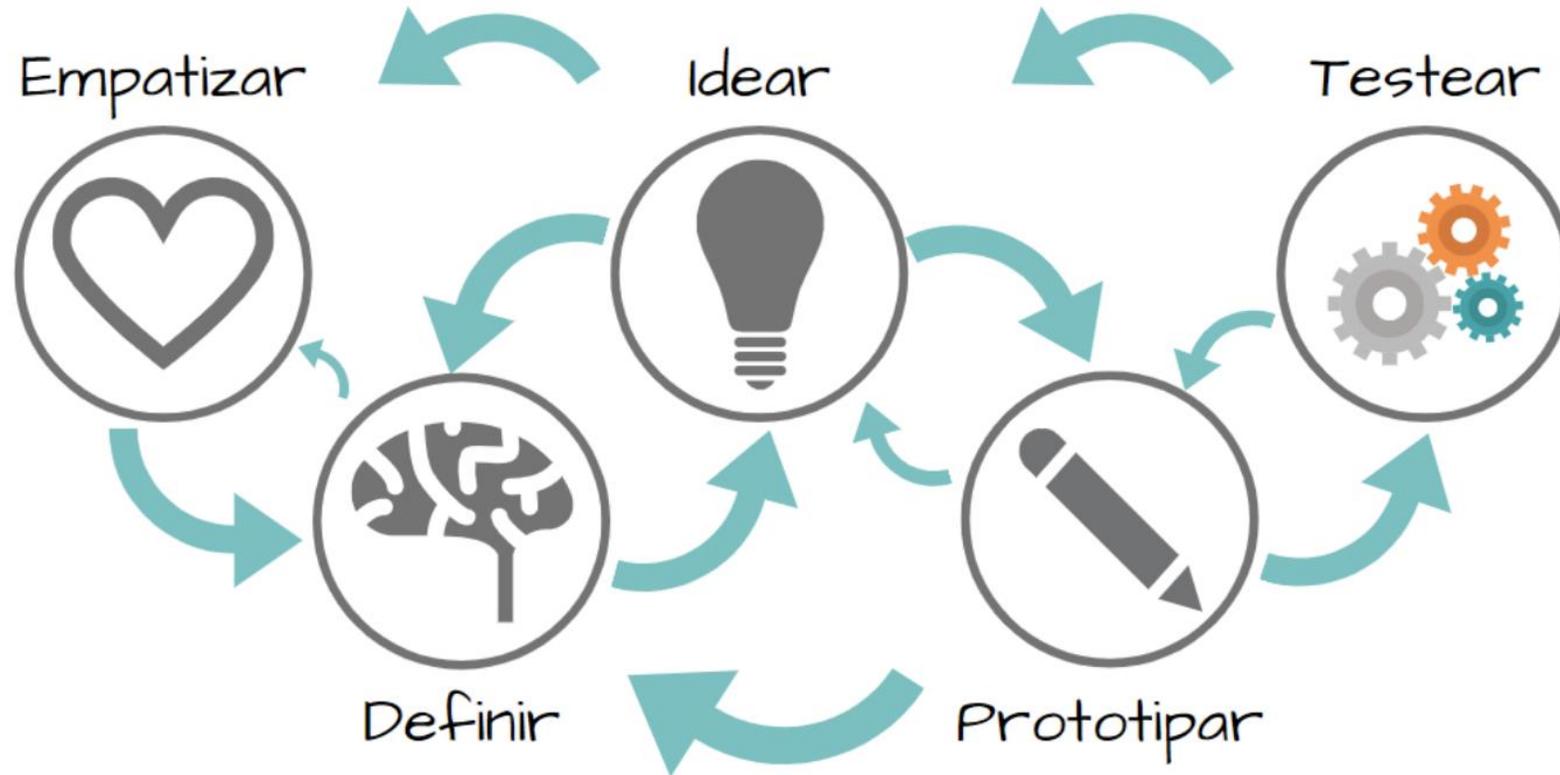
GESTIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

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

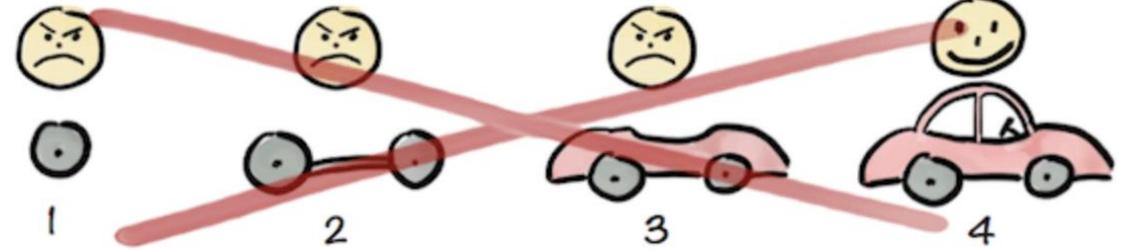
Enfoque Agile



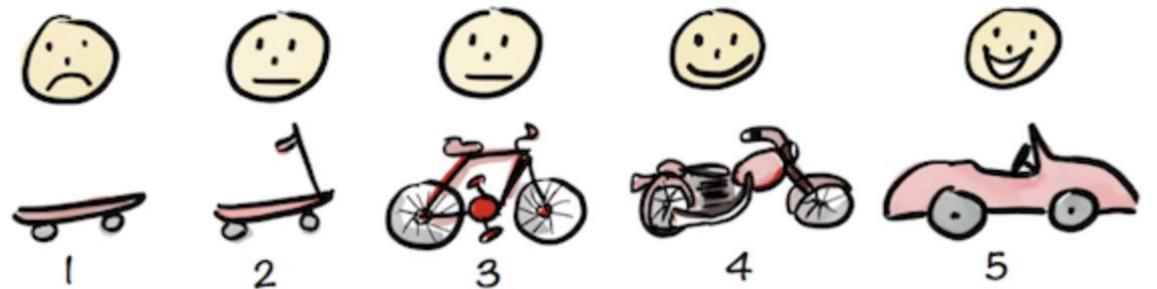
Pasos de desarrollo de un MVP
dentro del método Agile:

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

2

COMUNICACIÓN

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

4

LIDERAZGO

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



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)

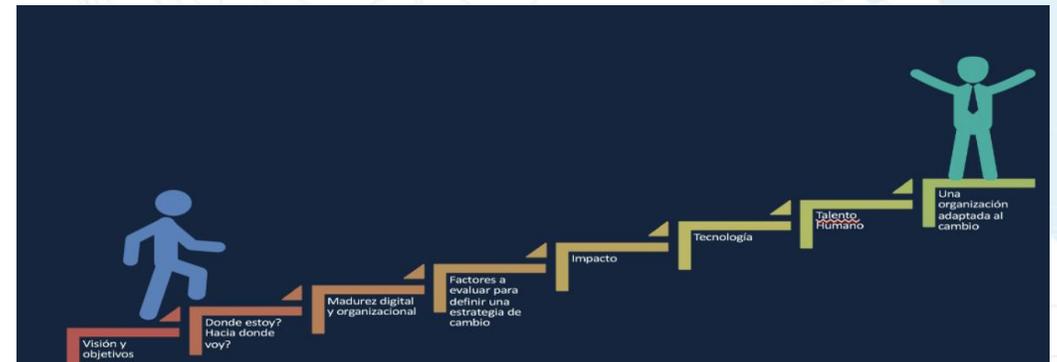
Comunicación

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

Formación

QUÉ VAMOS A CAPACITAR?	CÓMO LOS VAMOS A CAPACITAR?	QUIEN LOS VA A CAPACITAR?
<ul style="list-style-type: none"> La estrategia de Capacitación se enfoca en el aprendizaje que debe ocurrir a los usuarios finales para permitir la ejecución exitosa de nuevos procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> La estrategia de Capacitación entregará un programa de capacitación eficaz utilizando aceleradores y herramientas de aprendizaje disponibles para desarrollar los materiales del curso. 	<ul style="list-style-type: none"> El enfoque de Train-the-Trainer 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.

Liderazgo





PREGUNTAS Y RESPUESTAS

Jesús Hernández

Consulting  Success

+593 98 455 7721

Jesus.hernandez@c2spr.com

www.c2spr.com



12^o 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