



EPISODIO 3: ACELERAR

VIDEO TRANSCRIPT

Locutora: El cambio nos rodea, nos desafía y nos mueve hacia nuevos lugares. El cambio es innovación, es movimiento, es puente al futuro. Líderes de cambio un podcast de Accenture.

Juan: Hola, bienvenidos, mi nombre es Juan Antonio García, soy Director Ejecutivo para la industria de Banca en Accenture y Sudamérica Hispana y tengo el gusto de conversar con Jorge Ospina, CIO del grupo Bancolombia y con Polkan García, Senior Sales Manager de AWS en Colombia sobre la importancia de la aceleración, del escalamiento, de la transformación hacia la nube de las compañías. Por el contexto actual de Covid-19 y respetando todos los protocolos establecidos, estamos desde diferentes localizaciones, pero conectados y listos para sumergirnos en la conversación. Hola Jorge, buenos días, muchas gracias por estar presente.

Jorge: Hola Juan Antonio y Polkan, buenos días para todos y muchas gracias por esta invitación, muy amables.

Juan: Hola Polkan, gracias por tu presencia y por acompañarnos en este episodio.

Polkan: Buenos días Juan Antonio, Jorge, muchísimas gracias por la invitación y aquí, dispuestos a compartir nuestra visión.

Juan: Qué bueno. Al menos durante los dos últimos años una de las transformaciones más importantes de la industria de banca en Latinoamérica la está protagonizando el grupo Bancolombia, anunciando recientemente junto a AWS la migración completa de sus aplicaciones a la nube. Entre los principales objetivos que se están buscando, sobre todo destacan el aumentar la velocidad en la entrega de los productos a los clientes, acelerar la innovación y reducir el costo de operación asociado a las aplicaciones que residen en sus centros de cómputo.

Jorge ha sido uno de los ejecutivos del Banco claves que han impulsado esa transformación, sino el más importante y Polkan García ha liderado, acompañando al Banco en este camino. Y hoy queremos aprovechar y conversar con ellos dos sobre los retos, las enseñanzas, los principales aprendizajes que se han adquirido cuando un programa de transformación a la nube se quiere acelerar para escalarlo al nivel de toda una organización. Jorge, por favor, cuéntanos cuáles fueron los principales motivos y objetivos que está persiguiendo Bancolombia en una transformación de esta magnitud.

Jorge: Bueno, sin duda organizaciones como el Banco y en general lo que está pasando en el mundo, que nos estamos enfocando en prestar mejores servicios para nuestros clientes, después de nosotros haber transitado por un tema de agilidad, DevOps, de automatizar nuestros procesos de desarrollo, sin duda encontramos en el cloud unas herramientas muy poderosas para avanzar en esa digitalización de los servicios y de la innovación para nuestros clientes. Dado eso, encontramos en el cloud la mejor tecnología para poder ser más ágiles y llegar más rápido a nuestros clientes. Hoy la innovación se mueve alrededor del mundo cloud y el Banco no podía ser ajeno a esto. Entonces, básicamente por ofrecer mejores servicios, por estar más cerca de nuestros clientes, por ser más rápidos, hemos decidido arrancar este proceso del *journey to the cloud* con AWS.

Juan: Qué bueno y en ese sentido, la selección y aportación diferencial de AWS está siendo clave en este camino. ¿Cuáles han sido los aspectos, los elementos diferenciales de AWS para que desde tu perspectiva sea el aliado clave en esta transformación?



Jorge: Hemos encontrado en AWS un tema de innovación en el cloud que no vemos en ninguna otra. Cada vez nosotros estamos utilizando más productos y servicios de AWS. Año a año tenemos mejores anuncios, mejores herramientas, eso nos ha motivado muchísimo realmente. Hemos encontrado casi todo lo que necesitamos en la nube de AWS, eso ha sido muy importante para nosotros. Y segundo también, el beneficio económico es todo lo que hemos planeado en las cargas - que ya han nacido nativas en el cloud y las que hemos estado migrando - todo eso es reducción de TCO, realmente ha sido una realidad para el grupo Bancolombia. Entonces, si uno mezcla el servicio, los productos que tenemos con AWS, la innovación y la reducción de costos, son factores importantes que nos han hecho, no solamente empezar con AWS en un proyecto muy importante de migración de 150 aplicaciones, sino ya llevar a un contexto total, de llevar todo el 100% de nuestras aplicaciones a la nube de AWS.

Juan: Gracias Jorge. Polkan, desde la perspectiva de AWS, ¿cómo han puesto a disposición del *journey* de Bancolombia todas las robustas capacidades que ustedes tienen al respecto, cómo han traído a la realidad todos esos activos que ustedes poseen para ayudar en el programa de Bancolombia?

Polkan: Pues Juan Antonio, quizá uno de los temas más destacables para nosotros y producto de esta gran relación que hemos podido construir con el grupo Bancolombia, parte de un hecho fundamental y citaré algo que nuestro liderazgo menciona con frecuencia y es: "No existe un algoritmo de comprensión para la experiencia" y creo que todos los antecedentes que la compañía tiene en este segmento de acompañar clientes y de entender sus necesidades y de priorizar esas necesidades en función de cómo construir un camino, un viaje hacia la nube personalizado, que se ajuste a sus necesidades, a sus prioridades, a sus objetivos de negocio, creo que ha sido lo más importante en todo este proceso.

Hemos podido construir una relación en la cual entendemos las prioridades y las necesidades de nuestro cliente, el grupo Bancolombia y a partir de ellas hemos podido empezar a construir y a traer todo ese conocimiento que hemos acumulado durante todo este tiempo y por otro lado, naturalmente, pues el apoyo ejecutivo de la organización ha sido fundamental para trabajar de manera conjunta y entender naturalmente que todas esas capacidades nuestras no servirían de mucho si los ejecutivos del grupo Bancolombia no acompañaran ese proceso y no fueran partícipes de él. Cuando combinamos todo lo que hemos finalmente organizado es una estructura en la cual está claro qué es lo que el Banco necesita, cuándo lo necesita y nosotros lo que hemos hecho es poner esas herramientas de la mano de nuestro cliente para de manera conjunta poder conseguir y perseguir esos objetivos.

Juan: Porque al final, AWS ha acompañado y de hecho está acompañando a numerosos clientes en transformaciones similares en todo el mundo. ¿Esos son elementos o hay más elementos que tu adicionalmente destacarías, que han permitido que Bancolombia vaya obteniendo los resultados que se vislumbraron originalmente al inicio del programa y que se están logrando?

Polkan: Claro, partimos del hecho, naturalmente, de ese apoyo ejecutivo que sin dudas para nosotros es quizás lo más importante. Pero de estos se han derivado muchísimos temas. Quizás destacaría tres: el primero, el apoyo profundo que la organización tiene por sus colaboradores, el tema de poder construir un plan de entrenamiento que permita al Banco que sus propios recursos generen y tengan la capacidad de ejecutar capacidades, para nosotros es fundamental. Es enseñar a hacer y no que vean hacer y ese empoderamiento lo que genera es tracción, lo que ha generado dentro del grupo Bancolombia es tracción, en primer lugar.



En segundo lugar, el hecho de poder utilizar distintos programas que han permitido que el Banco se sienta cómodo, llevando sistemas de información que son importantes para ellos y que se sientan apalancados, se sientan acompañados. No es solo el tema técnico, de "vamos a trabajar juntos en un sistema de información en la migración", sino cuáles son sus objetivos, cómo aseguramos que tenga el menor costo, la mayor disponibilidad y el mejor rendimiento para ustedes, para que esos beneficios se queden también en los colaboradores del Banco y finalmente en los clientes. Y finalmente y creo que para mí uno de los más importantes, entender cuál es la visión del grupo, entender esa visión del grupo y poderla materializar dentro de nuestra estructura, nos ha permitido utilizando también de nuestra cultura ese modelo de *working backwards* que es tan común del modelo Amazon, de empezar a planear desde el objetivo final y ver qué tenemos que hacer para poderlo conseguir. Nos ha permitido también encontrar nuevos detalles, nuevos frentes de trabajo que de manera conjunta seguimos acompañando y que creo que seguirán siendo el pilar más importante de este proceso y es "entendemos qué es lo que el Bancolombia necesita" y a través de eso, Jorge no nos deja mentir, empezar a construir lo que ellos esperan de nosotros y de este proceso tan enriquecedor que ha sido este viaje hacia la nube.

Juan: Gracias Polkan, pero esto como tú sabes mejor que nosotros, es un programón, una transformación de esta escala y de esta magnitud implica muchísimos actores. En ese sentido, ¿cómo AWS está potenciando el ecosistema en la región y concretamente en Colombia en particular para acelerar este *journey*, para facilitar este *journey*?

Polkan: Sin duda sería imposible que solo Amazon Web Services tuviera capacidad autónoma de poder cubrir todas estas necesidades que el grupo Bancolombia demanda. Así que es una combinación importantísima. Tenemos nuestros *partner*, nuestro ecosistema de *partners*, súper importante en este frente, acompañando y permitiéndonos cubrir de manera integral las necesidades, tenemos a nuestro equipo de servicios profesionales, tenemos a nuestro equipo de ejecutivos.

Todo ese ecosistema combinado junto naturalmente al mismo cliente, en este caso el grupo Bancolombia, junto lo que nos ha permitido es tener un ciclo continuo de desarrollo en el cual cada uno de los actores cubre su papel y siempre tenemos procesos que nos facilitan estar generando innovación sin importar qué actor lo esté dando. Utilizando todas nuestras buenas prácticas dentro de este grupo. Creo que eso ha potenciado nuestro equipo de servicios en la región, también genera madurez en nuestros *partners*, no todos los días tenemos proyectos así de grandes y todo esto combinado lo que genera son beneficios y más beneficios a nuestros clientes y a los clientes de nuestros clientes.

Juan: Qué bueno, como comentaba ahora, desde luego lo que Bancolombia, lo que el grupo está haciendo es muy ambicioso, es muy desafiante, lógicamente persiguiendo unos importantes resultados esperados, como comentaba ahora Jorge, por ejemplo, nuevas aplicaciones con una profunda relevancia para los clientes del Banco, la optimización del costo de operación de aplicaciones que ya se han migrado a la nube, donde ya se empiezan a ver los retornos, la disminución de los tiempos de respuesta de las transacciones en las aplicaciones de canales digitales entre muchos otros. En este camino que se inició hace dos años más o menos, con la construcción de bloques fundacionales de una nube segura y que aproxima al grupo al cumplimiento de los requerimientos regulatorios de una industria tan regulada como sabemos, como es la industria bancaria, ha continuado por una fase de migración inicial, abarcando un número controlado de aplicaciones que permitieran ganar velocidad de cruce o si así lo podemos decir en esta transformación y modernizar aplicaciones en los canales digitales. Jorge, ¿cuáles han sido los factores que han llevado a tomar la decisión de escalar esta transformación a toda la organización, al total de las plataformas de tecnología del grupo, es decir, próximos si no un 100% de todo el Banco? ¿Por qué pasar de un grupo al total?



Jorge: Yo creo que si algo destaco yo de la estrategia que hemos tenido en el Banco es digamos una consistencia en la planeación que hemos hecho de este *journey to the cloud*. Primero fue crear, como decías ahora, un *foundation* muy claro para que todos nuestros equipos tuvieran una base de cómo utilizar la nube y obviamente utilizar de la mejor manera la automatización que nos ofrece la misma. Y ya basado en ese *foundation*, lo que hemos hecho es que hemos definido hace ya también un par de años en nuestra estrategia que todo lo nuevo es Cloud First, entonces eso también nos ha permitido que ya tengamos más de 150 proyectos nativos que han nacido en el cloud eso, por un lado, eso ha sido muy importante para nosotros, el *foundation* y todo lo nuevo en el cloud. Y segundo, definimos inicialmente un *scope* de llevar unas 150 aplicaciones, que las empezamos a ejecutar hace año y medio, y producto del buen resultado que hemos tenido, tanto en el nuevo de lo que ha nacido en el cloud más estas migraciones, hemos demostrado que todas esas ventajas que queríamos ver en el cloud realmente son una realidad para el grupo y por eso es que hemos tomado la fuerza y la decisión de migrar el 100% de nuestra infraestructura. Realmente los beneficios que hemos encontrado en el soporte, en la calidad de las cosas que tenemos en el cloud, la facilidad de pagar solamente por lo que usas y la escalabilidad que nos ofrece a un Banco que es 100% transaccional como Bancolombia y digital, hoy estamos llegando favorecidos, también por la pandemia, valga la aclaración, el 85% de las transacciones nuestras son a través del móvil y la web. Esto realmente es un flujo transaccional muy grande y que ha crecido exponencialmente desde el año pasado. Entonces todas esas consideraciones nos llevaron a tomar una decisión de irnos 100% al cloud, que es el plan que estamos arrancando este año.

Juan: Y ¿valoraron los desafíos que eso significa? Es decir, ¿cuáles consideras que son esas principales barreras, esos principales desafíos que se enfrentan cuando decides pasar de un número determinado de aplicaciones, puede ser mayor o menor, a toda la organización?

Jorge: Mira, yo creo que el tema del talento está en primer orden, Juan, sin duda. En cuanto tienes una organización con sistemas legados, el grupo Bancolombia es el resultado de la fusión de casi 10 entidades financieras que antes tenían cada uno su propia tecnología. Hoy todo eso está en una sola tecnología en el Banco y migrar todos esos legados a una nueva tecnología es un reto bastante importante y ahí el talento es clave. Entonces lo que hemos hecho nosotros es un plan de capacitación muy claro con todos nuestros equipos y hemos definido una frase que me parece a mí muy ganadora y es "que nadie se quede atrás". No queremos que ningún empleado del Banco que no conozca estas tecnologías por el simple hecho de no conocerlas, no se quede atrás con las tecnologías legadas. Entonces estamos haciendo un plan de capacitación enorme. Ya hemos hecho más de 400 cursos este año, aspiramos a que más de 800 ingenieros nuestros se capaciten en el cloud. Tenemos un plan también de certificación que nos hemos venido apoyando en AWS para que nuestro equipo se certifique y como te digo, llevar de la mano a todos los equipos. Y lo que hemos visto en el interior del Banco y como pasa en todos estos procesos grandes de transformación, los primeros equipos que empiezan a tocar estas tecnologías empiezan con temor, con dudas, pero a medida que los resultados y el conocimiento lo van adquiriendo, esto se vuelve un tema exponencial. Inicialmente inclusive, pues sin duda, teníamos escepticismos de los muchachos que trabajaban *on premise* y ya lo que hemos logrado en el Banco es que con tanta aplicación que ya tenemos en el cloud, lo que hemos visto es que ya los mismos funcionarios nuestros y nuestros empleados, que es el mejor escenario que nosotros tenemos ahora, es que ellos ya piden capacitación porque ya ellos mismos quieren inclusive empezar los procesos de migración porque ven que sus compañeros de al lado empiezan a tener una serie de beneficios muy importantes. Entonces ya es un contagio en la organización y como decía Polkan, una cosa súper ganadora para nosotros es el compromiso de la junta directiva, de la presidencia, de todo el comité de dirección del Banco, que estamos absolutamente comprometidos con este proyecto de migración.



Nadie en el Banco duda de que este es el camino que debemos seguir. Y todas esas cosas se juntan y realmente da como resultado un plan bien ambicioso de esta migración en los próximos tres años.

Juan: Gracias por la explicación, porque ese punto, sin ninguna duda y creo que Polkan hacía referencia a él anteriormente es muy relevante. Ustedes, como explicabas tú antes, ya están operando un número importante de aplicaciones en la nube, o bien porque las han migrado o bien porque, como decías, ya nacieron nativamente y desde luego una transformación de esta característica está muy apalancada en la tecnología, sin duda. Pero desde luego la transformación de las personas, el talento y el concepto de la cultura organizacional, del acompañamiento de la organización pareciera que es importante y que también, en algunas compañías se convierte en un desafío, se convierte en una barrera que lógicamente hay que salvar, así que felicitaciones. Polkan, en término de acelerar esta transformación, ¿cuáles han sido los pilares, los ingredientes secretos para aumentar las capacidades y las habilidades de los equipos y facilitar el desarrollo de talento especializado en Colombia, en el cliente y en los aliados del ecosistema, que permiten acelerar la adopción y la migración del grupo hacia la nube?

Polkan: Tal como decía Jorge, creo que uno de los temas más importantes para nosotros es el tema del entrenamiento, pero también descubrimos junto al grupo Bancolombia que no podíamos olvidar que ese entrenamiento también tiene que incluir a los equipos de negocio, que no solo podíamos empezar a pensar en que íbamos a darle valor a las áreas técnicas, sin olvidarnos que el negocio también está ahí y las áreas de apoyo están ahí. Todo lo que tiene que ver con mantener esa infraestructura arriba, ajena a la tecnología, entonces el grupo en su momento nos dijo "creemos que es importante que construyamos también un *track* para trabajar en ese frente" y hemos empezado usando capacidades de AWS a nivel global, atraer esos entrenamientos al negocio.

Para mí, eso ha sido uno de los temas más satisfactorios, porque tal como decía Jorge, no solo estamos pensando en que nadie se quede atrás, pero no solo nadie del equipo de ingeniería, sino que nadie de toda la organización se quede atrás, entonces estamos teniendo entrenamientos enfocados en la gestión financiera, entrenamientos enfocados en la gestión de las áreas operativas, entrenamientos enfocados en cumplimiento y en auditoría, todo esto de manera integral, lo que nos ha permitido es que el trabajo en cloud esté de moda dentro de la organización, que todo el mundo tenga ese referente y entienda que esto no es una decisión técnica más, tecnológica más, sino es el siguiente paso en la transformación de la entidad y esto a su vez naturalmente trae un beneficio completo para todo el ecosistema. Nuestros *partners*, nosotros mismos tenemos que darnos a tener esta necesidad de negocio siempre en la cabeza para buscar el dar soluciones en ese frente. Y sin lugar a duda, la tropicalización de todo ese conocimiento que tenemos, porque no es lo mismo decir que ese conocimiento localizado para una compañía que está en otra geografía se aplique exactamente igual a como estamos acá. Encontrar mecanismos conjuntos con el Banco, para que ese conocimiento se tropicalice, para que forme parte de nuestras necesidades y no de las compañías de otra geografía o que también ha permitido acelerar intereses y capacidades dentro del mismo grupo Bancolombia y nosotros naturalmente aprender un montón, todo nuestro ecosistema de cómo hacer esto y de cómo facilitar ese proceso, pues vista la realidad política, cultural, económica que tenemos en nuestro país.

Juan: Y una última pregunta para ambos, para ir concluyendo. Empezando con Jorge si les parece bien. Después del camino que se ha venido recorriendo, ¿cuáles son los principales aprendizajes de esta transformación? Qué le recomendarían ustedes a aquellas organizaciones que lógicamente tienen clarísimo, lo decía Jorge antes, que Cloud es un *must*, de hecho, no estar en cloud es una desventaja competitiva. Pero ¿qué recomiendan ustedes para aquellas organizaciones que deciden acelerar, escalar la transformación a la nube?



Jorge: Yo creo que una de las cosas importantes es el cambio de *mindset*, esta es una tecnología totalmente diferente y lo que hemos hecho en el grupo Bancolombia, es que uno podría, sin duda, en una convivencia que tiene uno con la tecnología legada y tecnología cloud, uno podría pensar que "bueno, adaptar lo que yo tengo *on premise* al cloud o que es mejor tomar lo del cloud y adaptar lo que tenemos *on premise*". Ahí hay un cambio de paradigma muy importante que la gente le cuesta mucho, porque esto es una forma distinta de pensar y hacer las cosas, entonces yo creo que, varias recomendaciones: primero, hay que crear un *foundation*, un equipo dedicado a crear ese *foundation* y a entenderlo muy bien, a conocerlo y que los equipos tengan un equipo de soporte a quién recurrir. Segundo, un plan de entrenamiento absolutamente claro con todos los equipos, los legados, para que conozcan estas nuevas tecnologías y tercero, un equipo que se encargue de implementar los nuevos procesos, utilizando el método cloud, por decirlo de alguna manera. Esto cambia radicalmente la forma de operar y de desarrollar los sistemas de información. Entonces creo que esas recomendaciones son bien claras. Creo que sin duda es un tema de talento, es un tema de pensar distinto y de utilizar las nuevas tecnologías de manera adecuada. Entonces para eso se necesita considerar sin duda el eje central de todo esto que es el talento.

Juan: Polkan

Polkan: Creo que Jorge lo ha dicho todo, lo ha resumido muy bien, sin lugar a duda, para nosotros todo lo que tiene que ver con construir toda esa etapa fundacional es importantísimo y entender definitivamente que cloud no es solo un *data center* que no puedo ver, que no puedo tocar. Cloud implica un cambio cultural, implica un cambio en la manera en que operamos y eso parte de un hecho que para nosotros es indispensable. Es tener equipos dedicados para pensar en ese nuevo modelo y para que faciliten ese proceso de transformación. Sin lugar a duda, esta etapa fundacional quizás es la que más esfuerzo necesita, pero la que más rápido empieza a dar resultados y con el grupo Bancolombia lo ratificamos. Es quizás lo más importante en este momento.

Juan: Muy bien, Jorge, Polkan, muchísimas gracias a ambos por ser parte de este episodio y contarnos sus valiosas experiencias que ayudan sin duda, totalmente, a ejemplificar todo lo que puede lograrse sobre estas bases.

Jorge: Fue un gusto Juan Antonio esta conversación contigo y con Accenture, así que muchas gracias a todos.

Polkan: Muchísimas gracias Juan Antonio y Jorge por la conversación y aquí seguimos trabajando en este proceso de transformación.

Hemos llegado al final de este episodio de Líderes de Cambio en el que, de la mano de Bancolombia y de AWS hemos compartido este caso de éxito que nos permite mostrar cómo la aceleración es un elemento diferencial en la transformación para obtener resultados tangibles y todavía mayores gracias a la nube y por supuesto, con la tecnología como un potente habilitador, lo comentaba Jorge, de las empresas, las personas y sus experiencias. Sin más me despido, no sin antes agradecer tu compañía. Soy Juan Antonio García, hasta la próxima.

Copyright © 2021 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and High
Performance Delivered are
trademarks of Accenture.