



REALIDAD CON IGNORANCIA: LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS EMPRESAS

En el mundo actual, una de las evoluciones constantes que se da es el desarrollo incontrolable de las tecnologías. Este hecho ha conllevado a que la sociedad misma se soporte de ellas para su desarrollo, y las organizaciones, como parte de una atmósfera social, no son ajenas a ello.

POR ALONSO ARIAS LOAYZA
aarias@stakeholders.com.pe

Hemos ya pasado más de una década donde la Transformación Digital (TD) ha cambiado la forma en que se mueve el mundo. Las organizaciones o empresas en general se han visto envueltas y sometidas al dinamismo de la TD. Ante este contexto, no podemos ser ajenos a dar un análisis en cómo las empresas peruanas han venido asumiendo los constantes cambios originados por

el desarrollo de las tecnologías en el ámbito digital.

Es necesario entender que el concepto de la Transformación Digital se basa en la información y conectividad instantánea más allá de las fricciones del espacio y las fronteras. La TD está impactando en la economía mundial, al permitir la consolidación de procesos y mercados globales hiperconectados y casi en tiempo real (J. L. CURBELO, 2017).

Según un informe realizado por IPAE, se menciona que las empresas vienen presentando problemas en el desarrollo e implementación de la TD, debido a “la ausencia de un equipo que lidere la transformación digital y la falta de un análisis o información concreta sobre el impacto de la TD en la vida de una organización” (IPAE, 2019).

Esta afirmación se refleja en los resultados que Ipsos Apoyo obtuvo al

realizar una encuesta a 38 empresas participantes en el último CADE DIGITAL 2018, donde el 39 % de los encuestados manifestó que no cuenta con un equipo que se encargue de sacar adelante un proyecto de TD. Asimismo, un 37 % mencionó que no cuenta con una información concreta de cómo la transformación digital puede impactar en su negocio.

LAS BARRERAS Y/O DESAFÍOS

La directora de la carrera de Ingeniería de Sistemas de la Universidad de Lima, Nadia Rodríguez, identificó cuatro problemáticas base que impiden a las empresas desarrollar un proceso de TD.

En primer lugar, “las empresas están afrontando un problema con respecto a la falta de personal calificado, a nivel general existe una escases de talento con respecto a especialistas de tecnología de la información”, afirmó.

Después, expresó la vocera, está la resistencia al cambio, dado que existe un temor sobre si de repente van a desaparecer sus puestos de trabajo al implementarse algún proyecto de TD, sin percatarse que lo que en realidad se tiene que hacer es innovar.



Nadia Rodríguez
Directora de la carrera de Ingeniería de Sistemas de la Universidad de Lima

En otro punto se encuentra el tema del presupuesto, considerando que todos los cambios que hay que implementar en el proceso de transformación, incluso sin contar con lo digital, requieren de presupuesto. Entonces, “ese es otro desafío que las empresas tienen que buscar de forma innovadora, siendo eficientes al mismo tiempo”, acotó.

Finalmente, sostiene que están las limitaciones de infraestructura que tenemos como país. Por ejemplo, “una empresa que quiera hacer un proyecto de transformación digital que involucre tener conectividad en todo el Perú, sería poco posible de lograr, pues tenemos

muchas zonas rurales donde aún no se cuenta con internet”, concluyó Rodríguez.

Por su parte, el catedrático de la Universidad ESAN, Daniel Chicoma, hace hincapié también en cuatro puntos, algunos coinciden con los de la directora Rodríguez, que se podría clasificar de la siguiente manera: temor al cambio, costos elevados, confort con la metodología, desconocimiento y poca especialización.

“Algunos de los desafíos recae en adaptarse a un entorno que cambia constantemente. También está la modernización de los procesos y en algunos casos renovarlos. Por otro lado, abrirse a la innovación y desarrollar espacios de interacción en plataformas que desconocían”, comentó Chicoma. También agregó que hay que capacitar a la organización y conseguir especialistas en el tema, para así conseguir las mejores opciones en software de apoyo, como lo son los temas logísticos, transaccionales, de comunicación, atención a consultas del consumidor, etc.

Si bien ambas posturas hacen un análisis, en su mayoría de puntos de carácter introspectivo, es importante considerar una visión de cómo el mismo público o consumidor final se

¿Por qué no tienen una estrategia de transformación digital en su empresa? (%)



© 2018 Ipsos. Base: Participantes del CADE DIGITAL que respondieron la encuesta de transformación digital y que ya tienen un plan de transformación digital en sus empresas (38)

GAME CHANGERS





Juan Merodio

Consultor y especialista en Marketing y Transformación Digital de España

viene adaptando y cambiando junto al desarrollo de las transformaciones digitales.

Juan Merodio, consultor y especialista en Marketing y Transformación Digital de España, nos da una visión sobre qué desafíos se presentan ante las empresas de España con respecto a la TD.

“Uno de los grandes desafíos es la velocidad en la adaptación al nuevo consumidor digital”, puntualizó. El especialista explica que hasta el día de hoy vemos una valla enorme, ya que los consumidores van digitalmente muchos más avanzados que las empresas, y muchas de estas van todavía lentamente sobre todo por el tema de adaptación de procesos y de modelos de negocios. “Creo que lo más complicado hoy en la digitalización de una empresa es cambiar ese ADN, cambiar la manera de cómo funciona y está organizada para ser mucho más rápidos, eficaces y veloces en la toma de decisiones”, explicó.

Uno de los puntos en común en los que coinciden los tres especialistas radica en la resistencia al cambio y la apertura a modificar ciertas prácticas a nivel interno en la organización. Entonces, ¿podemos concluir que las empresas no son conscientes de cómo la TD puede impactar en sus negocios y aportar a la

sostenibilidad de la organización?

CONSCIENCIA DE LA INCONSCIENCIA

Para el especialista en Marketing y Transformación Digital, Juan Merodio, las empresas no son conscientes sobre cómo la transformación digital puede impactar de manera positiva en las empresas. “No se puede generalizar, pero la realidad es que no son conscientes o no quieren serlo, muchas empresas grandes dicen que están en proceso de digitalización pero cuando lo ves desde adentro te das cuenta que es mentira y lo que están haciendo son campañas de marketing que las denominan como transformación digital porque hay que decir que se está haciendo”, explicó Merodio.

En esa línea, el especialista alegó que el principal problema de esto es que todavía hay muchas personas internas que se resisten al cambio, el proceso de transformación digital es un proceso interno, que empieza por la figura más poderosa de la empresa; es decir, sea un presidente, un director, gerente general o un CEO. “Si esa persona no es capaz de ser el primero en ser consciente de esta necesidad y en vez de ello permea todo esto hacia un tercero, será totalmente imposible un proyecto de transformación digital”, sostuvo.

¿De qué forma se puede ver casos como el que comenta el especialista? En algunos escenarios, “se cree que el director de marketing va a hacer todo lo relacionado al desarrollo digital, pero desde arriba siguen sin creer en la digitalización. Sin mencionar que siento que muchas no son conscientes también de que esto va a acabar con ellas o les va a quitar poder en el mercado”, explicó Merodio.

Merodio cita el ejemplo de de Toys “R” Us, la cadena internacional de juguetes que en el 2018 cerró todas sus tiendas, donde uno de los

factores se debió a la incapacidad de competir con tiendas como Amazon, Walmart y Target, organizaciones que implementaron de manera estratégica transformaciones digitales en sus negocios.

La directora Nadia Rodríguez, por su parte, nos da una serie de razones sobre a qué se debería esta poca consciencia sobre la importancia de las TD.

Para la vocera de la UL, estamos en un proceso de adopción de las tecnologías de información y comunicación tanto en el sector público como el sector privado. La vocera explica que, según el ranking de competitividad pública en el Histórico Económico Mundial, enfatizando el informe del 2018, el Perú estaba en el puesto 94 de 140 países.

“Ahora estamos en el puesto 95. Entonces, es una debilidad que tenemos como país que posiblemente sea lo que afecta a las empresas más grandes, considerando que el entorno no está lo suficientemente listo para poder lanzarse a hacer un cambio”, determinó. Además, agregó que otras de las debilidades que se ven en el informe es la densidad que se tiene en cuanto a educación y habilidades como país. “Las competencias digitales deben estar al alcance de formación profesional y en las habilidades digitales de la población masiva”, finalizó.

Suele presentarse la ocasión que el cliente de una empresa resulta ser otra organización. El tema recae también en qué tan consciente está este tipo de clientela con respecto a la TD. Pasa que a veces los clientes pueden ser otras empresas que operan a nivel nacional o internacional, pueden ser transnacionales con filiales en Perú o parte de multinacionales.

Daniel Chicoma, catedrático de ESAN, explica que muchas de estas organizaciones ya han atravesado un



Daniel Chicoma
Profesor de la Universidad ESAN

proceso de transformación digital o están en pleno cambio, y les piden a sus pares colaboradores o proveedores que se incorporen a ese nivel de trabajo, por ejemplo, en la integración de plataformas de gestión de procesos como SA, en sistemas de facturación electrónica o en gestión de inventarios bajo un software común. De esta manera, “al estar todos alineados, pueden operar en tiempos y costos”, comentó Chicoma.

Por otro lado, agregó sobre qué se puede hacer con los clientes que no consideran el uso de plataformas digitales y trabajan en lo tradicional a la hora de hacer pedidos de productos o cerrar transacciones. “El cambio ya está dado, es algo que no va a detenerse, lo que se requiere hacer es llevar a tus clientes a ese otro nivel, te conviene reeducarlos y enseñarles las ventajas de la implementación y uso de esta nueva tecnología en beneficio mutuo”, sostuvo.

TD: ¿OBLIGATORIO?

Citando nuevamente a la estadística de Ipsos, realizada en el CADE Digital, un 13 % de las empresas encuestadas manifestó que el modelo de negocio de sus empresas no necesita un plan de transformación digital. “La transformación digital es un proceso necesario para toda organización, ya

que aporta en la modernización del trabajo interno (metodologías ágiles), involucra a todos los actores internos y externos (proveedores y clientes) en la innovación, detecta necesidades, abre la posibilidad al trabajo con start-ups, ayuda a disminuir los residuos sólidos al pasar la mayoría de las operaciones al ámbito digital, entre otros”, afirmó Chicoma.

Además, recaló que la transformación digital parte de tres pilares: procesos, personas y tecnología. “Así es que no se trata solo de plataformas y programas, hay más en juego que puede ser útil a la organización en su conjunto y sus relaciones con proveedores y clientes”, concluyó.

El especialista español, Juan Merodio, también dio su punto de vista sobre la estadística brindada por Ipsos e hizo una comparación con lo que sucede en España. “Yo diría que en España, más de un 31 % de las empresas no tienen un plan de transformación digital; es decir, voy a algo más básico, más de un 31 % no tienen un plan de marketing digital. Te puedo decir que, por lo menos con todas las empresas que interactúo, por encima de un 90 % ni siquiera tienen un plan de marketing digital bien hecho; es decir, bien definido, por lo tanto, esto es una realidad que se va trabajando sobre la marcha, se van poniendo parches pero todavía no se está invirtiendo en poner personas inteligentes que sean responsables en transformación digital de una compañía”, explicó.

Finalmente, la directora Nadia Rodríguez, argumentó las razones por las que las empresas no tendrían interés en implementar estrategias de TD, y si la intentaran hacer, cuáles serían los factores por las que estas fallan.

“De repente lo que está pasando es que las empresas creen que las áreas de tecnología e información son las que

tienen que llevar a cabo la transformación digital en las organizaciones, en mi opinión, si se piensa así, probablemente no habrá muchos resultados, porque las estrategias de transformación digital parten de los CEO o las cabezas de las empresas, quienes tienen que liderar este proceso de innovación”, sostuvo Rodríguez.

En ese sentido, para la vocera de la UL, hay organizaciones que tienen su plan estratégico y han introducido dentro de este plan líneas de transformación digital o lo han puesto de manera transversal. La directora hace énfasis en que la transformación digital pasa por todas las áreas de la empresa, y si no se está enfocando de esa manera, es poco probable que prospere; agregando que es importante que se realice haciendo un enfoque integral de la mano con el liderazgo del gerente general.

“Es necesario revisar la estructura organizacional para que estas empresas puedan implementar los temas digitales dentro de todos sus procesos. Con respecto a las universidades, desde hace unos 3 o 4 años hemos hecho cambios en los planes de estudios donde se reflejan cursos o asignaturas sumamente alineados en temas de transformación digital, por ejemplo, marketing digital, inteligencia artificial, internet de las cosas, ciberseguridad, big data, pero es un proceso, porque ese cambio recién se está haciendo hace unos años, y se espera que los nuevos egresados salgan con esas competencias”, explicó.

En síntesis, en este mundo competitivo, uno de los factores que define el diferencial o valor agregado en las empresas de hoy es la innovación en sus procesos de transformación digital. Negarnos a esta realidad puede ser una condena de muerte para la sostenibilidad de la organización.