



Transformación Digital
Retos y desafíos para las
Empresas

Julio 2019

Transformación Digital: Retos y Desafíos para las Empresas

Introducción

La transformación digital es uno de los temas de los que más se habla en el mundo de los negocios. Los líderes de las organizaciones, responsables de implementar este proceso, muchas veces no saben que hacer para enfrentar los múltiples retos, tanto por la incertidumbre que produce el cambio en los modelos de negocio, como por la insuficiencia en capacidades técnicas y de liderazgo necesarias para abordar la transformación de sus compañías.

Una de las definiciones más prácticas del proceso de transformación digital que se encuentra en la literatura disponible, es la de David Roberts, uno de los más importantes expertos en disrupción tecnológica, innovación y liderazgo exponencial, quien define el proceso en dos etapas:

1. Digitación: Momento en el que las organizaciones empiezan a convertir su negocio en información.
2. Digitalización. Cuando la organización ya tiene la información, identificar cómo se generan nuevos modelos de negocio, convirtiéndose en la etapa más importante.

En Colombia, tanto por iniciativas de los sectores públicos y privados, así como por normativas legales, varias empresas ya han materializado grandes avances en tema de transformación digital.

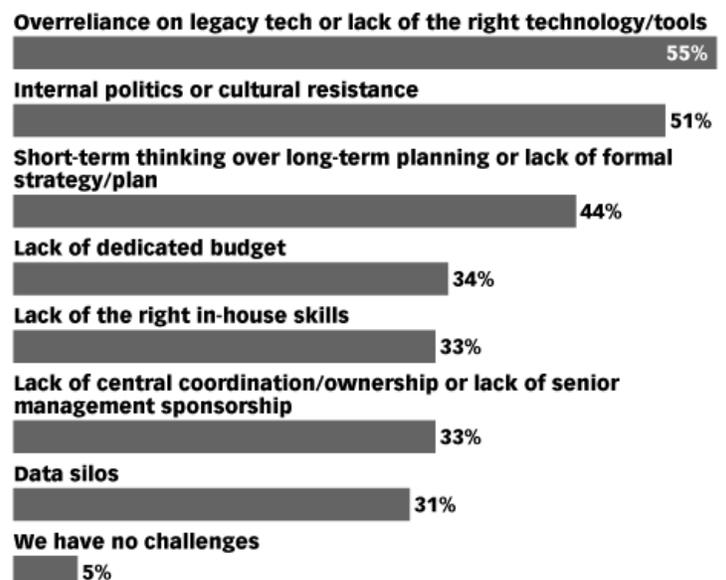
Según la reciente encuesta de Transformación Digital de la Asociación Nacional de Empresarios (ANDI), los empresarios afirmaron que las prioridades al invertir en tecnologías son principalmente la automatización de procesos en un 82,8 por ciento y la reducción de costos en un 57,8 por ciento.

Teniendo en cuenta la definición de las etapas del proceso de transformación digital, a las que se hizo referencia previamente, las empresas en el país han recorrido un buen tramo, concentrando en la actualidad sus esfuerzos en temas relacionados con la digitalización del negocio.

Sin embargo en la misma encuesta de la ANDI, se evidencia como principal barrera de este proceso, la falta de presupuesto, preocupación que el 34% de las compañías en el Reino Unido y Estados Unidos manifestaron experimentar en sus procesos de transformación digital, en el estudio llevado a cabo por Vanson Bourne como se evidencia en el siguiente cuadro.

What Are the Biggest Challenges UK and US Companies Experience While Undertaking Digital Transformation?

% of respondents, May 2018



Note: n=491 IT decision-makers from companies that are currently on their digital transformation journey or are planning it
Source: Vanson Bourne, "Busting Through Digital Transformation Roadblocks" commissioned by SnapLogic, Nov 7, 2018

243026

www.eMarketer.com

Pero el presupuesto no lo es todo, otros de los desafíos que manifiestan experimentar las compañías en el Reino Unido y Estados Unidos, son las políticas internas, la resistencia cultural, la carencia de un plan, estrategia e incluso herramientas correctas.

El objetivo de este documento es el entendimiento de algunos de estos desafíos, como proceso de inspiración para perseverar o reencaminar los esfuerzos de transformación digital al interior de las empresas.

Transformación Digital: Retos y Desafíos para las Empresas

El consumidor, motivador principal de la transformación digital

Múltiples son las motivaciones que tienen las compañías no solo para iniciar, sino también para perseverar en los procesos de transformación digital y como se observa en el siguiente cuadro, el cliente o consumidor ocupa el primer lugar, de acuerdo con un estudio llevado a cabo por Usabilla en enero de este año.

What Are the Key Drivers for Companies Worldwide for Undergoing a Digital Transformation?

% of respondents, Q3 2018



Source: Usabilla, "Digital Transformation: Age of The Digital Customer," Jan 15, 2019

244544

www.eMarketer.com

Las compañías líderes a nivel global, sin duda, son aquellas que han sabido convertir a sus consumidores en el foco de su operación, y por lo visto esa es una de las cosas que no va a cambiar. De hecho la cuarta revolución industrial, lo ha intensificado y acelerado. Los clientes están más informados y conectados por lo cual esperan más del producto o servicio y a una mayor velocidad.

De acuerdo a los desafíos identificados por el Índice de Madurez Digital (IMDV), elaborado por Virtus Partners, el profundo conocimiento del consumidor es uno de los ejes fundamentales a la hora de comenzar a implementar un proceso de transformación digital.

Las compañías líderes entienden qué es lo que buscan sus clientes, cómo se comportan, cómo ven a la empresa y cómo responderían ante distintas propuestas de valor. Este profundo conocimiento, no solo es responsabilidad del área de mercadeo de la compañía, todos al interior de la organización deben conocer a su consumidor

y tomar decisiones con ellos como centro, anticipándose así a la competencia.

“Los principales factores de nuestra transformación son las personas y nuestra habilidad de escuchar las necesidades de los consumidores. También somos rápidos para probar y hacer cambios una vez vemos que hay una necesidad más amplia de ellos”

Ana Filipa de Jesus

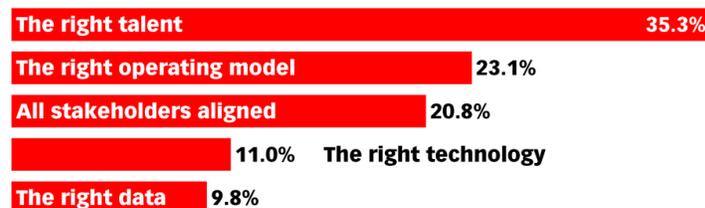
Director Revenue Marketing EMEA
Olapic

En el proceso de transformación digital, el profundo conocimiento del cliente implica a su vez contar con el talento adecuado, para diseñar procesos que sean más empáticos con el consumidor, automatizarlos para hacerlos más eficientes y al mismo tiempo optimizar la recolección y análisis de datos para una mejor toma de decisiones; y en la mayoría de los casos, esto implica cambios estructurales e incorporar nuevas capacidades a la organización.

Como se evidencia en el cuadro a continuación, uno de los factores más importantes para orientar un crecimiento orgánico a futuro, según los ejecutivos de mercadeo, en un estudio realizado por la Universidad de Duke, es contar con el talento adecuado, lo que a su vez se convierte en uno de los grandes desafíos del proceso de transformación digital.

Most Important Factor for Driving Future Organic Growth at Their Company According to US Marketing Executives, Feb 2018

% of respondents



Source: Duke University's Fuqua School of Business, "The CMO Survey: Highlights and Insights Report - February 2018" commissioned by American Marketing Association (AMA) and Deloitte, Feb 20, 2018

236200

www.eMarketer.com

Transformación Digital: Retos y Desafíos para las Empresas

El talento, la cultura y la estrategia organizacional

“La tecnología es el medio para la transformación, no un fin en sí mismo. En cambio, la transformación digital solo es posible si las empresas establecen un objetivo claro para el futuro y luego establecen una estrategia basada en esa visión.”
eMarketer

A pesar de la importancia del consumidor como motivador del proceso de transformación digital, esto implica mucho más que acciones aisladas en el ecosistema digital desde el área de mercadeo, implica un cambio en la cultura organizacional que permita a través de la tecnología, mejorar la totalidad de los procesos de la empresa, concentrando la atención en entregar el mejor producto y servicio para los clientes desde todas las áreas de la organización.

Una investigación conducida por Workfront en junio de 2018 encontró que los empleados en Estados Unidos manifiestan tener dificultades en términos de alineación, comunicación y colaboración en el proceso de transformación:

- La mitad de los encuestados manifestó que las prioridades en conflicto (57%) y la falta de comunicación (56%) eran las fuentes más comunes de diferencia con otros departamentos o equipos.
- Más de un tercio (36%) dijo que los proyectos se retrasan porque no se comprende el alcance completo.
- Un tercer pensamiento fue que podrían hacer más con menos si se instituyeran mejores procesos.

El involucramiento y alineación de la totalidad del personal de la organización en el proceso de transformación digital, permite que sean más ojos los que estén haciendo seguimiento al proceso y permitan corregir el rumbo de manera mucho más rápida e incluso generar ideas que permitan, desde el conocimiento que tienen de sus labores, facilitar la implementación de la transformación, disminuyendo de esta manera el rechazo al cambio.

Una forma de implementar una estrategia de transformación digital descendente con el compromiso de los empleados, es definir metodologías de establecimiento de objetivos en toda la empresa. El establecimiento de metas puede ayudar a evitar los problemas mencionados por parte de los empleados, como las prioridades en conflicto, la falta de comunicación y la necesidad de procesos más claros.

“La transformación digital requiere repensar la estructura organizacional, el flujo de trabajo, la tecnología, las métricas del negocio, la experiencia de los consumidores y más. Necesita un compromiso total en toda la organización”
Christopher Jacob
Director of Product Marketing
Salesforce Marketing Cloud.

Una vez que la compañía está alineada con un objetivo central, la colaboración efectiva entre equipos es el siguiente elemento esencial detrás del escenario para una transformación digital exitosa.

Ocho de cada 10 especialistas en marketing del lado del cliente en todo el mundo, encuestados por Econsultancy en mayo de 2018 "estaban totalmente de acuerdo" en que este tipo de colaboración entre equipos era necesaria para el éxito de los proyectos o los resultados empresariales. Y una encuesta de Harvard Business Review de septiembre de 2018 a líderes de innovación encontró que mientras que el 39% dijo que la administración colaborativa y el trabajo en equipo es clave para los líderes de hoy, el 61% cree que esta será una habilidad crítica para la transformación en los próximos tres a cinco años.

Transformación Digital: Retos y Desafíos para las Empresas

El talento, la cultura y la estrategia organizacional

Solo el 40% de las marcas en el Reino Unido y Norteamérica utilizan actualmente herramientas de colaboración, según la investigación de Warc de julio de 2018. Otro 26% tiene planes de usar herramientas de colaboración en los próximos 12 meses, pero el 34% no tiene la intención de adoptarlas. De todas las herramientas enumeradas en esta investigación, las herramientas de colaboración fueron las menos probables.

La Unidad de Inteligencia de The Economist (EIU) obtuvo hallazgos similares: el 37% de los ejecutivos sénior piensan que las herramientas de colaboración desempeñan actualmente un papel importante en las estrategias digitales y otro 35% espera que lo hagan en los próximos tres años. Como lo indica el cuadro a continuación, las herramientas de colaboración no estuvieron bien rankeadas en comparación con otros tipos de tecnologías.

Which Select Technologies/Practices Do Senior Executives Worldwide Think Have Played or Expect Will Play a Significant Role in Digital Strategies Currently vs. Three Years From Now?

% of respondents, Oct 2018

	Currently	Three years from now
Cloud computing	50%	43%
Applications modernization	41%	38%
Process automation	41%	37%
Internet of things	39%	37%
Predictive analytics	39%	37%
Social media	39%	32%
Mobility	38%	30%
Collaboration tools	37%	35%
AI/machine learning	36%	45%
Blockchain	29%	34%
Robotics	29%	32%
AR/VR	23%	32%

Source: The Economist Intelligence Unit (EIU), "2019: The year of digital decisions" in partnership with DXC Technology, Jan 15, 2019

244891

www.eMarketer.com

En algunos casos, falta la aceptación ejecutiva necesaria, y la solicitud de mejores herramientas viene desde abajo hacia arriba. De hecho, el 44% de los empleados de Estados Unidos encuestados por Workfront dijeron que su equipo estaba solicitando más herramientas para administrar su trabajo, pero el equipo ejecutivo no estaba de acuerdo.

Sin embargo las investigaciones también evidencian que quienes usan las tecnologías digitales, están incrementando la inversión, aunque solo ligeramente.

Aproximadamente un tercio de los responsables de la toma de decisiones de EE. UU. encuestados por Constellation Research en el tercer trimestre de 2018, dijeron que su mayor preocupación en su esfuerzo de transformación es el gasto en la tecnología incorrecta.

Teniendo en mente este reto, las compañías deben tener cuidado al invertir en herramientas de colaboración. Si bien estas herramientas pueden influir en el cambio positivo y crear una eficiencia multifuncional más ágil, deben implementarse para resolver un problema comercial en particular para ayudar a la empresa a lograr un objetivo claro y un resultado medible.

Entre las herramientas de colaboración se encuentran: plataformas de mensajería, herramientas de gestión de proyectos, intranet, redes sociales internas, plataformas de video conferencia y bases de datos de empleados.

Adicional a estas herramientas es preciso tener en cuenta a la hora de contratarlas, algunas características que no pueden faltar:

- Las herramientas deben ser basadas en computación en la nube, permitiéndole a los empleados acceso a la información más actualizada posible y hacer cambios en tiempo real.
- Los empleados deben poder utilizar el sistema, con funcionalidad completa, a través de un dispositivo móvil.
- Las empresas deben considerar como cualquier herramienta se integra con las otras plataformas en uso dentro de la organización.

Transformación Digital: Retos y Desafíos para las Empresas

El talento, la cultura y la estrategia organizacional

Una herramienta de colaboración puede ayudar a que los empleados sean más productivos, a trabajar en equipo de una manera más eficiente y crear más transparencia. Pero en última instancia, la herramienta no es responsable del trabajo pesado de la gestión del cambio.

“Una empresa puede tener la mejor herramienta en su lugar, pero si los empleados no saben cómo hacerlo, no se les alienta y no entienden por qué la herramienta forma parte del panorama general, en realidad puede convertirse en una inversión negativa.”

Ikechi Okoronkwo

*Managing Director and Senior Partner
Mindshare*

La gestión del cambio es necesaria para guiar y preparar a los empleados a medida que adoptan una nueva forma de trabajar. Casi la mitad de las empresas en Estados Unidos han desarrollado una estrategia de gestión del cambio para respaldar la transformación de TI, según la investigación de IDG de septiembre de 2018.

Si bien una "nueva" herramienta para resolver todos los problemas resulta atractiva, a veces no es necesaria. Las empresas siempre deben auditar su conjunto de herramientas actual antes de adoptar nuevas prácticas y ver si existe una forma en que su herramienta actual pueda funcionar para ellas de una manera nueva.

La visión de la transformación digital debe venir de arriba hacia abajo. Con el compromiso de ayudar a que los empleados avancen en este camino, debe haber una estrategia de implementación empresarial adecuada, capacitación para la incorporación exitosa y una cultura corporativa que comprenda los beneficios de estas herramientas y abarque la colaboración.

La resistencia interna es a menudo uno de los mayores desafíos para la transformación digital, según lo cita el 58% de las empresas estadounidenses encuestadas por Constellation Research. Muchos empleados ven estas nuevas herramientas como una interrupción de su forma actual de trabajar.

Para aliviar este obstáculo, las compañías incorporan un lanzamiento en pequeño y alientan la retroalimentación por parte de los empleados.

Por ejemplo, Publicis tenía un plan estratégico de implementación cuando introdujo a Marcel a principios de 2018. Inicialmente incorporaron a cien usuarios alfa para proporcionar comentarios y refinar el producto, seguido de una fase beta que buscaba garantizar que todos los usuarios hubieran completado sus perfiles. También hubo un módulo de capacitación para que los empleados se familiarizaran con la plataforma. Finalmente, la empresa implementó una función de comentarios para que los usuarios pudieran proporcionar su retroalimentación en tiempo real. Este ejercicio le permitió a Publicis refinar la aplicación, mejorar la experiencia del usuario y agregar funcionalidad en el camino.

Algunas compañías utilizan un comité directivo de transformación digital o grupo de trabajo para implementar un plan de desarrollo. Este comité debe ser responsable de gestionar el esfuerzo de transformación digital y garantizar el compromiso y la colaboración entre equipos. Altimeter descubrió que la mitad de las compañías en todo el mundo tenían un grupo de trabajo formal con apoyo ejecutivo y asignación de recursos que incluía miembros multifuncionales e interdepartamentales. Otro 24% dijo que tenía un grupo de trabajo y estaba tratando de formalizarlo; otro 23% dijo que si bien tenían un comité directivo formal, buscaban el patrocinio ejecutivo.

La introducción de los empleados a las nuevas herramientas de colaboración y cómo las usarán para su flujo de trabajo es clave para una ejecución exitosa.

Transformación Digital: Retos y Desafíos para las Empresas

El talento, la cultura y la estrategia organizacional

Usabilla descubrió que el 45% de las compañías en todo el mundo piensan que los nuevos programas de capacitación para modernizar los conjuntos de habilidades heredadas son una prioridad para madurar digitalmente la experiencia de los empleados.

La estrategia de lanzamiento también es un proceso continuo. Cualquier herramienta debe tener una administración y moderación coherentes para que continúe funcionando correctamente.

Si, por ejemplo, las tareas de una herramienta de gestión de proyectos no se administran o el contenido de la intranet de una empresa no está actualizado, la herramienta ya no está haciendo su trabajo. De hecho, crea confusión y empleados frustrados que dedicaron tiempo a aprender algo nuevo solo para descubrir qué fue abandonado.

Al hablar de cultura corporativa es preciso tener en cuenta que esta constituye un pilar muy importante en la adopción de nuevos flujos de trabajo colaborativos. Es el pegamento de la estrategia de gestión del cambio que mantiene todo unido. De hecho, el 72% de los ejecutivos senior en todo el mundo piensan que un cambio en la cultura ha sido fundamental para implementar la transformación digital exitosa en su organización, según la EIU.

Aún así, el 67% de los responsables de la toma de decisiones de Estados Unidos encuestados por Constellation Research observó que cambiar la cultura de su organización es la mayor área de preocupación para las iniciativas de transformación.

Pero transformar la cultura lleva tiempo. El proceso de cambio cultural y transformación de la organización de Forbes, con un legado de más de 100 años, le ha tomado a la organización mucho tiempo, de acuerdo con Salah Zalatimo directora digital de Forbes. "Lo hicimos lentamente al hacer pequeños cambios culturales, por lo que no sacudimos demasiado el barco", dijo.

Y después de más de cinco años de un cambio cultural incremental, "se volvió mucho menos burocrático y se sintió más abierto con una mayor transparencia e inclusión de los interesados. Con un entorno más fluido, aumentó el nivel de compromiso y satisfacción de los empleados, por lo que todos los equipos fueron más felices, lo que los hizo más efectivos".

"La cultura es la razón subyacente del éxito. Y cuando no está bien, la cultura es también la razón del fracaso. No es fácil cambiar una cultura de décadas de antigüedad, pero cuando los empleados tienen permiso para hablar abiertamente sobre políticas de trabajo, el cambio puede ocurrir."

Christopher Jacob
Director of Product Marketing
Salesforce Marketing Cloud.

Hallazgos Claves

- En términos de transformación digital, según encuentra de la ANDI, las empresas colombianas se encuentran en la segunda fase del proceso de transformación digital, la digitalización, siendo la automatización de procesos y la reducción de costos los principales los principales focos de inversión y el presupuesto su principal barrera.
- El consumidor se convierte en uno de los principales motivadores de la transformación ya que al estar cada vez más informados, no solo esperan productos que superen sus cada vez más exigentes expectativas, sino que también requieren que el producto en si, se convierta en una experiencia, exigiendo a las organizaciones profundos cambios en su forma de operar.

Transformación Digital: Retos y Desafíos para las Empresas

- Los obstáculos para la transformación digital no están tan centrados en la tecnología como sería de suponer. La mayoría de los ejecutivos citan temas relacionados con la organización como la estructura de la empresa, la cultura, el presupuesto, el miedo y la toma de decisiones como los principales desafíos.
- Los empleados deben estar comprometidos con la transformación digital. Es responsabilidad de los líderes de la organización, asegurarse de comunicar claramente los planes y objetivos de transformación digital de la empresa a todos los empleados. Las expectativas deben ser transparentes; de lo contrario, los miembros del equipo tendrán conflictos con las prioridades, con los demás departamentos y no comprenderán la visión completa.
- El establecimiento de metodologías de definición de metas en toda la empresa, que alinean el rendimiento de los empleados con los objetivos del negocio, es imperativo al implementar nuevas herramientas durante el proceso de transformación digital.
- La colaboración es una necesidad para que la transformación digital florezca. Sin ella, las organizaciones no podrán trabajar con agilidad, flexibilidad y transparencia.
- Las estrategias de gestión de cambios deben implementarse para garantizar que los empleados entiendan por qué y cómo se utiliza la herramienta, incluyendo un plan formal de lanzamiento con una estrategia de capacitación y mantenimiento.
- La cultura corporativa a menudo se pasa por alto, pero debe evaluarse por adelantado junto con el establecimiento de objetivos, la alineación y la colaboración. Sin una cultura que fomente el cambio, será imposible implementar nuevas formas de trabajar.

Bibliografía

García, V. (12 de Noviembre de 2018). Obligada transformación digital en Colombia. Revista Dinero Digital. <https://www.dinero.com/tecnologia/articulo/la-transformacion-digital-en-colombia-segun-softland/265177>

(4 de Enero de 2019). Transformación digital, reto de empresas líderes globales. Portafolio <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/transformacion-digital-reto-de-empresas-lideres-globales-524943>

Morales, C. (3 de Noviembre de 2017). Las grandes empresas no saben de disrupción: David Roberts. Revista Forbes Mexico Digital. <https://www.forbes.com.mx/las-grandes-empresas-no-saben-de-disrupcion-david-roberts/>

Ryan, J. (Febrero 2019). Digital Transformation. How Collaboration Tools and Strategies Can Align Organizations with Business Objectives. eMarketer

Ryan, J. (Mayo de 2018). The Modern Marketing Department 2018. Evolution Through Digital Transformation. eMarketer



¡GRACIAS!

Documento realizado por:
Paula Andrea González
Directora de Investigaciones
IAB Colombia
investigaciones@iabcolombia.com