

# TRANSFORMACIÓN DIGITAL

“La resistencia al cambio no frena el cambio”





---

En un mundo dinámico y en constante cambio, la innovación y la flexibilidad parecen haberse convertido en cualidades fundamentales que debe tener una empresa para poder perdurar en el tiempo. Incorporar nuevas y más ágiles tecnologías es uno de los puntos clave pero no es el único. Revisar los objetivos, las estrategias, los procesos internos y las capacidades del capital humano, son algunas de las pistas del proceso de cambio necesario para que tu empresa alcance el éxito.

---

La incorporación de tecnologías nuevas e innovadoras en las compañías es un tema que resuena entre los empresarios desde siempre. Implementar herramientas técnicas que agilizan el trabajo, el uso del tiempo, los procesos de producción y el servicio al cliente ha sido siempre parte de la agenda de los negocios, especialmente de lo industrial. Pero ¿cuál es el desafío de nuestra época? ¿Qué tienen que tener en cuenta las empresas hoy en día en el momento de incorporar tecnología? ¿Cómo saber cuál es la decisión correcta habiendo tanta oferta? En tiempos tan dinámicos como los que corren, la flexibilidad se vuelve un valor fundamental para que las empresas perduren en el tiempo. En una entrevista exclusiva a Lorena Amaranante, licenciada en Publicidad y especialista en Negocios y Tecnología, hacemos un recorrido por el proceso de transformación necesario en la gestión del negocio para las empresas en crecimiento.

### –¿Cómo se inicia el cambio?

–Hay varios factores a tener en cuenta. El primer paso es revisar el modelo de negocio, las estrategias y los objetivos de la empresa y luego los procesos internos. Y este es el primer gran desafío, el cambio en los procesos, en la atención al cliente, en la fabricación o distribución de los productos, etc. Es muy importante, por ejemplo, como parte del proceso, capacitar a las personas que van a operar esas tecnologías, si no la transformación no sucede. Especialmente cuando hay empleados que llevan mucho tiempo en la empresa, o que llevan años haciendo las tareas de un mismo modo. En ese caso es muy importante capacitarlos y asegurarse de que sus habilidades les permitan abrazar el cambio.

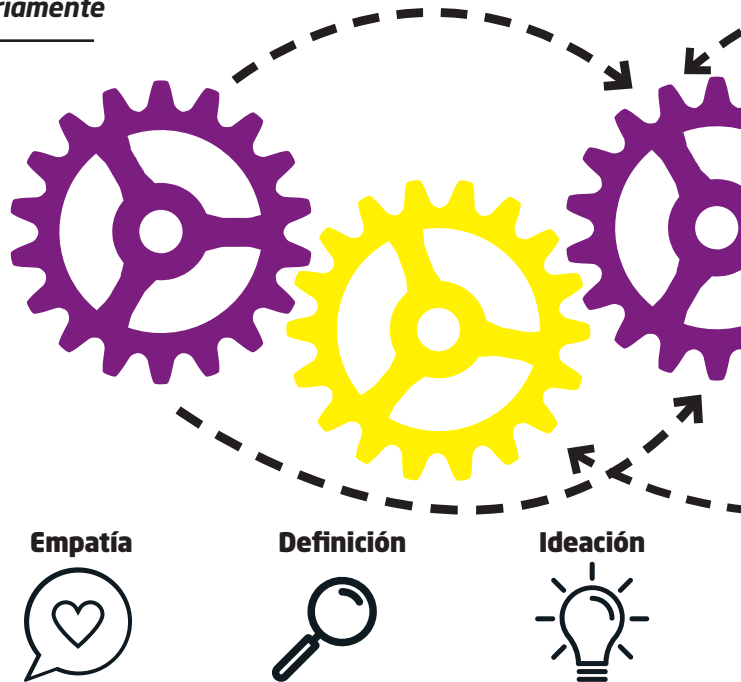
### –¿Qué es la transformación digital?

–Como regla general la tecnología llega a nuestras vidas para mejorar situaciones, en este sentido es transformadora. En los procesos de gestión del trabajo, hoy en día, se puede pensar en incorporar tecnología para, por ejemplo, plataformas de consultas vía chat para ser operadas por un humano, *chatbot* para automatizar respuestas, *apps* como un canal más de atención, sistemas de gestión interno, y muchas herramientas más que se piensan para monetizar los tiempos de oficina. Los clientes son cada vez más exigentes y por consiguiente sus demandas lo son también.

### –¿Cómo se define qué tecnologías incorporar?

–Siempre es importante investigar a la competencia, sirve saber qué hacen otras empresas tanto en la región como en el mundo para tener como parámetro. El usuario siempre prefiere operar de la forma más inmediata y sencilla y muchas veces la vara no la pone uno sino el mercado. Por ejemplo, si alguna empresa genera una disrupción e incorpora una tecnología que se masifica en el mercado, ya no hay vuelta atrás, todas las empresas van a necesitar posicionarse a partir de ahí. Entonces uno decide hasta dónde llegar, pero no desde dónde partir. Un ejemplo concreto puede ser la empresa de seguros que incorporó una aplicación online para que los usuarios contraten sus servicios de manera rápida y segura. Entonces, si tu empresa está en el negocio de los seguros

### Las etapas el proceso de Desing Thinking no son lineales necesariamente



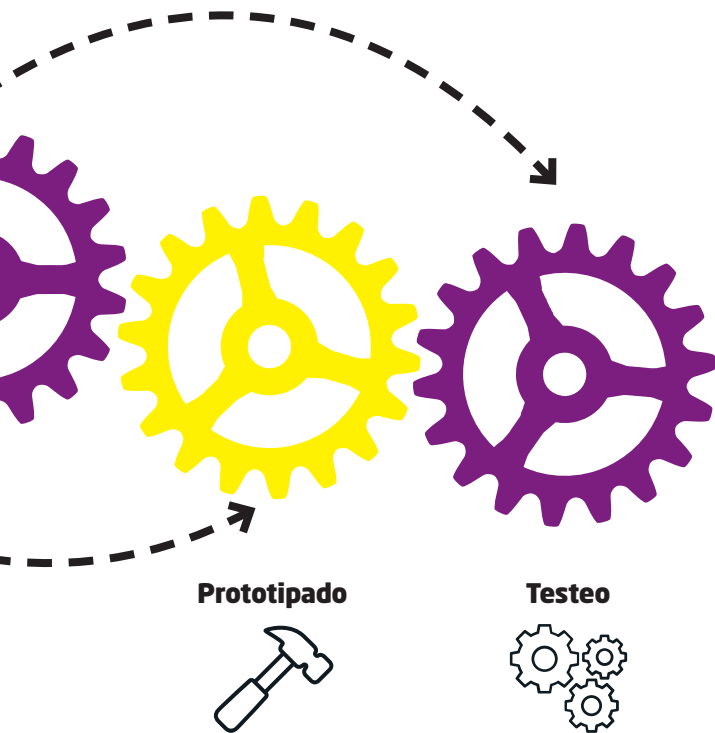
puede verse altamente impactada, porque este jugador ya incorporó al mercado una disrupción tecnológica que ahora todos sus competidores necesitan incorporar sí o sí. Subirse al tren de la transformación no es una decisión, es una necesidad.

### –¿Qué más es necesario investigar?

–Todo lo que se pueda saber, suma. La investigación del entorno sirve mucho, más allá de que no sean empresas de la competencia directa, porque ayuda entender a otras compañías que tal vez no son del mercado directo que estamos estudiando pero sí están en la misma industria y en mercados más avanzados. Hay que estar muy atentos a lo que sucede y pensar que hoy el consumidor es más exigente, está conectado, y su recorrido hacia la compra se ve influido por un montón de factores, como el acceso a la información. Por ejemplo, en una cadena de electrodomésticos, el usuario llega a la tienda con mucha información –que está disponible *online*– y al acercarse al local comercial a hacer la transacción tiene un bagaje de datos que en otras épocas no tenía. Entonces hay que revisar qué diferencial le damos a ese cliente, cómo le generamos valor a ese usuario que entra al local.

### –¿Cuál es el primer paso que puede dar

“El costo más alto es no iniciar el camino de la transformación porque la consecuencia peor es tener que cerrar la empresa porque deja de ser rentable o sostenible con el tiempo”.



### una empresa para iniciar el cambio?

–Revisar el modelo de negocio a través de diferentes metodologías como *Business Canvas* o *Design Thinking* que ayudan a trabajar o a repensar la propuesta de valor. Se puede hacer el ejercicio de invitar a clientes y proveedores a que participen del proceso, y en el caso de contratar a consultores en transformación digital, el ojo de alguien externo a la organización que les pueda dar un punto de vista fresco siempre es bueno. Suele suceder que hay elementos no deseados en los procesos que están demasiado a la vista, pero por el hecho de estar tan involucrados en el trabajo los individuos no lo ven. En empresas familiares en donde hace mucho tiempo que determinadas tareas se hacen de una misma forma, por ejemplo, el enfoque de alguien externo que los pueda acompañar en este proceso es lo óptimo.

### –¿Qué costo inicial puede tener?

–El costo más alto es no iniciar el camino de la transformación porque la peor consecuencia es tener que cerrar la empresa porque deja de ser rentable o sostenible con el tiempo. Las consecuencias de no abrazar los cambios y la innovación en una era del cambio permanente y donde los profesionales se tienen que capacitar constantemente es

“Las consecuencias de no abrazar los cambios y la innovación en una era del cambio permanente y donde los profesionales se tienen que capacitar constantemente es quedar fuera del mercado”.

## Desing Thinking

El *Design Thinking* es un marco conceptual y metodológico que brinda soporte y compañía a las distintas organizaciones en los procesos de mejora continua e innovación. Se apoya en la visión del diseño centrado en las personas, que busca la innovación en la convergencia entre las necesidades y expectativas de las personas, la factibilidad a través de las distintas tecnologías y la viabilidad de los negocios. Es un proceso que se compone de cinco etapas que no necesariamente se dan en forma lineal. Comienza con la recolección de información, generando una gran cantidad de contenido que irá creciendo o disminuyendo dependiendo de la fase en la que se encuentren. A lo largo de cada una de las fases se va afinando el contenido hasta llegar a una solución que cumpla con los objetivos del equipo. El proceso de *Design Thinking* comienza con la comprensión de las necesidades de los usuarios implicados en la solución que estamos desarrollando, y también de su entorno (Empatía). Debemos ser capaces de “ponernos en los zapatos” de dichas personas para ser capaces de generar soluciones consecuentes con sus realidades. Durante la etapa de Definición debemos seleccionar la información recopilada para quedarnos con lo que realmente aporta valor: identificaremos problemas cuyas soluciones serán clave para la obtención de un resultado innovador. La etapa de Ideación tiene como objetivo la generación de un sinnúmero de opciones. No debemos quedarnos con la primera idea que se nos ocurra: hay que trabajar para favorecer el pensamiento expansivo y eliminar los juicios de valor.

En la etapa de Prototipado volvemos las ideas realidad. Construir prototipos hace a las ideas palpables y nos ayuda a visualizar las posibles soluciones, poniendo de manifiesto elementos que debemos mejorar o refinar antes de llegar al resultado final.

Durante la fase de Testeo probaremos nuestros prototipos con los usuarios implicados en la solución que estamos desarrollando. Esta fase es crucial, y nos ayudará a identificar mejoras significativas, fallos a resolver, posibles carencias. Durante esta fase evolucionaremos nuestra idea hasta convertirla en la solución que estábamos buscando.

Fuente: [designthinking.es](http://designthinking.es)

quedar fuera del mercado. Frente a eso el camino adecuado es repensar nuestro modelo de negocio y nuestra estrategia, y no solo las herramientas tecnológicas sino con un enfoque más holístico, más 360°, del negocio, de cómo esta la compañía, de cómo estamos, hacia dónde nos dirigimos, qué propuesta de valor tenemos para nuestros clientes, qué esperan nuestros clientes de nosotros, cómo estamos trabajando, qué necesidades tienen nuestros clientes, qué necesitamos resolver y cómo los estamos haciendo, y así hacer un diagnóstico. La consecuencia de no empezar de manera adecuada tiene que ver con esto, el riesgo es alto.

**—¿Cómo se da el inicio de este proceso en las pymes particularmente?**

—Las pymes empiezan con dos puntos básicos, uno tiene que ver con la capacitación, con tomar entrenamiento, y el otro con empezar a trabajar con modelos de negocios, repensándolos con algún tipo de *workshop* o dinámica como la del Canvas. Estos son los dos caminos más próximos que cualquier pyme puede contratar, no es costoso en términos económicos. Y el valor final depende de la estructura, de la cantidad de personas que se necesite capacitar. Las consultoras trabajamos de la mano la consultoría y la capacitación, entendemos que van juntas y no separadas. También, muchas veces nos sucede el camino inverso: nos llaman por capacitación y advertimos la necesidad de consultoría, cuando lo ideal es empezar a la inversa porque en el momento del diagnóstico es cuando se detectan la necesidades de capacitación. Luego sí avanzamos en la recomendación de incorporación de tecnología, como etapas diferentes y necesarias que suceden en esta fase de capacitación.

**—¿Qué nivel de importancia tiene la atención al cliente?**

—La atención al cliente es cada vez más importante. El servicio se vuelve un *commodity* y no podemos salir a competir solo por precio, sino que hay que enfocarse en generar cada vez mejores experiencias antes, durante y después de la compra. La experiencia se vuelve clave.

**Business Canvas o modelo de negocio Canvas**

El *Business Canvas* o modelo de negocio Canvas es una metodología para definir nuevos modelos de negocio o ayudar a nuevas empresas a integrarse en modelos de negocio de éxito ya establecidos por otras compañías o crear negocios novedosos. Consiste en responder a una serie de preguntas clave y distribuir todos los elementos que pueden intervenir en la actividad de la empresa de forma ordenada en un esquema estructurado por 9 bloques. El objetivo de esta herramienta es ayudar a las empresas a alinear sus actividades mediante la ilustración de posibles compensaciones: es un gráfico visual con elementos que describen propuestas de producto o de valor de la empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas.

Es una herramienta sencilla e intuitiva a la hora de ponerla en práctica. En una plantilla (o lienzo) se describe la interrelación de nueve componentes que influyen en un modelo de negocio; es una técnica eficaz para visualizar el funcionamiento de las empresas.

Estos nueve módulos que se evalúan con la herramienta cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.

De un lado del gráfico se hace referencia a los aspectos externos a la empresa, al mercado y al entorno. Segmentación de mercado, propuesta de valor, canales, relación con clientes y fuentes de ingresos serán evaluados aquí. En la otra parte se reflejan los aspectos internos de la empresa como asociaciones clave, actividades y recursos clave, y estructura de costos.

Fuente: [economiat.com](http://economiat.com) y [bevator.com](http://bevator.com)



**–¿Qué otro punto clave es necesario tener en cuenta?**

–Los líderes de la organización tienen que estar muy involucrados y creer en la transformación, es fundamental este compromiso a la hora de generar el cambio. No basta con contratar un equipo externo y creer que el consultor va a resolver todos los problemas, el involucramiento del equipo y fundamentalmente la visión de los líderes de la empresa es lo que lo hace posible.

**–¿Qué sería tener una visión 360°?**

–Lo que tenemos que encontrar es cómo satisfacemos mejor al consumidor dentro de nuestra industria. Puede haber otros jugadores que estén marcando la evolución de nuestra industria, y es importante tener en cuenta que no todo es cuestión de tecnología, hay cambios en los procesos en la manera de abordar a este nuevo consumidor conectado, en qué canales de atención y cómo generamos experiencias centrándonos en el usuario y no tanto en la generación de contenido como marca, que implican esta visión integral. Hoy se habla mucho de experiencia centrada en el usuario. Entender esa dinámica nos va a permitir no solo innovar e incorporar tecnología sino satisfacer al cliente, que en definitiva de eso se trata.

**–¿Qué significa trabajar con las habilidades?**

–Las empresas en general trabajan con ge-

nerar habilidades en sus equipos, trabajan con metodologías ágiles, y dentro de eso el replanteo de la forma de trabajar, de los procesos y de la noción de que no se puede incorporar el cambio dentro de una organización sin pensar en las personas que llevan adelante. La tecnología tiene un rol importante pero va de la mano de las personas.

**–¿Cómo se continúa el proceso de cambio?**

–La innovación impone tiempos, no puedo innovar hoy y luego dentro de tres meses. Empezar un cambio de mentalidad implica el ejercicio de incorporarlo como un proceso de pensamiento dentro de la organización e ir trabajándolo de una manera dinámica, desde el desarrollo o incorporación de nuevas tecnologías hasta el proceso de cambio permanente. La forma de capacitarse es una manera de pensar, de desarrollar estrategias y planificar que exige repensarnos permanentemente para reconvertirnos.

Hoy en día hay una ansiedad común: en el consumidor, en el empresario, en el emprendedor, y es parte de la dinámica que nos toca vivir, abrazar el cambio y no enojarnos con él. La resistencia al cambio lo frena. El primer paso es tomar conciencia de cómo esto afecta a la compañía y asumir la necesidad de cambiar de la mejor manera posible. Este es el modo saludable de empezar a transitar ese proceso de transformación digital.



**Lorena Amarante**

Es licenciada en Publicidad con un posgrado en *E-Business Management* otorgado por la Universidad de Georgetown y por la Universidad del Salvador.

Lorena es pionera en la industria digital, fue gerente regional de Marketing Online de Despegar.com, es cofundadora de OM Latam, autora de *El poder oculto de tu red* y co-autora de *Tendencias tecnológicas* y *Mejor marketing*.

Participa como Conferencista internacional en eventos relacionados con el Marketing Digital en diversos países de Latinoamérica y Europa. Y fue convocada por SAP, para su programa de *Influencers* de América Latina, a participar en actividades vinculadas a la aplicación de las nuevas tecnologías y empresas inteligentes.

Viajó a Taipei, becada por el gobierno de Taiwán, para conocer sobre avances tecnológicos vinculados al comercio electrónico.