

DIÁLOGO ENTRE EXPERTOS:

Cómo va la transformación digital en América Latina

Una investigación en diversos países mide el grado de avance de las empresas Latinoamericanas en la adopción de tecnologías digitales de punta.

RAFAEL RAMÍREZ DE ALBA

Hugo Alegre es profesor de transformación digital en la escuela PAD en Perú y CEO de Real Time Management, consultoría especializada en temas de transformación digital. El proyecto más reciente en el que hemos colaborado fue una encuesta entre empresas mexicanas para entender dónde están ubicadas en estos momentos en sus procesos de transformación digital. De esta experiencia, se desprende también información importante sobre qué hacen las empresas más avanzadas del país en este camino de cambio.

Éste es un extracto de la charla que sostuvimos al respecto de los resultados de la encuesta.

¿Cuál ha sido tu experiencia alrededor de los temas que nos traen a la mesa hoy?

Comencé con el tema de tecnología poco después de salir de la universidad. La transformación digital fue un evento que se comenzó a popularizar entre 2005 y 2010. Lo trabajé desde la universidad de Piura y también en la consultoría desde 2015. Fue ahí, donde fuimos lanzando programas. Hoy en día tenemos uno, internacional, de transformación digital con profesores de distintas escuelas. En la compañía también hemos seguido trabajando para empresas centroamericanas distintos temas como el internet de las cosas, IA, drones, y otros aspectos de este mundo tan interesante y prometedor de la transformación digital.



La transformación digital no es una opción: es un imperativo para sobrevivir y prosperar en el dinámico panorama empresarial de América Latina.

El estudio sobre transformación digital nace de una iniciativa tuya y lo has llevado a cabo en otros países de Latinoamérica. ¿qué fue lo que te motivó a hacer esta investigación?

Desde nuestras escuelas hermanas siempre nos ha motivado el aprender el conocimiento práctico, la mezcla de la teoría con la práctica para tratar de ser más útiles a las empresas y a quienes las dirigen. En un campo tan interesante nos propusimos entender qué pasaba en América Latina, y es así como hemos podido avanzar con del equipo de IPADE en México. También lo hemos hecho en Brasil, Portugal, Uruguay y pensamos seguirlo extendiendo al resto de la comunidad de nuestras escuelas.

Sobre la encuesta en México, ¿a quién estuvo dirigida? ¿qué clase de empresas y qué nivel directivo participaron?

La encuesta está básicamente dirigida a la Alta Dirección: al Consejo de Administración, al Director General y a su equipo directivo. Hay una muestra representativa de empresas de distintos tamaños y sectores, algunos más avanzados como el financiero, el de telecomunicaciones, y otros con incursión más reciente como el de construcción.

Grosso modo, ¿cuáles son los temas principales que abarca la encuesta?

Tiene cuatro grandes bloques:

- 1) El conocimiento de las empresas y cuánto van avanzando
- 2) La tecnología y herramientas que están utilizando
- 3) El liderazgo, la estrategia y las capacidades que van desarrollando las empresas, y
- 4) por último, el alcance y el presupuesto: qué áreas han trabajado y cuánto destinan a la transformación digital.

Es muy interesante el enfoque de esta investigación, porque no solo se hicieron cortes por tamaño de la empresa o por sector, sino que además partimos de algunos cuestionamientos clave: «¿Qué tan satisfecho te encuentras con tus esfuerzos de transformación digital?» «¿Qué resultados te ha dado?»

El 93% de los líderes empresariales en México considera la transformación digital como crucial, marcando una clara necesidad de adaptación en un entorno competitivo.



Eso nos permitió identificar mejores prácticas. ¿Cuáles son los hallazgos más importantes de la investigación?”

Comenzaremos con los hallazgos generales para terminar con qué hacen los mejores, como diferenciador. La situación en América Latina es muy parecida, aunque hay algunos matices como los que se aprecian en México y Brasil. Lo primero es que esto no es moda, ni opcional: 93% de los líderes empresariales en México consideran que la transformación digital es muy importante, o sumamente importante para ellos.

La identifican con elementos de tecnología, de automatización y de innovación. Aquí sí pueden existir diferencias entre países. En algunos hay presencia de elementos más organizacionales, como temas culturales y una perspectiva un poco más técnica, aunque después hay un reconocimiento que también impacta en elementos culturales.

Otra cosa es el nivel de conocimiento sobre digitalización que reconocen los encuestados: es un nivel medio. En una escala de 1 a 5, el nivel de conocimiento de la Alta Dirección está en 3.6, con un paso grande por recorrer y donde escuelas como IPADE tienen mucho por aportar y ayudar. También podríamos hablar del tiempo de transformación digital en las empresas: la gran mayoría está en más de tres años. Hay todavía una importante proporción por debajo, y otro grupo más pequeño que está por encima. La mayoría está en pleno desarrollo, solo 4% considera que está ya en un nivel de madurez. Es entonces algo que está en plena ebullición, por eso es muy importante ir aprendiendo lo que hacen los mejores.

Los impactos que se dan en el caso mexicano se dan sobre todo en procesos de relación con el cliente y, en menor medida, algo que también se da en otros lados, son modelos de negocio y cambio estratégico, que es algo más disruptivo.

También podríamos hablar de qué es lo más importante, como el liderazgo en la Alta Dirección y la formación de los altos directivos, que resulta algo crítico. En cuanto a la inversión, ésta todavía es pequeña comparada con otras latitudes, incluso con Brasil, por ejemplo. La inversión en digitalización en México (aunque con amplia diferencia entre los mejores y los que no están tan satisfechos) es una que bordea el 0.5% de las ventas; cuando en Brasil es del 1%.

Llama la atención la razón por la que muchas empresas hacen un proceso de transformación digital. Están por un lado las que lo ven como una oportunidad, que han sido proactivas y probablemente llevan mucho tiempo en este proceso, y por otro, las que piensan que se tienen que transformar porque si no van a desaparecer; lo ven como una presión competitiva. Normalmente entendemos que quien tiene que estar al centro de los procesos de transformación digital es el cliente, pero muchas empresas utilizan estos procesos digitales para eficiencia operativa, ahorro de costos, que pueden, tal vez indirectamente, servir mejor a sus clientes. **¿El enfoque debe estar más hacia afuera o más hacia dentro de la organización?**

En concordancia con la filosofía que se tiene en IPADE, en PAD entendemos con claridad que el propósito de las empresas es satisfacer una necesidad humana real. Cuando buscamos ser más eficientes, es porque buscamos creación de riqueza, para que pueda repartirse y también llegue a un cliente que siempre quiere lo mejor, lo más barato y con mejor conveniencia.

Una cosa muy interesante es cuánto le dedicamos a las cosas que están directamente relacionadas con el negocio, que pueden ser la relación con el cliente y los procesos, y cuánto, a lo que puede ser más transformacional, como el cambio en el modelo de negocio o estrategia. Esos son, yo diría, dos planos de la transformación digital. En el segundo plano está toda la aventura de las *startups* y los esquemas de capital de riesgo corporativos, que apenas estamos descubriendo en América Latina. Es un modelo donde todavía avanzamos poco a poco y que tiene reglas de gobierno y de gestión muy distintas de las reglas de las empresas del *business as usual*, mejorando la transformación digital. Hay ahí un camino muy rico para seguir profundizando e investigando.

Creo que es algo de la naturaleza humana. Normalmente estamos inmersos en un proceso, tenemos una empresa que puede estar funcionando y muy bien, y es natural que en la medida que van surgiendo herramientas basadas en



Cuando preguntamos cuál es la razón fundamental del éxito de la transformación digital, la respuesta número uno fue: el liderazgo de la Alta Dirección.

elementos digitales como *la nube*, la IA, o el *blockchain*, nuestro primer impulso sea tratar de incorporarlas en los procesos existentes para mejorarlos y hacerlos más eficientes.

Me parece entonces que una clave de la transformación digital es lo que mencionas, y en lo hacemos mucho énfasis con nuestros participantes: el repensar, el salirnos un momento de la operación del día a día para tener una conversación mucho más estratégica. Analizar el cambio tecnológico y qué se pueda aprovechar para hacer las cosas de una manera radicalmente distinta, para cambiar el modelo de negocio. ¿Qué opinas?

Hace unos meses publicamos un pequeño artículo en esa línea, en el que se describía que en general las empresas tenían que gestionarse en tres velocidades: una primera era la del día a día; una segunda la de la mejora y una tercera el negocio del futuro. Si no se hace en esas tres velocidades se tienen muchos riesgos. Si el día al día no lo trabajas bien, corres el riesgo de perder todo lo que tienes avanzado y te destruyes como compañía. Si no mejoras, la competencia te rebasa. Si no piensas en el mañana, te puede pasar lo que a compañías icónicas como Kodak, por ejemplo, y otros tantos casos. Es muy importante poder manejar esto para tener oportunidad. Tengo mucho aprecio por el humanismo, y creo que hay que aprovechar mucho ese talento que tenemos para ir a lo nuevo, al descubrimiento. No hacerlo es en parte renunciar a nuestra naturaleza humana y sería una pena.

Siguiendo con las metáforas, se dice que la transformación digital es como tratar de cambiarle las ruedas al automóvil cuando vas en pleno movimiento; algo que se antoja, pero muy complicado. A lo largo de los años hemos visto diferentes aproximaciones. Algunas van en el sentido de dejar el negocio tradicional tal como está y arrancar una división que sea la innovadora, la que va a hacer cosas digitales, que esté totalmente separada, aunque de alguna forma se apalanque de los procesos de la empresa actual. Esto

con el objetivo de, eventualmente, hacer la transición hacia ese nuevo modelo de negocio e ir cerrando el anterior. O bien, que los aprendizajes digitales se puedan, de alguna manera, incorporar al negocio en marcha.

Lo que hacen otras empresas es tener un área de innovación dentro del negocio que es la encargada de repensar los procesos, de volver a hacer las cosas de una manera distinta, de reenfocarse en el cliente. ¿cuál dirías que es el modelo que funciona mejor?

Aquí tenemos un elemento de investigación muy interesante para futuros estudios, y es cómo lo han hecho las compañías y cómo les ha ido con las distintas aproximaciones. Por el momento, voy a responder con base en experiencias muy puntuales y un poco de teoría y razonamiento. Diría que, si no vamos a hacer algo muy distinto, me inclinaría, con todo el reto que significa, por hacerlo más vinculado dentro de la empresa. Si lo hacemos fuera, vamos a poder correr muy rápido, pero no vamos a llegar muy lejos.

¿Cuáles de las tecnologías que hemos visto en los últimos años dirías que son las más relevantes para la mayor cantidad de empresas? ¿qué encontramos en el estudio respecto del uso de tecnologías específicas?

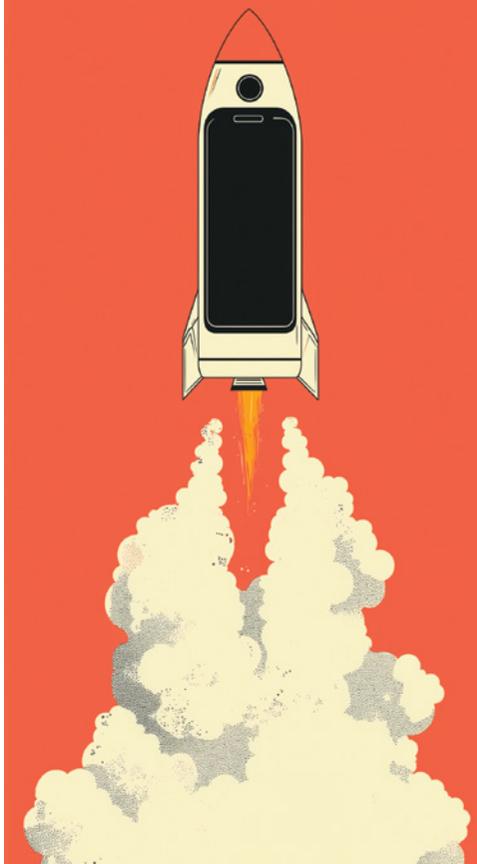
La de mayor aplicación es la que está en un celular. Esto es lo que revoluciona por excelencia el mundo con la transformación digital. Es decir, el que hoy tengamos en un celular más capacidad que la que tenía Cabo Cañaveral cuando llevó con éxito al hombre a la luna, y en las manos no solo de los ejecutivos sino de cualquier persona, nos genera no solamente una posibilidad tecnológica, sino una revolución cultural.

La segunda son las redes sociales, que producen un acercamiento de la gente a la tecnología, y esto abre posibilidades muy grandes, que son usadas no solamente para acercar a los seres humanos, sino también a las empresas.

Después vendrían las tecnologías de soporte, como el *Big Data* y el *Cloud*. Posteriormente, así como nos vamos comunicando entre seres humanos, viene el *Internet of Things*, que permite

El que hoy tengamos en un celular más capacidad que la que tenía Cabo Cañaveral cuando llevó con éxito al hombre a la luna, nos genera no solamente

una posibilidad tecnológica, sino una revolución cultural.



la comunicación entre todos estos dispositivos. Estos son los preliminares, los que comienzan con la transformación digital. Después comienza a salir la IA, que en nuestros países está en una fase bastante retrasada, pero se proyectan niveles de crecimiento muy altos.

Hemos platicado mucho de cómo los procesos de transformación digital se basan en la tecnología, pero ésta en sí misma rara vez es un diferenciador, a menos que la puedas desarrollar internamente. Más bien, lo que importa es elegir la tecnología adecuada, incorporarla a nuestros procesos y sobre todo empujar el cambio cultural, de mentalidad y liderazgo que nos lleve a utilizarla de una mejor manera para crear valor para nuestros clientes y que nos haga diferentes de la competencia. ¿Qué encontró el estudio respecto del liderazgo en estos procesos de transformación digital?, y ¿quién es el encargando de diseñarlos y ejecutarlos?

En líneas generales deben estar a cargo quienes están más arriba en la organización. A veces depende de lo que nosotros llamamos estructura líquida en la organización, entendiendo por «líquida» una empresa mucho más afectada por la transformación digital en su forma de operar. Una empresa mucho más ligada a los datos que al mundo físico. Claramente una empresa de medios de comunicación o un banco, que no tienen elemento físico en realidad. Esto ocurre más aquí que en una empresa minera. El involucramiento de la instancia más alta, el Consejo de Administración es fundamental, y después estaría la Dirección General. Es muy difícil pensar en una empresa de banca sin un director general que conozca de tecnología, que sea experto, por ejemplo, no en cómo se hacen los modelos de IA, sino en su aplicación a su negocio.

Yo vengo de Perú, un país con mucha tradición minera, donde cada vez más los gerentes generales están involucrados en la transformación digital, porque tiene impactos muy grandes, no solamente en costos sino en otros elementos importantes como los de sostenibilidad ambiental, social y de seguridad.

Para que un proceso de digitalización sea claramente exitoso, tenemos que partir del convencimiento y del conocimiento sobre tecnología de los miembros del Consejo y de la Dirección General. Me parece que está cada vez más claro. Sin embargo, sería impráctico que sea el director general quien en el día a día lleve a cabo estos procesos, por todo lo que significan. Me llamó la atención cuando en la encuesta les preguntábamos a las empresas «¿quién en tu es el máximo responsable de la transformación digital por debajo del director general?». El 32% respondió que el director de Tecnología, 26% respondió que el director de Transformación Digital, que en efecto existe esa función en la organización y es el responsable, además del área de Tecnologías de la Información, que juega un papel relevante. Un 13% contestó que son los directores de las diferentes unidades de negocio. ¿cuál sería la recomendación en este sentido?

Se ha hablado mucho de que el director de TI no debería ser el responsable de la transformación digital. En la literatura estadounidense hay mucho énfasis en esto. Esto viene porque existe, no sé si un prejuicio o una situación que se ha dado en muchas empresas: muchos directores de TI están a veces muy vinculados sólo a la parte tecnológica y no con el negocio. Cuando eso pasa, definitivamente no son las personas adecuadas para dirigir la transformación digital.

Sin embargo, si tiene no solo conocimiento del negocio, sino reconocimiento del negocio, es decir, valora que su tecnología esté a su servicio, en lugar de ser un campo aislado, podría hacerlo bastante bien. Esto es un hallazgo que responde positivamente para las personas que vienen de TI que no están ajenas al proceso de transformación digital. Si soy una persona de TI, no debo renunciar a la transformación digital y quedarme únicamente en la parte *commodity* de TI. Puedo ser el líder, pero la condición que tengo que cumplir es entender el negocio, el cliente.

Ahí hay una misión para instituciones como IPADE: cómo capacitar a estas personas, que son muy capaces, que dominan la tecnología, para que dominen la empresa. Es un campo



Si soy una persona de TI, no debo renunciar a la transformación digital y quedarme únicamente en la parte commodity de TI.

interesante para la capacitación. Así como tenemos que capacitar a los altos directivos para que aprendan un poco de tecnología, demos la oportunidad de capacitarse a los de tecnología en cómo se gestiona una empresa, para que puedan influir en la transformación digital.

Es interesante esto, ¿cómo hacemos para que la gente de Tecnología conozca más y esté mucho más involucrada en la gestión del negocio? Probablemente tenga mucho que ver con redefinición de objetivos, de modelos de compensación, entre otras cosas. Al mismo tiempo, ¿cómo hacemos para que la gente de negocio entienda las posibilidades digitales que se abren para llevar a cabo lo que hacen?

Imagina a un miembro del Consejo de una empresa cementera que tiene que invertir en unos hornos. En el Consejo hay varios que saben de esa inversión de hornos, si es buena o no, cuáles son los criterios de selección, cómo se va a gestionar y medir el proyecto. Esas operaciones suelen ser complementadas por inversiones grandes en tecnología. Sucede muchas veces que, en los Consejos, no hay quien sepa si realmente esas inversiones de decenas de millones de dólares son correctas o no. Es necesario dar pasos adelante, no digo que todos tengan que convertirse en expertos, así como no todos en el Consejo son expertos en la parte contable, pero sí algunos. Las empresas deben tener, cuando menos, asesores para esos elementos tan críticos desde el punto de vista de las inversiones y de la competitividad de la compañía.

A propósito de esto, algo que dice Marc Andreessen, socio de Andreessen Horowitz, uno de los fondos de capital de riesgo más importantes de Silicon Valley es: en tu organización, encuentra a la persona que más sepa de tecnología y hazlo director general, ¿a ese nivel tendremos que llegar?

En las sesiones insisto en que hasta ahora muchos vemos la tecnología como algo añadido, como algo que puede aportar al modelo de negocio: pensamos que hay empresas tecnológicas y las demás, que se dedican a otra cosa. Sin embargo,

pensemos en que pronto, si no es que ya lo estamos viviendo, todas las empresas serán tecnológicas, nada más que estarán enfocadas en algún aspecto concreto de la actividad económica. ¿cuál sería tu opinión en torno a estas ideas?

Es algo muy interesante y lo veo en lo que hace muchos años decía Peter Drucker: “en la empresa, un director general tenía que ser la persona que dominara el conjunto de elementos de la empresa, ser quizá más fuerte en algo, pero tenía que dominar el conjunto”. Es el espíritu de IPADE y de PAD: nosotros formamos profesionales que serán los directores generales que tengan una perspectiva global. A esa perspectiva es a la que hoy se incorpora la tecnología. Hace muchos años nuestras escuelas incorporaron a la persona dentro de la empresa, como una manera de identificarla mucho más allá del tratamiento de recurso humano que se veía antes en las escuelas. Hoy ya nadie discute que un director general tiene que ser alguien que entienda muy bien a las personas y no pensar que es el director de Recursos Humanos quien lidera y trata a las personas.

Igual pasa con la tecnología, no será necesariamente el que más sepa, pero sí tiene que ser una persona que la entienda. Así como uno no entiende que pueda existir un director general o un miembro del Consejo que no sepa de finanzas, también tiene que saber algo de tecnología, para poder interactuar con los expertos.

¿Qué recomendaciones adicionales se desprenden del estudio que llevamos a cabo?

Cuando preguntamos cuál es la razón fundamental del éxito de la transformación digital, la respuesta número uno fue: el liderazgo de la Alta Dirección. Cuando preguntamos eso a las empresas satisfechas y a las no satisfechas, se obtiene el mismo resultado. Creo que ese mensaje es contundente.

Si nos enfocamos en lo que hacen los mejores, por ejemplo, el conocimiento y la transformación de la Alta Dirección, resulta fundamental. En las de mayor nivel de satisfacción tenemos un nivel de conocimiento de 4.3 sobre 5. En las de un menor nivel de satisfacción, uno de 2.8.



Nosotros formamos profesionales que serán los directores generales que tengan una perspectiva global. A esa perspectiva es a la que hoy se incorpora la tecnología.

Marca mucho la diferencia el nivel de conocimiento de la Alta Dirección.

También es importante el avance en la transformación digital, lo que requiere tiempo y liderazgo. Otra cosa importante: la confluencia de varias y distintas tecnologías. Tengo que ir mezclándolas, para enriquecer mis conocimientos. Tengo que ir utilizando mis datos, primero con una técnica descriptiva y después con analítica avanzada.

Las empresas que tienen problemas que las limitan, tienen una falta de «estrategia de transformación digital» y lo pongo entre comillas porque en realidad lo que la empresa necesita es una estrategia y, dentro de ella, tener claro cómo juega la transformación digital. Ahí es donde tienen problemas las empresas con menos satisfacción. No saben de manera armónica, cómo es que la transformación digital juega en sus empresas. Algunos tienen pilotos, pero son inconexos.

El desarrollo de capacidades también es importante; el uso de alianzas, la manera como se contratan terceros, la cantidad de aplicaciones. Es decir, para estar satisfecho, hay que contar con liderazgo y trabajo. La transformación digital es algo que se aprende y, dentro de ese aprendizaje, ver cuánto se invierte. En México hay una diferencia de inversión de unas diez veces entre las empresas que tienen bajo nivel de satisfacción y las de mayores niveles.

Pero dejame regresar y concluir con esta idea: remarcar la importancia del liderazgo en la Alta Dirección. La transformación digital no es algo que se puede delegar. </>



El autor es profesor y director del área de Entorno Económico en IPADE, así como Director Académico del programa TransformAD, el mindset de la Alta Dirección en la era digital.



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

LIDERAZGO, MOTOR IMPULSOR DE CAMBIO

Solo quienes lo viven día a día, comprenden la magnitud de ejercerlo con responsabilidad; de comenzar con la evolución personal, para generar un crecimiento colectivo; de ver en los problemas, oportunidades; y en los diferentes puntos de vista, otras perspectivas de la realidad de los negocios.

Hablemos de Alta Dirección

DA EL SIGUIENTE PASO

Acompañamos a los líderes en las diferentes etapas de su desarrollo personal y profesional. Proponemos la opción de la oferta académica a cada aspirante, de acuerdo con su momento de vida, experiencia y grado de responsabilidad.



ipade.mx