



# Transformación digital: la «hoja de ruta» del siglo XXI

Desde los correos electrónicos y las redes sociales al «Big Data» y la Inteligencia Artificial, esta «cuarta revolución industrial» es fundamental para el desarrollo empresarial

A. V.

El estudio «Índice de Madurez Digital de las Empresas», presentado recientemente por Incipy, Consultora de Transformación Digital e Inesdi, Digital Business School y realizado por nPeople sobre 250 directivos con responsabilidad media-alta en diversos sectores, puntúa con una nota de media de 3,7 sobre 10 este grado de madurez digital. Queda, por lo tanto, trabajo por hacer en un aspecto que, sin duda, no es una opción, sino una obligación para el crecimiento y desarrollo empresariales. Y a todos los niveles: un estudio de Fujitsu realizado por la empresa Censuswide desvela que el 40% de la administración pública española no existirá en su forma actual en 2021.

«La digitalización de la economía es un fenómeno que ya está aquí y que ha venido para quedarse». Esta frase fue una de las pronunciadas durante la presentación, el pasado mayo, del informe de CEOE «Plan Digital 2020», en línea con el llamado «Horizonte 2020» (dentro del Programa Marco de Investigación e Innovación de la Unión Europea), con la aspiración de proponer un Pacto de Estado, ya que según estimaciones de la organización empresarial, impulsar este tipo de desarrollo en el próximo cuatrienio aumentaría el Producto Interior Bruto

en más de 35.600 millones de euros y propiciaría la creación de hasta 250.000 nuevos empleos. De hecho, el informe «La digitalización: ¿Crea o destruye empleos?», de Randstad Research, estima que la digitalización generará 1,25 millones de empleos cualificados en los próximos cinco años en España, y dentro del Top 25 de profesiones digitales elaborado por Inesdi, todas ofrecen la oportunidad de cubrir sus plazas.

Cuestión de tecnología y cuestión de mentalidad, esta transformación se convierte en decisiva en todo proceso empresarial, más aún en los organismos de las grandes empresas, que se encuentran con la posibilidad de mejorar sus procesos de producción y, por lo tanto, sus modelos de negocio (las ventas a través de comercio electrónico tiene ratios de crecimiento del 20%). Como señala Joana Sánchez, presidenta de Incipy e Inesdi: «Hay que incorporar a todos los procesos de la compañía, tanto en pymes como en grandes compañías. Si se entiende bien, se pueden crear nuevos modelos de negocio y mejorar la entrega de productos y servicios, así como abrir nuevos canales de distribución, mejorar la experiencia de venta y cliente, etc. Los empleados trabajan de forma más eficaz, al estar más y mejor conectados (por ejemplo, en el caso de una

**Ventajas competitivas**  
«Los empleados trabajan de forma más eficaz, al estar más y mejor conectados, disfrutan de las ventajas de tener más conocimiento compartido», señala Joana Sánchez, presidenta de Incipy e Inesdi

red de vendedores), disfrutan de las ventajas de tener más conocimiento compartido».

**Un cambio para todos**

En opinión de Joana, la implicación de la dirección es fundamental (sean CEOs, dirección general, comité ejecutivo, etc.) para poder afrontar e implementar un cambio que, sin duda, revertirá en beneficios: «Otros aspectos básicos son la formación de equipos, de manera rápida y global, en habilidades digitales y gestión de datos; trabajar muy bien los datos (ser una compañía «data driving»); transformar la cultura de la compañía, hacerla más abierta, más colaborativa, innovadora y transparente; trabajar con los empleados para cambiar esa cultura,

## Impulso Institucional

Iniciativas como «Industria Conectada 4.0», del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (presentada este año) o la Agenda Digital para España, del Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital (en el que destaca la labor de red.es) y el Ministerio de Hacienda y Función Pública, destacan en un entorno en el que diversas instituciones no descuidan este presente con proyección de futuro.

En el caso de la Cámara de Comercio de España, el Plan Digitalización Pymes Cámara de España-BBVA (entidad que ha elaborado, a través de BBVA Research, el informe «Impacto de la Digitalización de las Empresas Españolas», permitirá explicar los efectos de este impacto en 1.500 empresas de un país como España donde un 79% de la población utiliza internet y un 67% las redes sociales.

para que se comuniquen de manera distinta (cambiar incluso funciones y espacios de trabajo) e innovar continuamente en el modelo de negocio».

Todo este cambio de paradigma supone una apuesta por la mejora en la competitividad, como destaca Enrique Benayas, director general de ICEMD, el Instituto de la Economía Digital de ESIC: «La unión de talento capacitado en entornos digitales y su adecuada gestión, es lo que podemos llamar 'cultura digital' en una empresa. La mayoría de las 'start-up' de éxito, ya tienen desde sus inicios esa cultura, empresas cuyo talento está altamente cualificado en competencias digitales, como marketing digital, 'growth hacking', programática, 'big data', 'e-commerce', nuevos modelos de negocio, metodologías ágiles, 'customer experience', usabilidad, metodologías de innovación, tecnologías disruptivas...». En todo este proceso, y como coinciden en destacar los especialistas consultados, la «prueba-error» se convierte en parte ineludible de este viaje por el siglo XXI.





Un gran reto, como dice Benayas, para las grandes empresas acostumbradas a determinados procesos, que se enfrentan a la necesidad de recurrir a esta transformación de su cultura, tanto en una concepción evolutiva (hacer las cosas mejor) como disruptiva (hacerlas de manera muy diferente). «Hay que aprender a desaprender (comenta), a eliminar los 'vicios', el 'estilo', los hábitos y las zonas de confort. Porque la transformación la hacen las personas, que deben entender y conocer cómo aprovechar las oportunidades que ofrece la economía digital y cómo dar respuesta a sus retos».

Esta concepción transversal, global, que afecta a toda la organización, susceptible de beneficiar a todo tipo de tamaños empresariales se ratifica con opiniones como la de Laurence Boone, economista jefe y directora de research de AXA IM: «La economía digital está convirtiéndose en un fenómeno cada vez más extendido. Desde AXA IM estamos tratando de abordar este problema: cómo la revolución digital a nivel microeconómico está cambiando el entorno macroeconómico y, con él, el mundo de la inversión. La revolución digital, como ocurrió en anteriores periodos de disrupción tecnológica, constituye una perturbación positiva para la oferta que está mejorando la productividad y, por lo tanto, el crecimiento económico. Y puede acelerar los beneficios empresariales y eso debería ser beneficioso para los accionistas en última instancia».

### El factor personal

En todo caso, y como subraya Benayas, las personas (empleados y clientes) se sitúan en el centro de todos los procesos de esta «cuarta revolución industrial»: «Las personas seremos las que desarrollaremos inteligencia para las máquinas. Inteligencia que permite a las máquinas aprender y enseñar a otras máquinas. Muchísimo más rápido que nosotros. Y a tomar decisiones críticas en tiempo real por nosotros. Por eso, las humanidades (ética, antropología, filosofía,...) serán muy importantes para crear una convivencia y un desarrollo donde convivamos máquinas y personas por un bien global y de manera sostenible. En nuestras manos está (aún)».

Francisco Puertas, managing director Talent & Organization de Accenture Strategy, no duda en señalar, por su parte, la importancia macroeconómica de esta «hoja de ruta»: «Es una gran oportunidad para mejorar la produc-

Estadio	Concepto	% Empresas
 <b>Estadio 1</b> <b>Básica (1-3)</b>	Empresas que tienen ciertas iniciativas digitales diferentes, independientes y dispersas en la compañía.	<b>42,9%</b>
 <b>Estadio 2</b> <b>Inicial (4-6)</b>	Empresas que empiezan a formalizar algún plan digital en alguna área concreta de la compañía.	<b>33%</b>
 <b>Estadio 3</b> <b>Estratégica (7-8)</b>	Empresas que están trabajando en la Hoja de Ruta Digital de forma holística e integrada.	<b>12,6%</b>
 <b>Estadio 4</b> <b>Transformadora (9)</b>	Empresas que están implementando el Plan de Transformación Digital en varios frentes con líderes digitales en posiciones clave.	<b>2,8%</b>
 <b>Estadio 5</b> <b>Innovadora (10)</b>	Empresas que han desarrollado su negocio digital. Organizaciones innovadoras, ágiles, flexibles, conectadas, colaborativas y abiertas que se adaptan continuamente a los cambios.	<b>1,2%</b>

Incipy-Inesdi

Los 5 estadios de la Madurez Digital, según el «Índice de Madurez Digital de las Empresas»

**Cultura digital**  
«La unión de talento capacitado en entornos digitales y su adecuada gestión, es lo que podemos llamar 'cultura digital' en una empresa», señala Enrique Benayas, director general de ICEMD, Instituto de la Economía Digital de ESIC

tividad y el desarrollo empresarial en España. La transformación digital está estrechamente ligada con la transformación del talento digital y de hecho, se estima que en 2020 existirá, como consecuencia, una carencia de 200.000 puestos de trabajo digitales en España. El talento digital es una de las piezas clave para la digitalización y España presenta una gran oportunidad para mejorar en esta dimensión».

Puertas destaca, asimismo, la necesidad de «redecorar» las formas de pensar y de trabajar: «Se necesita un nuevo empleado digital, un individuo que desarrolle su actividad en un entorno móvil y precisa potentes herramientas de colaboración para desenvolverse en una maraña de datos en la que más del 70% de la información es desestructurada y gestionada por usuarios finales. Pero el cambio fun-

damental no se debería producir tanto en el puesto de trabajo entendido como un espacio físico, dispositivos o herramientas, sino en las formas de trabajo que han de ser más flexibles y esencialmente móviles».

En todo tipo de puestos, en toda clase de sectores, la transformación digital sale al encuentro de las empresas en tiempos de formación continua, de movilidad geográfica, de mayor esperanza de vida... la tecnología se humaniza para convertirse en claro vector de desarrollo. Como se comenta en «Plan Digital 2020: la digitalización de la sociedad española»: «Todo lo que se pueda digitalizar, se digitalizará; todo lo que se pueda conectar, se conectará, todo lo que se pueda analizar, se analizará. Estos principios nos conducen a una Sociedad Digital, hiperconectada e inteligente».

## ¿Transformación digital o transformación cultural?

FERNANDO BOTELLA  
CEO de Think&Action



**E**l lenguaje importa. Más de lo que solemos pensar. Y tal vez por eso, numerosas empresas y profesionales están afrontando, en mi opinión, con un enfoque erróneo el que es uno de los grandes retos a los nos enfrentamos en la economía actual: la célebre «transformación digital».

Y ese apellido «digital» está provocando que en muchos casos se empiece la casa por el tejado. Lo escuchamos e instantáneamente nos hace pensar en «La Nube», en el «Big Data», en computación cognitiva y en una serie de tecnologías punteras que

están cambiando nuestra manera de trabajar y de relacionarnos. Y nos dejamos llevar por el atractivo de tanta sofisticación, olvidando que el verdadero foco que subyace a un cambio de esta envergadura está en otra parte. Y es que más que de una transformación tecnológica, de lo que se trata aquí es de una profunda revolución en la cultura de la organización.

Un error común es confundir transformación digital con digitalización. Se da por sentado que transformarse digitalmente es llenar hasta los topes la organización de lo último de lo último en tecnología y enseñar a

la plantilla a utilizarla. Así que se realizan grandes inversiones en equipamiento tecnológico y en formación y luego la empresa no se explica por qué no está logrando los resultados apetecidos. La respuesta es que lo que han hecho es digitalizarse, no transformarse.

La transformación digital es otra cosa. Porque aunque todas esas herramientas cumplen un papel destacado en este imparable proceso, no son sus protagonistas. Por el contrario, lo que hay que hacer es entender la tecnología como un facilitador, como un acelerador del éxito profesional, pero no como éxito en sí mismo.

Transformarse digitalmente requiere de un ejercicio mucho más profundo. Supone ahondar hasta la raíz en las razones que motivan este cambio, explicar de forma muy didáctica cómo esa tecnología va a ayudar a la empresa y a las personas que la conforman a trabajar mejor y combatir las muchas resistencias que todo lo nuevo provoca en el ecosistema al que llega. Sin ese trabajo previo, cualquier esfuerzo que realicemos por empezar a formar a la plantilla en competencias digitales y en introducir las nuevas plataformas y sistemas no llegará muy lejos.