

# ¿Transformación o inercia digital?

DOI: 10.29236/sistemas.n166a5

*Inquietud que surge en todo tipo de negocio por la emergencia sanitaria internacional que dejó a su paso el Covid-19.*

Sara Gallardo M.

El mundo hoy es otro, la pandemia por el Covid-19 no ha dejado ningún sector libre de su impacto. Ha generado muchos retos y un escenario en el que convergen múltiples asuntos, entre ellos la búsqueda de nuevas alternativas de competitividad para las empresas, en términos de negocio, cooperación y visión.

“Reunirlos a ustedes es un privilegio para conocer sus distintas miradas al respecto”, manifestó Jeimy

J. Cano Martínez, director de la revista, en su bienvenida a los invitados: Álvaro Carmona Ruiz, vicepresidente de Tecnología de Bancolombia; Maryory Ávila Rubio, gerente General, de Movii; Alejandro Useche Arévalo, profesor asociado de la Facultad de Economía de la Universidad del Rosario; y Mauricio Sanabria Rangel, profesor titular de Carrera, Universidad del Rosario.

Por su parte, María Mercedes Corral Strassmann y Emir Hernando

Pernet Carrillo, moderadores de la reunión y editores técnicos de este número de la revista, se sumaron a la bienvenida y procedieron con los interrogantes.

### **Emir Hernando Pernet C.**

*¿Cómo sabe una empresa que está viviendo un proceso de transformación digital y cuáles son las evidencias que tiene al respecto?*

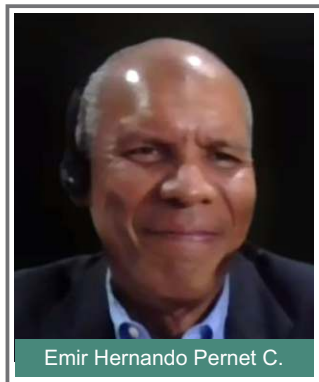
### **Maryory Ávila Rubio**

*Gerente General Movii*

Hoy las organizaciones están en un camino de transformación y aunque muchas dicen estar ya totalmente transformadas aún están le-

jos, porque transitamos por un momento histórico en el que aún nos movemos en un escenario que no es totalmente digital. Vamos hacia allá y algunos indicadores así lo demuestran; Disponer de aplicaciones y tener una página web, no significa ser digital.

Por ejemplo, la forma como las compañías se expresan y resuelven sus problemas es una manera interesante de evidenciar su transformación digital. Una empresa es digital cuando al enfrentarse a los retos normales, los asuntos disruptivos y los retos del mercado en su forma de reaccionar en la búsqueda



da de soluciones se evidencia su proceso de transformación digital.

**Alejandro Useche Arévalo**

*Profesor asociado*

*Facultad de Economía*

*Universidad del Rosario*



En mi opinión estamos en un proceso no solo de profundización en la utilización de la tecnología, sino también de formación y de avance hacia una cultura digital. La pandemia aceleró la necesidad en el sector empresarial de pasar de un mundo análogo a uno digital, lo cual requiere tanto una mayor inversión en hardware y software, como talento humano calificado. En algunas ocasiones se suele confundir la cantidad de dinero invertido en tecnología con el nivel de profundización de la transformación digital, pero tal evaluación requiere una serie de indicadores que permita concluir si realmente se cumple con las características de un negocio transformado digitalmente y si se

tiene una cultura de innovación digital. No se trata solamente de ver cuánto dinero se invirtió en tecnología, sino de analizar el grado de desarrollo de la cultura organizacional de apropiación de la tecnología, para optimizar la experiencia digital del cliente. Además, desde el punto de vista de un economista, es fundamental analizar el impacto financiero de las inversiones digitales, su tasa de retorno, cómo se reflejan en las utilidades, en los flujos de caja, en la productividad y la eficiencia de los empleados. Igualmente, es necesario emplear métricas de marketing para medir la satisfacción del cliente, bajo la lógica del costo-beneficio.

**Maryory Ávila R.**



Ahora que Alejandro se refirió al tema del presupuesto que se invierte en lo digital pienso que una manera de impulsar esta decisión es reducir el presupuesto dedicado a mu-

chas tareas organizacionales, esto automáticamente obliga a pensar en soluciones digitales y escalables.

Cuando se cuenta con grandes presupuestos y una manera tradicional de resolver los temas de crecimiento, es probable que se opte por crecer en personas y continuar con procesos manuales, si no hay dinero es bastante posible que intenten buscar herramientas y procesos que puedan ayudar, un ejemplo de esto lo tuvimos en Movii los más de 4 millones de clientes los podemos atender con un Chatbot altamente entrenado y 16 personas debido a la restricción presupuestal que hemos tenido por ser una billetera digital enfocada a que todo Colombiano sin importar su condición social pueda pagar y ser pagado lo que nos obliga a una optimización de costos de manera permanente.

Hoy la digitalización tiene unos beneficios gigantes cultural y económicamente, pero mientras las organizaciones vean la digitalización como esa área donde montaron a ese “man raro de pelo naranja”, medio ingeniero que se acaba de hacer un curso, que viene a tratar de cambiar la cultura de toda la compañía, eso no va a pasar, eso pasa cuando hay una necesidad urgente por solucionar y elegimos como único camino la digitalización. Nosotros usamos el chatbot porque era nuestro único camino y esto cambió radicalmente nuestro modelo de atención.

Yo creo que las empresas se vuelven digitales en la medida en que los líderes presionan a que existan decisiones eficientes. Me gustó Alejandro que lo llevaste al presupuesto, muy chévere tu apunte porque yo creo que cada vez que uno piensa cómo lo hacías antes y cuánto te gastas ahora y cómo fue que llegaste a eso, recuerdo una frase que a mí me encanta “nunca he sido tan inteligente como cuando he sido pobre” cada vez que tengo más dinero en el bolsillo me equivoco un montón, escojo el restaurante más caro, la ruta más cara, la ropa que hubiera comprado de otra manera, eso le pasa a las organizaciones, por eso, eso que lo que dice Alejandro me parece muy apropiado y es que empezamos a ver transformación digital en organizaciones pequeñas que lo necesitan para sobrevivir, considero que es un impulso que deben dar los líderes empezando a cortar presupuestos y buscando estos caminos que ya están escritos y que hay gente brillante, capaz de llevarnos en esa dirección, pero que nunca llegaremos mientras los presupuestos estén disponibles para seguir haciendo las cosas de la misma manera.

### **Mauricio Sanabria Rangel**

*Editor académico*

*Universidad del Rosario*

Una de las grandes virtudes de los problemas es que son la fuente de las soluciones. Cuando no tenemos ningún tipo de desafío y hay abundancia solemos desperdiciar.

Eso pasa en la cotidianidad de los hogares, por ejemplo, con la lavada de los dientes; en algunos de ellos se bota una cantidad de ese líquido, mientras que existen lugares en los que solo hay un vaso pequeño para toda la familia. Es necesario contemplar la escasez para estar preparado con herramientas nuevas de alto potencial.

En mi opinión hay una serie de elementos que podrían indicarnos eso y es en realidad un uso intensivo de tecnologías digitales y yo creo que marcaría el tema de intensivo en función de las capacidades que cada organización tiene; puede ser que uno sea una pequeña droguería en el barrio que nunca usaba las tecnologías digitales, pero ahora empiezo a trabajar con WhatsApp, a virtualizar mi catálogo, a usar las tecnologías básicas para poder contarlas de la mejor manera, inventariarlas de la mejor manera, promocionarlos de mejor manera, encontrar canales que a mi modo de ver no eran viables para mí porque yo siempre estaba ahí de manera reactiva esperando a que llegara el cliente a comprarme el medicamento que necesitaba. Puedo empezar a articularme a través de diversos canales que para mí representan un uso intensivo muy entre comillas de tecnología que puede ser algo muy básico para cualquier otra organización que tiene montones de presupuestos, sistemas verdaderamente expertos, pero en la práctica para mí eso es un uso intensivo de conocimiento en

materia de tecnología digital y creo que ese es un aspecto central.

Otro aspecto es una experiencia de cliente cada vez más personalizada, que en el contexto de los negocios digitales es muy importante; es decir, la posibilidad de interactuar de manera mucho más directa con cada uno de los clientes, desde la perspectiva individual generando decisiones en masa. Y un tercer asunto tiene que ver con la existencia de procesos más eficientes, porque al final tenemos allí una fuente muy importante de productividad. A esto le agregaría una mayor satisfacción y lealtad de los clientes. Así mismo, una mayor seguridad en la información y una más amplia capacidad para atraer y retener talentos de diferentes lugares.

### **Jeimy J. Cano M.**

Revisando sus intervenciones alrededor de la primera pregunta las podría resumir como sigue:

- Existen personas que se auto-excluyen del contexto digital. En este sentido se confirman las consideraciones de Naciones Unidas sobre la existencia de los desplazados digitales.
- “Cada vez que tengo más dinero en el bolsillo, más me equivoco” - Maryory Ávila Rubio Ávila. Bien decía un amigo que la “escasez” es la madre de la innovación.
- Las inversiones en tecnología deben ser eficaces y eficientes para que sean un habilitador de

esa promesa de negocio que tiene cada organización.

### **María Mercedes Corral S.**



*¿Cuál es el nivel de madurez de los negocios en Colombia? ¿Cuáles son los sectores que lideran el proceso de transformación digital?*

### **Alejandro Useche A.**

Para la respuesta quiero basarme en un estudio de la firma Ernst & Young que en 2022 midió el grado de madurez digital y del que resultaron datos interesantes. En el entorno latinoamericano salimos bien librados dentro de todos los países estudiados. Colombia ocupa el cuarto lugar y en una puntuación de cero a 100, su calificación fue 60. En otras palabras, somos, promediando el desempeño de diversos sectores del país, como un estudiante que obtiene tres sobre cinco, calificación apenas mínima para aprobar, pero que ha venido mejo-

rando. La región tiene una media de 61 sobre 100, es decir que nuestro país está en el promedio, en un ranking encabezado por Ecuador - caso que sería interesante analizar -, con una puntuación de 64, seguido por Chile, México y luego Colombia. Opino entonces que es de resaltar el hecho de que hay un avance significativo de la madurez digital de los negocios en Colombia y que vamos avanzando en términos relativos frente a países vecinos.

Rankings como los elaborados por Ernst & Young miden una serie de factores que determinan el grado de madurez digital: uno de ellos es la innovación y el crecimiento digital de los negocios, aspectos relacionados con el grado en que los directivos de las empresas incluyen en sus decisiones estratégicas y en sus planes de largo plazo lo digital, Colombia obtuvo una calificación de 64 sobre 100, que es de los puntajes más destacados.

Por otra parte, madurar en lo digital implica mejorar la experiencia del cliente, aspecto en que el estudio de le dio 57 puntos sobre 100 a las empresas del país, es decir, hay mucho que avanzar en este sentido.

En el campo de la cadena de suministro y las operaciones, las empresas colombianas obtuvieron un 57 sobre 100, calificación que valora todo lo que tiene que ver con el proceso logístico, la distribución fi-

sica de bienes y la cadena de valor de los servicios, áreas en las que hemos avanzado, pero seguimos aún en un nivel intermedio.

También se evalúa la madurez digital en relación con el uso de las tecnologías digitales en las áreas funcionales de las empresas, en las finanzas, en el talento humano, en el marketing, en lo que Colombia fue calificada con un 55 sobre 100, que no es necesariamente una nota sobresaliente, pero es de reconocer que se han hecho avances importantes.

Finalmente, para mencionar solo algunos de los principales indicadores, también se evalúa la cultura organizacional hacia lo tecnológico, porque la transformación digital no solo consiste en invertir más dinero en hardware y software, sino que implica que haya una apropiación efectiva a todo nivel en la empresa de visión, políticas y acciones orientadas a lo digital, como parte del ADN corporativo, aspecto en que Colombia obtuvo una nota de 62 sobre 100.

### **Maryory Ávila R.**

A nivel de sectores, pienso que los sectores tecnológicos de data, todo lo que ha significado tema de elaboración de data e información basada en datos, nos está llevando la delantera en Colombia; el segundo es el proceso de gestión de los riesgos para realizar la autenticación de clientes, control de lavado de activos, este es un sector que empie-

za a mostrar una alta transformación hacia digital; el tercer sector son los negocios que tienen que ver con economía colaborativa, es decir, los Airbnb que necesitan conectarse, los Uber, los Rappi, todos aquellos que vienen acompañados de un cambio de pensamiento económico sobre la propiedad, la propiedad es de todos y todos compartimos.

Finalmente el sector al que pertenezco, el mundo Fintech, creo que transformar el mundo financiero era un reto difícil y hoy sale algo nuevo todos los días, se está logrando cambiar la manera en cómo se mueven los dineros en Colombia y estamos liderando unas cosas impresionantes, perfilando clientes, hoy se aprueban créditos de acuerdo con la calificación en Facebook, en Google a tus búsquedas con data alternativa, no está pasando en la Nasa, no está pasando solo en Silicon Valley, está pasando en Colombia, el tema financiero se está revolucionando gracias a la transformación digital, la manera en cómo se aprueban créditos, como se hace la cobranza, la manera en cómo se abren las cuentas, como se rastrea el fraude, entre otros casos.

Pero quería agregar algo y es el tema del uso y de la experiencia de usuario. Es nuestra responsabilidad hacer que la tecnología haga que el usuario venga a nosotros, y creo que la tecnología también nos invitó, por lo menos en el sector fi-

nanciero, a dejar de dictar charlas de cómo se abren los CDT's y como se abren las cuentas y a preguntarnos por qué no somos intuitivos; la transformación digital nos invita a entender al cliente desde lo intuitivo y a llevarlo a eso. Colombia también está haciendo buenas tareas allí, faltan cosas en tema de experiencia de usuario usando la tecnología y la transformación, pero creo que vamos por un camino muy interesante, a mí me encanta y los invito a que cada vez que estén al frente de lo que sea se pregunten ¿esto es intuitivo? ¿esto es tecnología? y escríbanle a alguien que seguramente está atento a cambiar lo que haga falta para que sus clientes puedan usar con mayor facilidad los productos.

### Mauricio Sanabria R.



Remitiéndonos a la definición que registra el diccionario, encontramos tres: una se refiere al período

de la vida en la que se ha alcanzado la plenitud vital y aún no se ha llegado a la vejez. Desde esa perspectiva sin duda hay avances importantes.

El estudio también de McKenzie de madurez digital nos pone alrededor de 41 a nivel global y 7 en América latina y lo mismo el índice de desarrollo de la sociedad de la información, elaborado por la Unión Internacional de Telecomunicaciones que va como en la misma línea.

Hay retos en materia de regulación y marco digital y es perfectamente normal que la legislación vaya detrás del desarrollo de las empresas, de los emprendimientos, de la tecnología de la innovación, pero también es cierto y lo estamos viendo con la presión de los taxistas en términos de las aplicaciones que abren su espacio; los clientes las están requiriendo y existe la necesidad de que la regulación del marco legal incentive mucho más estos asuntos, para generar más emprendimientos en el marco de protección de los derechos de los consumidores, que son fundamentales.

A lo anterior agregaría las habilidades digitales, todavía gran carencia en una buena parte de la población colombiana, que no tiene ni siquiera acceso a internet; tal situación la vemos en las escuelas expuestas a la inseguridad. Y lo otro es la seguridad cibernética. En esa medida se requiere fortalecer la inversión para



incentivar el desarrollo de las ideas entre los jóvenes. Allí existe una gran oportunidad para seguir avanzando.

### **María Mercedes Corral S.**

El tema de la brecha digital nos afecta mucho y seguramente ese 60% mencionado se concentra en unos pocos negocios y usuarios. En Colombia se está trabajando al respecto, pero es necesario tenerlo muy en cuenta.

### **Emir Hernando Pernet C.**



*¿En cuáles aspectos una organización no puede equivocarse cuando opta por el camino de un modelo de negocio digital que sea rentable y sostenible en el tiempo?*

### **Alejandro Useche A.**

Existe una amplia cantidad de factores decisivos para el éxito de cualquier iniciativa de negocios. Opino que un primer error es pensar que la transformación y la ma-

durez digitales dependen solamente de acumular activos tecnológicos, es decir, que es suficiente que una empresa aumente su inversión en equipos y programas, pues lo digital debe hacer parte de una cultura de transformación de una organización a todo nivel. Un segundo error es pensar que lo digital es responsabilidad solamente de la alta dirección, o del área de tecnología, cuando más bien es un elemento de carácter transversal, al que todas las áreas pueden aportar. En tercer lugar, el éxito de un negocio digital depende en alta medida de contar con talento humano suficientemente capacitado, capaz de usar y ojalá de crear tecnología, así que un error sería no invertir en el fortalecimiento de competencias tecnológicas de todos los colaboradores de las empresas, la capacitación en el saber hacer tecnológico resulta fundamental.

Se evidencia aquí un gran reto para el sector educativo, pues él debe ser capaz de brindar una formación adecuada a las necesidades del mercado laboral, con programas modernos, rigurosos, atractivos y accesibles.

Un cuarto error a evitar en los negocios digitales es centrarse en lo tecnológico, como por ejemplo en diseñar una excelente página web, pero descuidar otros aspectos del proceso que son determinantes para la satisfacción del cliente, como la facilidad en el pago, la seguridad de las transacciones, la entrega

oportuna del producto, o la atención personalizada de sus inquietudes, conservando en cuanto sea posible el necesario respaldo humano.

Finalmente, un modelo de negocio digital será sostenible si va más allá de la búsqueda de su propia rentabilidad financiera, hoy en día es un error dejar de lado a los diferentes grupos de interés, es decir, que se deben tener en cuenta los aportes a la sociedad, el cuidado del medio ambiente, de manera que la empresa sea generadora de valor para la comunidad. Ser sostenible significa en la actualidad garantizar la necesaria viabilidad financiera, pero acompañarla de aportes sociales, ambientales y de las mejores prácticas en términos de gobierno corporativo, dejar tales aspectos de lado sería un gran error para cualquier negocio digital.

### **Mauricio Sanabria R.**

En general hay varios elementos, uno de ellos relacionado con los altos cargos en áreas de inteligencia artificial, hecho que se vio en el segundo semestre del año pasado alrededor de tales dinámicas. Ya hay robots enseñando en las escuelas. Y entonces esto lo lleva a uno a pensar en esa idea griega del oráculo.

Para resumir, se necesita una estrategia clara para lograr un modelo de negocios digital rentable y sostenible. Así mismo, entender con exactitud las necesidades del cliente.

Y, finalmente, la flexibilidad y escalabilidad.

### **Maryory Ávila R.**

Basándome en el tema de emprendimiento que me encanta, hay que incorporar en estos nuevos negocios, la posibilidad de construir con el cliente, creo que sentarse a hacer feedback con el usuario es una cosa que tiene que hacerse en el inmediato, cada vez que alguien se acerca y me pregunta como monto una empresa digital, lo primero es como la diseñaste, recuerden que ahora ya no se hacen grandes planeaciones, se hacen mínimos productos viables, que tienen que hacerse en el menor tiempo posible, probarlo, ajustarlo y volverse a hacer de la mano del cliente, adicionalmente si uno se quiere meter en un negocio novedoso con tema de transformación y temas tecnológicos, hay que irse también a las metodologías, no solo a los software sino a las metodologías que nos inviten a crear de manera mucho más rápida y enfocada en el cliente.

Otro punto que considero importante es hacer planeaciones cortas que permitan poder ajustarte rápidamente con el cambio de mercado, considero que hay que mantener el propósito pero que la planeación debe ser actualizada con una mayor velocidad para adaptarla rápidamente a los cambios en los entornos. Las empresas deben estar en constante revisión del mercado, debemos estar enfocados en resolver y mejorar la empresa desde

el interior sin dejar de mirar afuera qué está pasando.

Junto con lo anterior si quieres emprender o intraemprender en temas tecnológicos, hay que ver todas las tecnologías del mundo, hoy la tecnología nos permite borrar fronteras, en el tema bancario por ejemplo lo que se necesite se puede comprar en cualquier lugar del planeta, hay que ver ese horizonte y entender los avances en otras economías.

Estamos en un momento en el que podemos comprar al menor costo posible, una de las cosas buenas que nos ha traído la tecnología es que lo que ayer costaba 10 pesos, hoy cuesta 5 y mañana puede costar 3, así que hay muy buenas negociaciones a nivel tecnológico y escalables

Enfocarse en los costos es altamente relevante, y para eso junto con garantizar la innovación y ajuste rápido de la estrategia al mercado no hay que hacer contratos a largo plazo, yo veo a la gente emprendiendo, firmando contratos a cinco años, no lo hagan. Cuando un proveedor pide contratos a largo plazo lo que debería pensar es que, si es bueno, funciona y se actualiza, las negociaciones se mantendrán, pero no deben presionar para firmar contratos que podrían no ser útiles para el cliente si el entorno cambia.

Otra recomendación importante en esta nueva realidad debemos to-

mar decisiones en el presente que permitan escalar el negocio de manera rápida y con buenos modelos económicos, todo esto funciona muy bien con el apoyo de la tecnología.

Acompañarse del mejor equipo que tenga habilidades en sus roles principales y pueda ser convergente con otros temas, porque hoy el gerente de marketing es el especialista en data, el financiero es buenísimo en negocios y el abogado puede apoyar en el desarrollo total de la estrategia, contar con un equipo se complementa en roles y que pueda realizar alguno de ellos, entenderlos y aplicarlos es necesario.

Finalmente, no enamorarse de su empresa, en el sentido de no querer ver las fallas, errores o ajustes requeridos, amarla, pero entender cuando hay que cambiar algo y transformarse.

### **Jeimy J. Cano M.**

Este nuevo segmento de reflexiones concreta algunas ideas interesantes y relevantes:

- Las alianzas internacionales que configuran esos ecosistemas digitales, son los que permiten articular las nuevas capacidades requeridas.
- Una organización no sólo desarrolla un negocio para ganar dinero sino para resolverle un problema a alguien, lo que implica que la transformación digital debe tener un sentido de propósito.
- Las tecnologías borran las fron-

teras tanto para las empresas como para los adversarios. Los primeros crean nuevas oportunidades, los segundo nuevos retos de seguridad y control.

- Los contratos a largo plazo en tecnología de información, afirma Maryory Ávila Rubio, ya no deben existir, un cambio paradigmático que hay que revisar y analizar.
- No enamorarnos de nuestro producto, tener la decisión y la convicción de decir ya no más, y movernos a nuevos escenarios y transformaciones.
- El reto de las instituciones de educación superior frente a su modelo de negocio basado en el saber, pensar, reflexionar y proponer, y los retos concretos de la realidad que demandan “saber hacer”.

### **Mauricio Sanabria R.**

Es muy provocador lo que se acaba de mencionar y me parece que sí y no, en la medida en que el discurso de saber hacer esté abierto al saber hacer qué. Que no sea exclusivamente lo que necesitan las empresas para el mundo del trabajo.

### **Jeimy J. Cano M.**

Qué bueno haber sido provocador. La gestión de riesgos no se hace para explicar el pasado, sino para anticipar el futuro, ese es el reto detrás de los elementos aquí mencionados. Adicionalmente y como dijo el anterior Superintendente Delegado para la Protección de Datos

Personales, Doctor Nelson Remolina, todas las iniciativas en el contexto digital deben estar marcadas por tres aspectos básicos: estar concebidas desde el diseño y por defecto, éticas, con privacidad y seguridad.

### **María Mercedes Corral S.**

*Con relación a las características de los modelos de negocios digitales, les pido compartir dos de ellas que en su opinión debe tener un modelo de negocio digital, a sabiendas de que pueden existir muchas más.*

### **Maryory Ávila R.**

Un modelo digital debe estar basado en datos, es decir, todo debe ser medido y ajustado para tomar decisiones informadas y objetivas, la segunda característica es el enfoque al uso y a la experiencia, facilitando la vida de las personas, en constante feedback con el cliente.

### **Alejandro Useche A.**

Teniendo en cuenta que un modelo de negocio, en general, es una representación de la manera en que una organización crea y entrega valor a su público objetivo, las dos características más representativas de un modelo de negocio digital son: primero, que se apoya en las tecnologías digitales para crear valor, y segundo, que hoy en día es un generador de valor compartido para los diferentes grupos de interés, es decir, de aportes a empleados, proveedores, clientes, la comunidad y el medio ambiente.

### **Maryory Ávila R.**

Complemento mi opinión agregando nuevamente que debe contar con un equipo convergente, un equipo con habilidades cruzadas y que le permita hacer los procesos más simples para poder ser veloces.

### **María Mercedes Corral S.**

Con base en lo señalado, si quisiéramos armar un negocio digital debemos considerar que es flexible, que permite la equivocación, que es ágil y que necesita innovación.

Así mismo, que debe apoyarse en tecnologías para generar valor a sus usuarios. Así mismo, que generen valor compartido y aportes a la sociedad. Que deben generarse con base en datos y observación. Además, que está enfocado en el uso y el propósito es que el negocio digital sea simple.

### **Jeimy J. Cano M.**



*¿Qué se puede llamar un caso exitoso de transformación digital en Colombia?*

### **Mauricio Sanabria R.**

Creo que hay diversas organizaciones que eventualmente podríamos señalar en este contexto y no quisiera como centrarme solo en las que son de origen colombiano o que son exclusivamente de capital colombiano, sino que operan en Colombia y básicamente bajo criterio de lo que hablábamos, de que en general en este tipo de negocios se rompen fronteras, ósea un negocio digital puede estar ofreciendo sus servicios en este contexto, pero también en otros contextos justamente en virtud del uso de estas tecnologías.

Y quisiera recalcar esos pequeños negocios que también se empezaron a transformar comenzando a vender por WhatsApp, utilizando tales recursos disponibles sin utilizar y otros como Facebook, ampliando así las posibilidades.

### **Alejandro Useche A.**

Opino que en la actualidad el éxito de una organización no se mide solamente por el volumen e sus ganancias financieras, o por empezar en un garaje y ser luego un unicornio, sino que una empresa exitosa es aquella que, al tiempo de ser rentable, genera aportes positivos para su entorno y contribuye con el desarrollo de la sociedad. Desde mi punto de vista, un caso de éxito en la transformación digital es el sec-

tor fintech, pues, más allá de su impresionante crecimiento y de las ganancias que puede generar para sus propietarios, ha contribuido a un cambio disruptivo en la sociedad, convirtiéndose en un agente democratizador de las finanzas en el país. Por ejemplo, la alternativa más común para obtener un préstamo es recurrir al sistema bancario tradicional, que tiene sus ventajas, pero que está diseñado para cierto tipo de clientes y de transacciones, presentando barreras y rigideces que en muchas ocasiones no permiten el acceso a clientes pequeños o con necesidades específicas que no son atendidas por tales instituciones. Sin embargo, hoy es posible obtener financiación a través de entidades digitales, neobancos o challenger banks, que muchos consideran más ágiles, personalizadas y accesibles, como Vaqui, LaChevre o Armatuvaca, nombres que hace un tiempo sonaban extraños, aparentemente menos confiables, pero que cada día son más conocidos, más usados y gozan de mayor reputación.

Resalto también en el sector de crowdfunding el trabajo que ha hecho la Bolsa de Valores de Colombia con la plataforma A2censo, que para mí es un caso exitoso al permitir el ingreso al mercado de financiación en Colombia de una importante cantidad de emprendimientos que de otra manera tendrían muy difícil la tarea de consecución de recursos, al tiempo que ha permitido también a inversionistas encontrar

alternativas rentables y atractivas de asignación de sus recursos.

En el caso del sector de finanzas personales, hay casos que considero de éxito como Tranqui o Wikiplata, que ayudan mejorar los esquemas de financiación y apoyan la planeación financiera a bajo costo, servicios que antes eran privilegios de unos pocos, es decir, son entidades que apoyan la inclusión financiera y contribuyen a reducir las brechas en este campo. En el caso del trading, opino que Trii y Buda son iniciativas muy exitosas, que permiten a un número creciente de personas realizar inversiones de manera ágil y económica. Hay que mencionar también como exitosos a Movii, Nequi y Daviplata, billeteras digitales que han modernizado el sistema de pagos a todo nivel, haciéndolo más ágil e incluyente.

La diversidad de participantes en el ecosistema financiero aporta hoy a la eficiencia, la inclusión y la equidad, por lo que considero que estos son casos exitosos de transformación digital responsable.

### **Maryory Ávila R.**

Qué emoción, Alejandro te quiero contar que soy también la cofundadora de BLOOM CROWDFUNDING una nueva empresa regulada para hacer financiación colaborativa en el país, tenemos la primera licencia de SOFICO (Sociedad de Financiación Colaborativa) hacemos posible que las personas puedan financiar empresas que

buscan recursos para proyectos de productivos, con el equipo de Movii logramos ser la primera SEDPE (Sociedad de Depósitos y Pagos Electrónicos en Colombia y ahora con el equipo de Bloom ser la primera SOFICO en nuestro país apoyando a las empresas que son el motor de nuestra economía.

Las características del éxito en un negocio digital es que genere inclusión, igualdad, que nivelen la cancha y que apoyen la democratización de las cosas. Generar oportunidad para todos, una de las ventajas importante de nos ofrece hoy la tecnología

Existe un ejemplo reciente en el mundo de los pagos que realizo la empresa ACH Colombia, ofreciendo transfiya que les permite a las personas crear ese ecosistema y trasladar ese dinero en línea sin costo desde y hacia cualquier entidad financiera.

Considero que los temas de medicina y atención medica empieza a verse también un proceso de transformación digital, la solicitud de citas, atención virtual y uso de robótica entre otros dan nuestra de algunos casos impactados desde la tecnología hacia la salud.

El caso de Duolingo, por ejemplo, una plataforma donde el más rico y el más pobre puedes estudiar y aprender un idioma. Ver como fundador de Microsoft, aprende un idioma allí y así mismo en los luga-

res más pobres, los niños en Colombia aprenden inglés en Duolingo, eso debe ser un indicador fundamental de la transformación digital, generar igualdad de oportunidades para todos para permitir hacerle la vida fácil al que la tiene difícil.

### **Jeimy J. Cano M.**

Resumiendo, los diferentes aportes alrededor de la pregunta se podrían detallar alrededor de estas ideas:

- Si tienes un negocio digital, tu propósito tiene que ser nivelar la cancha. Si no nivelas la cancha hay algo que no estás haciendo bien.
- La transformación digital debe producir equidad. Esto es, apoyar y soportar los retos de las personas para lograr que necesita o requiere.
- La diversidad debe ser parte de los objetivos de las iniciativas digitales, no dejar a nadie por fuera.
- La transformación digital debe movilizar la democratización, hacerla de acceso a todos y movilizar dinámicas sociales en un nuevo ecosistema digital y tecnológicamente modificado.

### **María Mercedes Corral S.**

Para resumir, las características están relacionadas con la simpleza, la flexibilidad, la agilidad, el trabajo en equipo, la convergencia, el valor, apoyados en tecnología y basados en datos.

A continuación, aparecen las intervenciones de Álvaro Carmona Ruiz, quien no pudo asistir a la reunión, pero envió sus opiniones sobre cada una de las inquietudes que le fueron remitidas con anterioridad.

**Álvaro Carmona Ruiz**  
*Vicepresidente Tecnología*  
*Bancolombia*



*¿Qué mueve la transmisión digital en las organizaciones? ¿La moda del mercado o el valor que la transformación le dará a los clientes?*

Estamos en un contexto económico y social en el que se exige un rol más activo de las empresas en el desarrollo de servicios que generen bienestar para las personas, por eso, las decisiones que tomemos, deben tener siempre en el centro al cliente para brindarle las mejores soluciones de forma empática y en el momento oportuno.

Para lograr esto, buena parte de esa evolución del mercado está marcada por la transformación digital, de tal forma que, para responder a las necesidades de los clientes y usuarios, se realiza una transformación de la tecnología más centrada en la experiencia y expectativa de estos. Haciendo a las organizaciones más ágiles.

Por eso, lo que debe mover a las organizaciones es el comportamiento de los clientes, visto por medio de la analítica y otros instrumentos, que nos entregan información clave sobre lo que necesitan en su cotidianidad.

Ahí es cuando las compañías pueden adelantarse y habilitar soluciones innovadoras, en las que los clientes obtienen una gran experiencia cómo, dónde y cuándo las necesiten.

*¿Cómo saben las empresas que su modelo de negocio se ha transformado digitalmente?*

*Estamos viviendo un momento en el que el mundo se está digitalizando cada vez más rápido y las empresas debemos transformarnos para poder obtener todo el valor que la digitalidad nos entrega. Por eso, una organización debe pensar que, con la transformación digital, podemos entregar mayor valor al cliente y al mismo tiempo lograr eficiencia en las operaciones.*

Por lo tanto, considero que, cuando una empresa logra sacar el mayor



provecho de dichos beneficios está dando los pasos adecuados hacia un modelo digital.

En el caso de Bancolombia, podemos evidenciar resultados positivos en esta transformación, toda vez que la mayoría de nuestras transacciones se están realizando a través de canales digitales. A su vez, esta transformación digital también nos permite tener una tecnología que nos habilite la entrada a otros mercados y apoyar el desarrollo de ecosistemas o incluso, desarrollar soluciones 100% digitales para nuestros clientes como Ahorro a la mano.

Algunos datos:

- De los 18,5 millones de nuestros clientes, 10 millones están activos mes a mes en nuestros canales digitales.
- El 55% de las transacciones financieras del país se hacen por Bancolombia.
- Del 2019 al 2022 crecimos en un 44% en el número de clientes.
- 1,4 millones de comercios aceptan transacciones a través de código QR mensualmente.
- Wompi tuvo 40 millones de transacciones en 2022 con 9.500 comercios vinculados.

*En la actualidad colombiana ¿se sabe cuál es el nivel de madurez digital de los negocios? ¿Qué sectores lideran este proceso?*

Según el estudio “Transformación con sentido digital en Latinoamé-

rica”, de la consultora EY, el nivel de madurez digital colombiana fue de 60,55 puntos en 2022 y evalúa aspectos como:

- Innovación y crecimiento
- Experiencia de Cliente
- Cadena de Suministro
- Finanzas, legal y RR. HH
- Tecnología
- Ciberseguridad
- Cultura en los negocios

En el estudio Colombia se ubica en el puesto 4 en Latinoamérica, ubicando como líder de esta transformación al sector de Telecomunicaciones, mientras que los más rezagados son Salud y Educación.

*¿En qué aspectos una organización no debe equivocarse para lograr un modelo de negocios digital rentable y sostenible en el tiempo?*

Lo principal está en entender que un modelo digital no solo se trata de transformación tecnológica, de hecho, el cambio cultural es un reto constante, porque los equipos de trabajo deben dar un giro permanente.

Por lo tanto, una transformación digital se debe pensar incluyendo; cambios en los procesos de operación y de negocio, una evolución de la cultura organizacional y en una modernización de la tecnología que apalanque la transformación de la experiencia del cliente.

Además, se debe entender que este camino será de una transforma-

ción permanente para adaptarse a un escenario en el que de manera constante están cambiando las formas en que las personas trabajan, consumen y se relacionan con otros.

*¿Cuáles son las características de un modelo de negocios digital?  
¿Qué casos exitosos tenemos en Colombia de modelos de negocios digitales?*

En un estudio del MIT encontramos las siguientes características:

- Entendimiento del consumidor
- Digitalización de los procesos
- Habilidad del trabajo remoto para los trabajadores
- Análisis de datos y resultados
- Modernización de sistemas y aplicaciones, adopción de la nube, integración ágil y diseño de aplicaciones gobernadas por procesos
- Omnicanalidad

Casos de éxito nuestros: Nequi, Wompi, ALM, APP Personas 🌐

**Sara Gallardo M.** Periodista comunicadora, universidad Jorge Tadeo Lozano. Ha sido directora de las revistas Uno y Cero, Gestión empresarial y Acuc Noticias. Editora de Aló Computadores del diario El Tiempo. Redactora en las revistas Cambio 16, Cambio y Clase Empresarial. Coautora del libro "Lo que cuesta el abuso del poder". Ha sido corresponsal de la revista Infochannel de México; de los diarios La Prensa de Panamá y La Prensa Gráfica de El Salvador y corresponsal de la revista IN de Lanchile e investigadora en publicaciones culturales. Se ha desempeñado también como gerente de Comunicaciones y Servicio al Comensal en Inmaculada Guadalupe y amigos en Cía. S.A. (Andrés Carne de Res) y editora de Alfaomega Colombiana S.A.; en la actualidad es asesora y editora en escritura y producción de libros. Es editora de esta revista.