

Nayibe González: transformación digital, receta con múltiples ingredientes

Según la Directora de Tecnología de Cine Colombia, en transformación digital nadie tiene la última palabra; se trata de cultura, de actitud y de una dinámica permanente, conceptos llevados a la práctica para que la empresa que ella representa esté a la vanguardia.

Víctor Manuel Toro C. - Sara Gallardo M.

Para muchos amantes del cine, la ópera y otras posibilidades de entretenimiento, Cine Colombia manda la “parada” en el país con los productos y servicios que ofrece cada vez más cerca de sus clientes. Razón más que suficiente para entrevistar a Nayibe González, gerente de Tecnologías de Información, y conocer de viva voz el pro-

ceso adelantado por esa compañía para lograr la transformación digital con éxito.

Por supuesto, su recorrido profesional ha sido un aporte clave en ese camino, como ingeniera de sistemas y administradora de negocios. Lleva más de 20 años en el cargo, al que llegó después de de-



sempeñarse como Directora de Tecnología de la Fundación FES durante una década.

Con ella el adagio popular “en casa de herrero azadón de palo” no aplica, porque el cine es uno de sus hobbies preferidos, tanto como la lectura, la ópera, el ballet y el arte en todas sus manifestaciones. Cada película o espectáculo cultural los usa también como pretextos, para dar fe de la experiencia memorable que Cine Colombia busca dejar en sus consumidores y que Nayibe González aquí nos describe.

Revista Sistemas: En términos de transformación digital, Cine Colombia es un ejemplo a seguir,

porque es una empresa que se ha modernizado, que ha enfrentado una dura competencia como Netflix, además de la piratería y, sin embargo, sigue creciendo. Sabemos que la tecnología ha jugado un papel muy importante en esa modernización y renovación. Háblenos al respecto.

Nayibe González: Al llegar a la compañía, Cine Colombia contaba con 17 teatros, hoy en día se encuentran operando 45 y ese crecimiento también se ve reflejado en el desarrollo tecnológico. Hay muchas e importantes variables que influyen para el éxito de la compañía y una de ellas es sin lugar a dudas el buen uso que se haga de las soluciones y herramientas tecno-

lógicas, de ahí, la importancia de una buena selección que se haga de ellas, proyectando la continuidad de las operaciones y el crecimiento del negocio para que estas inversiones respondan a los nuevos retos y requerimientos dentro de un ambiente que cambia permanentemente.

Hemos vivido experiencias muy fuertes, una de ellas relacionada con nuestro facturador en los puntos de venta, soportado con Btrieve bajo el sistema operativo DOS, sistema con el que convivimos cinco años después del cierre de sus operaciones en Inglaterra y lo que no nos impidió continuar implementando servicios tecnológicos.

Solo para citar un ejemplo, cuando el e-commerce empezó a cobrar importancia, Cine Colombia fue la primera compañía que salió a vender boletas por internet, ofreciendo todos los medios de pago y todas las seguridades inherentes a estas operaciones, sin descuidar los procesos operativos en el back-end garantizando la automaticidad en los procesos contables y del negocio.

Cine Colombia siempre ha tratado satisfacer las necesidades del consumidor final que es quien nos mide a nivel de servicio, calidad, velocidad y demás aspectos. Así mismo, nuestro cliente interno también es un termómetro muy importante para cumplir con las exigencias internas de la operación.

En resumen, estar enterados e ir mas allá de lo que sucede interna y externamente en materia de tecnología es la base para mantenernos a la vanguardia de los últimos avances.

RS: Hoy, ¿cómo está estructurada el área de TI en Cine Colombia?

NG: Bajo la Gerencia de Tecnología, hay tres direcciones: Nuevos Proyectos Tecnológicos, Operaciones TI e Infraestructura y cada una cuenta con un equipo de ingenieros especializados.

La primera dirección tiene que ver con proyectos de innovación, con proyectos disruptivos que rompen con lo tradicional. La Dirección de Operaciones, como su nombre lo indica, mantiene los sistemas de información que están activos y operando en todas las áreas de la compañía; otros proyectos nacen en esta área, ya sea por cambios a sistemas existentes o por nuevas funcionalidades de impacto. Por último, la Dirección de Infraestructura es transversal a toda la organización, y responde por el buen desempeño de las comunicaciones y seguridad externa e interna, entre otras funcionalidades.

A nivel de organigrama, el área de tecnología depende de la Vicepresidencia Financiera, pero funcionalmente, el Presidente tiene mucha participación en todos los asuntos inherentes al cambio tecnológico; la comunicación con él es

muy activa, clara y permanente y forma parte de la estrategia, toda vez que no existe nada en nuestro negocio lejano a la tecnología. Todo es orquestado junto con la alta dirección.

RS: Los libros distinguen dos asuntos: apoyar el negocio para que la contabilidad, la facturación, la nómina funcionen y otro lo misional. Pero, hay un punto en el que se empieza a llamar transformación digital, relacionada con un cambio cualitativo dentro de la organización, nuevas formas de mercadeo, nuevos servicios, relaciones con los clientes de una manera nueva que impacta los hábitos, la cultura y la tradición de la compañía. Explíquenos cómo ha sido la evolución tecnológica de Cine Colombia y cuáles etapas la conforman.

NG: Los hábitos han venido cambiando a través de todos los tiempos, esta última etapa ha sido más significativa en materia digital, y al igual que en épocas anteriores el consumidor sigue siendo el medidor, toda vez que quiere mejores y mayores beneficios.

Cine Colombia se ha preocupado precisamente de eso. Inicialmente con Internet y el desarrollo de nuestro Portal Cineco, nos acercamos y entramos a sus hogares, a sus oficinas, y otros sitios donde hubiera internet; luego con el auge de los dispositivos móviles inteligentes se podía acceder al Portal Cineco, pe-

ro con las limitaciones propias de tiempos de respuesta, entre otros, lo que nos llevó a la implementación del APP CINECO con lo cual garantizamos tiempos de respuesta, seguridad y oportunidad en el portafolio de películas que ofrecemos en todos los teatros del país. Todo lo anterior dentro de un proceso cultural de cambio, de perder el miedo a pagar por canales virtuales, adquirir confianza en este tipo de transacciones, confianza para dejar los datos personales, etc. Cine Colombia ha adoptado estas nuevas tendencias tecnológicas de manera ágil y efectiva previa a evaluaciones juiciosas que han demostrado viabilidad de acuerdo con el costo/beneficio.

El entorno hoy es diferente, más acelerado y los requerimientos de los clientes son mucho más retadores. Por ejemplo, los jóvenes no quieren ir a los teatros a hacer una fila en una taquilla, y hemos llegado a ellos con éxito. Nuestra App ha sido definitiva en el negocio, de manera que el ciclo de 360 grados ya lo logramos; con nuestra tarjeta Cineco ya se puede recargar para comprar la boleta desde el equipo o dispositivo móvil y llegar al teatro, entrar y ocupar el asiento en forma rápida y directa. En este ambiente se desprenden otros jugadores que entran en nuevas etapas de cubrir las expectativas de los clientes, como, por ejemplo, la participación con las redes sociales lo cual ya estamos evaluando. La imaginación es el límite; cada vez es posible ha-

cer más cosas, con las limitaciones que en ocasiones la normatividad legal nos impide realizar. Los bancos, por ejemplo, tienen limitaciones jurídicas y técnicas que nos frenan.

RS: ¿Cómo surge un proyecto dentro de Cine Colombia? ¿Cómo se discute? ¿A quién se le ocurre? ¿Al Presidente, al grupo de negocio, al área de tecnología?

NG: Es una combinación de todo, Por un lado, observamos cómo está cambiando el mundo y qué pasa con el entretenimiento, qué se hace en países como Noruega, Finlandia, Inglaterra, Alemania, Francia y Estados Unidos, para citar algunos. Nos detenemos sobre lo que está pasando en términos digitales y de servicio. Para poner un ejemplo, en Alemania ofrecen muchos servicios novedosos que pudiéramos adoptar, pero la normatividad legal en Colombia no nos permite ponerlas en marcha; sin embargo, buscamos adaptarlas e implementarlas. Por otro lado, los usuarios internos manifiestan sus requerimientos, sus necesidades y sueños de ver implementadas funcionalidades más novedosas y efectivas. Todas estas ideas son aterrizadas y socializadas, evaluando el impacto para el negocio, el consumidor, operaciones internas, costos, beneficios, retorno de inversión y otros aspectos.

Es muy importante tener en cuenta los costos ocultos (no siempre eco-

nómicos) que muchas veces son contraproducentes, pueden verse muy bien hacia afuera, pero hacia adentro pueden generar altos costos económicos y operativos; lo deseado es que exista un equilibrio entre ellos.

RS: Las filas para ingresar a los teatros, prácticamente han desaparecido, la compra de la boleta se hace por celular, el amante del cine llega directo a su silla en minutos. ¿Podría ilustrar con cifras el impacto que les ha permitido la tecnología? ¿Cómo ha sido la evolución en esa dirección durante los últimos años?

NG: El Portal Cineco inicio operaciones en el año 2006, esperábamos una participación mucho más alta, pero no fue así. En ese momento el cambio cultural fue lento, no se hacían transacciones financieras por internet y existía un ambiente de desconfianza. En cuanto a las cifras, el Portal Cineco alcanzó una participación del 7%, pero hoy en día, el APP Cineco alcanzó ese porcentaje y sigue subiendo, mientras que el Portal Cineco ha disminuido al 4%, por lo que estamos diseñando estrategias que impulsen su utilización.

Es un momento bien interesante el que estamos viviendo, pues las personas lo quieren todo de manera inmediata y este es el reto, ofrecer todos los productos y servicios de Cine Colombia en un único lugar, en un único sitio de acceso obteniendo lo que hace algunos

años definíamos como convergencia y hoy es una realidad en los dispositivos móviles. Es solo el comienzo, pero estaremos concentrando todos los esfuerzos, consolidándonos con calidad y oportunidad en ellos. De igual manera, es un reto implementar soluciones eficaces y oportunas para la gestión y operación interna, por ejemplo, implementar cuadros de control (Dashboard); de hecho, ya tenemos una primera versión, en la que es posible medir el negocio para la toma de decisiones en tiempo real. Antes eso no era posible, pero hoy contamos con un país conectado, cada vez más maduro en el ámbito de redes de comunicaciones, tecnologías que permiten aprovechar y explotar estos recursos sin tener que invertir más.

RS: Los cambios señalados han requerido una coordinación entre el área de tecnología y una gerencia consciente que la apoya, frente a los riesgos y al cambio cultural. ¿Cómo ha sido ese trabajo paralelo entre las partes?

NG: Todos los proyectos los desarrollamos bajo la metodología PMP y las mejores prácticas que existan en los campos que estemos evaluando. Con esta metodología y la aplicación de mejores prácticas, hoy día se obtienen proyectos con altos ingredientes de transformación digital. Es importante dejar claro que la transformación digital está más relacionada con las personas y esto lleva a los cambios en los procesos y el entorno como conse-

cuencia. El aporte de todo el equipo interdisciplinario involucrado en un proyecto es clave para sacarlo adelante. Difícilmente encontramos usuarios internos opuestos al cambio; por el contrario, creen en la tecnología y la usan. La particularidad de nuestro negocio, nos convierte en usuarios y consumidores con nuestros propios proveedores; en otras palabras, realizamos todos los roles.

RS: El perfil de los ingenieros de sistemas y de los profesionales que trabajan en el área de tecnología también ha cambiado. ¿Cómo se siente ese cambio en el área de tecnología de Cine Colombia? ¿Existe algún aspecto perceptible?

NG: De manera proporcional al crecimiento de la compañía, el área de tecnología se ha fortalecido en todos los frentes, en investigación e implementación de proyectos novedosos y de impacto para nuestro negocio, el mantenimiento para garantizar la continuidad de nuestras operaciones y la optimización de todos los recursos que utilizamos para cumplir con los objetivos.

Nos concentramos en todos los aspectos que realmente ofrecen valor agregado al negocio, por lo tanto, tercerizamos aquellas tareas donde otros socios de negocios están especializados como, por ejemplo, comunicaciones, centro de datos, seguridad administrada entre otros.

Proyectos innovadores o mejoras sustanciales a lo que tenemos y que hacen parte del core del negocio son nuestro centro de interés y acción, pues Cine Colombia no se limita a ser un exhibidor o distribuidor; va más allá, y hoy día lleva un portafolio amplio que ha tenido una excelente acogida por parte de nuestros clientes, tales como ópera y ballet entre otros.

RS: ¿Cómo ha sido la respuesta de los consumidores a las nuevas alternativas de servicio y entretenimiento?

NG: Las aprecian muchísimo, porque se trata de una oferta que antes estaba concentrada en dos o tres sitios en Bogotá. Ahora, tienen a su alcance espectáculos en directo desde el Metropolitan Opera House, por ejemplo.

RS: ¿Existe en esos nuevos ofrecimientos algún componente tecnológico especial?

NG: La tecnología es la misma, lo distinto es que en la captura de la información tenemos perfiles distintos de consumidores. Puede darse que quienes, además de ir a cine, disfrutan la ópera y el ballet y otros, a quienes queremos llegar para ampliar el cubrimiento de ese tipo de entretenimiento, ponerlo al alcance de todos. De ahí que sea tan importante perfilar y hacer las cosas bien. Se trata de una etapa muy importante, porque los consumidores cada día son más específicos en sus gustos, necesidades y deseos. Ahí están los retos venideros.

RS: La negociación con el Metropolitan Opera House ¿requirió de Cine Colombia madurez, garantía de seriedad y de infraestructura?

NG: No conozco los términos de la negociación; Cine Colombia implementó alta tecnología para la transmisión vía satélite y alta calidad –HD– en este portafolio de contenido alternativo que se realiza por temporadas.

RS: Para la puesta en marcha de los proyectos, ¿qué otros factores inciden distintos a los económicos?

NG: No siempre el factor que mueve la implementación de un proyecto es económico. Analizamos lo que quiere el consumidor, cómo lo va a percibir, cómo lo va a beneficiar, cómo lo va a motivar y cómo atraerlo para que su experiencia sea realmente única y satisfactoria.

Para ilustrar lo anterior con un ejemplo, la tarjeta Cineco ofrece muchos beneficios a nivel de precios preferenciales y asignación de puntos que, luego el cliente los puede redimir. Sin embargo, no nos quedamos quietos con estas definiciones, sino que seguimos buscando mejores y mayores beneficios tal como es la tarjeta Platino, con la que se premia a los que asisten con mayor frecuencia a nuestras salas. Esta capacidad de poder identificar a nuestros clientes cada vez con mayor personalización, nos permite acercarnos a ellos y

ofrecer lo que cada uno espera de nuestro negocio.

RS: En el marco de la transformación digital existen tecnologías nuevas que se suman a las existentes. Para nombrar algunas, desarrollos recientes que permiten un cambio cualitativo para que el negocio se mueva en otras dimensiones. Cine Colombia ¿ha entrado en tecnologías como, por ejemplo, Cloud Computing o Bigdata?

NG: Sí. De hecho, estamos en un proyecto de Bigdata con el que buscamos implementar una solución que nos permita hacer análisis de la información, tanto estadística como predictiva, a través de las diferentes fuentes existentes, combinando los componentes tecnológicos con la cultura de la compañía, pues el éxito de esta implementación va más del lado del usuario que de la aplicación de la tecnología en sí misma.

RS: La teoría en los libros se refiere mucho al cliente externo, pero no al interno.

NG: Estoy convencida de que las compañías exitosas deben tener personal trabajando de manera motivada, estimulada, con propósitos y sueños que puedan materializarlos en la empresa donde se desempeñan, se convierten en las entrañas de una organización y por ello debe prestárseles especial atención. En el desarrollo e implementación de proyectos tecnológicos el área de tecnología tiene

una responsabilidad especial en buscar un equilibrio entre la satisfacción del cliente externo y el interno, cuidar que ningún aspecto se salga de control, esto es parte del éxito del negocio.

RS: Usted ha mencionado la cultura como un aspecto clave para lograr la transformación digital. En términos prácticos ¿cómo se incentiva esa cultura en el interior de Cine Colombia?

NG: Además de reconocer la importancia de modernizar los procesos y crear nuevas formas de llevar el negocio a nuestros clientes, rompiendo con los esquemas tradicionales, a quienes participan directa o indirectamente en los diferentes proyectos los hacemos partícipes en todas las etapas, en las decisiones; mostrarles lo importantes que son en su gestión y aportes, de esa forma se van empoderando del proyecto y el cambio se va dando por inercia.

Involucrar al recurso humano en todas las etapas de un proyecto es clave en la transformación digital. Si las personas saben lo que necesitan y para qué lo necesitan sus aportes son fundamentales. Si no hay un cambio cultural en la organización no se puede hablar de transformación digital.

Estamos rodeados de personas muy capaces, con ganas de innovar y eso lo debemos aprovechar. Las universidades están haciendo un trabajo maravilloso, a nosotros

nos llegan profesionales excelentes con deseos de transformar el mundo.

RS: ¿Y son necesariamente ingenieros de sistemas?

NG: No, en la compañía tenemos profesionales en distintas disciplinas: telemática, ingenieros industriales y administradores, entre otros. El aspecto actitudinal es la clave para superar cualquier escollo. Las personas no tienen que sabérselas todas, el área de tecnología tampoco. No se tiene la verdad revelada.

RS: Hace unos años, el compromiso del ingeniero de sistemas era fundamentalmente técnico y su formación también. No se preparaban también para observar el mundo empresarial y las personas. En ese sentido, ¿cómo es el perfil de los jóvenes que llegan a su área? ¿Qué les falta? ¿Qué se debería reforzar en las universidades?

NG: Lo que en nuestra época se llamaba proactividad, ahora va mucho más allá interpretado en términos coloquiales como “no trague entero, no se limite a lo que le pongan”. Y, en ese sentido, Cine Colombia ha rodado con mucha suerte, pues a sus profesionales les gusta ir más allá. Pero es que tenemos un negocio que apasiona y motiva mucho. Cada profesional dentro del área tiene conciencia sobre la importancia de lo que hace y cuál es el impacto si deja de hacerlo. Son conscientes del eslabón

que representan dentro de la cadena del negocio y eso es fundamental. Y no sólo dentro del área de tecnología, es una actitud generalizada en la organización. El principio de calidad total no ha perdido vigencia, hay que seguir aplicándolo, hacer las cosas bien desde la primera vez.

RS: También debieron tener fallas, proyectos fallidos.

NG: En ese sentido, tuvimos oportunidad de conocer una tecnología fantástica en Corea y en Singapur; allá encontramos teatros cuyas paredes estaban forradas con pantallas touch, de manera que el visitante se paraba frente a ellas y si tocaba algo que lo atraía encontraba la información con la sinopsis respectiva. Así mismo, vimos pantallas en donde el consumidor se podía sentir personaje dentro de la película. Eso quisimos ofrecer aquí, pero no fue posible por tratarse de un cambio no solo a nivel de arquitectura, sino que la tecnología del momento no daba para lograrlo. No obstante, algún día lo haremos, no lo descartamos. Ese fue un proyecto fallido, pero no paramos de observar lo que está ocurriendo en el mundo.

RS: ¿Y cómo está Cine Colombia con relación a la oferta de entretenimiento de esos países?

NG: La oferta de entretenimiento en las principales cadenas de cine en el mundo, es la misma en cuanto a películas especialmente producidas en Estados Unidos, y las productoras reconocidas en otros paí-

ses, pueden variar en cuanto al contenido de películas independientes.

El contenido alternativo como la ópera, ballet y otros, están siendo ofrecidos en otros países que han invertido en la tecnología necesaria para las transmisiones en vivo y con la calidad esperada, previas a las negociaciones respectivas.

RS: Y el proyecto tan lindo que acompañó la celebración de los 90 años de la empresa, de llevar el cine a las regiones más apartadas de Colombia, ¿seguirá funcionando?

NG: La gente lo recibió como el regalo más significativo que le ha

hecho la compañía a la población más vulnerable en distintas zonas de Colombia, las experiencias han sido extraordinarias y las anécdotas con los niños que nunca habían ido a cine son realmente espectaculares. El Presidente en otros comunicados ha anunciado la continuidad de este programa durante el presente año.

RS: ¿Nos puede dar alguna “chiva” sobre los nuevos proyectos?

NG: Algunos de los proyectos que estamos desarrollando: Venta de comidas a través del APP, Inteligencia de Negocios entre otros. 🌐

Víctor Manuel Toro C. Ingeniero de Sistemas y Computación; Matemático - Universidad de los Andes (Bogotá). Maestría y Doctorado de la Universidad de Lille I (Francia). Inicialmente y durante 14 años fue profesor de planta del Departamento de Ingeniería de Sistemas y Computación de la Universidad de los Andes en los temas de informática teórica y de Ingeniería de Software. Posteriormente se retiró de la Universidad y, junto con 3 socios, creó una empresa de la cual fue gerente durante 14 años. Esta empresa estuvo dedicada al desarrollo de software, al diseño e implementación de modelos matemáticos, y a la asesoría en asuntos informáticos para empresas en Colombia y en EEUU. Hace 8 años se reintegró como Profesor Asociado de la Universidad de los Andes en los temas de sistemas de información empresariales, e-commerce y emprendimiento.

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); es editora de esta revista.