

¿Nos estamos transformando digitalmente en Colombia?

Para reflexionar sobre lo que significa una transformación digital en el país, analizar si están o no dadas las condiciones para lograrlo, plantear las necesidades más inmediatas y formular propuestas, acudieron al debate cinco especialistas en el tema.

Sara Gallardo M.

Poner a funcionar un producto o servicio no ha sido sinónimo de éxito y mucho menos ahora, cuando el mercado, los clientes y el entorno son tan distintos, como resultado del impacto de las tecnologías de información y las comunicaciones en la sociedad.

No basta disponer de una infraestructura tecnológica si no se tiene claridad sobre las preferencias de

los consumidores, aspecto que hoy en día es clave para existir en un mercado cambiante y en permanente movimiento.

De ahí que los interrogantes alrededor de la transformación digital en el país no son pocos, razón que motivó el encuentro de esta edición para debatir sobre los asuntos más relevantes inherentes al tema.

Los invitados fueron enfáticos en señalar la necesidad de generar una cultura para dar el paso, de manera que los directivos del sector empresarial y de negocios entiendan el alcance y la complejidad de esta transformación. Así mismo, coincidieron en que va más allá de contar con una infraestructura tecnológica, toda vez que los clientes tienen a su alcance tal cantidad de información y de diferentes alternativas para suplir sus necesidades y sus gustos, que el negocio que no apunte su estrategia en esa dirección, se quedará como parte del montón, corriendo el riesgo de desaparecer.

Jeimy J. Cano Martínez, director de la revista Sistemas y Víctor Toro Córdoba, especialista de la Universidad de Los Andes y moderador de la reunión, dieron la bienvenida a los invitados: Alberto Pradilla Bermúdez, director de la Corporación

Colombia Digital; Martha Liliana Amaya Parra, directora de Transformación Digital y Rivier Gómez Cuevas subdirector de e-commerce en el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Mintic); Luis Emilio Linares Martínez, director de Arquitectura Empresarial en Avianca y Oscar Boude Figueredo, director de Profesores e Investigación del Centro de Tecnologías para la Academia en la Universidad de La Sabana.

El moderador inició el debate formulando la primera pregunta:

Víctor Toro Córdoba
Moderador

La expresión “Transformación Digital” ha sido bastante usada en los últimos dos años. ¿Qué entendemos por Transformación Digital en una empresa?, ¿Cuál es la diferencia entre



transformación digital y mejoramiento de la empresa con base en el uso adecuado de las tecnologías de información?

Alberto Pradilla Bermúdez

Director

Corporación Colombia Digital

En mi opinión la transformación digital es un asunto de innovación y de cambio en el modelo de negocio. Su esencia apunta a cómo llevar la empresa a un nivel superior, mientras que el tema de mejoramiento solo está relacionado con eficiencia y productividad. Es posible hacer ajustes para acelerar la máquina, hecho que no incide en la forma de hacer el negocio. En tanto, que pensar en la forma como se debe hacer el negocio, es cuando verdaderamente se da un salto a otro escenario y éste cambia en forma radical, así se trate del mismo negocio. Uno de los mejores ejemplos es Uber, plataforma para el

servicio de transporte público, pero en el marco de un negocio completamente diferente, construido sobre una base distinta, con unas premisas distintas y como negocio se ejecuta desde otra óptica, no como un negocio de taxis. Estos elementos son los que construyen la transformación digital. Y hay otros ejemplos alrededor de empresas muy pequeñas. Conozco una conformada por tres personas especializadas en Contaduría que montaron una plataforma para prestar el servicio de gestión contable, que dada la complejidad de las exigencias del Estado es indispensable. Hoy en día, dicho servicio lo tengo contratado con ellos y es una plataforma muy sencilla, a través de la cual subo los documentos escaneados a la nube y recibo mi información contable, financiera y administrativa. En el correo me llegan avisos anunciando los vencimientos de obligaciones y pagos a tiempo. Re-



cibo asesoría contable, legal, financiera y administrativa mediante mensajes en la plataforma y, aunque no he visto las personas detrás del servicio, tengo todo al día. Ellos cambiaron la forma de hacer el negocio, no tienen una ARP tradicional, ni tienen una aplicación para liquidar la nómina, lo hacen en su plataforma, con herramientas básicas como Excel y mensajería, más el intercambio de documentos y chats. En verdad, la comunicación es espectacular. Para resumir, ellos hicieron diferente el negocio, lo llevaron a otro escenario, a otro escalón. Una “empresita” creada hace dos años, ya tiene oficinas en México, Argentina y Estados Unidos. Sus resultados son exponenciales. Esa es la esencia de la transformación digital en las empresas. Ese es el ritmo que cobija las cosas en el mundo digital y si las compañías no se encaminan en esa dirección, con esa competitividad, se vuelven obsoletas. Hay que “cambiar el chip”, la manera de pensar y las formas de hacer los negocios. Cuando se cambian los paradigmas adquiridos por herencia o en forma propia, ocurre la transformación digital sin nada de tecnología. De ahí que sea un tema de negocio.

Luis Emilio Linares Martínez

*Director Arquitectura empresarial
Avianca*

Más que la transformación digital es la transformación de los negocios en la nueva economía digital, en la medida en que se ha olvidado la evolución dependiendo el mo-

mento histórico por el que se atraviesa y las diferentes eras que cambian sustancialmente las cosas. En el libro *The Big Switch* se explica, por ejemplo, que la gente no creía en el impacto de la electricidad que surgió para disminuir la mortalidad y con esa capacidad se observó que las empresas podrían hacer las cosas de una forma diferente. No obstante, algunas personas seguían utilizando las formas tradicionales, pero quienes tuvieron en cuenta la electricidad como medio para el cambio, surgieron. Hoy, sucede exactamente lo mismo. Somos digitales desde el momento de los unos y los ceros, pero no éramos conscientes del tema. En el ambiente corporativo es necesario que los presidentes, los miembros de las juntas directivas y otros profesionales del mismo estatus laboral entiendan el asunto, que va más allá de tener una página web. En su momento, las páginas amarillas fueron la panacea para los negocios y la gente no escatimaba esfuerzos por tener los dos tomos de los directorios telefónicos. Cada vez surgen nuevos elementos de tecnología que producen cambio. Las redes sociales, la analítica, la nube, entre otros. Hoy se hace lo mismo de hace un tiempo, pero la demora ya no implica meses analizando números, sino en segundos es posible definir si un cliente es o no interesante. Conceptualmente, el mundo digital nos abrirá caminos diferentes. Es posible predecir si un cliente quiere ser o no parte de un negocio, a través de su comporta-



miento, en segundos, esto antes no era tan fácil, se era más reactivo que predictivo. En esta nueva economía, de acuerdo con Tomas Freeman vivimos en un mundo plano y la competencia para los negocios en el país está en cualquier parte del mundo. “Piensa global y actúa local” es la premisa. Y con relación a si la transformación digital respecto al mejoramiento de la empresa con base en el uso adecuado de los sistemas de tecnología, depende del objetivo. Si éste es mejorar la compañía está acorde a la era digital en la que nos encontramos. Es un tema de wording existente hoy en día en las empresas. Y como se trata de un tema de moda hay que educar al respecto y todos los proveedores promueven su ayuda en la transformación digital. Este es un asunto que debe ser entendido en el ADN de cualquier compañía, porque somos digitales hace mucho tiempo y lo que sucede

es que no estamos aprovechando el potencial que podemos tener.

Martha Liliana Amaya
*Directora Transformación Digital
Ministerio de Tecnologías de la
Información
y las Comunicaciones (Mintic)*

Los costos de la tecnología son los que han contribuido a que la era digital se acelere mucho más, porque ha hecho disponibles temas que antes no lo eran, por razones de costos, de almacenamiento y, físicamente eso no era tan factible como lo es hoy, factor que acelera mucho la transformación digital. Este término lo empezaron a utilizar los consultores que sí nacieron digitalmente, quienes comenzaron a competir contra los grandes monstruos y estas compañías intentaron ponerse al mismo nivel de ellas, sin mucho éxito y reconociendo que si no transformaban completamente su negocio de prin-

cipio a fin para adaptarse a tales cambios iban a fracasar. De ahí el término se convierte en universal. La transformación digital contempla absolutamente todo cambio organizacional, estructural de cultura, necesariamente es mucho más que tecnología.

Alberto Pradilla B.

Alrededor de la economía digital empieza a articularse el tema de tecnología y negocio y es el espacio en el que el Estado juega un papel muy importante. El asunto de estimular el proceso de transformar las empresas no es de poner la conectividad ni el software. Es un proceso más de economía, de determinar el punto en el que las fuerzas de la oferta y la demanda se conjugan para permitir la entrada de nuevos productos o nuevos negocios, bajo un nuevo modelo de negocio, desde luego apoyado en las últimas tecnologías disponibles, para hacerlo disruptivo e innovador y altamente competitivo contra los modelos tradicionales. Cuando la demanda lo exige es necesario cambiar el negocio para seguir siendo competitivo o cuando la oferta lo requiere también es necesario hacer el cambio.

Y en torno a las acciones de Mintic, desde hace unos años se ha venido logrando que el sector Gobierno, ese pedazo de la economía que articula todos los servicios y los segmentos del mercado, haga visible esa economía digital. Y para que ésta se dé, es necesaria la par-

ticipación del sector financiero. Los cambios de infraestructura en un negocio no tienen incidencia si no es posible retirar el dinero de una billetera electrónica mediante un medio físico. Para un servicio digital nuevo es posible hacer transferencias de una cuenta bancaria a una bolsa de dinero, de la cual se pueden ofrecer canjes o similares, pero ¿cómo se obtiene ese dinero del banco para ir a hacer una compra? Ya existen billeteras electrónicas independientes, pero no se puede cruzar dinero entre ellas, por falta de un canje; por ejemplo, en el Banco de la República, para terminar las transacciones electrónicas. Para que la transformación digital se dé es necesario que tales posibilidades en el sector financiero cuenten con la participación de lo privado y lo público. La economía digital se cita en esencia porque es diferente del mundo de la economía real, éste seguirá creciendo y avanzando a su ritmo, pero para que la economía digital sea una realidad será necesario conjugar cambios en la regulación que comprometan a los diferentes sectores. Cambios para que se puedan adaptar las criptomonedas, para que se puedan adaptar las transacciones electrónicas, cambios en los sistemas de pago de cualquier banco a través de cualquier medio, cambios en muchas de las regulaciones de la Superbancaria.

No es posible desarrollar la economía digital, si no se le quitan las barreras. No se trata únicamente de

indicarle a las empresas que hagan comercio electrónico en una página web, porque para esto se requiere una mentalidad para venderle al mundo. Así que en esa dirección los aspectos con las exportaciones e importaciones se quedan cortos, por lo que el foro económico mundial sugiere flexibilizarlas, y la unión europea revisa las necesidades para las fintech. No basta con entender en dónde estamos, es prioritario contemplar los cambios que se deben realizar en términos de regulación, y normatividad para implementación de los nuevos procesos electrónicos. La economía digital ya no es un tema de alcabalas, la DIAN (Dirección de impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia) solamente busca que las mercancías pasen por un inspector físico. El cambio no radica en el Ministerio de Hacienda en perseguir a los evasores, sino en cómo hacer para que no existan.

Y sobre la tecnología, pues ésta se hace con tecnología. ¿Cómo crece Silicon Valley?, a punta de consolidación, en ese entorno las empresas pequeñas le venden a las más grandes y éstas a otras más grandes, llámense Google, Microsoft u otras. El tema en Colombia no es pensar que quienes tienen una empresa con tres programadores ya está dentro de una economía digital. ¿Cuáles son los activos digitales definidos por el Gobierno? El software no lo es, es un servicio. La DIAN considera que el software se adquiere por licenciamiento y que

quienes lo van a comprar están incurriendo en un gasto. Con esta concepción es muy difícil adentrarse en una economía digital y hacer transformación. En esencia cuando se dice “cambiar el negocio”, concepto que suena muy bonito, es que hay que cambiar la forma como el Gobierno expide la normatividad, para determinar los límites, las barreras. Y para redondear, la importancia de hablar sobre estos asuntos es que, en todos los sectores, en todas las instancias se determine qué es necesario para que el motor de la economía gire y de la vuelta y se convierta en algo que sea más fácil para el empresario. En ese momento, cuando los negocios puedan moverse en la economía digital todo será distinto.

Oscar Boude Figueredo

Director de Profesores e Investigación del Centro de Tecnología para la Academia

Universidad de La Sabana

En la transformación digital existen dos escenarios generales: las empresas que están naciendo y desde ese momento realizan el ejercicio de pensar desde cero el negocio y proponer una nueva forma de hacerlo, y aquellas compañías que llevan una dinámica de años, y que el mercado y las exigencias de los consumidores las llevan a repensar su negocio. Sin embargo, éstas deben hacerlo en paralelo, pues su producción no puede parar mientras se transforman tecnológicamente. La forma de aproximación

de cada una de ellas es diferente. Por ejemplo, en el sector educativo estamos enfrentando retos muy grandes que vienen desde el mercado internacional, toda vez que hoy en día es mucho más fácil hacer un programa de doctorado o de maestría por fuera, a precios irrisorios, mucho más rápido y avalados por el Ministerio de Educación. De manera que nos enfrentamos a una gran competencia que vende estas opciones por distintas vías muy fáciles de acceder. Y, en muchos casos, a las empresas lo que les interesa es que sus empleados tengan el título más allá de otros aspectos. Ahora bien, el efecto que tienen las políticas en todo esto es muy importante, pues cuando a un profesor se le da la posibilidad de poder homologar casi directamente un título de maestría luego de un año, mientras en Colombia el Ministerio exige a las instituciones que estos programas sean de dos años, se crea un desbalance en el mercado, que se acrecienta cuando se comparan los precios de las universidades públicas españolas, en donde el máster puede costar 1500 euros, frente a los 35 millones que vale en Colombia una maestría. Todo esto genera tensiones en el mercado y obliga a las universidades a buscar nuevas formas de afrontar esta situación. No obstante, este fenómeno está ocurriendo en todos los sectores, pues hoy nadie espera cinco días para recibir un producto ni va a un almacén para adquirirlo. Si consigue el producto en internet lo compra y lo manda a traer

con un buzón internacional o consigue a alguien que desde afuera lo traiga y, si además es más barato, pues se va por ese camino. En otras palabras, la forma como se está manejando todo ha cambiado mucho. Y sobre la transformación digital y el mejoramiento de una empresa, hay un elemento muy importante que se debe tener en cuenta a la hora de integrar nuevos sistemas de información y es el proceso de transformación cultural que la compañía va a vivir y se debe pensar en cómo gestionar los procesos de cambio. Podemos tener la tecnología y la estrategia, pero si las personas no logramos hacer una apropiación de esa nueva forma de hacer las cosas, vamos a tener puntos de quiebre en cada momento que van a dificultar la transformación digital. Es necesario lograr que desde el proveedor de leche en Córdoba “se meta en el cuento”, para repensar el mercado de productos lácteos.

Rivier Gómez Cuevas

Subdirector e-commerce

Ministerio de Tecnologías de la Información

y las Comunicaciones (Mintic)

Hay que partir del hecho de que cada transformación asumida por las empresas ha sido producto de una revolución en su momento. Hoy estamos viviendo la cuarta revolución industrial a través de la tecnología, de ahí que hablemos de transformación digital. En tal sentido existen dos mundos paralelos: el físico y el digital en el que ni las personas

ni las empresas se comportan de la misma forma. No es lo mismo plantear en torno a esta mesa un concepto que plantearlo en una red social como Facebook, porque no tiene el mismo significado ni las mismas reacciones. Y en esa dirección, es necesario que las empresas entiendan cómo funcionan esos nuevos comportamientos en esos dos mundos paralelos. Una microempresa de Colombia es igualmente competitiva frente a otra de cualquier país, porque tiene las mismas posibilidades y acceso a la información. Entonces se trata de analizar cómo conviven esos dos mundos y cómo atender y existir en ese paralelismo. Y frente a la diferencia entre transformación digital y mejoramiento de una empresa, a partir del uso adecuado de los sistemas y tecnologías de información, si dentro de toda la organización no existe el ADN de la digitalización y la tecnología, solamente se registran casos aislados en mejoras de procesos a través de la tecnología. Pero si no se va más allá de la mejora de proceso mediante el uso de la tecnología, a una transformación de la cultura organizacional, no se generará ningún cambio o innovación.

Víctor M. Toro C.

La transformación digital puede verse desde la perspectiva de una empresa, de una sociedad o de un país. Les propongo centrarnos en lo corporativo, en la empresa. En las conferencias y videos de “transformación digi-

tal”, casi siempre nos mencionan los mismos ejemplos: Netflix, Airbnb, Uber, Amazon, Spotify, entre otros, que cambiaron el mercado y el sector de la industria a la cual pertenecen. Pero tales empresas nacieron digitales. El asunto es: con las compañías que existían antes ¿qué sucede? ¿Es posible la transformación digital en empresas tradicionales colombianas? ¿Conocen algunos casos? ¿Cuáles?

Alberto Pradilla B.

En las pequeñas, en las grandes empresas o en las nuevas la situación es la misma. La mayoría de los buenos ejemplos de transformación digital en las organizaciones es cuando la compañía decide iniciar un nuevo negocio, sin abandonar su modelo de negocio actual. Le apuestan a una nueva operación o a un nuevo producto o a un nuevo segmento en los que sí hace el cambio que no estaba tan dispuesto a realizar en el negocio tradicional. Para resumir, sí es posible y los ejemplos son los citados.

Luis Emilio Linares M.

Formo parte de una empresa que se llama Avianca, cuyo presidente define como digital y que el próximo año llegará a los 100 años de fundada. Tiene todos los retos posibles: es grande, funciona en 24 países, pero tiene un nuevo ADN. En otras palabras, no puede cambiar por sí sola, depende mucho del ecosistema. No es posible esperar que el Gobierno abra el camino

para la transformación porque eso no pasa, en la medida en que el negocio se antepone a las regulaciones. Hoy en día hay muchas compañías están cambiando este concepto y las estructuras de su organización para abordarlo de una manera completamente diferente. Por ejemplo, yo trabajo en una vicepresidencia definida como digital y de tecnología y lo mismo están haciendo entidades financieras como Bancolombia y Argos; están en ese proceso, comparable con la mariposa, la cual de larva no llega a serlo, tiene que surtir unos pasos para lograrlo. Para resumir, se trata de un asunto de ADN y de creer. No es posible cambiar una organización o el Gobierno de la noche a la mañana, debe existir un tipping point que indique el camino. Basta observar empresas como Netflix, la cual no empezó siendo digital, mandaba su producto por correo y luego dieron el salto. Los bancos, cadenas como Falabella están en ese proceso, teniendo en cuenta la tecnología. En tales compañías la persona de tecnología no es quien ayuda, es el habilitador para esa gran transformación, hecho que se lo debemos en gran parte a la gestión de Mintic; ahora el CIO depende del director o ministro de la entidad, no como era antes que dependía de planeación, le dio el estatus dentro de la organización, porque la información se convirtió en un asunto tangible con base en Open Data y ese tipo de asuntos para ofrecer negocios y servicios diferentes. Entonces, dependiendo el nivel en el que la em-

presa se encuentre va a tener unas posibilidades distintas.

Jeimy J. Cano M.

¿Cómo definen ustedes el proceso de transformación digital en una empresa colombiana tradicional colombiana? ¿Cuál es el indicador?

Martha Liliana Amaya P.

Esa es una pregunta repetitiva dentro del Ministerio. Existen algunas metas que describen la necesidad de transformación de determinado número de empresas. Pero tales metas no deben existir porque ese cambio nunca termina. Una vez empieza la transformación, ésta no para, continúa, llegan nuevas tecnologías, nuevos entornos, nuevas condiciones. La transformación se da en el momento en que se genera la conciencia y la cultura de cambio permanente.

Luis Emilio Linares M.

Todo se mide con dinero en el sector real y de forma diferente en el entorno de Gobierno, en donde se hace a través de políticas. Pero, es posible iniciar el cambio de estrategias de ventas en los canales que son digitales. Si vendo 100 y la penetración en canal digital es de 10, si lo duplico el negocio se está transformando en un determinado porcentaje; si la gestión de venta se hace mediante un Call Center o hacer promociones para cada cliente, se tiene una publicidad más efectiva medible en un porcentaje.

Rivier Gómez C.

No existe una única receta. No se trata de un chequeo para que la transformación se de en forma inmediata. Coincido en que depende del modelo de negocio y de las características de la empresa; estableciendo unos indicadores es posible realizar un acercamiento de cambio en ese contexto. La transformación digital se da cuando la compañía tiene la capacidad de adaptarse tan rápido como evoluciona la tecnología y cuando asume los retos y cambios que la misma economía digital le plantea. Las empresas colombianas tradicionales tienen muchas oportunidades para adentrarse en la transformación digital, porque muchas tienen la capacidad de hacerlo en forma rápida y pueden tener más cercanía con los perfiles de los clientes que han cambiado y son más exigentes en una economía digital. Hace poco leí un artículo que

muestra que estamos guiados por la ley del pesimismo, los empresarios no están convencidos de lo que está sucediendo gracias a la tecnología ni del cúmulo de oportunidades. En algunos de los proyectos que desarrollamos desde el Ministerio ya veníamos haciendo inversiones significativas en desarrollo de herramientas y apoyo al empresario para esa transformación. Hoy orientamos la inversión en generar cultura y transformación de mentalidad para que puedan dar ese paso.

Alberto Pradilla P.

Sí es posible que las empresas tradicionales colombianas se transformen, es un asunto de innovación como lo mencionaba al comienzo. Muchos de los cambios no funcionan en términos de rentabilidad, por una serie de factores presentes en la economía digital como lo es la usabilidad. El ejemplo de Avianca





es muy bueno, porque viene pre-tendiendo convertirse en una empresa digital de pasajes, cuyo negocio se origina y se genera en forma digital, que ha sido pionera en muchos de los procesos, lo que permite deducir que ha existido una transformación digital inherente. Cuando la transformación no funciona bien se debe a aspectos como la usabilidad y los clientes, entre otros. Insisto en la innovación porque ésta determina cuántos escalones ha ascendido el modelo de negocio. Y para cerrar quiero citar lo planteado en este momento en el foro económico, en el sentido de que la verdadera cuarta revolución no es el mundo digital, sino la inteligencia artificial. Cuando en Avianca las compras, los despachos, las programaciones de los vuelos y otros procesos se muevan acompañados de sistemas de inteligencia artificial, con suficiente data, eso sí va a transformar el mundo, ese sí va a ser el detonante de la economía digital.

Oscar Boude F.

Quiero citar una investigación realizada en la universidad sobre la diferencia en la percepción que tenían los medios de comunicación que nacieron digitales y aquellos que comenzaron a migrar de lo físico a lo digital. Pudimos encontrar que el elemento real que contribuyó a los medios que nacieron desde lo digital fue entender al usuario y empoderar el concepto de que su perfil había cambiado; que no se trataba de usuarios que consumían, sino que eran capaces de producir, a quienes se les podía dar el poder de transmitir la noticia. Entender ese entorno provocó que mucha gente se volcara hacia los medios digitales, porque les dieron el poder a los usuarios de hacer cosas. Algunos han entrado a entender esa nueva dinámica y hay otros que siguieron apegados al entorno tradicional y terminaron fracasando. Además de la necesidad de entender que cualquier empresa puede asumir la transformación, primero

es necesario repensar el negocio a hoy en forma local y afuera. Las empresas estaban acostumbradas a tener un producto y el cliente era quien lo necesitaba y en esa condición debía acercarse y realizar la compra. El asunto es que surgió una cantidad de opciones con el mismo producto y servicios adicionales, lo que modificó por completo el entorno de los negocios. No basta con generar espacios de innovación si éstos no van de la mano con la certeza de lo que quieren los clientes, de entender que el tema de servicio al cliente se basa precisamente en eso; no es agobiarlo a través de un call center. En otras palabras, es necesario poner a funcionar la inteligencia artificial para determinar el perfil del cliente y sus necesidades particulares, a partir de analizar las opciones disponibles para definir el modelo de negocio. En resumen, una compañía sa-

be que se transformó digitalmente cuando logra entender que su cliente se va a mover de un lado para otro y puede ofrecerle lo que éste está buscando.

Luis Emilio Linares M.

Las oportunidades que se generan son completamente diferentes. Basta citar un ejemplo de empresa como Sura, ofreciendo seguros orientados a proteger la reputación de las personas. Y, desde esa perspectiva, la transformación digital se puede considerar como una amenaza o una oportunidad. Lo importante es encontrar en los diferentes ecosistemas, la forma de apalancar el negocio para permanecer y competir. Otro modelo pueden ser los bancos que ya no tienen oficinas, exponiendo un API para que terceros se puedan conectar. Y estamos tratando de ir creciendo ese tipo de alternativas para generar una



transformación en esa economía del “gana, gana”. Y el Gobierno nos debe ayudar educando, porque si se indaga entre los miembros de una Junta Directiva sobre aspectos inherentes a la transformación digital, muy seguramente ellos no entienden de qué se trata para pronunciarse al respecto. Bien diferente es si esta conversación se sostiene con miembros de Amazon o Microsoft, entre otras compañías. Y a las empresas les cuesta entender ese impacto en el negocio. Así que el Gobierno debería adelantar campañas orientadas a suministrar información y educación al respecto y en temas como APIs, Cloud y Analítica, para evitar la obsolescencia en unos pocos años. Lo que se observa en el marco de esta economía digital es que en un tiempo muy corto la humanidad cambió y lo seguirá haciendo de manera absurda. Miremos hace unos años cuántos libros había en Internet, ninguno; hoy en día ese mercado es impresionante, lo mismo que el negocio de la música. Lo que obliga a educar a nuestros empresarios para empujar esa transformación hacia esa nueva economía digital.

Alberto Pradilla B.

Hace un momento me refería a las alcabalas, porque la DIAN sigue siendo muy cerrada, pero la gente está comprando por nuevas y diferentes vías, así tenga que pagar costos por la facilidad que le representa y esta alternativa se convirtió en un modo de vida. Así que el Estado debe acompañar tales cam-

bios y posiblemente tendrá que modificar algunas regulaciones.

Rivier Gómez C.

En mi opinión el Derecho va después de los hechos.

Víctor Toro C.

Retomando el tema de las empresas tradicionales, en particular, las medianas y pequeñas (las cuales generan alrededor del 80% del empleo en Colombia), recordemos que la gran mayoría vive con problemas tan inmediatos como el pago de nómina. Sin embargo, sobre estas pequeñas y medianas compañías reposa la estabilidad social del país. A tales empresas ¿la transformación digital las toca? O, por el contrario, ¿es un tema más para ver de lejos y para soñar? En ese contexto ¿qué pueden hacer el Gobierno, las universidades, las agremiaciones para que la transformación digital impacte la cultura y genere el cambio de mentalidad necesaria para entrar en ese camino?

Oscar Boude F.

Desde las universidades y entendiendo la problemática de las pymes y su complejidad, para estas resulta más fácil la transformación digital, pero es más riesgosa, toda vez que involucra recursos destinados al pago de nómina. Además, esas empresas no pueden asumirla en forma individual solas, debería generarse desde el Gobierno, tal y como está ocurriendo con las convocatorias de Colciencias para

reducción de impuestos de retención, acompañadas de las universidades para entender su negocio, trazar el plan de transformación y asumir el proceso, poco a poco. Tampoco se trata de poner en riesgo el negocio para reinventarse. Es necesario mantener lo que tienen, pero recibir la orientación de quienes tienen la experiencia. Cursos, beneficios con reducción de impuestos por actividades de esa naturaleza. No es lo mismo que una organización como Avianca ponga un millón de dólares en riesgo a que sean los 10 millones de la nómina de una pyme.

Alberto Pradilla B.

Quiero referirme a los ejemplos de empresas tradicionales que han asumido la transformación digital. En la Corporación Colombia Digital adelantamos un estudio en torno al agro, auspiciados por Mintic, y aprendimos muchísimo sobre lo que ha sucedido para generar los aspectos que se introduzcan en el ADN, con el ánimo de darle paso a la transformación en ese sector. Y cuando el país impulsó el tema agrícola, ¿qué se hacía para que el campesino dejara el azadón y la mula y se pasara a un tractor? Fue creada Finagro (Fondo para el Financiamiento del sector Agropecuario) en conjunto con un banco que ofrecía tasas subsidiadas y rebaja de aranceles, condiciones que hoy todavía existen. Fue esa conjugación de descuentos tributarios la que resultó facilitando los recursos para que los campesinos pudieran

hacer esa apropiación. Y en el entorno de hoy es más un asunto de ayudarlo a las pymes a entender en dónde está su negocio, hacia dónde se dirige en el corto tiempo, quieran o no. Además de concientizarlas sobre la transformación del mercado que las va a llevar a tales cambios. En otras palabras, ayudarlo a entender los cambios que se están dando y los que están por venir, mediante un acompañamiento del Gobierno. Hoy en día, las grandes superficies “extorsionan” a sus pequeños proveedores quienes se ciñen a sus condiciones con tal de mantener sus productos en la góndola, pero no existe ese intercambio de información entre los pequeños proveedores y las grandes cadenas de venta al detal. De alguna manera hay que auspiciar para cambiar ese entorno. Es increíble que compañías como Coca-Cola tomen sus pedidos, todavía visitando al tendero. Así que para que este tendero cambie, el cambio se debe dar en los dos lados de la ecuación. De lo contrario no será posible la transformación.

Luis Emilio Linares M.

En mi opinión es mucho más fácil la transformación digital en la pequeña y mediana industria que en la grande, porque es menos pesada para moverse. Además, es más fácil el desprendimiento del entorno tradicional para ver nuevas oportunidades. Se trata de un tema netamente cultural y la cultura arrasa con la estrategia; y no hay nada más difícil que cambiar la cultura

del empresariado. ¿Qué se debe hacer? La academia juega un papel muy importante, de la misma manera que las asociaciones, las cámaras de comercio mediante un acompañamiento similar al que se suministra en la creación de una empresa. Las pymes por su cuenta no lo podrán hacer solas, necesitan orientación y alternativas de apoyo por parte del Estado. Y la DIAN, sí ha actuado con hechos; por ejemplo, las compras realizadas por la nube, exentas de IVA y reglamentadas en el año pasado. Poco a poco surgen ese tipo de herramientas.

Martha Liliana Amaya P.

El Ministerio lidera tres grandes proyectos que le pido a Rivier Gómez, como líder de los mismos, describir.

Rivier Gómez C.

El papel o lo que nos corresponde como Estado es apoyar a esas micro, pequeñas y medianas empresas para asumir ese riesgo que, por su capacidad, no están dispuestas a hacerlo. Como ya se dijo, la inversión en tecnología para algunas MiPyme puede ser vista como muy costosa, lo cual significa un riesgo muy alto en sus finanzas. Una vez el empresario descubra el potencial en la transformación digital ya no querrá salirse. Y de ahí en adelante asumirá los riesgos necesarios. En ese contexto contemplamos tres grandes proyectos dirigidos a ese nicho de mercado empresarial. Se trata de desarrollar las habilidades

y el conocimiento para que los dueños de esas compañías tengan las posibilidades de adquirirlos. Y, muchas veces, ellos mismos lo solicitan. El año pasado seleccionamos 18 unidades de desarrollo empresarial para convertirlas en centros de transformación digital. Por ejemplo, una compañía acude allí para solicitar apoyo por problemas de inventario y se les brinda asesoría en cómo solucionar sus problemáticas a partir del uso de herramientas tecnológicas. Y en otro sentido, el comercio electrónico está permitiendo que los negocios dejen de ser locales para convertirse en globales. También en el año pasado seleccionamos cuatro grandes operadores para brindar asesoría a 10 mil MiPyme. Así mismo, venimos desarrollando otras actividades en armonía con estos proyectos, buscando ese primer riesgo del empresario imposible de enfrentar.

Víctor Toro C.

¿Cuáles acciones concretas puede realizar una empresa mediana y pequeña para iniciar su transformación digital? Y el Estado, por su parte, ¿cuáles acciones concretas debe realizar con el propósito de apoyar esa transformación digital para generar un efecto de “bola de nieve” que estamos necesitando en el país?

Martha Liliana Amaya P.

Existen tres proyectos. Uno de ellos contempla 10 mil empresas pymes para introducirlos en el comercio electrónico, desde el co-

mienzo hasta finalizar con la página de comercio electrónico en línea. Otro se refiere a capacitación que cubre a 100 mil empresarios capacitados, a través de una plataforma de cursos virtuales, para que ellos ingresen a 36 diferentes cursos de acuerdo con sus necesidades y que estará funcionando en el corto plazo. Y el tercero apunta a las pymes en el proceso de transformación digital, dentro de un acompañamiento más personalizado, para 10 mil compañías de estas características, de principio a fin, compuesto por 18 centros de transformación digital en todo el país, conformándose en esa dirección.

Rivier Gómez C.

Para completar la información sobre los tres proyectos mencionados, también estamos trabajando en cómo transformar la mentalidad de tales empresarios, de manera que puedan asumir la transformación digital. Es un cambio de cultura para entender en forma distinta el uso de la tecnología y si no existe en el tomador de decisiones un pensamiento diferente, aunque tenga el capital y las condiciones organizacionales, si no está totalmente convencido, el cambio es imposible. Así mismo, es necesario continuar dinamizando la oferta y la demanda, el ecosistema completo para generar que la demanda entre a formar parte activa del mismo y la oferta, a su vez, pueda atender las necesidades. Cuando un microempresario estaba decidido a implementar tecnología en su negocio,

se encontraba con obstáculos como los costos, o herramientas que no le satisfacían sus necesidades. Hoy en día existe gran variedad de herramientas con diferentes costos y precios asequibles que, al momento de ser implementadas en las empresas, permiten el mejoramiento de la productividad y la competitividad de las mismas.

Luis Emilio Linares M.

Colombia tiene un problema netamente cultural en el sentido de que no fuimos educados para ser empresarios. La confianza para hacer negocios no existe, de manera que la academia debería ocuparse de generar ese ADN en los estudiantes. No es fácil que el colombiano se lance a obtener los recursos para sacar adelante una idea, precisamente por la idiosincrasia que lo cobija. Lo primero que haría es preguntar porque esas empresas se pregunten si deben o no existir en la era digital. Así mismo, preguntarse qué se quiere hacer y para qué, de manera de generar un plan en esa dirección. No se trata de ser una compañía como Netflix o Amazon, sino de definir tales aspectos en un proceso de aprender y desaprender. Sobre todo, frente a los permanentes desarrollos que se presentan: inteligencia artificial, analítica etc. Necesitan percibir y entenderlo que está sucediendo. Por su parte, el Estado debe ser un mercaderista, en el sentido de que tiene que generar los tipping points para que la gente se mueva y esto no es fácil. No solamente con educación, sino

con base en las historias que se hayan vuelto virales gracias a esto. De esa forma las personas empiezan a permear y a generar el cambio. Otro asunto es la capacitación constante, mostrando qué sucede cuando no se busca el cambio; se debe buscar por verticales, cada una tiene su nicho. En nuestro país la industria del software es un tema que será cada día más complejo porque las empresas extranjeras son las líderes. En tal sentido, es necesario impulsar el desarrollo local de software para las regiones.

Alberto Pradilla B.

Eso es una realidad del país y observar lo que ha sucedido en el mercado colombiano es muy interesante. El paso del campesino del transistor al celular es una prueba de ello. La sociedad colombiana sí se está transformando a pesar de ser un país atípico en muchos aspectos. Por ejemplo, en la apropiación de Facebook, de cero ya vamos en más de 40 millones de cuentas abiertas en esa red social. El tema está en ubicar en dónde los cambios se están volviendo virales y en dónde existe una barrera por alguna consideración que no se ha tenido en cuenta. En el país se sigue legislando como si el mundo digital no existiera y creo que Colombia tendrá que tomar conciencia sobre la necesidad de implementar unos cambios. Un ejemplo es que el Ministerio de las TIC y el Ministerio de Transporte no se hubieran puesto de acuerdo con relación a Uber. Me parece que las empresas

sí quieren dar el paso, encuentro un interés genuino en esa dirección en los dueños y en los empleados. La esencia está es en “cómo”. El Foro Económico, para citar un caso concreto, recomienda la necesidad de legislar para que las cosas se den. No es una responsabilidad exclusiva de las empresas, es también por la regulación existente. Otro aspecto es que la tecnología ya no es exclusiva del ámbito de los programadores en una compañía, sino de cada uno de los cargos de responsabilidad. Otro asunto sobre el que debemos reflexionar tiene que ver con la academia. En este escenario de auspiciar la apropiación y el estado de cambio, la universidad juega un papel muy importante. Los cambios en universidades del exterior se dan teniendo en cuenta el nuevo perfil de la sociedad, en temas como la política pública. El contenido de los cursos está muy centrado en preparar a las personas para acompañar la reglamentación que existe o para entenderla o ejecutarla, factores que en Colombia no se ven. No es posible continuar preparando profesionales con los mismos modelos de años atrás. No los estamos formando con base en las necesidades de la industria.

Luis Emilio Linares M.

Al país también hay que verlo con ojos de optimismo. Hace un tiempo en la fundación del Centro de Internet de Las Cosas, tuve la oportunidad de observar las dificultades en un proyecto de tal naturaleza,

relacionadas con diferentes aspectos. Y, a pesar de tales obstáculos, los logros son evidentes. La historia del país cambiará si se trabaja bien bajo tales parámetros, en la creación de ecosistemas que faciliten esfuerzos conjuntos.

Oscar Boude F.

Otro aspecto que la academia debe abordar es el relacionado con la reputación digital. Cuando se inicia la transformación digital en el marco de muchos procesos, es posible subir muy rápido y, al mismo tiempo, bajar tan rápido como la espuma. Estamos en un mundo en el que dependemos y actuamos animados por qué tan viral se convierte un hecho o no. De ahí la importancia de que la empresa pyme es-

té acompañada y que sepa que no porque le esté yendo muy bien, mañana la situación no sea diferente y la inversión realizada pueda perderse. Asumir ese cambio necesita acompañamiento. Generar nuevos productos y nuevos procesos requiere hacer la prueba para ir filtrando y descubriendo lo que pueda funcionar en el marco de una dinámica de movimiento. Por tales razones la reputación digital cobra tanta importancia hoy en día. Es necesario trabajar sobre esos aspectos para enseñar a los empresarios sobre el cuidado y la prudencia alrededor de las decisiones a tomar. En cómo el entorno define comportamientos que afectan los productos y servicios. 🌐

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.