

Estrategia y Organización

Liderazgo, hoja de ruta y
presupuesto para la
Transformación Digital



Tecnología
para los negocios

Cámara
Valencia

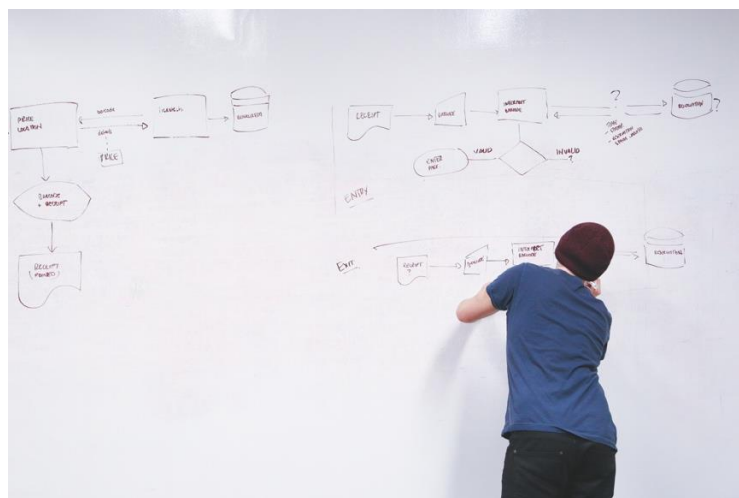
Estrategia y Organización.

La importancia del liderazgo, la elaboración de una hoja de ruta y de un presupuesto apropiado para la Transformación Digital.

Estrategia y Organización en la Transformación Digital

La transformación digital en las empresas ha pasado de ser algo innovador pero prescindible, a ser una condición indispensable para el éxito empresarial. Esta transformación va más allá de la mera implementación de los nuevos avances tecnológicos en el negocio, sino que abarca todas las distintas fases de la empresa hasta su raíz. Es por ello que la estrategia y la organización son importantes para llevar a cabo una transformación digital.

La idea básica de llevar a cabo una estrategia de transformación digital es **analizar las necesidades y la cultura de la empresa, elaborar una hoja de ruta y un presupuesto** detallado para poder lograr los objetivos propuestos.



¿Qué es el Liderazgo Transformacional?

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo en el que los líderes alientan, inspiran y motivan a sus empleados para innovar y crear un cambio que ayudará a crecer y moldear el éxito futuro de la empresa. Esto se consigue cuando los líderes de las empresas predicán el ejemplo y fomentan un sentimiento fuerte de cultura corporativa e independencia en el lugar de trabajo.

Los líderes transformacionales inspiran y motivan a sus empleados sin hacer uso de la micro-gestión¹

Los líderes transformacionales confían en sus empleados y permiten que éstos tengan la autoridad necesaria para tomar decisiones en sus tareas asignadas. Este estilo de gestión permite a los empleados fomentar la creatividad para encontrar nuevas soluciones a problemas antiguos. Además, a través de esta gestión, los empleados estarán preparados para convertirse en líderes transformacionales a través de tutorías y formación.



2

¹ Sarah K. White, 2018. *What is Transformational Leadership?*

² EAE Business School, 2014. *Liderazgo transformacional: el cambio.*

Modelo de Liderazgo Transformacional

El modelo de liderazgo transformacional fue desarrollado por Bernard M. Bass en 1985. Este modelo anima a los líderes a demostrar un liderazgo auténtico y fuerte, con la idea de que los empleados se sientan inspirados a seguir el ejemplo. Es un modelo aplicable a cualquier industria, pero es especialmente vital en las empresas tecnológicas, donde la innovación y la agilidad cobran un rol fundamental en el éxito de la misma. Según el modelo de liderazgo transformacional, un líder transformacional es alguien que:

- **Fomenta la motivación y el desarrollo positivo** de sus seguidores.
- **Ejemplifica los estándares morales** dentro de la organización y fomenta lo mismo en los demás.
- **Fomenta un ambiente de trabajo ético**, con valores, prioridades y estándares claros.
- **Desarrolla la cultura de la empresa** al alentar a los empleados a pasar de una actitud de interés propio a una mentalidad en la que trabajar para el bien común.
- **Hace hincapié en la autenticidad, la cooperación y la comunicación abierta.**
- Brinda asesoramiento y orientación, pero **permite a los empleados tomar decisiones** y tomar posesión de las tareas.

Liderazgo Transformacional en la Transformación Digital

A pesar de que el concepto de liderazgo transformacional puede aplicarse a cualquier tipo de empresa, es especialmente importante en aquellas **empresas relacionadas con la transformación digital**³. Adaptarse a la tecnología que avanza rápidamente requiere de constante innovación y un fuerte liderazgo para mantenerse en la vanguardia y seguir siendo competitivos.

³ Rich Hein, 2019. *How to apply transformational leadership at your company.*

Según un estudio realizado por *Gartner*⁴, **el 40% de los CIO de son líderes en la transformación digital de su empresa**, mientras un **34% dicen ser responsables de la innovación tecnológica**. Inspirar y motivar a los empleados es una pieza importante para la planificación de la transformación digital.

No obstante, no todas las partes de las TIC se pueden beneficiar del liderazgo transformacional. El desarrollo de algunos proyectos requiere de una mayor estructura, consistencia y seguridad. Este estilo de liderazgo es denominado como **liderazgo transaccional**.

Liderazgo Transformacional vs Transaccional

El liderazgo transaccional es exactamente lo opuesto al liderazgo transformacional, es decir, confía en inspirar y motivar a los empleados a través de incentivos y castigos. Este estilo requiere de supervisión, organización y un constante monitoreo del rendimiento. **El modelo de liderazgo transaccional no trata de innovar**. Por el contrario, se fundamenta en mantener las cosas constantes y predecibles a lo largo del tiempo. Los posibles errores son exhaustivamente investigados y el objetivo final es crear rutinas de trabajo eficientes⁵.

El estilo de liderazgo transaccional se adapta mejor en aquellos departamentos que requieren de rutina y una sólida estructura, especialmente en áreas donde es esencial minimizar la ineficiencia y el caos. Como consecuencia, en este modelo de liderazgo no hay cabida para la innovación.

Mientras el **liderazgo transformacional permite a los empleados proponer nuevas ideas** y mirar hacia el futuro, **el liderazgo transaccional pretende mantener unos procesos consistentes** y seguros a lo largo del tiempo.

Ejemplos de Líderes Transformacionales

⁴ Gartner, 2016. *Insights from the 2016 Gartner CIO Agenda Report*

⁵ Sarah K. White, 2018. *What is Transformational Leadership?*

Un estudio realizado por la Universidad de Harvard⁶ ha analizado los mejores ejemplos de liderazgo transformacional entre las 500 empresas de Estados Unidos. Algunos ejemplos de líderes transformacionales son los siguientes:

- **Jeff Bezos, Amazon:** Como alguien que saltó desde el mundo de las finanzas, aportó una nueva perspectiva al comercio electrónico a través de años de experiencia en una industria distinta.
- **Reed Hastings, Netflix:** Proveniente de una empresa de softwares, desconocía los procedimientos establecidos en la industria de la televisión.
- **Tim Cook, Apple:** Tim ha mantenido siempre el foco en la innovación, el desarrollo de software y la lealtad a la marca.



7

¿Qué es una Hoja de Ruta Digital?

⁶ Scott D. Anthony, 2017. *What the best transformational leaders do.*

⁷ EAE Business School, 2014. *Liderazgo transformacional: el cambio.*

Cada empresa es única y también lo es el alcance y el esfuerzo necesario para lograr una transformación digital.

La hoja de ruta digital es el plan para impulsar y coordinar la transformación digital en toda la organización.⁸

Dependiendo de cómo se gestione la empresa, la hoja de ruta puede requerir de algunas necesidades específicas, pero hay cuatro elementos fundamentales que toda empresa debe incluir en su hoja de ruta digital.

1. Dónde se pretende llegar

¿Qué significa la transformación digital para la empresa? ¿Cuánta transformación se pretende hacer? ¿Qué es "suficientemente bueno"?

Las empresas llevan a cabo transformaciones porque tienen una visión del estado objetivo que quieren lograr. Articular la **visión del estado objetivo es fundamental** para asegurar el apoyo y la aceptación de los empleados implicados en el éxito de este objetivo. Una visión claramente establecida que resuene con los empleados, socios y clientes ayudará a garantizar que las acciones de todos estén alineadas.

2. La estrategia para llegar al destino

¿Cuánto tiempo se espera que requiera la transformación? ¿Se prevén los cambios que deben ocurrir o se determinarán a medida que avanza la transformación? ¿Cuáles son las áreas de enfoque esenciales para el éxito?

Tener una **estrategia definida sobre cómo abordar la transformación digital** es esencial para lanzar un mensaje de seriedad y destacar la importancia de los pasos a seguir para lograr el éxito.

3. Lista de actividades clave

¿Cuáles son los procesos clave para apoyar la transformación digital?

⁸ Navvia, 2018. *Digital Transformation Roadmap*.

No es necesario mapear todas las tareas con anticipación, pero se ha de **conocer los cambios críticos** para llevar a cabo con éxito la transformación. Para cada empresa las actividades clave serán diferentes. Pueden ser proyectos tecnológicos, reestructuración organizacional, cambios en el ecosistema de proveedores o modificaciones en los procesos comerciales. Además, **la hoja de ruta debe incluir proyecciones de ingresos y gastos** para guiar la toma de decisiones.

4. Los hitos que se encontrarán

La hoja de ruta de transformación digital debe incluir descripciones de los estados de los objetivos a medida que avanza el proceso. Estos hitos proporcionarán una referencia útil para garantizar que la transformación sigue su curso, así como para medir el progreso. Para las iniciativas de transformación que se espera que requieran más tiempo para completarse, a menudo es útil **planificar periodos de normalización** para evitar la fatiga del cambio continuo.

¿Por qué es necesaria una Hoja de Ruta Digital?

Sin un plan y un proceso claro, la organización deambulará en la búsqueda de la transformación digital y eso puede ser muy costoso y arriesgado para la empresa. En particular, las transformaciones digitales a gran escala suelen ser desalentadoras, por lo que una **hoja de ruta ayudará a separar el objetivo en sub-objetivos manejables**, de esa forma poder planificar los recursos de manera eficiente y generar valor para la empresa.

La transformación digital a menudo incluye una combinación de procesos tecnológicos, cambios organizacionales y ajustes de procesos que dependen unos de otros para lograr el éxito. Una hoja de ruta permitirá a diferentes equipos trabajar en diferentes partes de la transformación y mantenerse alineados. Además, asegurará que las distintas piezas del rompecabezas encajen cuando terminen.

Por otra parte, es importante **controlar y coordinar los esfuerzos individuales**. Si las personas saben que hay un plan y un proceso, será más probable que canalicen su entusiasmo de manera más constructiva. A veces, uno no conoce los

detalles de antemano, pero la **hoja de ruta proporciona un punto de referencia** que ayuda a la organización a determinar qué proyectos e iniciativas emprender.

No todos los proyectos estarán 100% alineados con la hoja de ruta digital, pero ayudará a que los líderes puedan tomar decisiones disponiendo de más información. La hoja de ruta digital mantendrá al equipo concentrado, ya que hay muchos estímulos externos (proveedores, productos, tendencias...) que bombardean constantemente a la empresa y esto puede ser una distracción. Sin un filtro que permita determinar qué es importante y qué es "ruido", la empresa se enfrenta a un riesgo alto de terminar en un callejón sin salida, perdiendo tiempo y recursos.



¿Cómo elaborar una Hoja de Ruta Digital?

El entorno empresarial está cambiando rápidamente y para competir, las empresas deben modernizarse; proporcionar a los clientes los nuevos productos y servicios que esperan y actualizar sus operaciones internas para aprovechar la nueva

tecnología⁹. Desarrollar e implementar una hoja de ruta digital para lograr la transformación digital puede aumentar significativamente la probabilidad de éxito. Éstas son las 5 mejores prácticas para establecer una hoja de ruta digital¹⁰:

- 1. Definir qué es el éxito para la empresa**
- 2. Separar el cambio de transformación digital en partes manejables**
- 3. Aprovechar el valor generado a medida que la empresa avanza,** en lugar de esperar hasta el final.
- 4. Centrarse en el impacto en las personas** (cultura, proceso, habilidades y cambio organizacional).
- 5. Ajustar el rumbo si es necesario,** ya que el entorno cambia continuamente.



¿Cómo definir un Presupuesto apropiado a la Transformación Digital?

Definir el presupuesto para las actividades de una empresa es siempre complicado, y aún más para empresas que emprenden proyectos de transformación digital. Con tantas partes móviles diferentes, los proyectos de transformación digital requieren de una base sólida a partir de la cual empezar a construir, incluido un presupuesto que refleje con precisión la escala y la complejidad de la iniciativa, pero sin dejar de ser alcanzable y realista. Sin embargo, definir un presupuesto de este tipo puede ser

⁹ David Mainville, 2016. *Business Process Management*.

¹⁰ Navvia, 2018. *Digital Transformation Roadmap*.

todo un desafío. A continuación, se mencionarán las consideraciones clave que se deberán abordar para garantizar que el presupuesto dedicado a la transformación digital respalde los requisitos organizativos y los objetivos estratégicos¹¹.

1. Involucrar a todos

Obviamente, es imposible involucrar a todos los individuos de la empresa en el proceso de elaboración del presupuesto. Sin embargo, en lo que respecta a la transformación digital, es importante considerar alternativas a los métodos de elaboración de presupuestos tradicionales que generalmente se gestionan de manera departamental. Este modelo no es viable cuando la transformación digital se extiende a través de varios departamentos, roles y ubicaciones. En cambio, se necesita de un **enfoque colaborativo que facilite la comprensión de los procesos centrales de la empresa** para garantizar que cada elemento de la empresa se tenga en cuenta en el presupuesto. Sin esta imagen holística, se corre el riesgo de crear cuellos de botella.

2. Considerar los costes ocultos

En aquellas empresas donde existen distintas unidades de negocio, es muy probable que existan áreas adicionales dentro de la empresa que deberán incluirse en el presupuesto de transformación digital.

3. Visión compartida

Definir el presupuesto es solo una parte de la batalla. Es crucial crear una **concienciación colectiva sobre la necesidad y los beneficios de la transformación digital** desde una etapa temprana. Es por ello que una primera fase dedicada al “descubrimiento” puede ayudar a articular de forma más clara los objetivos e ideas que proporcionen una mayor confianza y ayuden a garantizar la aceptación. La creación de prototipos o pruebas de conceptos son buenas herramientas para presentar las ideas de una forma muy visual.

¹¹ Smart Insights, 2019. *Get the most from your digital transformation.*

4. Valor

El impulsor clave detrás de cualquier proyecto de transformación digital debe ser entregar valor. Si se concentra únicamente en las funciones que se desean ofrecer sin pensar en cómo satisfarán a la visión general, es poco probable que el proyecto logre los resultados propuestos. Al definir el presupuesto, se ha de tener en mente las razones precisas por las que se desean emprender los proyectos de transformación digital.

5. Agilidad

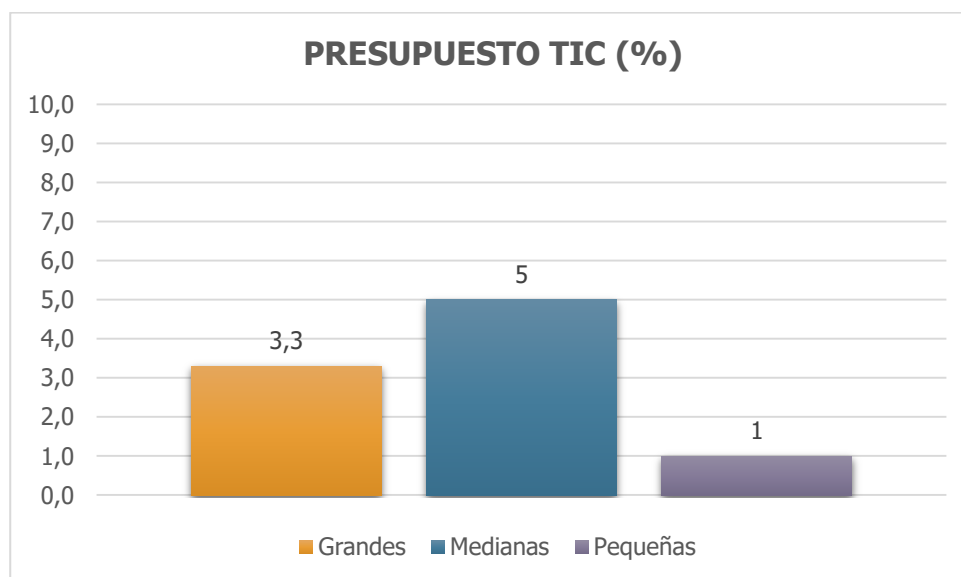
¿Es el presupuesto lo suficientemente flexible como para poder capitalizar las nuevas tendencias y condiciones de mercado de manera oportuna?

Los elementos comerciales de un proyecto generalmente siguen enfoques muy tradicionales, y como tales, a menudo se centran en los costes fijos. Para llevar a cabo una transformación digital se requiere de un cambio de mentalidad que permita ofrecer el mayor valor posible a las iniciativas de transformación.

Estadísticas sobre el Presupuesto dedicado a la Transformación Digital

A nivel global, las empresas dedican una mayor parte de su capital a la transformación digital, ya que existe una clara tendencia en las empresas de todos los tamaños de perseguir proyectos de transformación digital. Esta tendencia se caracteriza también por una menor inversión en proyectos relacionados con el análisis de datos y una mayor priorización en el desarrollo de aplicaciones comerciales, nuevos servicios y ciberseguridad. No obstante, las empresas exitosas, con grandes márgenes operativos, generalmente invierten más en innovaciones tecnológicas para transformar el negocio con el objetivo de "mantener las luces encendidas".

En esta gráfica¹² observamos el presupuesto dedicado a la transformación digital dependiendo del tamaño de la empresa:

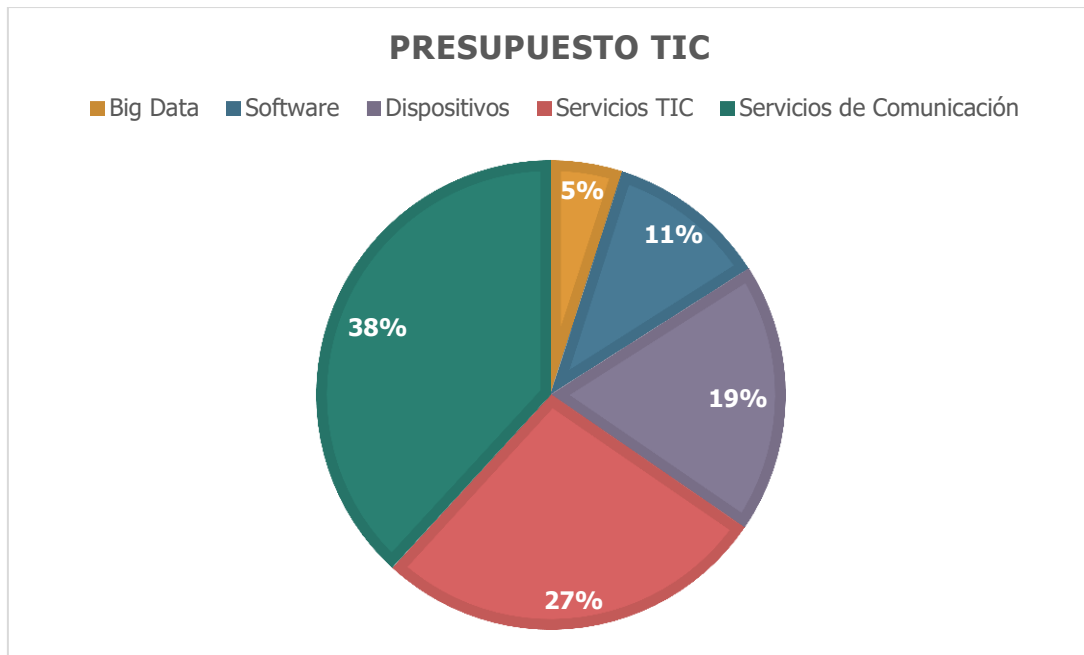


En cuanto a los sectores, los relacionados con servicios técnicos/profesionales y los servicios de construcción y comercio son los que están experimentando mayores aumentos en los presupuestos para la transformación digital.

La gráfica¹³ a continuación muestra cómo las empresas distribuyen el presupuesto dedicado a la transformación digital por categorías. En primer lugar, los servicios de comunicación y seguidamente la inversión en dispositivos electrónicos. Sin embargo, la categoría que más ha crecido en los últimos años es el desarrollo de software. Por último, la categoría que muestra una constante disminución del presupuesto dedicado son los servicios de análisis de datos.

¹² Computer Economics, 2019. *IT Spending & Staffing Benchmarks*.

¹³ Gartner, 2018. *Global IT Spending 2018 Forecast*.



En términos globales, el presupuesto dedicado a la transformación digital sigue en aumento. En 2019, la cifra total alcanzó los 3,7 billones de Euros y se pronostica un crecimiento del 3,7% para el año 2020¹⁴.

¹⁴ David Lovelock, 2019. *Global IT Spending to grow in 2020*