



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS

Tesis para optar el Título de:

Magister en Gestión Empresaria

**LA TRANSFORMACION DIGITAL COMO FACTOR DE CAMBIO EN LAS PYMES
DEL SECTOR SERVICIOS DE SANTA ROSA LA PAMPA**

Presentado por:

C.P.N. JOSE MARIA NAVAS

Director de Tesis:

Dr. EDUARDO PORDOMINGO

LA PAMPA – ARGENTINA

Febrero – 2022

Contenido

Resumen.....	2
I. Introducción.....	4
II. Marco Teórico.....	6
II.1 Avances Tecnológicos	6
II.2 Transformación digital	13
II.3 Inversión en transformación digital.....	19
II.4 El factor humano en la transformación digital	21
II.5 Transformación digital como factor estratégico de cambio.....	23
II.6 Impactos de la transformación digital en las empresas de servicios.....	29
III. Metodología	35
IV. Análisis de datos cualitativos relevados	38
IV.1 Caso 1: Hotel La Campiña Club Hotel & Spa	38
IV.2 Caso 2: Estudio Contable Villa – Consejo Profesional de Ciencias Económicas de La Pampa.	51
IV.3 Caso 3: Diagnósis.....	62
V. Conclusiones.....	72
V.1 Impactos Identificados	77
Bibliografía.....	82
Anexo I - Entrevistas a empresas de servicios en Santa Rosa La Pampa.....	86
Caso 1.....	86
Caso 2.....	93
Caso 3.....	99

Tesis
Maestría en Gestión Empresarial (MGE)
Universidad Nacional de La Pampa (UNLPam)

**LA TRANSFORMACION DIGITAL COMO FACTOR DE CAMBIO EN LAS PYMES
DEL SECTOR SERVICIOS DE SANTA ROSA LA PAMPA**

Resumen

La aceleración del cambio tecnológico en los últimos años ha generado un proceso de transformación de los procesos internos de las empresas y de cómo éstas se relacionan con sus clientes y otros actores, fenómeno que se expresa en distintos sectores e industrias. Las posibilidades de contar con un sinnúmero de personas conectadas mediante dispositivos móviles, el creciente poder de procesamiento de los ordenadores, la capacidad de almacenamiento de datos, y el acceso al conocimiento han producido profundas transformaciones en términos de dimensión, velocidad y trascendencia del ambiente digital dentro de la empresa.

El presente trabajo de investigación se concentra en las empresas de servicios radicadas en Santa Rosa, Provincia de La Pampa que dependen fundamentalmente del recurso humano como factor de éxito para generar valor en la empresa; se estudia en particular como se ha incorporado y cuál ha sido el impacto de la implementación de estas tecnologías digitales. De esta manera, la presente investigación pretende aportar elementos de juicio sobre las principales características de la transformación digital en empresas de servicios radicadas en Santa Rosa, y de cómo éstas impactan en sus relaciones tanto internas como externas.

A partir de la construcción del marco teórico se relevaron cuatro aspectos centrales referidos al impacto que ha tenido la implementación de la tecnología y la transformación digital en las organizaciones del sector servicios, entre los cuales se encuentran, los impactos con: a) los clientes, b) los procesos internos, c) la cultura organizacional y d) el negocio propiamente dicho.

Para relevar estos impactos, se ha implementado una metodología de investigación cualitativa basada en la metodología del relevamiento y análisis de datos cualitativos; a partir del cual se genera un proceso de codificación y categorización

para culminar en la construcción de mapas conceptuales explicativos y contextualizados. A efectos de realizar el trabajo de campo, se realizó un cuestionario con preguntas semiestructuradas dirigidas a referentes de empresas del sector servicios de la localidad de Santa Rosa, La Pampa.

En primer lugar, en lo que hace al impacto del cambio producido por la implementación de tecnología digital en los clientes como usuarios finales del servicio que ofrece la empresa, se pudieron identificar tres caracteres distintivos en lo que hace a: a) la mejora en la experiencia del servicio en sí mismo, b) en la gestión de solicitudes, y c) en la información y comunicación con los clientes.

En segundo lugar, respecto al impacto de la transformación digital en los procesos internos, se pusieron de manifiesto cuestiones tales como: a) mejoras en su eficiencia en general, a partir del surgimiento de nuevos procesos que antes eran de difícil implementación, b) mejoras mediante la reducción o reordenamiento de costos, y c) mejoras a través de cambios de enfoque en las actividades que desarrollan los recursos humanos en vinculación con estos procesos.

En tercer lugar, en lo que hace al impacto en la cultura organizacional se pudieron constatar cuatro características emergentes, a saber: a) la necesidad de capacitación continua para favorecer la transformación tecnológica, b) los cambios en los perfiles laborales, c) las diferencias generacionales en la adopción y d) el proceso de adaptación.

Finalmente, en lo que refiere al impacto en el negocio en sí mismo se identificaron los siguientes elementos que influyen en el agregado de valor merced a la transformación digital: a) la utilización de las redes sociales como punto de venta e imagen de marca, b) la adopción de tecnologías vinculadas a la “nube”, c) el uso de “*software*”¹ para análisis de datos, d) la transformación digital y tecnológica como medio para potenciar lo humano, e) la velocidad de internet como factor crítico de la transformación digital, y f) la importancia de las decisiones estratégicas para su implementación.

¹ Conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora.

I. Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal el de comprender las estrategias relacionadas con la adopción de nuevas tecnologías digitales llevadas a cabo por empresas prestadoras de servicios localizadas en la ciudad de Santa Rosa, provincia de La Pampa, observando el proceso de adopción e implementación de las mismas y cómo el resultado la implementación impacta en el desenvolvimiento de la empresa.

Para asegurar su supervivencia y crecimiento, las empresas se adaptan a entornos cambiantes; a través de procesos estratégicos deliberados o a través de procesos emergentes (Fredrickson & Mitchell, 1984). Así es que, en su entorno próximo y en condiciones competitivas, las firmas intentan optimizar sus estructuras de costos y sus procesos tanto productivos, como comerciales y financieros (Porter, 2008). Asimismo, los mercados de consumidores y clientes modifican sus gustos y preferencias en función de las modificaciones que se plantean en los entornos culturales y tecnológicos; lo cual también impacta en los procesos de adaptación de las empresas (Kotler & Armstrong, Principios de marketing, 2012). Además, en la actualidad, la facilidad de acceso a la información y la disponibilidad de nuevas tecnologías digitales hacen que la referida adaptación al cambio adopte particularidades y singularidades propias de este tiempo. Actualmente, los consumidores tienen acceso a tecnologías digitales inteligentes, a través de las cuales pueden obtener información en forma instantánea, respecto de, por ejemplo, las características, especificaciones técnicas, precio, accesibilidad, canal comercial, etc. de distintas líneas de productos y servicios. También, las nuevas formas de comunicación a través de redes sociales le brindan al cliente la capacidad de poder influir sobre las empresas en el diseño y la distribución de sus líneas de productos y servicios a través de sus opiniones.

Las empresas pueden utilizar a estas tecnologías de manera accesible y económica, con alto impacto en la eficiencia productiva y comercial. Son ejemplo de ello, la posibilidad de publicitar en redes sociales, con campañas direccionadas a un determinado perfil de personas, o utilizar los rastros que deja un visitante en una

página “web²”; o también el desarrollo de una base de datos completa y actualizada de cada consumidor, junto con documentación relevante que se pueda consultar en forma rápida y ágil. Por lo tanto, para viabilizar su supervivencia y crecimiento en estos nuevos entornos competitivos las empresas han ido paulatinamente incorporando estrategias vinculadas a la revolución tecnológica; ello encaminado a responder a las necesidades de los clientes con eficiencia y efectividad. Este proceso de adopción tecnológica, involucra, por ejemplo, la gestión de los recursos humanos, lo cual implica desarrollar acciones de capacitación y de concientización para incorporar estas nuevas realidades a la cultura de la organización. Así es que, entre las tecnologías de la información que están cambiando la cultura y la dinámica organizacional, como así también la forma de relacionamiento con los clientes externos e internos por parte de las organizaciones, podemos encontrar: el uso de plataformas “e-commerce³” para la venta digital, aplicaciones para dispositivos móviles, automatización de procesos internos, uso de “software” para el análisis de la información y seguimiento de las estrategias, uso de las redes sociales (Facebook, Instagram y WhatsApp empresarial, entre otros), instalación de puestos digitales de atención al cliente, por nombrar algunos.

En particular, el tema de investigación aborda un nuevo fenómeno y se vincula con el proceso de cambio e incorporación de tecnologías digitales como estrategia empresarial en el sector de servicios de la provincia de La Pampa. Es por ello que, el tema objetivo de estudio plantea inquietudes o preguntas tales como: ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa y su disposición en el organigrama a luz de las nuevas tecnologías en el sector servicios? ¿Qué actividades de servicios brindan? ¿Cuál es la estrategia del negocio vinculada a la aplicación de tecnologías de información y comunicación que se ha puesto en práctica para generar una ventaja competitiva?

Este trabajo pretende realizar, un aporte al estado del conocimiento en el ámbito de la administración de empresas focalizándose en el estudio de la toma de

² Como sustantivo femenino, escrito con mayúscula inicial, designa, por abreviación de la expresión inglesa “*World Wide Web*”, el servicio de Internet que permite acceder a la información que ofrece esta red mundial de comunicaciones.

³ Comercio electrónico o comercio digital. Es un método de compraventa de bienes, productos o servicios valiéndose de internet como medio, es decir, comerciar de manera online.

decisiones en un sector específico, esto es el sector servicios, y contextualizado en la localidad de Santa Rosa, Capital de La Provincia de La Pampa. De igual manera, esta investigación pretende contribuir al desarrollo del sector servicios local y regional, como así también al diseño de políticas públicas a través del aporte de nuevos elementos de juicio y de análisis para ser comunicados a los agentes del sector público, a las cámaras empresariales y a los empresarios en particular.

El cambio tecnológico y la revolución digital han traído aparejados cambios culturales, económicos y sociales, y también han impactado en el diseño e implementación de estrategias empresariales. En tal entendimiento, esta investigación tiene por objeto comprender las estrategias vinculadas a la adopción de nuevas tecnologías digitales e inteligentes llevadas a cabo por empresas prestadoras de servicios localizadas en la ciudad de Santa Rosa, provincia de La Pampa. Asimismo, se pretende observar cómo ha sido el proceso de adopción e implementación de las mismas en lo que hace a temáticas referidas al reconocimiento de desafíos, oportunidades, dificultades y a los resultados obtenidos.

En particular se pretende:

- a) Comprender las dinámicas de adopción de tecnologías digitales e inteligentes como parte de la estrategia empresarial.
- b) Identificar los factores contextuales e internos que influyen en dicha adopción.
- c) Detectar los desafíos, oportunidades y dificultades en su diseño e implementación.
- d) Observar el impacto de dicha adopción en la cultura organizacional.
- e) Identificar los motivos por los cuales las organizaciones no han adoptado estas tecnologías en su caso.

II. Marco Teórico

II.1 Avances Tecnológicos

A lo largo de la historia los avances tecnológicos permitieron transformar la realidad económica y social, tal y como se la conocía en su momento, marcando un punto de inflexión. Así, por ejemplo, la primera revolución industrial fue marcada por el progreso técnico en los medios de transporte, la industrialización y la mecanización

siendo la máquina de vapor la innovación tecnológica que marcó esta era, transformando el comercio y el cambio de economías rurales a economías de carácter urbano. Rifkin (1996) afirma. “La posibilidad conjunta de que el carbón y las máquinas pudiesen producir «vapor» marcó el inicio de la era económica moderna y se convirtió en la primera etapa del largo viaje de sustitución del trabajo humano por la fuerza de las máquinas”.

Más adelante, el descubrimiento de nuevos metales, productos químicos, cemento, nuevas fuentes de energía como los combustibles fósiles, nuevos medios de transporte y comunicación permitieron la transformación socioeconómica que desencadenó la segunda revolución industrial, iniciando la producción masiva, siendo el automóvil el más trascendental de ellos. “Al igual que lo que ocurrió con la revolución del vapor, el petróleo, la electricidad y los inventos que acompañaron la segunda revolución industrial continuaron transfiriendo el peso de la actividad económica del hombre a la máquina” (Rifkin, 1996).

Desde los años ´70 y hasta finales del siglo XX, las tecnologías de la computación y la automatización, permitieron los cambios necesarios para que una tercera revolución industrial surgiese, lo que también implicó una revolución científico-tecnológica y una revolución de la inteligencia. Los robots controlados numéricamente y los ordenadores y sus avanzados “*software*” están invadiendo las últimas esferas humanas disponibles: el reino de la mente. Adecuadamente programadas, estas nuevas «máquinas pensantes» son capaces de realizar funciones conceptuales, de gestión y administrativas y de coordinar el flujo de producción, desde la propia extracción de materias primas hasta el marketing y la distribución de servicios y productos acabados (Rifkin, 1996).

Asimismo, en opinión de Hualde (2018) los avances tecnológicos de los últimos años han transformado las formas de producción, organización y consumo de las economías contemporáneas. En parte ello se debe a la formidable capacidad de las computadoras y otras máquinas ligadas a la electrónica para almacenar, analizar y utilizar información que han alterado ritmos y velocidades en la producción de artefactos, en la organización de las empresas y en las relaciones humanas.

De los párrafos anteriores, se evidencia que con cada avance tecnológico, se producen cambios en la economía, ya sea en la forma de consumir, de producir, de

intercambio, como también en la organización y estructura laboral, advirtiéndose a priori un inminente riesgo de pérdida de puestos de trabajo con cada desarrollo tecnológico. No obstante a que el futuro podría no ser tan pesimista, los nuevos cambios alterarán sustancialmente las relaciones laborales, situación que se pone de manifiesto en los procesos de flexibilidad, precariedad, polarización, desempleo e informalidad a los que se ven sometidos los mercados de trabajo desde los años ochenta del siglo XX, en muchas partes del mundo (Hualde, 2018).

Además de las implicancias que una revolución tecnológica pueda generar en el factor laboral, también surgen importantes oportunidades de crecimiento para las empresas. Se genera una situación en la que ningún emprendimiento es ajeno a los cambios tecnológicos, ya sea por no considerarlos importantes y sufrir las consecuencias, o por anticiparse a los cambios y subirse a la nueva ola de innovación tecnológica. No solo aquella organización que no cambia padece las consecuencias (por ejemplo pérdida de mercado y competitividad), sino que del mismo modo las que cambian deben soportar ciertas complicaciones producto del cambio tecnológico, por ejemplo, cómo adaptarse a nuevos procesos, modificación de los modelos de negocios, necesidades de nuevas capacidades y habilidades en los recursos humanos o discusiones y desacuerdos entre integrantes de diferentes generaciones dentro de la organización.

Actualmente, varios autores también hablan de que estamos en proceso de una cuarta revolución industrial y surgen nuevos conceptos tales como sistemas cibernéticos, industria 4.0, internet de las cosas (IoT⁴), impresión 3D, nanotecnología, inteligencia artificial, entre otros. Schwab (2016) afirma que a principios del siglo XXI ha comenzado esta cuarta revolución y se basa en la revolución digital, caracterizada por un internet más ubicuo y móvil, por sensores más pequeños y potentes que son cada vez más baratos, y por la inteligencia artificial y el aprendizaje de la máquina.

El mismo autor, Schwab (2016) habla de los impactos que estos cambios producirán en las economías, en la sociedad y en su cultura, definiendo claramente cinco impactos a saber:

⁴ IoT: Siglas en inglés de, "*Internet of things*". Es un concepto que se refiere a una interconexión digital de objetos cotidianos con internet.

- a) Economía: en relación al crecimiento económico y a la repercusión negativa, al menos en el corto plazo, en el mercado laboral, a causa de la sustitución de la mano de obra, el impacto en las nuevas capacidades que se van a requerir y las implicancias de estas variables en las economías en desarrollo.
- b) Negocios: Se modifica la manera en que las empresas son dirigidas, organizadas y financiadas. En sintonía de este fenómeno la vida media de una corporación que cotiza en el S&P 500⁵ ha descendido de aproximadamente sesenta a unos dieciocho años. Además nacen nuevas fuentes de disrupción, cambios en las expectativas de los clientes, perfección de los productos, nuevas formas de colaboración entre compañías y transformación de modelos operativos en nuevos modelos digitales.
- c) Nacional y Global: Se redefinen las formas de operar de los Gobiernos, las regiones y las ciudades, surgiendo también temas referentes a la seguridad internacional.
- d) Sociedad: El gran reto para la mayoría de las sociedades será cómo absorber y adaptarse a la nueva modernidad mientras siguen acogiendo los aspectos que nutren nuestros sistemas de valores tradicionales. Emergen, según Schwab, dos impulsores del cambio social que son el aumento de la desigualdad y cómo la integración de los medios digitales está cambiando la manera en que las comunidades se forman y se relacionan entre sí.
- e) El Individuo: La cuarta revolución industrial no solo cambió lo que los individuos hacen, sino quienes son. Impacta en nuestro sentido de la privacidad, que es público y que es privado, las ideas sobre la propiedad, el tiempo que se dedica al trabajo y al ocio, formas de relacionarse, niveles de jerarquía. La inexorable integración de la tecnología en nuestras vidas afectará a nuestra noción de identidad, moral y ética.

⁵ El índice "Standard & Poor's 500" ("Standard & Poor's 500 Index") se basa en la capitalización bursátil de 500 grandes empresas que poseen acciones que cotizan en las bolsas NYSE o NASDAQ, y captura aproximadamente el 80% de toda la capitalización de mercado en Estados Unidos siendo el más representativo.

Lo expuesto anteriormente se resume en el siguiente cuadro:

Cuadro I – Impactos del cambio tecnológico en las economías, en la sociedad y en su cultura (Schwab, 2016)

Categoría	Impacto
Economía	Sustitución de Mano de Obra
Negocios	Reducción de la vida de las empresas. Nuevos modelos de negocios
Nacional y Global	Redefinición de los límites y formas de operar
Sociedad	Adaptación a la nueva modernidad. Desigualdad e integración digital
El individuo	Cambios en la noción de identidad, moral y ética

Fuente: Elaboración propia en base a Schwab, 2016

En línea con lo anteriormente mencionado, según el autor Josep Díaz (2016), en los últimos años se está observando la emergencia de una nueva manera de competir en el mercado basada en el uso extensivo de los datos, la analítica de negocio y la toma de decisiones basadas en hechos. Menciona, además, que surgen organizaciones que pretenden generar ventajas competitivas de una manera diferente: mediante el uso del dato. Ya no solo se busca entender mejor al cliente o los procesos de negocio, sino también poder posicionarse en el mercado de un modo más eficiente, claro y distinto.

Asimismo, Bosch (2019) menciona que en el contexto actual prácticamente todo las organizaciones sufren algún tipo de transformación digital y, dependiendo de la estrategia que hayan seguido y el tiempo que lleven realizando el cambio, podremos ubicarlas en una de las cuatro etapas de maduración digital, que se mencionan a continuación:

- a) Primera etapa: empresa digitalmente activa. Las compañías que están en esta etapa son empresas que ya interactúan con sus clientes online, usan el canal de venta online a través de soluciones “*e-commerce*” para

generar más facturación y disponen de presencia en redes sociales como LinkedIn⁶, Twitter⁷ o Facebook. También, se anuncian a través de canales digitales y las comunicaciones que utilizan son siempre en formato digital, mediante correo electrónico u otras plataformas de digitales de colaboración. Estar en esta etapa no comporta ventaja competitiva ya que la gran mayoría de empresas son activas digitalmente.

- b) Segunda etapa: empresa digitalmente comprometida. Las empresas que están en esta etapa de maduración han desarrollado soluciones digitales y procesos para la gestión de la información que recogen de sus canales o plataformas digitales. Son empresas donde todas las áreas de negocio están comprometidas con esta transformación. Estas compañías suelen haber implementado ya soluciones de análisis de datos recogidos en sus plataformas de venta. Dentro del modelo operacional de la compañía, ya han contemplado soluciones avanzadas de análisis de información, automatización de procesos para liberar recursos y proveer de información crítica al negocio para la toma de decisiones estratégicas. Este tipo de organizaciones tienen más probabilidad de sobrevivir aunque, en cierta medida, no prosperarán lo deseado.
- c) Tercera etapa: empresa digitalmente competitiva. Hasta esta etapa, las empresas han estado usando tecnología para impulsar el crecimiento de sus ingresos, pero las que están en la etapa tienen una previsión de las necesidades a futuro y pueden dar una respuesta rápida para identificar nichos de mercado. Para identificar las oportunidades, han implementado soluciones de análisis predictivo (*“predictive analytics”*). La inteligencia artificial (AI, por sus siglas en inglés) y el *“machine*

⁶ LinkedIn es una red social orientada al uso empresarial, a los negocios y al empleo. Partiendo del perfil de cada usuario, quien libremente revela su experiencia laboral además de sus destrezas, la *“web”* pone en contacto a millones de empresas y empleados.

⁷ Es una Red Social que ofrece el servicio de micro blogueo que permite a sus usuarios enviar y publicar mensajes breves, generalmente solo de texto, con sede en San Francisco, California, Estados Unidos.

*learning*⁸ (ML) se vuelven más importantes para la mejora de tomas de decisiones y para el análisis de “*big data*”. Todo lo mencionado permite a compañías digitalmente competitivas detectar rápidamente los deseos del cliente, captar su “*feedback*”⁹ y convertirlo en nuevas oportunidades para la generación de ingresos para la organización. Las empresas en esta etapa suelen empezar a utilizar tecnologías como la AI o el ML de una forma un tanto rudimentaria aún, pero con el objetivo de que les ayude en un futuro próximo a realizar mejores decisiones de negocio.

- d) Cuarta etapa: empresa digitalmente madura. Muy pocas organizaciones están en esta etapa. Las organizaciones que son digitalmente maduras son aquellas cuyo foco principal es la inteligencia artificial y que disponen de integración y encapsulación de soluciones AI en sus sistemas que les permiten aprender del usuario final, ser capaces de detectar de inmediato las necesidades del cliente y sugerir lo que realmente desea en ese momento. Ya han sobrepasado la experiencia de venta omnicanal¹⁰ (es decir, en tienda, a través de la web, a través de dispositivos móviles, atraer clientes a través de publicaciones en revistas o sitios web especializados, etc.). Muy pocas organizaciones se encuentran verdaderamente en esta etapa de maduración.

La descripción anterior se resume en el siguiente cuadro:

⁸ El aprendizaje automático o aprendizaje de máquinas (del inglés, “*machine learning*”) es el subcampo de las ciencias de la computación y una rama de la inteligencia artificial, cuyo objetivo es desarrollar técnicas que permitan que las computadoras “*aprendan*”.

⁹ Proceso de retroalimentación, retorno de parte de la información de salida de un circuito o un sistema a su entrada.

¹⁰La omnicanalidad es un acrónimo de neologismo que describe una estrategia publicitaria que ubica a los clientes en el centro, gestionando la comunicación con ellos de forma coherente a través de distintos canales y ofreciendo así una experiencia homogénea.

Cuadro II – Etapas de maduración digital (Bosch, 2019)

Etapas	Tipo de empresa	Característica
Primera	Digitalmente activa	Digitalización básica sin ventajas competitivas
Segunda	Digitalmente comprometida	Compromiso de todas las áreas en lograr soluciones digitales
Tercera	Digitalmente competitiva	Incipiente uso de inteligencia artificial y el “ <i>machine learning</i> ” como ventaja competitiva
Cuarta	Digitalmente madura	Foco en la inteligencia artificial

Fuente: Elaboración propia en base a Bosch, 2019

II.2 Transformación digital

Cualquier emprendimiento empresarial, de mayor o menor grado de complejidad, de cualquier región y sector de la economía, recibe el impacto de forma directa o indirecta de esta nueva revolución tecnológica, económica y social. Así es que, el actual contexto digital, provoca que las organizaciones deben enfrentar cambios en el desarrollo de sus modelos de negocio y de gestión. Por lo tanto, la capacidad de adaptación y de anticipación en relación a la competencia es crucial para el posicionamiento en la mente del cliente.

Según Bosch (2019) el término digital se usa de muchas maneras diferentes dentro del mundo empresarial pero, en realidad, diferencia tres y define tres términos importantes que debemos conocer:

- a) Digitalizar. El diccionario nos da la siguiente definición: «Registrar datos en forma digital. Convertir o codificar en números dígitos, datos o informaciones de carácter continuo, como una fotografía, un documento o un libro».
- b) Digitalización. Se define de la siguiente manera: «Acción y efecto de digitalizar». Pero, ¿cómo se lleva a cabo esta acción? Ahí es donde entra la tecnología y, en el caso empresarial, el resultado de esta acción va orientado a la mejora de procesos y a la creación de nuevos modelos de negocio.

- c) Transformación digital sería el esfuerzo de coordinación de las tareas digitalización. Las acciones y los cambios suelen venir definidos en el modelo de operaciones de la compañía y tienen un impacto en todas las áreas de negocio de la empresa. Así, pues, podemos definir transformación digital como la digitalización coordinada de los esfuerzos de cambio, difundida a través del modelo operativo de la compañía que incluye a las personas, los procesos, las tecnologías y las métricas, con el objetivo de lograr resultados significativos para la organización.

A los efectos del presente trabajo, cuando se mencione el concepto de transformación digital se entenderá por la definición anteriormente expuesta en el inciso c).

La transformación digital será, a partir de ahora, un proceso constante e imprescindible en todo negocio, en toda industria; debido al cambio constante e imparable que se produce día a día en el ámbito de la tecnología, que encuentra su lugar en comercios y sociedades dispares demandado por sus clientes y usuarios. Y serán ellos mismos quienes se lo comuniquen directamente a la empresa, en un diálogo bidireccional, con “*feedback*” instantáneo (Foxize School, 2015).

Slotnisky (2016) también precisa que la transformación digital es el proceso por el cual se aprovechan las soluciones digitales para hacer lo que hacíamos antes, pero de manera más eficiente gracias al aprovechamiento de datos, los cuales, analizados correctamente, devienen en conocimiento. De este comentario se desprende la ventaja de poder obtener conocimiento a través de los datos que se obtienen del proceso digital, siendo este conocimiento crucial para la toma de decisiones en tiempo real, basada en datos concretos y eliminando cualquier sesgo de intuición. Asimismo, en el mundo de los negocios, Schwab (2016), menciona los impactos que esta revolución digital genera:

- a) Las expectativas del cliente están cambiando,
- b) Los productos están siendo perfeccionados por los datos, lo que mejora la productividad de los activos,
- c) Se están formando nuevas alianzas a medida que las compañías comprenden la importancia de las nuevas formas de colaboración, y

- d) Los modelos operativos se están transformando en nuevos modelos digitales.

Por su parte, en Bosch (2019), se menciona que la transformación digital es un punto clave para el éxito de las compañías en el mercado actual y aunque una gran mayoría de organizaciones están experimentando cambios en sus modelos de negocio principales, lo más probable es que sus razones de cambio sean algo distintas. De todos modos, hay cuatro razones importantes que suelen ser las más comunes para que las compañías impulsen una transformación digital:

- a) Competitividad. Toda empresa desea ser mucho más competitiva y conseguir una mayor cuota de mercado de sus productos o servicios. Esto hará que la compañía reciba más ingresos de la venta de sus productos y que sus ganancias sean mayores. Debemos, también, tener en cuenta que hay organizaciones que se aventuran a transformarse digitalmente tan solo porque sus competidores ya lo están.
- b) Creación de nuevas oportunidades. Las empresas disponen de su modelo de negocio principal en el que ponen todos sus esfuerzos. Conforme pasan los años, ciertos modelos de negocio dejan de ser tan beneficiosos como lo eran años atrás. En este momento, hay empresas que desean realizar un cambio de rumbo o, simplemente, buscar modelos de negocio más provechosos. La transformación digital les ayuda a la creación de nuevas oportunidades mediante la incorporación de nuevas tecnologías.
- c) Eficiencia. Las empresas quieren que su negocio sea menos costoso y más eficiente, lo que será más factible mediante la incorporación de nuevas tecnologías a proyectos de optimización y tendrá como resultado un menor impacto en el resultado financiero.
- d) Cambio de la demanda del consumidor. La población está cambiando sus hábitos de compra, por lo que su demanda es diferente a la de las décadas pasadas. Mucha gente ya no es reacia a la compra por internet, adquiere artículos y los devuelve simplemente porque no le gustan, o porque no son de su talla. Siendo así, el consumidor es mucho más exigente a la hora de comprar y todo lo que las empresas puedan hacer para entender al consumidor irá en su propio beneficio. Les ayudará a

tomar mejores decisiones para captar a ese consumidor y hacer que sus productos sean más atractivos. De aquí la importancia de la inteligencia artificial.

Lo anterior se puede simplificar de la siguiente manera:

Cuadro III – Razones para impulsar la transformación digital (Bosch, 2019)

Razones	Detalle
Competitividad	Ganar mercado o seguir a los competidores
Creación de nuevas oportunidades	Renovar el negocio
Eficiencia	Reducción de costos y mejora de la eficiencia
Cambio de la demanda del consumidor	Nuevos hábitos de consumo

Fuente: Elaboración propia en base a Bosch, 2019

En tanto que, autores como Gabino Campos y González Barrera Cruz (2013) mencionan que la velocidad de aceptación y penetración de las nuevas tecnologías en la sociedad y en la empresa requiere que el mundo empresarial adopte una actitud de aprendizaje y de adaptación constante a los cambios inesperados que la innovación provoca, en sus culturas organizacionales. Esto deja de manifiesto el importante desafío que actualmente carga cualquier organización, y la clave estará en la habilidad de sus líderes y de su capital humano, para transformar este reto en una oportunidad única en estos tiempos para desarrollar ventajas competitivas y aumentar el valor de la empresa en el tiempo. Según Foxize School (2015) cuatro serán las dimensiones que acompañarán este proceso de transformación:

- a) Movilidad, entendida como desde cualquier lugar y desde cualquier sitio (ya sea un dispositivo o geográficamente hablando).
- b) Social, que permita aprovechar las habilidades colectivas para la creación.
- c) Inteligencia; herramientas que permitan anticiparse y entender el contexto, así como transformar los datos en conocimiento.

- d) Usabilidad de los productos, donde el aprendizaje se haga de manera natural y sea la herramienta la que aprenda del usuario y no al contrario.

La digitalización no solo implica ahorro de costos, aumento de la productividad y el hecho de contar con el panorama preciso acerca de lo que está sucediendo, sino que – por sobre todas las cosas – impone una nueva forma de relacionarse con el cliente (Slotnisky, 2016, pág. 74). Cada nueva tecnología impone una nueva cultura, transforma los modos de relacionarnos, informarnos, educarnos, entretenernos y hacer negocios. En el escenario de Internet aparecen nuevos actores, y cualquier persona se convierte en prosumidor¹¹, así como también nuevas formas de hacer negocios en la Web (Foxize School, 2015). En línea con los autores anteriores, Gabino Campos & González Barrera Cruz (2013) comentan que la aparición de nuevos negocios y el potencial de nuevos públicos incita al mundo empresarial a no desvincularse de Internet. La digitalización del entorno empresarial ha creado compañías más eficientes, con más recursos a su alcance, con respuestas más rápidas y por lo tanto, la transformación digital es una demanda de los usuarios, que han cambiado sus gustos y formas de consumo, forzando a las empresas a dar un paso más allá (Foxize School, 2015). En este punto, se puede apreciar dos cuestiones fundamentales que conviven en el proceso de transformación digital. Por un lado, la novedad de aprovechar las tecnologías para modificar el negocio, los procesos, productos y servicios ofrecidos, con el objetivo de maximizar beneficios, pero por otro lado, existe una cuestión que es fundamental y no es novedosa a estas alturas y es la de tener al cliente en el foco de la escena, que en definitiva es el destinatario final de todos los esfuerzos de la organización para complacerlo, y solo después de esto, los resultados esperados por la organización podrán surgir.

Por su parte, Geníz Roca, presidente de RocaSalvatella, empresa española líder en asesoramiento a compañías para acelerar la transformación digital comenta en Foxize School (2015) que se identifican seis grandes ámbitos en los que una organización puede estar sumergida en su camino hacia el nuevo contexto digital, pudiendo hallarse en más de uno de ellos a la vez, en todos o en ninguno, siendo ello

¹¹ Prosumidor, del inglés “*prosumer*”, acrónimo formado por la fusión original de las palabras productor (o proveedor) y consumidor. Se usa para referirse a los consumidores que hacen parte activa de la creación de productos de consumo y servicios. El término ha tomado relevando con el surgimiento de internet y las redes de colaboración, que agregan valor de manera colectiva.

una información útil para trazar una primera hoja de ruta de cómo proceder. Los ámbitos que menciona son:

- a) Los procesos: Los primeros pasos digitales en la mayoría de las empresas consisten en la mecanización y optimización de procesos internos. Muchas empezaron hace tiempo con la contabilidad, la gestión de stocks, o los ya más sofisticados ERP¹² o CRM¹³, y aún hay algunos que a duras penas empiezan, pero pocos son los que se han resistido a este estadio.
- b) Los puntos de contacto con el cliente: La gente usa la red, de manera cada vez más y más masiva, y ello ha obligado a replantear buena parte de las acciones de marketing, comunicación y atención al cliente. El usuario puede llegar a pedirnos ser atendido las 24 horas del día, esté donde esté, por varios canales, en tiempo real y de manera personalizada.
- c) Los productos y servicios: Si una empresa ha mecanizado correctamente sus procesos internos y también sus puntos de contacto son capaces de mejorar las propuestas que trasladamos al mercado, por ejemplo mediante la personalización, la geolocalización, el tiempo de respuesta o nuevas funcionalidades.
- d) Modelo de negocio: La más deseada y la menos habitual de las fases. Si tienes las operaciones digitalizadas, capturas flujos de datos, interaccionas de manera fluida con tus clientes, diseñas nuevos productos y servicios, puede que a estas alturas el modelo de negocio ya se haya visto alterado, o esté a punto de hacerlo. Es decir, ha cambiado la manera de generar ingresos, y ha cambiado la propuesta de valor que está ofreciendo la empresa.
- e) Cultura: Hay organizaciones que no están enfrascadas ni en procesos ni en clientes, sino en que sus propios empleados entiendan lo que está pasando y por qué deben hacer cambios, y que incorporen habilidades y competencias sin las cuales difícilmente lograremos avanzar en la senda digital.

¹² ERP, por sus siglas en inglés, "*enterprise resource planning*", tiene su traducción en sistemas de planificación de recursos empresariales. Permite la unificación y organización de todas las áreas de la organización dando paso a la planificación y optimización de los recursos.

¹³ CRM, por sus siglas en inglés, "*customer relationship management*" se trata de un "*software*" para la administración o gestión de la relación con los clientes.

- f) Visión: Nada de todo lo anterior es sencillo si la dirección no tiene una visión clara, y a ser posible acertada, de cómo lo digital está modificando su negocio. Y en función de esa visión acometa decisiones.

Las características identificadas pueden resumirse de la siguiente manera:

Cuadro IV – Ámbitos de la organización donde puede estar afectando la transformación digital (Foxize School, 2015)

Ámbito	Implicancias
Procesos	Mecanización y optimización interna
Clientes	Omnicanalidad y nuevas formas de relación cliente-empresa
Productos y servicios	Mayor diferenciación y satisfacción de las necesidades del cliente
Modelo de negocio	Cambio en la manera en que genera valor la empresa
Cultura	Modificación del comportamiento del capital humano
Visión	Incorporar a la digitalización en la declaración de imagen futura

Fuente: Elaboración propia en base a Foxize School, 2015

II.3 Inversión en transformación digital

A priori, cuando se piensa en inversión en tecnología digital directamente se asocia con importantes inversiones y con largos plazos de recuero, muchas veces solo al alcance de grandes y poderosas organizaciones. No obstante, como dice Slotnisky (2016), una inmensa mayoría de soluciones tecnológicas pueden utilizarse sin costo alguno y otras tantas soluciones pueden contratarse como servicio (“*software as a Service*”¹⁴), abonando solo por el uso y permitiendo la posibilidad de escalar

¹⁴ “*Software*” como un Servicio, (del inglés: “*software as a Service*”, SaaS), es un modelo de distribución de “*software*” donde el soporte lógico y los datos que maneja se alojan en servidores de una compañía de tecnologías de información y comunicación (TIC), a los que se accede vía Internet desde un cliente. La empresa proveedora TIC se ocupa del servicio de mantenimiento, de la operación diaria y del soporte del “*software*” usado por el cliente. Regularmente el “*software*” puede ser consultado en cualquier computador, se encuentre presente en la empresa o no. Se deduce que la información, el procesamiento, los insumos, y los resultados de la lógica de negocio del “*software*”, están hospedados en la compañía de TIC

fácilmente de acuerdo a sus necesidades. Asimismo, en Foxize School (2015) se menciona al respecto que la transformación más radical de los negocios vendrá de la mano de lo que llamamos “la nube”, de las aplicaciones móviles y del “*software*” como servicio y por lo tanto se expresa lo siguiente:

“La nube no es más que un conjunto de ordenadores interconectados entre sí y accesibles por Internet que nos permiten una capacidad de almacenamiento de datos y de procesamiento de información como nunca se ha visto en la historia. De las aplicaciones móviles poco hace falta hablar, todos las utilizamos, pero lo que muchos no saben es que están íntimamente ligadas a la nube. Muchas aplicaciones móviles intercambian y guardan información constantemente con ella, es más, muchas no podrían existir sin el tránsito de información con la nube. El “*software*” como Servicio (SaaS), no es otra cosa que programas informáticos de cualquier índole funcionado en la nube. No hace falta instalarlos en nuestro ordenador, y en vez de comprarlos, simplemente pagamos un alquiler por su uso. La combinación de la nube, las “apps” y SaaS han hecho posible que hoy las empresas pequeñas y medianas tengan la capacidad de utilizar un “*software*” tan potente como las empresas grandes, pero pagando fracciones. Ya no son necesarios grandes departamentos de informática, instalaciones costosas y complejas consultorías para que las empresas de pequeño tamaño accedan a sistemas de información competitivos.”

Esta accesibilidad a las tecnologías digitales permite que las compañías puedan ser competitivas aún si ser grandes empresas, solo hace falta anticiparse a los nuevos modelos de negocios, siendo ágiles para solucionar las necesidades del cliente, que después de todo sigue estando en el centro de la escena. Parecería que la histórica brecha entre grandes corporaciones contra pequeñas empresas estaría cambiando a empresas tradicionales frente a empresas digitales, o empresas rígidas versus las ágiles, independientemente del tamaño o capacidad económica con la que cuenten. Hoy nadie duda de la irrupción digital en los negocios y en las formas de hacer marketing, es una realidad y necesidad que debe aplicarse, pero pocas realmente dotan los recursos necesarios para hacer realidad la transformación que se requiere. (Foxize School, 2015).

Asimismo Foxize School (2015) hace mención de que la transformación digital implica disponer de tiempo para formar al equipo, para ir derivando recursos y encontrar evidencias para demostrar que dicha inversión tiene el retorno esperado. Tiempo para dotar de liderazgo a las personas claves en la organización para que las nuevas reglas del Marketing Moderno se puedan ir aplicando. Por lo tanto, la necesidad de tiempo implica necesidades de recursos económicos ya que disponer de tiempo es caro.

II.4 El factor humano en la transformación digital

Contar con tecnología que permita lograr ventajas competitivas y lograr una mayor propuesta de valor es imprescindible, pero solo con incorporar tecnología no basta. En la transformación digital es, quizás, más importante las personas que las tecnologías. No sólo hacen falta tecnologías apropiadas, sino también, personas con habilidades digitales: desde el especialista en contenidos online – que saben cuáles son los códigos que mejor calzan con cada medio – hasta los expertos en “*big data*”– que tienen la posibilidad de saber qué quieren decir tantos datos sueltos que abundan por la red para poder tomar mejores decisiones (Slotnisky, 2016).

Aunque todo pareciera girar en torno al mundo digital, realmente son las personas el elemento clave en toda esta revolución. No se trata de tener en nuestra empresa “el mejor *“software”* de gestión de clientes”, sino de tener ese *“software”* que nos va a ayudar a ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes. No se trata de tener “la mejor aplicación de gestión contable”, sino de contar con esa aplicación que nos va a permitir llevar nuestra contabilidad de una manera más eficiente, siempre y cuando sea utilizada en su máxima capacidad. Es decir, la clave está en las personas que al final se valdrán de las herramientas digitales que se implementen en la organización para mejorar los procesos internos, la relación con el cliente, la oferta comercial y qué, luego de eso, tendrán las habilidades necesarias para nuevamente aprender y poder seguir dando saltos de valor en la organización.

Por lo tanto, no tiene sentido tener “el mejor *“software”*” si al final ese *“software”* le complica la vida a las personas que interactúan con él (Foxize School, 2015). Al respecto, también la Corporación Colombia Digital (2016) explica en su informe que el primer reto en la transformación digital de una organización es la selección de colaboradores con capacidad de analizar información y tomar decisiones en función del contexto, siendo esto posible solo si ellos tienen acceso al grueso de datos de la organización y es ahí donde la tecnología aparece como aliada.

Así, la tecnología permite ampliar las posibilidades de éxito de las empresas en aras de alcanzar el potencial de los trabajadores, por ello, entre los temas priorizados por los líderes se encuentran:

- a) Utilizar herramientas de colaboración
- b) Optimizar procesos de negocio

- c) Migrar hacia la nube
- d) Digitalizar los documentos que actualmente están en papel

Se puede crecer de la mano de la tecnología, pero siempre con el foco en las personas y no en la herramienta, es entonces cuando las empresas logran implementar soluciones que realmente les permiten mejorar sus procesos y crecer. Según comenta Bosch (2019), es vital que la compañía que se plantee una transformación digital tenga presente en todo momento que el mayor cambio reside en el cambio de cultura empresarial. A través de la cultura y enfocándose en el cliente, se podrá gestionar con mejores resultados un proyecto de transformación digital.

Este autor continúa explicando que a las empresas más dinámicas y flexibles les será mucho más fácil adoptar dichos cambios. Por el contrario, aquellas más burocráticas o tradicionales tendrán más dificultades. Por lo tanto, se necesitarán equipos de alto rendimiento, conectados entre sí, y equipos bien informados para permitir que los cambios sucedan dentro de la compañía con el fin de inculcar una cultura digital que favorezca la creación de relaciones de colaboración con suficiente libertad para poder experimentar a bajo riesgo. Asimismo, y en línea con lo anterior, Diaz (2016) reafirma que no basta con conocer la tecnología, las metodologías o el modo de desarrollar proyectos de análisis de datos para tener éxito. Hay otro factor muy relevante: es necesario desarrollar e implantar una cultura diferente en la empresa. Por su parte, Slotnisky (2016) refiere a que actualmente surge un nuevo “perfil híbrido” en donde además de los conocimientos indispensables para ejercer determinada posición o profesión, hay que contar también con conocimientos que tienen que ver con lo digital, aplicados a ese puesto.

Es así que, con la transformación digital, se presentan cambios en las tareas, los procesos y los perfiles laborales. La automatización reduce las horas hombre que requieren las diferentes actividades y el imaginario colectivo hace pensar que esto tendrá como resultado una reducción directa de la oferta laboral que luego se traduce en el empobrecimiento de nuestra sociedad. En respuesta a esto y para eliminar ese prejuicio, hay autores que lejos de afirmar lo anterior, lo refutan, teniendo en cuenta que si bien se reduce la oferta laboral de determinados puestos, al mismo tiempo surgen nuevas necesidades laborales por parte de las organizaciones, se requieren de nuevos perfiles orientados a habilidades digitales. En línea con esto se puede citar lo siguiente:

“Históricamente, el progreso tecnológico no ha creado desempleo tecnológico. Si la historia sirve de referencia, es cierto que las nuevas tecnologías siempre han eliminado algunos puestos de trabajo y han sustituido numerosas tareas que antiguamente eran realizadas por las personas. Sin embargo, también han favorecido la creación de numerosos empleos nuevos impulsados por el aumento de los ingresos y el surgimiento de nuevas ocupaciones.” (African Development Bank et al, 2018)

Las sucesivas olas de cambio tecnológico y demográfico han generado disrupciones en gran escala y a menudo dolorosas. Sin embargo, al final de cuentas, las nuevas tecnologías siempre han traído consigo nuevas actividades económicas que han compensado con creces las ocupaciones perdidas (Acemoglu & Restrepo, 2017)

II.5 Transformación digital como factor estratégico de cambio

Según Minzberg (1997) la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de acciones a realizar, asimismo permite organizar y asignar los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, anticipándose a los cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los competidores. En otras palabras, la estrategia es un conjunto de objetivos, políticas y planes que definen a una empresa y le dan un rumbo por el cual todas las decisiones que se tomen deberán estar orientadas a alcanzar ese estado futuro deseado. Teniendo en cuenta esta definición de estrategia, es notable que la misma está integrada por diversas variables, tanto del contexto, como internas a la organización, también algunas controlables y otras que no. Pero el estudio de cada variable en particular no permite comprender el proceso decisorio o el resultado final que éste refleja en su aplicación. Es decir, que todas las decisiones y cursos de acción adoptados dependen unos de otros, y en algún punto, ciertas medidas incluyen o explican otras (Brehmer, 1992).

Igualmente, la estrategia se trata de una organización que toma decisiones sobre lo que hará e, igualmente importante, sobre lo que no hará. Al más alto nivel de planificación estratégica implica elegir una estrategia que ofrezca el mejor ajuste entre el entorno organizacional y sus recursos internos para lograr sus propios objetivos. Seleccionar una estrategia obliga a los gerentes a tomar decisiones sobre a qué mercados debe apuntar la organización y cómo competirá la organización en esos mercados. Los detalles sobre cómo hacer la planificación estratégica, el tipo de

información y el análisis que los estrategas utilizan para seleccionar una estrategia en particular están cubiertos en el proceso de toma de decisiones estratégico. Pero, una vez que una estrategia ha sido seleccionada, la organización requiere de un sistema de información adecuado que ayude a la implementación de la estrategia, asignación de recursos, comunicación y vínculo entre empleados y procesos operacionales para lograr la estrategia elegida (Atkinson, Kaplan, Matsumura, & Young, 2012).

La visión estratégica tiene un efecto motivador sobre la organización, dota de sentido al trabajo de cada miembro de la organización, fija el estándar de excelencia y sobre todo conecta el presente con el futuro. La visión estratégica provee a la organización de un objetivo común y compartido (Magro & Salvatella, 2014). La adaptación es una estrategia posible en un mercado cuyas reglas han cambiado tratando de ocupar una nueva posición en el negocio. Si lo audiovisual se ha vuelto digital, por ejemplo, entonces la adaptación supone crear productos y servicios que sin cambiar realmente la esencia de la compañía, le permitan estar presente en el nuevo entorno. (Foxize School, 2015)

La toma de decisiones en el plano estratégico, según los estudios de Fredrickson y Mitchell (1984), se pueden explicar bajo dos modelos bien definidos. El primero de ellos tiene la particularidad de que la formación de estrategias tiene un carácter formal, racional, planeada y premeditada. El segundo modelo, plantea al proceso estratégico como un conjunto de medidas definidas y puestas en marcha individualmente sin un plan preestablecido, pero con una cierta coherencia y relación entre ellas. Se trata, en este modelo, de una forma de tomar decisiones flexible, que se adapta al contexto y a las particularidades del caso, sin estructura previamente definida. No obstante e independientemente del o los modelos utilizados en el proceso de toma de decisiones estratégicas, estas suministran una guía para una mejor asignación de recursos (Atkinson, Kaplan, Matsumura, & Young, 2012).

En relación a las empresas de servicios, Minzberg (1997) menciona que el producto de éstas suelen ser a medida del cliente, sobre todo en el caso de sectores como la educación, los servicios médicos y las asesorías profesionales. Estos ejemplos resaltan otro aspecto de la tecnología de los servicios: la participación del cliente. El producto de los servicios suele ser intangible. Asimismo, las tecnologías de servicios, que desea agregar valor, debe preponderar el desarrollo de las habilidades de sus colaboradores, concediendo gran importancia a las técnicas y a las habilidades

interpersonales. Por ejemplo, un empleado que integra un estudio contable con una estrategia posicionada en la aplicación de tecnologías de información en la nube, posiblemente estudiante de Contador Público Nacional, no solo debe tener conocimientos relacionadas con su área de específica de estudio, sino que también debe contar con habilidades relacionadas con las aplicaciones para compartir información a través de la “web”, herramientas digitales de mensajería, programación de alertas y avisos automáticos (habilidades técnicas), como además destrezas vinculadas con el trato al cliente, desarrollo de contactos o manejo de conflictos (habilidades interpersonales). La estrategia, tanto en general, como en particular relacionada con los cambios tecnológicos, se refiere a una visión de largo plazo que se pretende de la empresa. Se trata de un nivel de análisis vinculado con decisiones que abarcan un extenso periodo de tiempo (Chandler, 1962). Esto coincide con la opinión de Bosch (2019) que explica que cualquier forma de transformación digital va a ser estratégica para la compañía, incluso su futuro puede depender de ello. Por esta razón, resulta de vital importancia que no solo la estrategia esté bien definida, sino que su ejecución sea clave para el éxito.

Ha cambiado la tecnología, que a su vez marca la frontera de las posibilidades productivas y de distribución; cambian los clientes, sus demandas y los mecanismos para conectar con ellos; cambian los empleados de las empresas, sus capacidades y sus motivaciones (Adams C. et al., 2014). Las organizaciones se deben focalizar en el cliente (“*customer centric*¹⁵”) y comprender a la perfección el trayecto que sigue el consumidor para realizar una compra (“*customer journey*¹⁶”) y sus motivaciones y objetivos a la hora de adquirir productos o servicios. Una vez se tenga un conocimiento adecuado de los clientes y de las oportunidades de negocio que puede proporcionar el mercado o la industria, se estará en posición de crear la propia visión, así el punto de inflexión en toda transformación digital se verá afectado por el soporte, la aprobación y la dedicación que los ejecutivos de la compañía dediquen al proyecto. Por ello, una transformación digital no puede ser iniciada por el departamento de

¹⁵ “*Customer centric*” se traduce en español como centrado en el cliente. Se trata de una estrategia empresarial que toma al cliente como punto de referencia a la hora de llevar a cabo cualquier proceso o acción.

¹⁶ “*Customer Journey*” o trayecto del cliente son los pasos que realiza el consumidor durante el proceso de buscar una solución a su problema, deseo o necesidad.

tecnología, sino que debe ser impulsada por las personas que ocupan cargos de dirección (Bosch, 2019). Reafirmando lo anterior, también se puede citar lo siguiente:

“La transformación digital de una organización sólo tiene éxito cuando se produce desde arriba hacia abajo, es decir, cuando cuenta con el compromiso del CEO y los órganos directivos y con un plan para implantarla en toda la compañía. En definitiva, se debe orientar el liderazgo hacia lo digital. Así, la transformación digital comienza cuando desde la Dirección se replantea la organización y la estrategia de la compañía con nuevos modelos de negocio, nuevos productos y servicios, nuevas formas de llegar al cliente y de colaborar con el empleado, nuevos canales para llegar al cliente, etc. Un liderazgo fuerte en este sentido nos permitirá pasar de la simple implantación de tecnología a una verdadera transformación digital.” (Asociación de empresas de electrónica, tecnologías de la información, telecomunicaciones y contenidos digitales, 2017)

Esta transformación es cada vez más urgente por dos motivos muy poderosos: primero, porque la clientela está cambiando de forma acelerada y, segundo, porque están apareciendo nuevos competidores (Adams C. et al., 2014). Entre las principales razones, que según Bosch (2019), podemos encontrar en las organizaciones para lanzar una transformación dentro de un negocio, se encuentran:

- a) Mejora de la experiencia del cliente y su fidelización.
- b) Mejora de la eficiencia.
- c) Mejora de la toma de decisiones de negocio.
- d) Mejora en la innovación.
- e) Transformación del negocio.

Asimismo, Westerman, Bonnet, & McAfee (2014), explican las barreras más importantes ordenadas de mayor a menor impacto según una encuesta de la Harvard Business Review y Scout RFP en Senior Executives:

- a) Sistemas tradicionales. Las empresas pueden tener dependencia de sus sistemas tradicionales, puesto que lo más probable es que fueran muy costosos y que no dispongan de demasiada flexibilidad (como, por ejemplo, para la extracción de información, integración con otros sistemas, para moverlos entre servidores u otros). Esto puede causar grandes problemas a la hora de implantar acciones en los proyectos de transformación digital que se deben tener en cuenta para diseñar acciones que minimicen el impacto durante el proceso de cambio.
- b) Colaboración inadecuada entre IT y otras áreas de negocio. En la gran mayoría de empresas, la dirección establece unos objetivos a largo plazo

para el desarrollo del negocio y para que los departamentos de tecnología (IT) y los objetivos financieros o de negocio que la dirección haya establecido vayan alineados, debe haber una comunicación fluida: la colaboración es clave y que los equipos estén alineados, esencial. Es imprescindible que los departamentos tecnológicos sepan describir las soluciones mediante un registro gramatical entendible para no tecnócratas. De la misma manera, las unidades de negocio deben estar abiertas y no ser demasiado conservadoras. La disrupción puede llevar a la creación de nuevas oportunidades.

- c) Cultura de la empresa. La personalidad de la compañía, el entorno de trabajo, la ética, los valores, las expectativas y los objetivos son puntos muy importantes dentro de la cultura de empresa. Cuando hay problemas en la cultura de empresa, cuando los trabajadores no se sienten parte del grupo, es muy difícil cambiar esa cultura, que constituye un punto clave para la transformación digital. Las nuevas tecnologías pueden brindar un valor significativo, pero en ningún caso se verá su potencial si no se tiene una cultura digital arraigada e integrada dentro de la compañía.
- d) Capacidad de gestión del cambio. Las empresas realizan cambios dentro del marco de la transformación digital u para poderlo aplicar se requieren procesos y herramientas para la gestión de equipos y personas que les permitan pasar del estado actual en el que se encuentran hasta un estado futuro. Las empresas que se aventuren en una transformación digital y que no tengan la capacidad de gestión del cambio; es decir, de creación de nuevos procesos y utilización de nuevas herramientas, podrán ver afectado el éxito de su proyecto.
- e) Falta de talento. Un déficit de habilidades es una de las grandes barreras en la transformación digital. Como ya hemos comentado, para una gran mayoría de las compañías, la transformación digital es una prioridad, aunque muchas aún tengan que definir la estrategia a seguir y para ello será necesario que dispongan de personas con suficientes habilidades para llevar a cabo el plan que se diseñe. De ahí la importancia de

disponer de empleados con talento digital que puedan dar salida al diseño de la estrategia y a los proyectos que se hayan definido.

Cuadro V – Principales barreras que impactan en la implementación de la transformación digital (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014)

Barrera	Grado de impacto	Característica
Sistemas tradicionales	Alto	Dependencia de sistemas costosos y rígidos
Colaboración inadecuada entre IT y otras áreas de negocio	Medio-Alto	Falta de entendimiento y objetivos divergentes
Cultura de la empresa	Medio	Falta de pertenencia y arraigo a lo tradicional
Capacidad de gestión del cambio	Medio-Bajo	Dificultad de aplicación
Falta de talento	Bajo	Carencia de habilidades digitales

Fuente: Elaboración propia en base a Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014

Por su parte, Magro y Salvatella (2014), consideran que todo profesional debe adquirir y desarrollar ciertas competencias básicas para afrontar el actual proceso de transformación digital. Entre estas competencias “digitales” se encuentra la visión estratégica, que definen como la capacidad para comprender el fenómeno digital e incorporarlo en la orientación estratégica de los proyectos de su organización. La transformación digital no es un tema tecnológico sino una cuestión de visión, estrategia, cultura organizativa y rediseño de procesos (Magro & Salvatella, 2014). Asimismo los mismos autores (Magro & Salvatella, 2014) comentan que el líder con visión estratégica digital es el principal impulsor de la transformación digital de su organización. Es quien comparte con sus equipos directivos y con el resto de la organización la visión sobre cómo las redes sociales, los dispositivos móviles, los volúmenes de información disponible y las lógicas colaborativas pueden mejorar su negocio.

Las organizaciones se dan cuenta de que, para ser más competitivas y ganar cuota de mercado, se verán obligadas a realizar cambios internos y a adoptar nuevas tecnologías que les ayuden a mejorar. Eso significa que las empresas más tradicionales que nacieron antes de la era tecnológica, para poder ser más competitivas, deben pensar más como organizaciones digitalmente nativas; es decir, como empresas nacidas de la tecnología. (Bosch, 2019). Además, Bosch (2019) agrega que dado que las empresas nacidas antes de la era tecnológica pueden tener problemas en la adopción de los cambios internos necesarios para incorporar la tecnología, es importante que se focalicen en los siguientes cuatro aspectos para facilitar la transformación:

- a) Digitalizar su cultura (agilizar el aprendizaje de los empleados).
- b) Utilizar soluciones modernas (“*cloud*”¹⁷, “*mobile*”¹⁸ y muchas otras).
- c) Desarrollar proyectos de innovación.
- d) Aprovechar oportunidades digitales que pueden transformar el negocio principal de la compañía.

II.6 Impactos de la transformación digital en las empresas de servicios

A partir del relevamiento teórico realizado se determinan las siguientes perspectivas de análisis en donde la transformación digital impacta de manera fundamental:

a) Impacto en los clientes

Kotler (1973) mencionaba la necesidad que tienen las empresas de posicionarse de manera diferente y no solo a través del precio o el surtido. Comenzó a explicar la influencia del medio ambiente del punto de venta sobre el comportamiento de los clientes y dio una definición de experiencia: la creación de un entorno de consumo que produce emociones específicas sobre las personas, como el placer o la excitación que puede aumentar sus posibilidades de compra. A su juicio, la creación de esta “atmósfera”, es el camino estratégico más importante de la diferenciación. Lo anteriormente mencionado se refiere a la experiencia de compra de un producto

¹⁷ Tecnología también conocida como “*cloud computing*”, o la computación en la nube, o servicios en la nube, informática en la nube, nube de cómputo o simplemente «la nube».

¹⁸ “*Mobile*” (de “*mobile phone*”) es el equivalente en inglés del español teléfono celular.

específico, pero bien puede ser aplicado a la prestación de un servicio, ya que un cliente al momento de demandar una prestación no solo piensa en el precio, sino también en la experiencia que recibe en el proceso y que se relaciona con las condiciones del entorno que generan emociones positivas para generar satisfacción. Asimismo, según Gartner (2015), la experiencia de cliente es el conjunto de percepciones del cliente y los sentimientos que despiertan las interacciones acumuladas con los empleados, canales, productos o servicios de una organización. En definitiva, los dos elementos básicos de la experiencia de cliente son la percepción y la interacción.

Por su parte, la experiencia digital engloba todas las interacciones que los usuarios, clientes actuales o potenciales tienen con una compañía, abarcando desde la publicidad que precede a la interacción directa, hasta el seguimiento después de la compra. La experiencia de cliente implica que, para satisfacer a los consumidores no es suficiente con ofrecer un producto o servicio de calidad. Todos los aspectos de la interacción han de tenerse en cuenta: accesibilidad, usabilidad, operatividad intuitiva, diseño funcional y los factores emocionales (Wright, 2016). Los primeros pasos esenciales consisten en: situar al cliente en una posición prioritaria sobre la que giren todos los objetivos y el diseño de estrategias, utilizar sus comentarios y recomendaciones para establecer un bucle de mejora continua y de personalización más precisa, reducir las fricciones y solucionar los problemas en puntos de contacto específicos (Weber & Elferink, 2017).

b) Impacto en los procesos internos

En Chase et al. (2009) se señala que los procesos internos son aquellos que generan costos y sustentan el flujo monetario esencial para la viabilidad de la empresa a largo plazo. En este sentido, se deberá lograr crear operaciones eficientes y eficaces para generar valor a la empresa. El mencionado autor define eficiencia como el hacer algo al costo más bajo posible, siendo un proceso eficiente el producir un bien o prestar un servicio utilizando la menor cantidad posible de insumos, y por su parte define eficacia como el hacer lo correcto a efecto de crear el valor máximo posible para la compañía. Cuando se maximiza la eficacia y la eficiencia al mismo tiempo muchas veces surgen conflictos entre las dos metas. En línea con lo anterior, Krajewski et al (2008) comentan que el trabajo acumulado de los procesos de una empresa es una cadena de valor, que es la serie interrelacionada de procesos que

produce un servicio o bien que satisface a los clientes. Cada actividad en un proceso debe agregar valor a las actividades precedentes; deben eliminarse el desperdicio y los costos innecesarios.

En Chase et al. (2009) también se manifiestan las características particulares y esenciales de los procesos en la prestación de servicios. La primera es que un servicio es un proceso intangible que no se puede pesar ni medir. La intangibilidad de los servicios también representa un problema para los clientes porque, a diferencia de lo que ocurre con un producto material, ellos no lo pueden probar antes de la compra. La segunda es que un servicio requiere de alguna medida de interacción con el cliente para ser un servicio. La interacción puede ser breve, pero debe existir para que el servicio se lleve a cabo. Donde se requiere de un servicio frente a frente, las instalaciones del servicio deben estar diseñadas de modo que se pueda tratar con el cliente. La tercera es que los servicios, son inherentemente heterogéneos, o sea que varían de un día a otro, o tal vez de una hora a otra, en función de las actitudes del cliente y de los servidores, por lo tanto, éstos pueden tener resultados imprevisibles. La cuarta es que los servicios, tomados como proceso, son perecederos y dependen del tiempo, por lo tanto no pueden almacenarse. En quinto lugar, las especificaciones de un servicio son definidas y evaluadas en forma de un paquete de características que afectan los cinco sentidos.

**Cuadro VI – Características de los procesos en la prestación de servicios
(Chase et al., 2009)**

Características del proceso	Efectos
Intangible	No puede ser probado previo a la compra
Interacción con el cliente	Necesario e implica el servicio y su contexto
Heterogéneo	Resultados imprevistos
Perecedero y temporal	No pueden almacenarse
Paquetes de características	Afectan los cinco sentidos

Fuente: Elaboración propia en base a Chase et al., 2009

La transformación digital surge como una herramienta fundamental en estos tiempos para lograr procesos sustentables y de alto valor para la organización, permitiendo lograr eficiencia y eficacia al mismo tiempo con alto grado de éxito. Así, la aceleración del cambio tecnológico afecta el diseño de los nuevos servicios y los procesos de una empresa. Muchas oportunidades surgen de los adelantos en la tecnología de computación, como los robots y varias formas de tecnología informática. Internet constituye una herramienta vital que vincula a las empresas internamente y hacia el exterior con los clientes, socios estratégicos y proveedores cruciales. La vertiginosa rapidez a la que se presentan oportunidades tecnológicas ofrece un enorme potencial, pero también plantea muchos desafíos. La introducción de toda tecnología nueva implica riesgos y las actitudes de los empleados dependen de cómo se maneje el cambio. Las decisiones correctas y la administración eficaz de la tecnología pueden darle ventaja competitiva a una empresa. (Krajewski, L. et al, 2008).

En los últimos años, la transformación digital se ha convertido en un fenómeno importante en la investigación y en la práctica de diferentes campos y disciplinas. Por ello se entiende que su impacto abarca profundos cambios que tienen lugar en la sociedad y en las industrias, los cuales son generados por el uso de tecnologías digitales. En el contexto de las organizaciones, son fuentes de disrupción aumentando la disponibilidad de datos: las tecnologías digitales también fomentan la generación de datos, lo que le permite a las organizaciones mediante su análisis y uso ofrecer servicios que respondan mejor a las necesidades de sus clientes; mejorar la velocidad en la toma de decisiones; realizar procesos internos de manera más eficiente en tiempo real. (Galindo Rodríguez, 2020)

c) Impacto en la cultura organizacional

La cultura organizacional se puede definir en el marco de las creencias colectivas, valores compartidos, valores culturales y la motivación entre otros. Es considerada como un factor crítico en el fomento e intercambio de conocimientos, reconociendo que las habilidades y la adquisición de conocimientos son compatibles por la interacción y el estímulo de miembros de la organización y el apoyo, colaboración, coordinación, y confianza para facilitar su intercambio (Shao et al., 2012). Por su parte, según Robbins (1999) la cultura organizacional se refiere a un sistema de actitudes y valores compartidos con los miembros de una organización, lo que con lleva a distinguirlas y diferenciarlas de otras organizaciones. Para Peters y

Waterman (2017) la cultura organizacional es un “conjunto dominante y coherente de valores compartidos y transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, slogan y anécdotas”.

En relación a lo anterior, Gobble (2018) comenta que las tecnologías digitales entregan un gran valor cuando están acompañadas, sintetizadas y respaldadas por una cultura que fomenta el cambio. La inversión en tecnología debe ir acompañada de una inversión en la transformación cultural y organizativa. Asimismo, Hartmann (2006) considera que la cultura es de los factores que más puede incitar una conducta innovadora en las personas de la organización, puesto que, al influir la cultura en el comportamiento de los empleados, puede hacer que reconozcan la innovación como un valor esencial en la organización y se comprometan con él.

Maristany (2014) define el concepto de cambio diciendo que es toda variación o alteración de una situación existente, entendiendo por variación la modificación sucesiva y menor, y por alteración, la modificación drástica y mayor. Y, que en cualquiera de estos casos el cambio se ha convertido en el tema central del “*management*”, no por moda, sino porque la tecnología hace que las situaciones tiendan a ser cada vez más cambiantes. El mismo autor menciona, que existen elementos a considerar al hablar del cambio, estos niveles son tres:

- Las acciones, lo que se ve, lo que los hombres hacemos, es decir, el fenómeno, lo aparente.
- La napa de las actitudes, valores y creencias, lo que podemos cambiar con mayor o menor esfuerzo.
- La roca, nuestro ser más profundo. Allí están los genes, nuestras experiencias más trascendentales, no sólo las infantiles sino también las que nos han marcado de forma indeleble a lo largo de la vida.

Por su parte, Kilmann (1988) comenta que la transformación organizacional es una materia que se ha venido estudiando desde hace ya varias décadas, considerándose como un proceso por medio del cual las organizaciones examinan lo que fueron, lo que son ahora, lo que necesitan ser y cómo lograr los cambios necesarios para afrontar el futuro. Es entonces que, la transformación digital se podría considerar como una transformación organizacional en un entorno digital. La discusión acerca de si se privilegia la tecnología o las personas es larga y antigua. No suele

haber acuerdo sobre si conviene instalar la tecnología y que las personas se adapten, o ayudar primero a que las personas cambien y modificar después la tecnología. En realidad, es un proceso recíproco y sucesivo. Un cambio de tecnología sin el acuerdo de las personas involucradas es una pérdida de tiempo y dinero. La situación más conveniente es que quienes deban hacer el cambio lo pongan ellos mismos en práctica. (Maristany, 2014).

La incorporación de tecnologías digitales no asegura una transformación organizacional exitosa, ya que transformar digitalmente una organización no es solamente digitalizar los procesos. La transformación digital es producto del cambio organizacional donde las personas, los procesos y el modelo de negocio, comprenden a la tecnología como un medio para generar valor entre sus colaboradores y clientes. En ese sentido y como puede observarse, en primera instancia se encuentran las personas como factor clave de la transformación digital. Por tanto, la cultura organizacional presente juega un papel importante en el proceso de transformación, en donde una organización madura que aborda un proceso de transformación digital enlaza una alta dirección y un equipo de trabajo comprometido, sumado a un talento humano capacitado y alineado con las políticas institucionales (García-Peñalvo, 2018).

d) Impacto en los negocios

Bosch (2019) menciona que las empresas disponen de su modelo de negocio principal en el que ponen todos sus esfuerzos. Conforme pasan los años, ciertos modelos de negocio dejan de ser tan beneficiosos como lo eran años atrás. En este momento, hay empresas que desean realizar un cambio de rumbo o, simplemente, buscar modelos de negocio más provechosos. La transformación digital les ayuda a la creación de nuevas oportunidades mediante la incorporación de nuevas tecnologías.

Más allá de los cambios en los patrones de crecimiento, los mercados laborales y el futuro del trabajo, que influirán naturalmente en todas las organizaciones, hay pruebas de que las tecnologías que sustentan la cuarta revolución industrial están teniendo un gran impacto en cómo las empresas son dirigidas, organizadas y financiadas. Existe también un tema subyacente en esta nueva era digital, que es el diluvio de información disponible hoy, la velocidad de disrupción y la aceleración de la

innovación que a su vez son difíciles de comprender o prever. En tal contexto, están en la capacidad de un líder para aprender continuamente, adaptarse y desafiar sus propios modelos conceptuales y operativos de éxito, las características que distinguirán a la próxima generación de líderes de negocios exitosos. (Schwab, 2016).

Por su parte, Arraou (2019) señala que lo digital está cada vez más presente en nuestra vida diaria. La llegada de lo digital ha sacudido a un gran número de actores e industrias históricas, obligándolos a adaptarse o incluso a transformarse profundamente para seguir existiendo. Así, la llegada de las nuevas tecnologías de información y de la comunicación fue una oportunidad para las empresas de buscar como rediseñar su modelo de negocios, y también a satisfacer de una manera diferente a su cliente. Por lo tanto el citado autor explica cómo es que las tecnologías modificaron los modelos de negocios tradicionales:

- Devolviéndole el poder de compra: presión a la baja sobre los precios a través de una apertura de la competencia sin restricciones y de una transparencia de la información sin precedentes.
- Dándole acceso a productos y servicios de calidad superior, con disponibilidad de existencias ilimitada.
- Permitiéndole un acceso permanente al consumo, sin límites de horario y en todo lugar.
- Facilitándole el pago “en línea”

III. Metodología

Esta investigación se plantea como pregunta central de investigación: ¿Cuáles son los factores determinantes en los procesos de adopción de nuevas tecnologías (digitales e inteligentes) como parte de las estrategias aplicadas por las empresas de servicios en la ciudad de Santa Rosa, La Pampa en la actualidad? A los efectos de responder a este interrogante se analizaron cuatro impactos, tal se desprende del marco teórico : a) impacto en los clientes, b) impacto en los procesos internos, c) impacto en la cultura organizacional, d) impacto en el negocio propiamente dicho.

Cabe tener presente que, la investigación cualitativa tiene por finalidad observar, describir, interpretar y comprender los fenómenos sociales y culturales. En tal sentido, la recolección de los datos empíricos y su posterior análisis proveen un mayor entendimiento de los significados y de las experiencias de los sujetos en un

contexto específico. Con esta recolección de datos, de carácter no numérico, se pretende descubrir nuevas hipótesis, reformular las existentes o construir nuevas teorías (Hernández Sampieri, 2014). Para ello, el investigador conduce un proceso de carácter esencialmente interpretativo.

En este trabajo de investigación se aplicó, en particular, la metodología de análisis de contenido cualitativo. Este análisis consiste en la interpretación subjetiva que realiza el investigador de datos de contenido textuales a través de un proceso sistemático de codificación e identificación de patrones o temas (Hsieh y Shannon, 2005). El objetivo del análisis de contenido cualitativo es lograr una descripción del fenómeno, y el resultado del análisis se traduce en conceptos o categorías que lo describen. El propósito de estos conceptos o categorías es la construcción de un modelo, sistema o mapa conceptual (Elo y Kyngas, 2007). En la metodología de análisis de contenido, el investigador realiza un proceso de codificación del texto, para luego clasificarlos en subcategorías, establecer relaciones entre las mismas y construir posteriormente categorías conceptuales generales en un proceso de abstracción creciente

En la literatura sobre análisis de contenido cualitativo se distingue el análisis de contenido convencional del análisis de contenido dirigido. En esta investigación se aplicó el análisis a de contenido convencional a efectos de estudiar el fenómeno de los procesos de transformación tecnológica y digital en empresas de servicios radicadas en Santa Rosa, Provincia de La Pampa, con las particularidades que lo hacen propio. Sobre todo, teniendo en cuenta las condiciones contextuales emergentes.

Una vez definidas las unidades de análisis, que en el caso de la presente investigación las unidades de análisis son las entrevistas realizadas a los empresarios de empresas de servicios, corresponde iniciar el proceso de codificación. Codificar es asignar un significado a cada dato con el propósito de ser analizado posteriormente. Un código, en el análisis de datos cualitativos, suele ser una palabra o frase corta que asigna simbólicamente un atributo resumen, saliente, y evocativo; que captura la esencia de una parte de los datos y que pueden estar basados tanto en el lenguaje como en imágenes visuales. Así entonces, los datos pueden consistir en transcripciones de entrevistas, notas de campo de observaciones de los participantes, revistas, documentos, literatura, etc. La parte de los datos que se codifican puede

variar en magnitud; desde una sola palabra, hasta una oración completa, un párrafo o una página de texto (Saldaña, 2009).

Seguidamente se realiza el proceso de relacionamiento entre códigos para crear subcategorías y luego, a partir de sus interrelaciones, crear nuevas categorías en un proceso de abstracción creciente. Categorizar significa agrupar códigos similares o comparables para la construcción de patrones y para la realización de análisis posteriores. Interrelacionar consiste en proponer conexiones entre los elementos constitutivos del análisis de datos (Saldaña, 2014). Se trata de explorar cómo las categorías y los patrones emergentes se interrelacionan.

Como resultado final del proceso investigativo el enfoque de análisis cualitativa de datos propone la construcción de mapas o cartas conceptuales a partir de los códigos, subcategorías, y categorías generales y categorías principales, donde se logra el mayor grado de abstracción y construcción teórica (Cho y Lee, 2014; Elo y Kyngas, 2007). En tal sentido, podrá apreciarse como resultado y conclusión de esta investigación la carta conceptual y su explicación narrativa correspondiente.

Para realizar el análisis de campo se ha acotado el estudio a empresas del sector servicios de la Ciudad de Santa Rosa La Pampa. Al efecto se han desarrollado entrevistas a los líderes, propietarios o principales referentes de tres empresas de servicios, entre los meses de Junio y Noviembre de 2020. La primer entrevista se realizó a Florencia Evangelista en junio de 2020, quien integra un emprendimiento familiar denominado La Campiña Club, Hotel & Spa, cuya actividad es la prestación de servicios de hotelería, gastronomía, spa, actividades deportivas y organización de eventos. La segunda entrevista fue efectuada en septiembre de 2020 a Mauricio Villa, integrante de Estudio Villa, que presta los servicios de auditoría, consultoría y análisis de gestión, asesoramiento de proyectos de inversión, fideicomisos, empresas familiares, sociedades, impuestos, laboral, previsional, contabilidad y otros servicios jurídicos. Además, Mauricio es el presidente del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de La Pampa y como tal entrelaza sus experiencias en este organismo junto con su actividad privada para reflejar la realidad actual respecto de la incorporación de tecnología digital. Finalmente, en Noviembre de 2020 se realizó la última entrevista a Magalí Giunta, presidenta de Diagnóstico, un centro de diagnóstico por imágenes de radiología, densitometría, mamografía, imagenología odontológica, tomografía y ecografía también ubicado en la ciudad de Santa Rosa La Pampa. Estos

tres entrevistados cuentan con la particularidad de que son los responsables de tres empresas referentes y líderes, no solo en la ciudad de Santa Rosa, sino en toda la Provincia de La Pampa, cada una en su tipo de actividad dentro del sector servicios, pero todas bajo el común denominador de tener una mirada interna con foco en los recursos humanos y una mirada externa priorizando al cliente.

IV. Análisis de datos cualitativos relevados

IV.1 Caso 1: Hotel La Campiña Club Hotel & Spa

La Campiña Club Hotel & Spa es un complejo situado a 4 km del centro de Santa Rosa, sobre la Ruta Nacional N° 5. Su misión se define como una empresa familiar que brinda experiencias únicas a sus clientes a través de su calidez humana, distinción y calidad en el servicio. El emprendimiento comenzó en 1988 con un “*Club House*¹⁹” inaugurando una piscina de natación externa, canchas de vóley y pádel, aprovechando el auge de este último en ese momento. Además, cuenta con salón de usos múltiples, parque de juegos para niños, cancha de fútbol 5, squash, y tenis. Posteriormente, el SUM transforma en un salón de eventos y comienza la etapa de organización integral de eventos, sociales y empresariales. Actualmente, cuentan con múltiples salones para cubrir eventos desde desayunos y almuerzos de trabajo, convenciones, congresos, conferencias, casamientos, cumpleaños, entre otros, ofreciendo un completo servicio propio de ambientación, iluminación, sonido, gastronomía y equipamiento técnico. En el año 1998 se inaugura el hotel, que actualmente cuenta con 41 habitaciones con servicios incluidos, desayuno buffet, lavandería y estacionamiento. También cuenta con restaurante para sus huéspedes y el público en general ofreciendo destacada gastronomía artesanal. Por último, en 2010, pensando en incorporar siempre distintos ambientes para poder mantener y elevar la calidad y los servicios, y atendiendo a las tendencias internacionales, La Campiña Club Hotel crea un espacio dedicado al bienestar, la salud y la estética: un Spa con características únicas en la provincia.

La entrevistada, Florencia Evangelista, es miembro de la segunda generación de dueños y acompaña a la gestión diaria del negocio junto a los socios fundadores

¹⁹ “*Club House*” o Casa Club, se define como un lugar diseñado para desarrollar actividades deportivas y sociales.

que aún continúan activos dentro de la organización. A continuación, se detallan los aspectos más relevantes surgidos de la entrevista, los que se han distribuido en función de los cuatro impactos descritos anteriormente, y de las subcategorías que en cada impacto se han podido identificar.

IV.1.1 Impacto de la tecnología y de la transformación digital en los clientes.

La transformación digital ha generado un impacto directo en la relación con los clientes de la empresa. Principalmente, impactos vinculados con la mejora de la experiencia del cliente, ya que, con la incorporación de tecnología, el consumidor puede contar con información sobre un servicio y contratarlo, al tiempo que se observa una mejora en la comunicación “post-venta” que sirve para poder corregir posibles fallas en la prestación, así como también lograr atraer nuevamente a los clientes aun cuando no han tenido una experiencia totalmente satisfactoria.

IV.1.1.1 Rapidez de atención y respuesta al cliente

El uso de sistemas para el seguimiento y la gestión de los servicios han estado presente desde el origen del emprendimiento. La empresa comenzó con un “*software*” propio desarrollado por un programador local que en un principio era de altísima utilidad, no obstante, con el correr del tiempo fueron surgiendo limitaciones propias de un sistema diseñado y pensado para una determinada época y realidad. Además, con el correr de los años, y el surgimiento de nuevas necesidades, se requerían tareas cada vez más frecuentes de mantenimiento, al tiempo que se iban incorporando parches para subsanar fallas, lo que fue dejando al sistema de desarrollo propio con una baja integración.

Los nuevos sistemas de gestión, en este caso del negocio hotelero, tienen la ventaja de estar desarrollados por especialistas, que además se encuentran completamente integrados y responden a la mayoría de las necesidades que puedan surgir en la actividad. Los “*software*” actuales de gestión hotelera permiten eliminar gran cantidad de tareas manuales y rutinarias, eliminando gran parte de la necesidad de múltiples formularios en papel. Todo queda guardado en el sistema, permitiendo un servicio que es percibido por el cliente como de mayor rapidez. Se eliminan demoras, por ejemplo, al ingresar los datos personales de los huéspedes al sistema una única vez.

Comentario 1

“De cara al cliente también mejoró en la rapidez para el “*Check-in*”²⁰ ya que antes se ingresaban los datos a mano. También para la emisión de facturación electrónica que antes el sistema demoraba mucho tiempo.”

Comentario 2

“También el uso de las redes sociales nos acercó mucho al cliente, hay interacción y rapidez en la respuesta. Generó más comodidad para el cliente respecto a consultas o solicitudes.”

IV.1.1.2 “*Feedback*” con los clientes

Tradicionalmente, luego de la prestación de un servicio, un colaborador de la empresa o incluso los dueños tenían la costumbre de preguntar a sus clientes cual había sido la experiencia del servicio ofrecido. Luego, y en el mejor de los casos, el cliente emitía una respuesta crítica y genuina. En la mayoría de los casos, existía un cierto compromiso en el “cara a cara” y las respuestas eran frecuentemente de cortesía, con lo cual no se lograba contar con información real. Sumado a esto, todas estas encuestas quedaban en la cabeza de cada “encuestador” pero no tenían un orden, estructura y posibilidad de seguimiento. Actualmente, el uso de nuevas tecnologías digitales le permite al cliente, emitir una opinión sin la presencia de una persona propia de la empresa que lo intimide o comprometa, logrando así que la empresa cuente con información más precisa.

Comentario 3

“Usamos también Google Mi Negocio, que a los huéspedes cuando salen de La Campiña les pide una encuesta o puntuación que nos da “*feedback*”, y a raíz de eso pusimos a uno de los recepcionistas la tarea de responder, tanto las puntuaciones de Google como los de TripAdvisor²¹ y Booking²².”

Comentario 4

“Esta tecnología nos da información y nos obliga a tener presente la opinión de nuestros clientes con posterioridad al uso del servicio.”

²⁰ El registro (en inglés “*check-in*”) es el proceso mediante el cual un recepcionista asienta la llegada de un cliente a un hotel, estación de alta velocidad, aeropuerto o puerto.

²¹ TripAdvisor, Inc. es un sitio web estadounidense que proporciona reseñas de contenido relacionado con viajes. También incluye foros de viajeros. Sus servicios son gratuitos, siendo sus usuarios quienes proporcionan la mayor parte del contenido. Se financia con publicidad

²² Booking.com es un agregador de tarifas de viaje y un meta buscador de viajes para reservas de alojamiento. Se denomina agregador de contenidos en informática a un “*software*” o aplicación que te permite visionar toda la información disponible en Internet según una serie de parámetros. Asimismo, se entiende por meta buscador a un sistema que localiza información en los motores de búsqueda más usados, carece de base de datos propia, por lo que usa las de otros buscadores y muestra una combinación de las mejores páginas que ha devuelto cada uno, de una sola vez y desde un solo punto.

Una de las características de los canales digitales es la frialdad o impersonalidad que transmiten, pero en este caso, esta cuestión permite que una organización pueda recibir críticas más genuinas para poder retroalimentar y mejorar la prestación del servicio, o también en ocasiones, informar y justificar ciertos reclamos. Adicionalmente, también es de utilidad el tener organizados todos los “*feedbacks*” para poder tener estadísticas al respecto y poder tomar decisiones en consecuencia.

IV.1.1.3 Autogestión de solicitudes como ventaja competitiva

En este apartado, una de las ventajas de las tecnologías digitales es que los clientes puedan auto gestionar sus solicitudes y en forma inmediata obtener una respuesta del sistema. Cuando la tecnología no llega a esos niveles, generalmente hay procesos internos que se realizan manualmente, por lo tanto, se debe “esperar una respuesta”. Así, observa en el caso estudiado que este aspecto es una nueva etapa a incorporar en el servicio. Primero, se incorporó tecnología para que las solicitudes no sean solo por el canal presencial o telefónico, lo que significa un importante avance tecnológico. Queda en la planificación de mejoras, la de incorporar la automatización en la búsqueda y oferta del servicio de cara al cliente.

Comentario 5

“En el Hotel, a nosotros nos llegan consultas de clientes por mail, por teléfono, también en la “*web*”, por Booking, o por agencias de turismo. [...] Eso en nuestro hotel es manual, hay una persona que, a partir de una consulta, chequea disponibilidad y oferta una habitación.”

Comentario 6

“Hay hoteles que tienen la central de reservas metida en la web, entonces un cliente ingresa por web y se vuelca por un “*channel*”²³ al sistema, se impacta la reserva y se asigna una habitación.”

IV.1.2 Impacto de la tecnología y de la transformación digital en los procesos internos.

Los procesos internos en una empresa de servicios orientada al hospedaje, esparcimiento, prácticas deportivas y organización de eventos se focalizan en la interacción entre los colaboradores, la comunicación interna, las formas de realizar las

²³ Un “*channel*” o “*channel manager*” es un programa de gestión de canales que permite actualizar de forma central y automática la disponibilidad y las tarifas de tu hotel en los canales de ventas a los que se está distribuyendo.

tareas y el trabajo en equipo. La transformación digital tiene relevancia para el entrevistado en los aspectos relacionados con la reducción del trabajo operativo y rutinario, la eliminación de duplicación de tareas, la posibilidad de realizar controles más rápidos, precisos y oportunos, así como también la ventaja de contar con información de calidad para una mejor toma de decisiones.

IV.1.2.1 Eliminación de "vicios" hechos "a mano"

Como se mencionó anteriormente, el uso de “*software*” obsoletos y que incorporaban pocas funcionalidades tenía la desventaja de que el cliente o proveedor perciba mayores tiempos de espera. Pero internamente, desde el punto de vista de los procesos, también se generaban ineficiencias porque para solucionar estos problemas requería de arreglos “manuales”, de tener que duplicar tareas, de tener que llevar controles o anotaciones paralelas, con el riesgo adicional de cometer errores.

Comentario 7

“Teníamos un sistema hotelero muy viejo desde el año 1998 llamado IP Hoteles que había sido creado por un programador que luego nadie lo pudo seguir ni darle mantenimiento periódico. Hubo partes que quedaban desactualizadas y se dejaban de usar, se empezaban a usar formas alternativas que creaban “vicios” al uso de un solo sistema.”

Al incorporar tecnologías que permitan llevar la gestión de manera integral, se logra evitar el exceso de tareas rutinarias y duplicadas, ya que, dentro del sistema, coexisten varios subsistemas que se nutren unos de otros de manera automática, por ejemplo, el subsistema de compras permite con la misma información alimentar al subsistema de costos o a de stocks, solo por mencionar un ejemplo.

IV.1.2.2 Unificación de almacenamiento

Hay tecnologías en la web muy populares, simples y accesibles de colaboración basadas en la nube que impulsan el trabajo en equipo, de manera tal que exista una colaboración efectiva en tiempo real permitiendo el almacenamiento y manejo de archivos, permitiendo el acceso en línea y hasta la posibilidad de múltiples ediciones por distintos usuarios en cualquier lugar con acceso a internet. Estas tecnologías se integran con la tecnología actual de cada equipo y la complementa.

Comentario 8

“Tenemos Google Drive, que lo incorporamos hace 3 años y compramos el G suite. Que volcamos ahí todo lo que teníamos en distintos servidores unificando el almacenaje digital en un solo lugar.”

Con esto, los usuarios no deben preocuparse por buscar archivos que necesitan. Todos los documentos están disponibles en cualquier PC, notebook, Tablet o celular. Es algo totalmente intuitivo y fácil de usar, por lo que la gestión del cambio es mínima en este sentido.

IV.1.2.3 Control de stocks

Al contar con un sistema integrado, una de las funciones que pudieron incorporar con la nueva tecnología es un control de stocks en línea, permitiendo seguir al instante las altas y bajas, como también contar con información detallada de los diferentes movimientos del almacén, promedios, picos máximos, mínimos y tendencias. Como así también poder detectar posibles robos o mermas con mayor oportunidad y precisión. La sistematización logro optimización del stock, eliminación de tareas operativas rutinarias, ahorro de tiempo y por supuesto, mayor rentabilidad.

Comentario 9

“Al incorporar el sistema hotelero que fue el “gran cambio” comenzamos a realizar control de stock. [...] Por un lado se sumó un costo laboral, pero mejoró la eficiencia en reducción de costos, gestión del uso del stock, desperdicios, robos, etc. En cuanto a stock, el cambio tecnológico fue un 10, ya que el anterior sistema no soportaba esto.”

IV.1.2.4 Mejor información para la toma de decisiones

Internamente, el uso de tecnología en cada etapa del proceso de servicios permite contar con información precisa y a tiempo para una toma de decisión con enfoque predictivo. Toda la información esta almacenada y el “*software*” arma los indicadores para que de manera inmediata se tenga conocimiento del estado de las cosas.

Comentario 10

“Después se mejoró en informes, en datos y en estadísticas. Antes, se sacaba el porcentaje de ocupación manual, ahora con un clic tenés datos por día, semana, mes, año. Informes de huéspedes, visitas, frecuencias, etc.”

IV.1.2.5 Eficiencia en las tareas

Una de las ventajas más claras y aparentes de la transformación digital es que permite la eficiencia en las actividades y procesos. Además, se afirma en el caso entrevistado, que los puestos de trabajos no se vieron reducidos sino, por el contrario, se han reorganizado, mejorando el contenido de las actividades. Esto redundo en una mejora en la calidad, cantidad y oportunidad de la información con la que se cuenta.

Comentario 11

“La tecnología en nuestro caso no vino a reemplazar puestos de trabajo, pero lo que mejoró es que nos ordenó la información, ejemplo datos de clientes.”

Comentario 12

“También el sistema de Arion²⁴ nos facilitó el proceso de “*check-in*” y “*check-out*”²⁵, pero no reemplazó personal, solo redujo tiempo en las tareas.”

Adicionalmente, la mejora en la eficiencia en ciertos casos permitió que, ante la salida voluntaria de algún colaborador, las tareas sean redistribuidas y absorbidas por otros, sin la necesidad de incorporar un reemplazo.

Comentario 13

“Se redujeron tiempos en tareas administrativas que realizaban los responsables del hotel que permitió ante la salida de un colaborador, que otro pudiera absorber parte de sus tareas.”

IV.1.2.6 Servidores en la nube

La característica distintiva de un servidor en la nube es su espacio virtual. En la entrevista surge que el cambio vino dado por la suma de problemas que tenía administrar espacios de almacenamiento y servidores propios, todo lo que presionó al cambio de tecnología digital.

Comentario 14

“El uso del Google Drive vino a raíz de las constantes caídas que teníamos con el servidor contratado hasta que la acumulación de defectos nos hizo cambiar por una aplicación en la nube.”

IV.1.3 Impacto de la tecnología y de la transformación digital en la cultura organizacional.

Para una empresa de servicios, el recurso humano es su principal activo y por lo tanto la cultura organizacional se presenta como un concepto fundamental. Con la transformación digital y la incorporación de tecnología, el entrevistado resalta la importancia de la capacitación continua, la dificultad de contar con perfiles que además de cumplir con las exigencias básicas para el puesto tengan competencias tecnológicas que potencien el cambio hacia una organización más digital. También surge el tema del conflicto generacional, las distintas miradas, las ventajas de una y

²⁴ “*Software*” de gestión hotelera.

²⁵ El “*check-out*” o registro de salida, generalmente utilizado en hotelería, consiste en el proceso en el que el huésped de un alojamiento abona el coste de la estancia, entrega las llaves, y lo abandona.

otra generación conviviendo en una misma organización y también como con el correr del tiempo se percibe un cambio en los perfiles laborales.

IV.1.3.1 Capacitación continua

Al momento de incorporar tecnología en el negocio, surge la necesidad de efectuar un proceso de capacitación, aunque sea mínima, para comprender al propio sistema y a cómo este interactúa en los procesos actuales y nuevos dentro de la organización. Por su puesto que el grado de capacitación depende del nivel de complejidad que posea la nueva tecnología, pero es innegable que hasta la tecnología más simple e intuitiva requiere algún tipo de capacitación para lograr el máximo aprovechamiento.

Comentario 15

“Al implementar el sistema de Arion se requirió de la capacitación presencial en el Hotel durante una semana por parte de la empresa, con todo nuestro personal. Si no, era imposible el cambio e implementación del nuevo sistema. Previamente fuimos teniendo capacitaciones online 2 meses antes, por lo menos, a nivel Gerencial.”

Comentario 16

“Para el uso de Flexus²⁶, en el personal de control de stock, se realizó capacitaciones online”.

Así, los tipos de capacitación difieren según el alcance y complejidad de la tecnología. Un sistema completo de gestión del negocio requiere de una capacitación tanto presencial, como remota a través de internet. Pero, un sistema más simple, como el del control de stocks, puede llegar a requerir capacitación solo de manera virtual, que, además de ser más económica, puede también mejorar la eficiencia en el uso de los tiempos.

IV.1.3.2 Dificultad de tener perfiles completos

Comentario 17

“Ningún puesto dentro de La Campiña requiere un conocimiento de tecnología elevado, sí es mejor contar con un mínimo nivel pero en hotelería tenemos ciertos puestos con características especiales por ejemplo Disponibilidad de horarios y por lo tanto priorizamos otras características.”

De lo comentado surge que en el sector de actividad en el que se encuentra la empresa, la escasa oferta laboral y las exigencias particulares de los puestos dificultan poder contar con recursos que presenten conocimientos de las nuevas tecnologías

²⁶ “Software” de gestión empresarial integral.

digitales. La prioridad está dada por factores indispensables que requieren ciertos puestos como lo son la disponibilidad en horas y días no habituales, conocimiento de idiomas en puestos concretos o la vocación de servicio. Luego de esto viene el interés del empleador por contar con un perfil capacitado en tecnologías informáticas y digitales.

Comentario 18

“Pero en la práctica se nota la diferencia entre recepcionistas que saben de tecnología con los que no y nos resuelven muchas cuestiones relacionadas. El tema es la dificultad de encontrar un perfil tan completo.”

IV.1.3.3 Cambios Generacionales

Existen tareas o procesos internos en la empresa, que por comodidad o porque en otros tiempos los resultados han sido exitosos, y por lo tanto presentan aversión al cambio. Pero cuando en estas tareas o procesos, comienzan a intervenir personas nuevas, que provienen de una generación distinta y que cuentan con valores distintos, el conflicto puede surgir precipitando distintos puntos de vista o maneras de abordar una necesidad

Comentario 19

“Hay cuestiones como por ejemplo “el cuaderno de reservas”, que fueron cambiadas por la llegada de nativos digitales que no podíamos entender cómo se seguía utilizando esa manera de registrar las reservas. Si fuera por los recepcionistas que estaban, esa metodología tradicional hubiera seguido para siempre.”

Es importante destacar, que no se trata de decir que todo lo “viejo” es malo, o que los colaboradores con mayor antigüedad “no sirven”. Sino por el contrario, utilizar la experiencia y el conocimiento de las formas, tareas y procesos que anteriormente se han implementado y que han fallado, para no volver a cometer los mismos errores. Asimismo, tratándose de la incorporación de tecnología digital las nuevas generaciones brindan una ventaja diferencial, que es la de ser factores de cambio en sí mismos. Cuentan en su ADN con los conocimientos necesarios y presentan avidez de empujar a la organización a la que pertenecen a incorporar cuestiones tecnológicas.

IV.1.3.4 Cambios en algunos perfiles laborales

Surge de extrema necesidad que la Dirección tenga definida la importancia que los futuros integrantes cuenten con habilidades digitales. Tener una visión de lo

valioso que debe ser contar con un colaborador dotado de este tipo de habilidades es crítico.

Comentario 20

“Deberíamos empezar a tenerlo en cuenta para la selección, pero, actualmente no es excluyente, y hay ciertos puestos en donde es más importante, por ejemplo en recepción o en eventos, no tanto o casi nada en el sector limpieza o cocina”

Gradualmente, comienza a surgir modificaciones en las exigencias de ciertos perfiles laborales de mayor categoría, pero todavía es incipiente.

IV.1.4 Impacto de la tecnología y de la transformación digital en el negocio.

La incorporación de nuevas tecnologías digitales genera un impacto positivo en el caso relevado, modificando aspectos del negocio que antes eran impensados. El punto de venta, por ejemplo, deja de ser el lugar físico o el contacto telefónico, naciendo canales de comunicación y puntos de venta alternativos y virtuales. También los medios de comunicación y publicidad tradicionales dejan paso a nuevas formas de llegar al cliente, con la utilización, en un principio, de la página web, no sólo para presentar a la empresa y sus servicios sino como un canal comercial más. Luego, el uso de las redes sociales y la presencia en plataformas de reserva online como Booking o TripAdvisor, posibilita mejorar la oferta de servicios y lograr mayor penetración de mercado. Se observa también, que surgen tecnologías que ayudan a ver el negocio con mayor claridad, permitiendo predecir y anticiparse al comportamiento del consumidor, dando la posibilidad de maximizar sus beneficios.

IV.1.4.1 Redes sociales con punto de ventas

El uso de las redes sociales y la posibilidad de analizar los datos que de ellas surjan, son componentes claves en la transformación digital de las compañías. Con el surgimiento de estas redes, se presenta un nuevo canal de ventas, que no solo complementa a las consultas telefónicas o por mails, sino que para muchos consumidores es el canal preferido para realizar consultas y solicitudes de servicios.

Comentario 21

“En cuanto a las redes sociales, no solo la utilizamos para generar publicidad sino como punto de venta de nuestros servicios y lugar para ganar clientes.”

Las redes sociales, sirven de “vidriera” para la negocio y también como línea de comunicación con clientes actuales y potenciales. Se observa que, con el avance

de las tecnologías, surge una interesante variedad de redes sociales, por ejemplo Facebook e Instagram. También surgen otras aplicaciones como el WhatsApp, o más específicas de cada negocio, como pueden ser en el caso de los hoteles Booking o TripAdvisor, entre otros. Con todo esto, la exigencia de gestionar las redes sociales y las aplicaciones tecnológicas va en ascenso, con lo cual si el primer paso en la incorporación de tecnología es la utilización de herramientas informáticas para la vinculación con el cliente, el segundo paso sería la de centralizar la gestión de manera sistematizada para reducir los tiempos, agilizar las respuestas y brindar un modelo de omnicanalidad para mejorar la experiencia del cliente, permitiéndole estar en contacto constante con la empresa a través de múltiples canales al mismo tiempo.

Comentario 22

“Una de nuestras ideas para un futuro, es que La Campiña al ser tan extensa en cuanto a sus servicios, tiene distintos lugares en donde se puede reservar [...] lo que queremos hacer, pero que aún no pudimos por un tema de costos, es contar con un sistema que centralice todos los canales de consulta”

Se observa aquí, que se ha avanzado en la primera etapa mencionada que es la de incorporar tecnología digital, y que se proyecta para el futuro pasar a un siguiente nivel que consiste en la sistematización o automatización. El tomar conciencia de donde se encuentra la empresa y donde quiere estar en un futuro en materia de tecnologías digitales es el primer escalón para su materialización. Aquí comienza la transformación digital, que luego debe plasmarse en una estrategia de largo plazo, para que posteriormente, comience el proceso de implementación.

IV.1.4.2 “*software*” de análisis de datos

En esta era de transformación digital, el Dato²⁷ surge como uno de los activos más valiosos. Contar con datos, procesarlos en un “*software*” específico y tomar decisiones que influyan directamente en la rentabilidad del negocio se torna en algo ventajoso.

Comentario 23

“En hotelería existe lo que se denomina “*Revenue Management*” que es una forma de venta, que por ahora no se aplica porque requiere de capacitación.”

²⁷ Dato en informática es una representación simbólica (numérica, alfabética, algorítmica, espacial, etc.) de un atributo o variable cuantitativa o cualitativa. Un dato por sí mismo no constituye información, es el procesamiento de los datos lo que nos proporciona información.

El “*Revenue Management*” o Gestión de Ingresos, consiste en utilizar herramientas analíticas para predecir el comportamiento del consumidor y poder lograr el óptimo de ocupación y precio en un determinado momento, y así maximizar los beneficios finales.

Comentario 24

“El “*Revenue*” toma datos estadísticos de ocupación del hotel y proyecta, haciendo una recomendación de qué precio es mejor ofrecer la habitación aunque sea menor al habitual, ya que las habitaciones son un producto no stockeable”.

Comentario 25

“Funciona de forma similar a los boletos de avión. [...] Es algo que también aplica Uber²⁸ para definir las tasas según el horario y frecuencia de uso. Esto nos sería de mucha utilidad pero hasta ahora es algo completo y lejano para aplicar.”

Esta tecnología es de avanzada y la empresa conoce de su existencia y utilidad, dejando en claro que también existen cuestiones de importancia para lograr su aplicación. Entre estas cuestiones, lo más destacable es la necesidad de capacitación específica.

IV.1.4.3 Herramienta útil pero la ventaja es lo humano

La transformación digital se aplica en el caso estudiado y tiene sus beneficios. Es de suma utilidad para reducir tiempos, contar con información precisa y a tiempo, mejorar la calidad del servicio y bajar costos. Claro está también, que por ser una empresa de servicios, la incorporación de este tipo de tecnologías digitales constituye una herramienta complementaria, que agrega valor al resultado final, pero siempre y cuando se cuente con el capital humano adecuado para el desarrollo de los servicios.

Comentario 26

“La tecnología digital es una cuestión que acompaña y complementa, para vender más o mejorar un proceso y no evita menor personal. Nuestro centro es el servicio, nos destacamos por cómo el cliente es atendido, por el lugar, el entorno.”

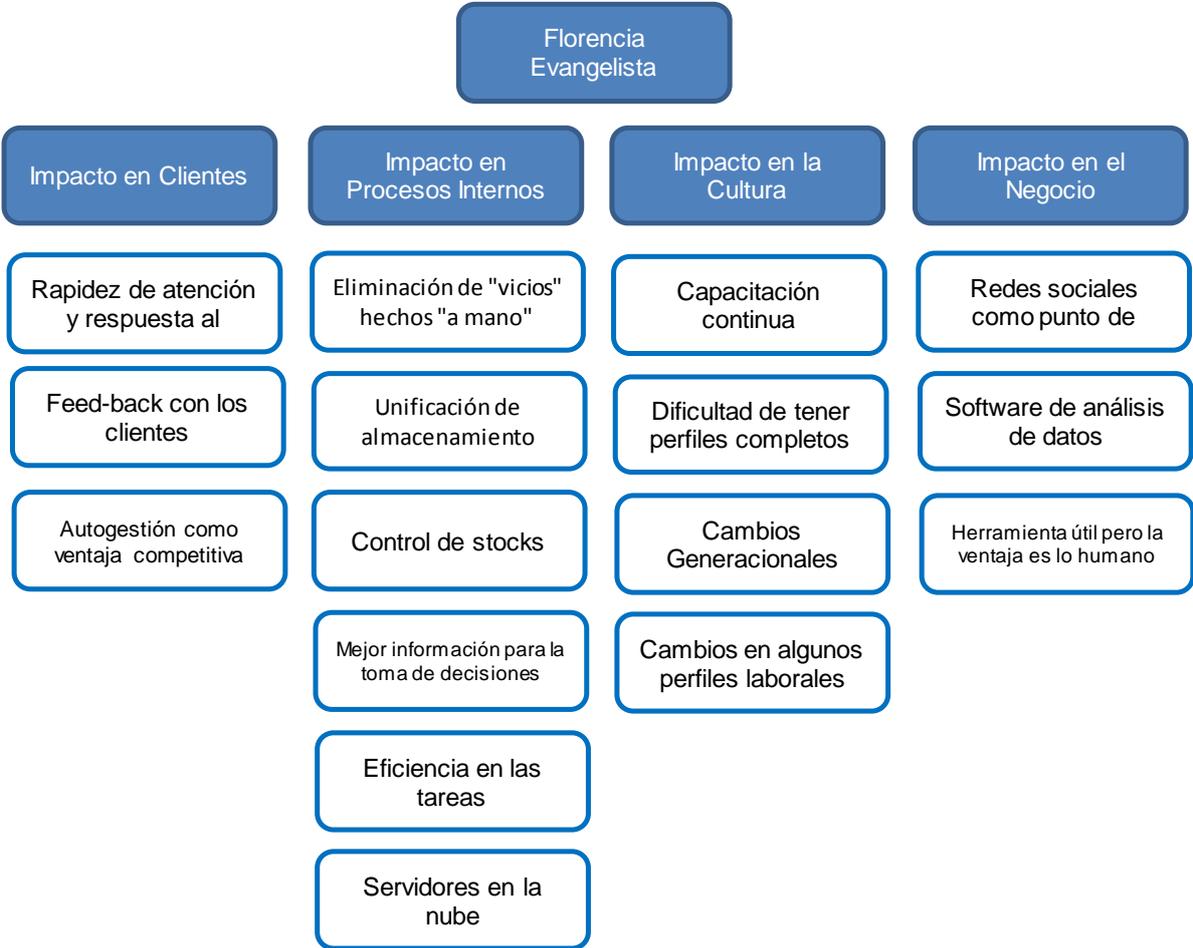
Por lo tanto, existen ciertos atributos como la calidad de servicio, el factor humano, la experiencia del cliente vinculada al descanso, gastronomía, esparcimiento y participar de un deporte o evento en medio de la naturaleza pampeana, rodeado de

²⁸ Uber Technologies Inc. es una empresa estadounidense que proporciona a sus clientes a nivel internacional vehículos de transporte con conductor, a través de su “*software*” de aplicación móvil, que conecta los pasajeros con los conductores de vehículos registrados en su servicio, los cuales ofrecen un servicio de transporte a particulares

caldenes y jardines, en un ámbito campestre, alejado de la ciudad, constituye la esencia del negocio y la transformación digital hace su trabajo potenciando este núcleo, que es la visión de la organización.

Como resultado del análisis efectuado del caso 1: Hotel La Campiña Club Hotel & Spa, se puede apreciar en el siguiente grafico los principales impactos y características relevadas:

Gráfico I – Caso 1: Hotel La Campiña Club Hotel & Spa



Fuente: Elaboración propia

IV.2 Caso 2: Estudio Contable Villa – Consejo Profesional de Ciencias Económicas de La Pampa.

Mauricio Villa es Contador Público Nacional e integra la segunda generación de profesionales que brindan sus servicios en Estudio Villa, un estudio contable de reconocida trayectoria ubicado en la Ciudad de Santa Rosa La Pampa. La misión de la organización consiste en brindar un servicio integral y de calidad, vinculado con el asesoramiento profesional necesario para una adecuada gestión tanto de las pequeñas y medianas organizaciones como de las necesidades de las personas que acuden a la compañía. Las actividades comenzaron a finales del año 1981 lideradas por la participación del CPN Oscar Alfredo Villa y luego en el año 2008 se suma como nuevo profesional el CPN Mauricio Villa.

Desde sus inicios el crecimiento ha sido constante, asesorando a clientes de relevancia en el sector económico de La Provincia de La Pampa y de otras Provincias, al tiempo que la dotación de colaboradores y profesionales se iba incrementando, llegando actualmente a superar las veinte personas en el equipo de trabajo. Al presente, brindan servicios de auditoría, consultoría y análisis de gestión, proyectos de inversión, fideicomisos, asesoramiento a empresas familiares y sociedades en general, como también en temas relacionados a lo impositivo, laboral, previsional, contable y jurídico.

Además, Mauricio es, desde Diciembre del 2018, el actual presidente del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de La Provincia de La Pampa. Esta agrupación representa a los profesionales de ciencias económicas en la Provincia desde el año 1972 y su función es la de cumplir con las disposiciones de las leyes reglamentarias de las profesiones en ciencias económicas, cumpliendo con la Constitución Nacional, Constitución Provincial y demás normas vigentes. De velar por el cumplimiento de las normas éticas, ordenar el ejercicio profesional y combatir el ejercicio ilegal de la profesión. Debe además secundar a la administración pública en todo lo relacionado a las profesiones en Ciencias Económicas. Del mismo modo, la función más novedosa de la creación del consejo es la existencia del protocolo general de certificaciones que permite tener una copia de todos los trabajos profesionales que se registren en el Consejo. Puede realizar arbitraje y propicia el desarrollo de actividades culturales, sociales y deportivas. Como una de las actividades principales del consejo se destaca la que establece “dictar las normas técnicas a que deberán

ajustarse, en su caso los profesionales para la realización de los trabajos que efectúen y el régimen de incompatibilidades para su actividad profesional”. El Consejo, además de su sede central en la Ciudad de Santa Rosa, cuenta con seis delegaciones en la Provincia que son General Pico, General Acha, Realicó, Intendente Alvear, 25 de Mayo y Victorica

De la entrevista surgen cuales han sido los principales cambios tecnológicos relacionados con la transformación digital y el impacto en las organizaciones que integra.

IV.2.1 Impacto de la tecnología y de la transformación digital en los clientes.

La implementación de una transformación digital en una organización de servicios profesionales genera un impacto frente a clientes tales como la eliminación de los tradicionales documentos en papel, la necesidad de duplicarlos para ser presentados ante diferentes usuarios y mejora la relación entre organización y sus clientes. La tecnología también permite que haya libre disponibilidad y acceso a la información desde cualquier dispositivo electrónico. Por último, facilita la comunicación a clientes ya que permite automatizar notificaciones rutinarias, que dan como resultado menor pérdida de tiempo y mayor precisión a la hora de informar, por ejemplo ante llegadas de vencimientos o fechas importantes.

IV.2.1.1 Facilidad de acceso al servicio

El uso de “*software*” específico para compartir un servicio ofrecido por el Estudio Contable, como puede ser un Balance, una Manifestación de Bienes, declaraciones juradas o cualquier informe de gestión que se genere en la organización le permite al cliente disponer de la información en cualquier lugar y en cualquier horario. A través de una página web o de una aplicación el cliente puede ingresar a todos los informes y trabajos que el Contador le haya realizado logrando así un beneficio en cuanto a tiempo y agilidad.

Comentario 1

“Estamos empezando a usar el *“software”* para compartir archivos, ya que tiene una especie de Drop Box o One Drive²⁹ propio del sistema, e intercambiarlos con los clientes. O sea, del Estudio hacia el Cliente o del Cliente hacia el Estudio.”

Esto no solo redundaría en una ventaja para ambas partes, ya que cada cliente tiene la posibilidad de “subir” en ese espacio virtual compartida documentación que requiera el profesional para confeccionar la información contable, impositiva, laboral o de gestión requerida. Pueden ser facturas, planillas, resúmenes de cuentas bancarias, resúmenes de acreditación tarjetas, entre otros. Por lo anteriormente comentado, este tipo de tecnología permite eliminar papel y facilita el intercambio de archivos, ya que existe documentación que actualmente se genera en forma digital como ser las facturas o resúmenes bancarios, con lo cual el poder compartirlos directamente en ese estado y no en papel termina siendo una mayor comodidad.

Mauricio también comenta que en su rol en el Consejo de Ciencias Económicas ve cuestiones similares en cuanto a la posibilidad de recibir documentos digitales para realizar la certificación correspondiente y luego devolver también digitalmente esos documentos intervenidos por la institución.

Comentario 2

“Hicimos una oblea digital que se anexa al PDF que sube el matriculado y ese archivo nuevo lleva la firma digital del Secretario Técnico. Algo que tenemos que desarrollarlo es que todos los que firman tengan firma digital, tanto el matriculado como los que intervienen posteriormente.”

El avance es gradual y hay lugar para seguir mejorando en relación al uso de las tecnologías, como es el caso de la firma digital de todos los intervinientes del documento, cuestión que se presenta como una oportunidad de mejora. Asimismo, este proceso de digitalización de Balances Contables en el Consejo Profesional surgió en pandemia por el Coronavirus. Fue una solución para poder continuar trabajando y evitar contactos, es decir que fue un cambio impuesto por el contexto, pero no obstante pudieron observar que el resultado del nuevo proceso arrojaba mayores ventajas que la forma tradicional.

²⁹ Drop Box o One Drive son servicios de alojamiento de archivos multiplataforma en la nube. Permiten a los usuarios almacenar y sincronizar archivos en línea y entre ordenadores, así como compartir archivos y carpetas con otros usuarios.

Comentario 3

“Los Balances Digitales, una cuestión que lo teníamos en agenda y como muchas de estas cosas con el Coronavirus no nos quedó otra que hacerlo de un día para el otro.”

Comentario 4

“Es mucho más rápido, más ágil, hasta nos ahorramos el trabajo artesanal de pegar la oblea.”

IV.2.1.2 Automatización de notificaciones

Otra de las ventajas comentadas en la entrevista con el uso de “*software*” específico es la sistematización de notificaciones a los clientes. Pueden ser de tipos recordatorios o informativos.

Comentario 5

“(El “*software*”) Tiene algunas funcionalidades muy buenas como por ejemplo el envío automático de mails a los clientes sobre los vencimientos, no los importes, pero puedes enviar un mail que puedes coordinar semanal o mensual en donde te dice en que semanas tenés vencimientos, por ejemplo IVA, Ingresos Brutos, Agente de Recaudación de determinado impuesto, etc.”

IV.2.1.3 Documentos digitales para múltiples usos

Comentario 6

“Pensamos que estaría bueno que los clientes tengan disponible su información 24x7, entonces en cualquier lugar pueden acceder, desde su casa, un banco, una reunión, utilizando a través del celular la aplicación que tiene disponible el “*software*”.”

Otro de los impactos de la digitalización en los clientes de la empresa está en que la información se encuentra disponible desde un celular o pc y que no requiere tener varias copias del documento para poder compartir con los interesados.

IV.2.1.4 El cliente como proveedor de información

Se mencionó anteriormente, al mencionar la facilidad de acceso al servicio, que el cliente puede subir información al espacio compartido para que el estudio contable lo procese y brinde el servicio. Es importante destacar que esta facilidad permite hablar de un nuevo concepto que es el de cliente como proveedor, es decir, que aquella persona que demanda un servicio profesional, puede de manera ágil y practica compartir la información solicitada. Anteriormente, el estudio recibía la información en papel y debía realizar un proceso interno de digitalización y organización de la información, pero con este desarrollo el cliente directamente presenta la documentación de manera digital y la aloja en un espacio definido.

Comentario 7

“En la pandemia, aunque ya veníamos desde antes y con algunos clientes más permeables, estamos utilizando el proceso de que nos suban las facturas de venta y de compra a la nube, ejemplo para el IVA. O también resúmenes bancarios.”

La permeabilidad o predisposición de los clientes a utilizar nuevas tecnologías y la manera en que la organización pueda convencer de la utilidad de la metodología, será el factor clave de éxito del proceso.

IV.2.2 Impacto de la tecnología y de la transformación digital en los procesos internos.

Una de las características de una organización de servicios profesionales es que interactúan diversas personas y una gran cantidad de información. Internamente, que toda la información pueda ser compartida por sus integrantes es uno de los cambios en donde más se percibe el impacto de la tecnología. También surge que ciertas tareas dejan de existir, se eliminan o se transforman, dando lugar a nuevas tareas o enfoques más valiosos para los colaboradores. Y de la mano de esto, se genera un incremento en la eficiencia de los procesos internos dando mayor agilidad y rapidez.

IV.2.2.1 Información interna compartida

Internamente, al incorporar tecnología digital, la organización experimenta beneficios de contar con información disponible para todos sus integrantes y que además esa información pueda ser editada por las personas autorizadas, de manera tal que, por ejemplo, un archivo se puede ir nutriendo del trabajo de múltiples personas.

Comentario 8

“Estamos pagando un *“software”* [...] que se usa en la nube, entonces de a poco, si bien vamos más lento de lo que uno quisiera, estamos generando una especie de base de datos que reemplaza los Excel’s tradicionales, pero al ser en la nube, que se actualice y que todo el mundo pueda acceder es mucho mejor.”

El poder generar información compartida por toda la organización más allá de brindar agilidad, facilita tareas o procesos internos que de una manera tradicional eran tediosos.

Comentario 9

“Antes las DDJJ la imprimías y al dorso imprimías el acuse de presentación y se archivaba, asique para cada cliente teníamos una carpeta colgante o caja con todas las DDJJ de IVA, de Ingresos Brutos, de Ganancias.”

Un proceso tradicional que presenta duplicación de tareas es fácilmente perfectible con la ayuda de la tecnología, que tiende a disminuir la carga de tareas rutinarias, eliminando las repeticiones de la acción humana.

Comentario 10

“Entonces que pasaba, los Bancos te pedían las carpetas, mándame este papel, o este otro, los últimos 6 anticipos de IVA, etc., asique teníamos que ir al archivo, desarchivar la documentación, escanear, mandarlo y después volverlo a archivar”.

Estar atentos a los problemas o defectos internos y pensar en una mejora aplicando las tecnologías digitales surge como cuestión a tener en consideración. Parecen cambios simples pero que requieren de la predisposición de los usuarios, como también una firme decisión de los líderes de la empresa.

Comentario 11

“Asique dijimos de guardarlo en digital y listo, solo había que guardar un criterio para ser ordenados y nos cambió la vida, ya que además de la prolijidad y agilidad, se reduce el uso del papel, el espacio y el tiempo.”

IV.2.2.2 Cambio en el enfoque de las tareas

Otro impacto de la transformación digital es el enfoque del puesto. Cambia la forma de realizar una tarea, también permite que ciertas tareas sean prescindibles y que al mismo tiempo surjan nuevas tareas, que por lo general tienden a tener mayor valor agregado. Las tareas pasan de ser menos rutinarias y a tener mayor nivel de desarrollo o importancia. Seguramente el nuevo proceso requiera de controles, pero ciertamente tiende a llevar menos tiempo y a requerir de tareas menos tediosas, de manera tal de permitir aprovechar el tiempo en tareas de mayor valor para la organización.

Comentario 12

“Cambia el cómo haces el trabajo, donde enfocas el laburo. Te doy un ejemplo, hoy está el libro de IVA digital, entonces AFIP te pone a disposición todos los comprobantes emitidos y recibidos y eso te ahorraría la carga, pero igual tenés que hacer ciertos controles por ejemplo por errores de carga o por omisión de ciertos comprobantes.”

IV.2.2.3 Eficiencia en las tareas

Comentario 13

“Esto de la digitalización que para nosotros fue radical, nosotros veníamos pensando en la necesidad de ser eficientes, pero no teníamos planificado el cambio sino fue algo que surgió.”

La digitalización provoca una mayor eficiencia y, en el caso entrevistado, marcó un punto de inflexión. Esta transformación digital surgió producto de una necesidad, de estar pensando continuamente en implementar mejoras, sin una planificación racional y estructurada, pero con una visión clara, que era el ser cada vez más eficientes.

Comentario 14

“La incorporación de tecnología no pasa por un tema de costos, la limitación pasa más por la implementación, es decir de hacer que un sistema se incorpore de manera íntegra y completa. “

Es importante tener en cuenta también, que al momento de la incorporación de tecnologías en un estudio contable el factor más relevante es poder amalgamar lo nuevo con las viejas prácticas. Que no se pierda lo bueno de ciertos procesos que hasta el momento se desarrollaban de una manera tradicional, pero agregando las bondades de la tecnología.

IV.2.3 Impacto de la tecnología y de la transformación digital en la cultura organizacional.

En este punto se observa como la incorporación de tecnología ha permitido eliminar preconceptos que anteriormente eran impensados, como es la cuestión de la capacitación a distancia en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas. Cuestión que tradicionalmente estaba limitada a la presencia física de los participantes en determinadas ciudades. Otro de los impactos de la tecnología en la cultura organizacional es que en general llegó para lograr grandes cambios pero no exigió una importante capacitación para su implementación, principalmente esa cuestión está marcada por las características de los integrantes de la organización, ya que son equipo joven y con altos niveles de adaptabilidad, cuestión que facilitó la aceptación e implementación interna.

IV.2.3.1 Capacitación a distancia

El Consejo de Ciencias Económicas ha comenzado a utilizar tecnologías que permitan las llamadas virtuales. No solo como herramienta de comunicación sino también como alternativa para una capacitación con mayor llegada a los interesados. Si bien varias herramientas digitales se encuentran disponibles desde hace algunos años, muchas empresas no las han implementado. Pero, la llegada del coronavirus generó un cambio radical, obligando a las organizaciones a adaptarse a las nuevas necesidades.

Comentario 15

“En el Consejo Profesional de Ciencias Económicas, las capacitaciones o las reuniones de comisiones, si nosotros queríamos convocar a los profesionales para una comisión estas tenían que vivir en Santa Rosa o en General Pico, si no no podías, no lo concebíamos de otra forma.”

Comentario 16

“Ahora como estamos obligados a utilizar Zoom, Meets, Teams³⁰, o lo que sea, surgen las reuniones virtuales sin restricciones de participaciones. Esta tecnología ha existido antes de la pandemia pero estábamos con las anteojeras puestas, no pensábamos en la posibilidad de utilizarlo.”

Con el uso de tecnologías digitales las capacitaciones a distancia generan impactos positivos ya que es accesible para una mayor cantidad de público, da autonomía en los horarios, ahorra tiempo y dinero, como también ofrece mayor flexibilidad en cuanto al lugar de estudio.

IV.2.3.2 Capacitación mínima

Comentario 17

“La capacitación en general es mínima. No tuvimos que invertir en capacitadores ni en el estudio ni en el Consejo para las implementaciones.”

La implementación de tecnología digital no requiere, tanto en el caso del estudio contable como del consejo profesional, mayores exigencias de capacitación. La formación en el uso de las tecnologías, según lo experiencia relevada, no genera un impedimento o barrera de entrada para la transformación digital.

IV.2.3.3 Equipo joven y de fácil adaptación

Comentario 18

“Nosotros en general somos un equipo joven. El 70% o más que son “*Millennials*” o incluso “*Centennials*”, y mayores que yo debe haber 5 personas

³⁰ “*software*” de servicios de videotelefonía

de un total de 26 que trabajamos en el estudio. En general es gente joven y que se adapta fácilmente.”

Una característica de la organización a la que forma parte Mauricio es el rango etario de sus integrantes, cuestión que le permite tener un mayor nivel de aceptación antes nuevas propuestas de cambios. Sus integrantes no tienen mayores inconvenientes a la hora de encarar nuevos desafíos.

IV.2.4 Impacto de la tecnología y de la transformación digital en el negocio.

En este punto, podemos ver como la tecnología cambió aspectos relacionados con el negocio, como ser la eliminación de una responsabilidad por demás costosa y sensible como lo es la de contar con servidores propios y todas las medidas de seguridad relacionadas. Con las nuevas tecnologías, la responsabilidad de mantener los servidores en funcionamiento se tercerizó, con la ventaja de adicional de la especialización y el conocimiento del propietario del servidor en la nube. Surge también el tema de las redes sociales y del alcance que puede darle cada organización. En el caso del entrevistado, utiliza las redes como medio para mostrar presencia e imagen de marca, pero no como herramienta para interactuar con actuales y potenciales clientes. Por último, se menciona la importancia de la tecnología en el negocio para desarrollar la mejora continua y que la misma sea utilizada como una herramienta importante pero sin dejar de tener en cuenta que el elemento central del negocio de una empresa de servicios profesionales es el factor humano.

IV.2.4.1 Servidores en la nube

La actividad profesional del Contador Público requiere de utilizar cierto “*software*” específico como es el ejemplo del Holistor³¹, que permite integrar la gestión laboral, contable, administrativa e impositiva del estudio. Estos “*software*” van avanzando con el correr de los años, agregando tecnologías que impactan a los estudios contables de manera significativa. Uno de los impactos tiene relación con que anteriormente el contenido, las bases, los módulos y todo lo necesario para correr el

³¹ “*software*” integral para la gestión contable, laboral e impositiva.

“*software*” estaban alojados en servidores propios. Las mejoras en la tecnología permiten migrar el contenido de esos servidores propios a almacenamiento en la nube.

Comentario 19

“En cuanto a Holistor, como la mayoría de los lugares, lo tenemos en un servidor físico pero estamos empezando a evaluar una renovación para que esté todo almacenado en la nube.”

El almacenamiento en la nube permite a la empresa tener flexibilidad y escalabilidad, ya que no es necesario contar con una determinada capacidad de almacenamiento, si se requiere incrementarla se pueden acceder a recursos adicionales en cualquier momento. También utilizar un servidor en la nube permite mejorar la rentabilidad del negocio ya que solo se paga por el espacio utilizado, si se requiere una franja mayor de espacio de almacenamiento se contrata y si eventualmente se decide utilizar menor cantidad de espacio, también se puede reducir de inmediato. Por último, el uso de esta solución en la nube brinda mayor confiabilidad ya que existen empresas de primer nivel garantizando el acceso y generalmente trabajan con múltiples servidores de respaldo para que el servicio nunca se vea afectado.

IV.2.4.2 Redes Sociales solo para imagen de marca

Se observa, también, que un cambio en el negocio de la mano del uso de tecnologías digitales tiene que ver con el uso de las redes sociales, pero en su negocio son aprovechadas solo como medio para estar presentes y mostrar una imagen de marca hacia el público, pero no para interactuar con las personas clientes actuales o potenciales.

Comentario 20

“Uso de las redes sociales para clientes actuales no, ya que tenemos poca clientela “joven” que podría usar este canal, solo la utilizamos para construir y afianzar una imagen de marca.”

IV.2.4.3 Medio para lograr la mejora continua

La transformación digital es una herramienta eficaz que se ha incorporado al modelo de negocio como propuesta de valor para los clientes. Los usos de estas nuevas tecnologías tienen el fin de ir perfeccionando a la organización, pero mirando como punto de comparación a la misma organización.

Comentario 21

“En general tenemos una idea u horizonte pero es difícil planificar exhaustivamente y en particular en relación a la tecnología tratamos de adelantarnos a la competencia pero siempre buscando mejorar para nosotros, no por el hecho de superar a otros estudios.”

No buscan superar a otros estudios por el hecho de considerarse mejores que el resto, sino que intentan superarse a sí mismos, para ser mejores que antes, tanto en los procesos como en el resultado final ofrecido. Se trata, para ellos, de ir incorporando tecnologías y a su vez ir explotándolas cada vez más, aprovechando las ventajas y facilidades que éstas ofrecen, para lograr un cambio positivo y acumulativo.

IV.2.4.4 Herramienta útil pero la ventaja es lo humano

Comentario 22

“A veces tendemos a hacer mucho foco en la herramienta tecnológica, pero a veces la diferencia la marcamos en otros aspectos no tangibles. El plus o lo difícil de imitar es otra cosa, por ejemplo calidad de los recursos humanos.”

Se destaca también, que si bien las herramientas tecnológicas son una variable importante que impulsa el cambio y la mejora, tienen presente como organización que la ventaja competitiva frente a la competencia son los recursos humanos que la integran. La transformación digital, entienden, sin un buen equipo nunca va a generar el efecto deseado. Un estudio contable, puede transformarse digitalmente, pero esto puede ser fácilmente imitado por la competencia en el corto o mediano plazo. No obstante la ventaja radical que se podrá presentar es como se amalgama el uso de la tecnología con el factor humano, sus interrelaciones y el producto final percibido por el cliente. Y es lo que hace que al final, permita que la estrategia de cambio y transformación digital en una empresa de servicios sea sustentable en el tiempo.

Como resultado del análisis efectuado del caso 2: Estudio Contable Villa – Consejo Profesional de Ciencias Económicas de La Pampa, se puede apreciar en el siguiente grafico los principales impactos y características relevadas:

Gráfico II – Caso 2: Estudio Contable Villa – Consejo Profesional de Ciencias Económicas de La Pampa



Fuente: Elaboración propia

IV.3 Caso 3: Diagnósis

Diagnósis es una empresa de servicio de diagnóstico por imágenes ubicada en el centro de Santa Rosa La Pampa, que cuenta con una reconocida trayectoria de más de cuarenta años, siendo la organización de mayor relevancia en su rubro en toda la Provincia de La Pampa, fundamentalmente por el elevado nivel de tecnología y el alto estándar de atención al cliente. En 1983 nace el emprendimiento con la convicción de brindar un servicio de diagnóstico por imágenes de excelencia en el interior del país. Los fundadores fueron Maria Rosa y Jorge Giunta, dos especialistas en Imágenes que comenzaron con una inversión en equipo de radiología convencional, un mamógrafo y un tomógrafo lineal para cubrir las primeras necesidades. Desde sus inicios, la misión era la de ofrecer un diagnóstico responsable, tecnología de última generación y una atención cálida y personalizada. La empresa comenzó en una vieja casona alquilada, que en 1990 se volvió propia y casas linderas se sumaron para dar más atención, los 150 m² se transformaron en 900 m². Al mismo tiempo se amplió el equipo humano que Diagnósis dedicó a sus pacientes, llegando a la actualidad a superar los 50 colaboradores.

Hoy en día, Magalí Giunta continúa la línea generacional de los fundadores siendo la Presidenta de Diagnósis. La empresa actualmente presta los servicios de radiología, densitometría, mamografía, imagenología, odontológica, resonancia magnética, tomografía, ecografía y prácticas de laboratorios clínicos. A continuación se detallan los principales impactos que ha recibido la organización en relación a la incorporación de tecnología y a la transformación digital.

IV.3.1 Impacto de la tecnología y de la transformación digital en los clientes.

La autogestión de solicitudes y la facilidad de acceso al servicio son dos cuestiones fundamentales que surgen del relevamiento efectuado en relación al impacto. Hay un impacto sustancial que tiene que ver con eliminar papel, reducir esperas, eliminar espacio de almacenamiento, incrementar velocidad y comodidad de acceso al servicio y brindar disponibilidad en todo momento de la información.

IV.3.1.1 Autogestión de solicitudes

La implementación de tecnologías digitales permitió en la empresa que tanto pacientes como otros usuarios como los médicos puedan ofrecer una herramienta de autogestión para automatizar las transacciones más comunes.

Comentario 1

“El paciente por el portal puede solicitar algunos turnos, [...] para estudios más simples el paciente puede ingresar y seleccionar el estudio, la fecha y el horario para realizarlo.”

A través de estas nuevas herramientas se logra brindar mayor comodidad para el paciente, ya que desde cualquier lugar con acceso a internet puede gestionar un turno. Las gestiones que se permiten vía web son las más simples ya que hay estudio complejos que requieren de una interacción con personas de la empresa, por las características particulares tanto del paciente como del estudio en cuestión.

Comentario 2

“Según el tipo de estudios algunos llevan preparación con lo cual el sistema lo lleva a que el pedido se lo haga vía telefónica, porque dependen de los antecedentes del paciente, la medicación que le das o las recomendaciones que por ese motivo no pueden hacerse online”

Asimismo, se ha avanzado en el proceso de gestión de solicitudes reduciendo considerablemente la cantidad, que a su vez eran las tareas más repetitivas y que no requieren de una complejidad especial.

IV.3.1.2 Facilidad de acceso al servicio

Antes de la incorporación de tecnología digital, los estudios eran entregados al paciente en un horario de atención acotado y en formato físico. Con lo cual el paciente debería concurrir al lugar, esperar para ser atendido, solicitar el estudio y una vez utilizado para su diagnóstico debería ser archivado en algún lugar de su casa. Con la incorporación de tecnología, el paciente puede acceder a los estudios por medio de un acceso a la página web, disponer de esos documentos en cualquier momento y lugar, como también dejarlo almacenados o bien en la misma web o bajarlos a su propio espacio virtual, para posteriormente compartirlo con el especialista que lo requiera.

Comentario 3

“El paciente tiene una opción de acceder a los estudios realizados con anterioridad, es decir a visualizar las imágenes, leer los informes, también el paciente tiene la opción de compartir el “*link*”³² si se lo quiere enviar a su médico.”

Pero también, el acceso al sistema no es exclusivo para los pacientes, sino que también lo es para los médicos derivantes, con lo cual la información no se pierde, queda almacenada y organizada. Se elimina la necesidad de la documentación física, de que el material se deteriore por el traslado o hasta eventualmente que se pierda. Ni hablar también, de la comodidad para un médico de contar con todos los estudios sin la necesidad de que el paciente recuerde de traerle todos los antecedentes.

Comentario 4

“Los médicos derivantes tienen acceso, si tienen usuario y contraseña, a un listado con todos sus pacientes y tienen acceso a las imágenes e informes”

IV.3.2 Impacto de la tecnología y de la transformación digital en los procesos internos.

Las transformaciones tecnológicas y digitales que se van incorporando exigen modificaciones constantes en los procesos y en muchas ocasiones en la estructura de la organización. Hay tareas que dejan de ser útiles, otras surgen con importancia, hay departamentos que desaparecen y surgen nuevas estructuras para adaptarse a los cambios. Un tema que surge de la realidad es que con la tecnología se puede

³² “*Link*” hace referencia a un hipervínculo o hipervínculo, o sencillamente enlace o vínculo, y es un elemento de un documento electrónico que hace referencia a otro recurso, como por ejemplo un punto específico de un documento o de otro documento.

permitir una mayor especialización, ya que no se requiere que todo se haga dentro de la empresa. Solo se elige hacer lo que la empresa determina como su especialidad y sub-contrata en otras empresas tareas que decide no enfocar. Por último, uno de los impactos de mayor jerarquía en los procesos internos con la transformación digital es que se puede contar con mayor información para la toma de decisiones, una cuestión que sin tecnología era más ardua, requería de mucho trabajo y tiempo, pero que actualmente se transforma en algo disponible de manera automática y precisa.

IV.3.2.1 Mayor Especialización

Comentario 5

“Esta digitalización nos permite especializarnos mucho. Tenemos médicos especialistas que frente a un estudio nos informan desde Buenos Aires, tenemos por ejemplo en la parte de Odontología que nos asociamos con Kranex³³ que son especialistas en diagnósticos por imágenes que tienen centros en distintos lugares del país.”

Del anterior comentario surge que el poder compartir al instante información de manera digital, el centro de diagnósticos puede trasladar un estudio a un centro especializado para que realice el informe correspondiente, sin la necesidad de que un especialista esté trabajando a tiempo completo en la empresa. Se puede dividir la tarea y especializar los procesos. Por un lado, la empresa puede efectuar el estudio con sus máquinas y sus especialistas, pero por otro lado se terceriza la confección de un informe en otra empresa que cuenta con personal idóneo para la tarea.

IV.3.2.2 Mejor información para la toma de decisiones

Con la implementación de tecnología digital se observa un impacto en los procesos de generación de información relevante para una mejor toma de decisiones.

Comentario 6

“Nosotros desde hace muchos años tenemos información para la toma de decisiones, lo que pasa es que cada vez que queremos tomar una decisión nos lleva a tener que preparar la información, los listados, etc. Está pero no es inmediato, ahora estamos tratando de que toda esa información poder tenerla en forma inmediata.”

De la cita anterior se desprende la importancia de contar con información en tiempo y forma para una correcta y oportuna toma de decisiones. La información a destiempo o mal organizada no sirve, con lo cual la transformación digital viene a

³³ Centro de diagnóstico exclusivamente Buco Maxilo Facial con presencia en Neuquén, Cipolletti, General Roca y Bahía Blanca.

sumar esas características a la información para que termine de ser valiosa, le brinde oportunidad de disponibilidad y una estructura acorde a las necesidades de quien debe utilizarla. Además, el uso de “*software*” específicos de gestión y tableros de control, son herramientas que permiten a la organización aprovechar los datos que se generan en los distintos sistemas y los convierten en información para la toma de decisiones.

Comentario 7

“Hemos logrado algunos avances, como por ejemplo tener un “*Balanced Scorecard*”³⁴ desarrollado desde hace 5 años, para la toma de decisiones y estamos desarrollando algunos tableros en Power BI³⁵ también para la toma de decisión. Hoy tenemos tableros en Excel, para cada una de las líneas medias (gerencias o sectores) pero buscamos automatizar esto y que a su vez alimenten al tablero de la dirección.”

IV.3.2.3 Cambios en los procesos y en la estructura organizacional

La transformación digital implica aplicar procesos digitales a tareas tradicionales que se desarrollan en la empresa y por lo tanto su estructura organizacional necesariamente se debe ir modificando. Con cada cambio tecnológico los procesos deben ir modificándose y la estructura se debe ir adaptando a esto.

Comentario 8

“Todo el tiempo que hacemos cambios de tecnologías tenemos que hacer modificaciones, en los procesos todo el tiempo, por ahí en la estructura un poco menos. Cada vez que se incorpora tecnología estás obligado a realizar cambios en los procesos.”

Comentario 9

“Lo último que incorporamos fue un Panodontotomógrafo que hace estudios especiales en toda la parte de odontología y nos obligó a repensar un montón los circuitos, para los informes, que las imágenes sean las que corresponden, etc.”

Comentario 10

“También ahora en la incorporación de un Laboratorio nos está exigiendo hacer cambios en la estructura porque estamos incorporando todo un servicio completo que no teníamos. Ahí estamos incorporando tecnología nueva, personal con un perfil distinto, etc.”

³⁴ El “*Balanced Scorecard*” (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización, creada por Robert Kaplan y David Norton.

³⁵ Servicio de análisis de datos de Microsoft orientado a proporcionar visualizaciones interactivas y capacidades de inteligencia empresarial con una interfaz lo suficientemente simple como para que los usuarios finales puedan crear por sí mismos sus propios informes y paneles.

La organización está cambiando y adaptándose continuamente, principalmente los procesos y eventualmente, cuando es necesario, la estructura. Así, todos estos cambios deben tener una guía y un liderazgo tal que permita reducir los ruidos o las tensiones de estas continuas modificaciones.

Comentario 11

“Es fundamental que la Dirección esté comprometida con el proceso, que lo acompañe y sobre todo en los primeros momentos de implementación tener muy en claro cuáles son los objetivos, porque muchas veces se pierde de vista el objetivo y terminas diciendo “y esto para que lo quiero” e ir controlando hasta que logres la autonomía porque si no la tendencia natural es volver a hacerlo como antes, en todos los rubros”

Comentario 12

“Uno tiene que ir insistiendo para que cambien el proceso para que vean que muchas veces en la incorporación de tecnología lo importante no es lo que me favorezca a mí en mi puesto de trabajo, sino entender todo el sistema, ya que puede ser que a mí el cambio me genere alguna exigencia más pero en todo el sistema genere un beneficio”

IV.3.3 Impacto de la tecnología y de la transformación digital en la cultura organizacional.

Dentro de la cultura de la empresa en la que forma parte el entrevistado, se aprecia el impacto de la tecnología en aspectos relacionados con los nuevos perfiles laborales requeridos. Se evidencia un proceso de capacitación continua integrado dentro de la organización. Asimismo, surge como indispensable el manejo del conflicto generacional que indefectiblemente se produce en el proceso de cambio y adaptación.

IV.3.3.1 Cambios en los perfiles laborales

El aspecto cultural en una organización juega un rol importante porque implica la necesidad de que las personas se adapten a cambios en los procesos y en las tareas que desarrollan.

Comentario 13

“El área de sistema, hace 10 años no existía, lo que teníamos era un contador que programaba y un programador externo. Hoy tenemos trabajando en el área de sistemas dos personas fijas a tiempo completo y estamos buscando un líder”

Comentario 14

“También, estamos buscando a una persona a medio tiempo que pueda absorber parte de lo que es el mantenimiento, que se incrementó mucho porque todo esto de digitalizar las imágenes genera inconvenientes del tipo de que ciertas imágenes no se puedan subir, u algún otro problema relacionado”.

Para el caso estudiado, la incorporación de nuevas tecnologías impone una necesidad de modificación en los perfiles laborales. Las personas dejan de realizar tareas rutinarias tradicionales, que son reemplazadas por tecnología, dando lugar a que el tiempo liberado se utilice en tareas de mayor valor agregado para la organización. Esto implica un proceso de cambio y adaptación, durante el cual es necesario preparar a los usuarios para utilizar las herramientas y potenciar sus beneficios. Actualmente, la exigencia en cuanto a las aptitudes laborales ha cambiado, estando muy presente la necesidad de contar con talentos relacionados con el uso de las tecnologías digitales.

IV.3.3.2 Capacitación continua

Comentario 15

“Así como siempre hubo datos para la toma de decisión, acá, desde el `99 que entré yo, la capacitación se convirtió en algo que es parte de nuestra cultura organizacional.”

De este comentario, se pone en relevancia que desde hace más de 20 años que la organización viene signada por una decisión estratégica relacionada con la capacitación constante y que abarque a todos los integrantes de la organización. Es por esto que, conforme se incorporan nuevas tecnologías se da también un proceso de capacitación que acompaña el cambio.

Comentario 16

“De hecho, una de las primeras acciones que yo tomé cuando ingresé fue determinar que los sábados de 8 a 9.30 Diagnosis no trabajaba para dedicarse a reuniones, capacitaciones, etc., porque muchas veces no podemos encontrarnos todos en un mismo lugar [...]. Esa política es para todo el personal, nos estamos capacitando todo el tiempo.”

Comentario 17

“También por ejemplo, viene un nuevo equipo y siempre hay un proceso de capacitación especial para el grupo de personas que tiene que operarlo.”

IV.3.3.3 Conflictos Generacionales

La transformación digital está penetrando rápidamente en la forma de trabajar dentro de las organizaciones, incrementando la competitividad interna. Obviamente, existen generaciones que se encuentran más cómodos con la incorporación de tecnologías digitales y otras generaciones que deben duplicar sus esfuerzos para poder lograr la adaptación. Esto, sumado a la aversión al cambio, a lo desconocido, a arriesgarse a procesos no comprobados en reemplazo de procesos que han gozado de éxito en el pasado, supone un problema importante para la organización.

Comentario 18

“Prácticamente toda la gente que vamos incorporando a partir de los “*millennials*” traen consigo los conocimientos básicos que nosotros necesitamos.”

Comentario 19

“El problema de adaptación [...] lo tenemos entre los X o “*Baby bommers*” y los que llegan nativos digitales, porque llegan con otra cabeza no solo en tecnología. Acá todos saben utilizar la tecnología y todo se aprende rápidamente no tenemos problemas con eso. Pero si, se nota el choque generacional con los nativos digitales o los “*millennials*”.”

No obstante a que exista naturalmente una diferencia entre generaciones, es importante que dentro de la organización prevalezca una gestión enfocada a cada necesidad, que permita acercar las diferencias.

Comentario 20

“Un grupo de los “más viejos” estamos enfocados en tecnologías ágiles, mucho también sobre cultura innovadora.”

Comentario 21

“La cultura de la organización, y la sub-cultura del área donde la estás aplicando (la incorporación de tecnología) yo diría que es la prioridad, para tener en cuenta. Creo que lo otro es saber que hay un periodo de adaptación y aprendizaje en el que hay que ser bastante paciente y perseverante sobre todo.”

IV.3.4 Impacto de la tecnología y de la transformación digital en el negocio.

En esta subcategoría se pone de manifiesto cómo ha sido impactado el negocio por las nuevas tecnologías digitales. Desde el uso de servidores en la nube, los que antes eran propiedad de la empresa, pasando por el surgimiento de nuevos negocios 100% digitales. Hasta la utilización de “*software*” específico para el procesamiento de la información para generar informes útiles para la toma de decisiones. Asimismo, encontramos impactos relacionados con la necesidad de mayor ancho de banda que las ofrecidas por las empresas proveedores de internet actuales, así como también el la presencia de la empresa en las redes sociales.

IV.3.4.1 Servidores en la nube

Uno de los aspectos más importantes que marca un cambio en el negocio es poder brindar informes totalmente digitales y que los mismos estén alojados en servidores en la nube, para una mayor seguridad. Dando la posibilidad de acceso a múltiples grupos de interés

Comentario 22

“Se ha agregado mucha tecnología respecto de la parte de servidores. Empezamos a tener servidores en la nube, incorporamos servidores llamados NAS, que nos permitió empezar a digitalizar el 100% de los estudios.”

IV.3.4.2 “Software” de análisis de datos

El uso de tecnología específica que permita poder utilizar la gran cantidad de datos que generan los sistemas y transformarlos en información útil para poder comprender al comportamiento de los procesos, los pacientes, empleados y cualquier usuario de la tecnología genera un impacto en el negocio, ya que permite gestionar a la organización con mayor agilidad y certidumbre.

Comentario 23

“Empezamos a trabajar con “*software*” para el análisis de datos. Hicimos un intento con Microstrategy³⁶, para poder procesar información para la toma de decisiones.”

A partir de estos “*software*” la empresa puede contar con informes, cuadros de mando y otros datos importantes al instante y así mejorar la toma de decisiones.

IV.3.4.3 Nuevos negocios 100% digitales

Comentario 24

“Incorporamos, a partir del mes que viene, un sector de Laboratorio que arranca digitalizado 100%.”

La digitalización permite que nuevos negocios ya comiencen totalmente digitales y sin documentos físicos que requieran procesos de adaptación. Una unidad de negocio que venía con un formato tradicional y al que se le va incorporando transformación digital generalmente mantiene algún proceso o aspecto analógico. Pero a diferencia de lo anterior, una vez incorporada la tecnología digital es más fácil que al surgir nuevos negocios, estos tengan la posibilidad de poder realizarse 100% digitales si así lo desea el empresario. No obstante, hay cuestiones ajenas a la organización que imposibilitan que la decisión de una digitalización completa sea realidad. Así surge del siguiente comentario en donde la dependencia de organizaciones externas a la empresa, como por ejemplo obras sociales, impiden que todo el proceso pueda ser digital.

³⁶ Compañía que ofrece “*software*” OLAP de inteligencia de negocio y de informes para empresas. OLAP es el acrónimo en inglés de procesamiento analítico en línea cuyo objetivo es agilizar la consulta de grandes cantidades de datos

Comentario 25

“Hay dos cuestiones que no dependen de nosotros en este tema respecto de la digitalización, una es que por más que lo tengamos digital tenemos que procesar la orden a las obras sociales en papel para entregárselas y el otro tema es si el paciente viene a solicitar el informe impreso, más allá de que el paciente tengan disponible y pueden acceder a través del portal a los estudios e informes en formato digital.”

IV.3.4.4 Presencia en redes sociales

Las redes sociales, en el caso estudiado, es utilizado mayormente como “vidriera” para el potencial paciente, y en menor medida para recibir consultas o interactuar con sus seguidores.

Comentario 26

“Estamos de alguna manera presentes en las redes sociales para poder informar sobre algunos temas de nuestra empresa o recibir consultas.”

IV.3.4.5 Necesidad de mayor ancho de banda

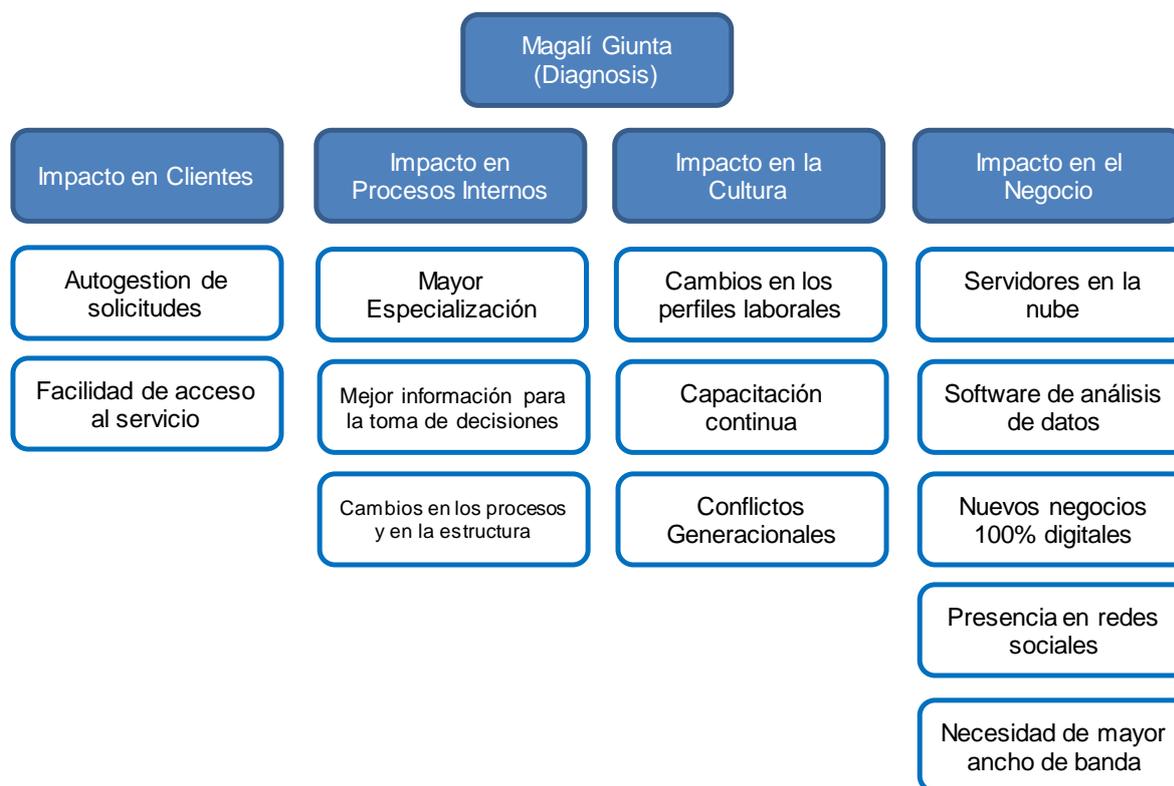
Comentario 27

“Tuvimos que salir a comprar ancho de banda directo para nosotros porque con el servicio de Telefónica o de la CPE no podíamos funcionar, no nos daba la velocidad para que la gente pueda acceder desde afuera.”

Una empresa de servicios de diagnóstico por imágenes que requiera contar con procesos y servicios digitales, necesita un ancho de banda superior al que ofrecen los proveedores locales minoristas, con lo cual deben acceder a la compra de ancho de banda adicional.

Como resultado del análisis efectuado del caso 3: Diagnóstico, se puede apreciar en el siguiente gráfico los principales impactos y características relevadas:

Gráfico III - Caso 3: Diagnósis



Fuente: Elaboración propia

V. Conclusiones

A partir de la construcción del marco teórico se relevaron cuatro aspectos centrales a ser investigados, referidos al impacto que ha tenido la implementación de la tecnología y la transformación digital en las organizaciones, entre los cuales se encuentran el impacto en los clientes, en los procesos internos, en la cultura organizacional y en el negocio propiamente dicho.

Como resultado de la investigación de campo, el impacto del cambio producido por la implementación de tecnología digital en los clientes hace referencia a aquellos destinatarios finales del servicio que ofrece la empresa, dentro de los cuales se pudieron identificar tres caracteres distintivos de este impacto que son la mejora en la experiencia del cliente, la gestión de solicitudes del cliente y la mejora en la información con los clientes. La mejora en la experiencia del cliente se evidencia en la forma en que la digitalización permitió reducir tiempos de espera, mejorar la comunicación y la comodidad del cliente al recibir el servicio demandado, lo que permite elevar la percepción de valor recibido de un consumidor después de

interactuar con la empresa, lo que afecta directamente al valor económico que genera una organización. Por su parte, se destaca que la gestión de solicitudes es una característica común que mejora con la transformación digital ya que permite integrar los distintos canales de consultas y ventas a fin de simplificar y agilizar la administración de las mismas. Asimismo, la mejora en la información con los clientes se observa en la variedad de plataformas en donde se puede disponibilizar contenido de la organización para brindar mayor información a los clientes, como también que estos puedan acceder a datos sobre su historial de interacción con la empresa y por otra parte, mantener un sistema de alertas y comunicados automáticos hacia el cliente.

Respecto al impacto de la transformación digital en los procesos internos, en esta investigación se puso de manifiesto a través de las modificaciones evidenciadas en las actividades internas de la empresa, como pueden ser mejoras en la eficiencia, surgimiento de nuevos procesos que antes eran de difícil implementación, reducción o reordenamiento de costos y cambios de enfoque en las tareas de los recursos humanos. Por lo tanto, se pudo constatar que dentro del impacto en los procesos internos se identifican dos grandes características distintivas que son la mejora en la información para la toma de decisiones y la agilidad en la gestión de las operaciones y procesos. En cuanto a la mejora en la información para la toma de decisiones, se identificó cambios en el uso de datos para ayudar a la empresa a lograr diversas ventajas tales como incrementar la eficiencia, aumentar las ventas y fidelizar a los clientes, y es así que la transformación digital ofrece herramientas que permiten la manipulación y análisis para convertir esos datos en información importante y generar valor. Por otra parte, se ha observado que la agilidad en la gestión de las operaciones y procesos, hace referencia al cambio que produce la transformación digital en las diversas tareas internas de la organización, que pueden ser la aplicación de “*software*” para sistematizar la gestión de ventas, cobros y stocks, evitar la duplicación de tareas y eliminar el uso del papel.

Asimismo, se ha observado en la investigación el impacto de la transformación digital en la cultura organizacional a través de los cambios en las relaciones internas de la organización, es decir, entre los diferentes individuos que la integran y como estos se adaptan, se capacitan y utilizan las nuevas tecnologías. Surgen temas relacionados con los conflictos entre las distintas generaciones que integran una

organización en relación al uso e importancia de nuevas tecnologías, o las diferentes formas de abordar el cambio según se trate de una u otra generación en particular, por ejemplo “*Baby boomers*”³⁷, Generación X³⁸, “*Millennials*” (o Generación Y)³⁹, o incluso las más nuevas como la Generación Z⁴⁰. En este impacto y como resultado de la investigación, se pueden agrupar cuatro características que son: la necesidad de capacitación continua, los cambios en los perfiles laborales, las diferencias generacionales y el proceso de adaptación. Se destaca que la necesidad de capacitación continua surge como una necesidad natural de la organización ante el constante estado de cambio que involucra la incorporación gradual de tecnologías digitales. Asimismo, se detectan cambios en los perfiles laborales en razón de la incorporación de nuevas habilidades que redefinen las características de los colaboradores de una organización, convirtiéndose en una ventaja competitiva tanto para el empleador como para el empleado. Por su parte, las diferencias generacionales quedan de manifiesto con cada proceso de cambio que provoca la transformación digital, surgen problemas de adaptación, diferentes niveles de conocimiento y aversión al cambio. En cuanto al proceso de adaptación, se pudo demostrar como resultado de las entrevistas que es una característica transversal a toda implementación tecnológica y digital, e implica integrar las nuevas tecnologías en todas las áreas de la empresa para cambiar su manera de funcionar, con el fin de optimizar los procesos, mejorar la competitividad y ofrecer mayor valor agregado a los clientes.

Por último, surge de la investigación que el impacto en el negocio se refiere al efecto que genera la transformación digital en el servicio ofrecido o a la forma que encuentra la empresa de brindar valor a la sociedad a cambio de un precio. Como se integra la tecnología constantemente como un medio dentro de la actividad empresarial para resolver problemas o satisfacer necesidades. Aquí podemos describir seis caracteres fundamentales que son las redes sociales como punto de venta o imagen de marca, la adopción de la “nube”, el uso de “*software*” para análisis

³⁷ Generación nacida post Segunda Guerra Mundial y hasta mediados de la década del ´60

³⁸ Generación nacida entre mediados de la década del ´60 y principios de la década del ´80

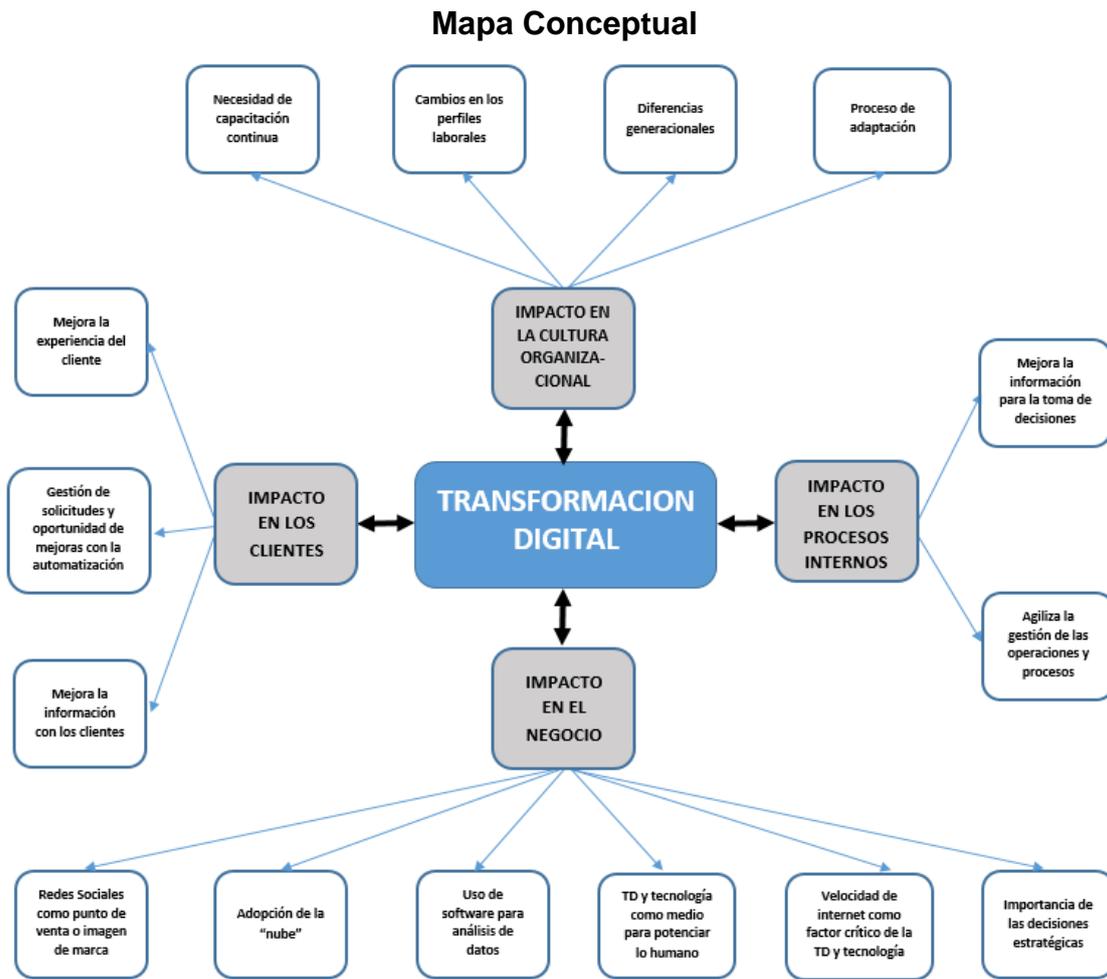
³⁹ Generación nacida entre principios de la década del ´80 y mediados de la década del ´90

⁴⁰ Generación nacida entre mediados de la década del ´90 y finales de la década del 2.000

de datos, la transformación digital y tecnología como medio para potenciar lo humano, la velocidad de internet como factor crítico de la transformación digital y tecnología y la importancia de las decisiones estratégicas para implementar la transformación digital y tecnológica. En cuanto a las redes sociales como punto de venta o imagen de marca, se observa como una característica con alta potencialidad y aliada clave para comunicarse con los clientes actuales y potenciales, tanto para publicitar, mantener presencia de marca, comunicar, informar, asesorar y comercializar los servicios ofrecidos.

Asimismo, de las entrevistas surge que la adopción de “*software*” en la “nube” permite eliminar los antiguos servidores físicos que requerían mantenimiento constante y a la vez contar con mayor seguridad a cargo de empresas especializadas, tener información disponible las 24 horas, todos los días del año, con la posibilidad de trabajar de manera colaborativa y eliminando la duplicación de tareas. Por su parte, se observa que el uso de “*software*” para análisis de datos, permite una gestión integrada contando con información que surge de diferentes áreas de la organización, siendo estos datos la base para comprender dónde se encuentra el negocio y para tomar decisiones informadas que logren los resultados empresariales esperados. La transformación digital y tecnológica como medio para potenciar lo humano, se evidencia en que para las empresas el principal factor competitivo es el capital humano y se debe utilizar la transformación digital como herramienta para incrementar el valor generado por cada recurso. De la misma forma, la velocidad de internet como factor crítico de la transformación digital y tecnológica es una característica que las empresas de servicios en el la localidad de Santa Rosa La Pampa perciben como limitante para su crecimiento en el cambio digital, ya el uso de grandes bases de datos y “*software*” de gestión demanda anchos de banda que en algunos casos superan la oferta de los proveedores actuales. Por último, la importancia de las decisiones estratégicas para implementar la transformación digital y tecnológica es una característica observada como distintiva con la cual deben contar las empresas para lograr el éxito en el proceso de adopción, debiendo tener un estrategia digital clara con el total apoyo de la alta dirección y accionistas, siendo en el caso de empresas de menor complejidad, simplemente los dueños y gerentes o responsables de áreas.

Las conclusiones señaladas se expresan en la siguiente carta conceptual:



Fuente: Elaboración propia

Se propone seguidamente a título ilustrativo una visualización de citas de las cuatro categorizaciones conceptuales en los que se agruparon los temas surgidos del estudio de campo y observados anteriormente a partir del proceso de codificación y categorización de las entrevistas, a saber: a) Impacto en los clientes b) Impacto en Procesos Internos c) Impacto en la cultura organizacional, y d) Impacto en el negocio. Este criterio de categorización, como ha sido mencionado anteriormente, corresponde al impacto que ha tenido la implementación de la tecnología y la transformación digital en la organización. Luego de esto, y para cada categoría se aplica un esquema de evaluación que permite identificar puntos en común que surgen de los comentarios recopilados para arribar a las conclusiones más arriba señaladas.

V.1 Impactos Identificados

V.1.1 Impacto de la tecnología y de la transformación digital en los clientes.

V.1.1.1 Mejora la experiencia del cliente

"[...] de cara al cliente también mejoró en la rapidez para el "Check-in", [...] también para la emisión de facturación electrónica, [...] el uso de las redes sociales nos acercó mucho al cliente, hay interacción y rapidez en la respuesta. Generó más comodidad para el cliente respecto a consultas o solicitudes". (Evangelista, F)

"Evitar reprocesos y a que el cliente diga "uh no me lo mandaste". Siempre está compartido. Generás cierta sinergia ya que no solo compartís toda la información con el cliente sino que también evita hacer de nuevo el trabajo". (Villa, M)

"Estamos trabajando bastante fuerte en generar información online de los pacientes, las esperas, las demoras, es una fortaleza nuestra en la que estamos encima. Si un paciente tiene una demora, que sea excepcional, que entienda por qué, estamos muy encima en lograr procesar esa información para estar minuto a minuto pudiendo prestar ese servicio". (Giunta, M)

V.1.1.2 Gestión de solicitudes del cliente y oportunidad de mejoras con la automatización.

"[...] en el Hotel, a nosotros nos llegan consultas de clientes por mail, por teléfono, también en la "web", por Booking, o por agencias de turismo. [...] entonces un cliente ingresa por web y se vuelca por un "Channel" al sistema, se impacta la reserva y se asigna una habitación. Eso en nuestro hotel es manual, hay una persona que a partir de una consulta, chequea disponibilidad y oferta una habitación". (Evangelista, F)

"[...] El paciente por el portal puede solicitar algunos turnos, [...] para estudios más simples el paciente puede ingresar y seleccionar el estudio, la fecha y el horario para realizarlo. Una vez finalizado el sistema envía un mail donde da aviso del turno". (Giunta, M)

V.1.1.3 Mejora la información con los clientes

"Usamos también Google Mi Negocio, que a los huéspedes cuando salen de La Campiña les pide una encuesta o puntuación que nos da "feedback" y a raíz de eso pusimos a uno de los recepcionistas la tarea de responder, tanto las puntuaciones de Google como los de TripAdvisor y Booking. Esta tecnología nos da información y nos obliga a tener presente la opinión de nuestros clientes con posterioridad al uso del servicio". (Evangelista, F)

"[...] envío automático de mails a los clientes sobre los vencimientos, [...] también estamos empezando a usar el "software" para compartir archivos, ya que tiene una especie de Drop Box o One Drive propio del sistema, e intercambiarlos con los clientes. O sea, del Estudio hacia el Cliente o del Cliente hacia el Estudio". (Villa, M)

"[...] el paciente tiene una opción de acceder a los estudios realizados con anterioridad, es decir a visualizar las imágenes, leer los informes, también el paciente tiene la opción de compartir el "link" si se lo quiere enviar a su médico. También los médicos derivantes tienen acceso, si tienen usuario y contraseña,

a un listado con todos sus pacientes y tienen acceso a las imágenes e informes”. (Giunta, M)

V.1.2 Impacto de la tecnología y de la transformación digital en los procesos internos.

V.1.2.1 Mejora la información para la toma de decisiones

“[...] se mejoró en informes, en datos, en estadísticas. Antes, se sacaba el porcentaje de ocupación manual, ahora con un clic tenés datos por día, semana, mes, año. Informes de huéspedes, visitas, frecuencias, etc.”. (Evangelista, F)

“Estadísticas de las esperas de pacientes, de cantidad de pacientes por áreas, de presupuestos, etc., tenemos. Desde mediados de los ´90 que venimos trabajando con datos, acá siempre hubo datos para la toma de decisiones”. (Giunta, M)

V.1.2.2 Agiliza la gestión de las operaciones y procesos

“[...] al incorporar el sistema hotelero que fue el “gran cambio” comenzamos a realizar control de stock. [...] mejoró la eficiencia en reducción de costos, gestión del uso del stock, desperdicios, robos, etc. [...] Antes del 2018, el sistema de reservas del hotel era en un cuaderno a mano, [...]. Era muy tedioso e imposible de controlar y este caso, por la significatividad del proceso pudimos cambiarlo.”. (Evangelista, F)

“[...] antes las DDJJ la imprimías y al dorso imprimías el acuse de presentación y se archivaba, asique para cada cliente teníamos una carpeta colgante o caja con todas las DDJJ de IVA, de Ingresos Brutos, de Ganancias. [...]. Asique dijimos de guardarlo en digital y listo, solo había que guardar un criterio para ser ordenados y nos cambió la vida, ya que además de la prolijidad y agilidad, se reduce el uso del papel, el espacio y el tiempo. En el Consejo pasó algo similar con los Balances Digitales” (Villa, M)

“Es algo muy continuo, todo el tiempo que hacemos cambios de tecnologías tenemos que hacer modificaciones, en los procesos todo el tiempo, por ahí en la estructura un poco menos. Cada vez que se incorpora tecnología estás obligado a realizar cambios en los procesos”. (Giunta, M)

V.1.3 Impacto de la tecnología y de la transformación digital en la cultura organizacional.

V.1.3.1 Necesidad de capacitación continua

“[...] al implementar el sistema de Arion se requirió de la capacitación presencial, [...] si no era imposible el cambio e implementación del nuevo sistema. [...] Para el uso de Flexus, en el personal de control de stock, se realizó capacitaciones online. [...] es fundamental la capacitación e incorporar personal especializado para aplicar tecnologías digitales”. (Evangelista, F)

“[...] desde el ´99 que entré yo la capacitación se convirtió en algo que es parte de nuestra cultura organizacional. [...] los sábados de 8 a 9.30 Diagnosis no trabajaba para dedicarse a reuniones, capacitaciones, etc. [...]. Esa política es para todo el personal, nos estamos capacitando todo el tiempo”. (Giunta, M)

V.1.3.2 Cambios en los perfiles laborales

“[...] se nota la diferencia entre recepcionistas que saben de tecnología con los que no y nos resuelven muchas cuestiones relacionadas. El tema es la

dificultad de encontrar un perfil tan completo. Deberíamos empezar a tenerlo en cuenta para la selección”. (Evangelista, F)

“[...] cambia el cómo haces el trabajo, donde enfocas el laburo. [...] Hoy por hoy está la herramienta, pero todavía no veo que sea sencillo, y que tampoco se pueda eliminar la necesidad del Contador. Creo que en un futuro se pueden simplificar las tareas, pero creo que falta mucho”. (Villa, M)

V.1.3.3 Diferencias generacionales

“En los jóvenes vemos mucha adaptación a los procesos actuales, [...] nos brindan muchas propuestas relacionadas con el uso de las tecnologías nuevas. Hay cuestiones como por ejemplo -el cuaderno de reservas- que fueron cambiadas por la llegada de nativos digitales que no podíamos entender cómo se seguía utilizando esa manera de registrar las reservas”. (Evangelista, F)

“Nosotros en general somos un equipo joven. El 70% o más que son “*Millennials*” o incluso “*Centennials*”, y mayores que yo debe haber 5 personas de un total de 26 que trabajamos en el estudio. En general es gente joven y que se adapta fácilmente”. (Villa, M)

“El problema de adaptación [...] si lo tenemos entre los X o “*Baby bommers*” y los que llegan nativos digitales, porque llegan con otra cabeza no solo en tecnología. Acá todos saben utilizar la tecnología y todo se aprende rápidamente no tenemos problemas con eso. Pero si, se nota el choque generacional con los nativos digitales o los “*millennials*””. (Giunta, M)

V.1.3.4 Proceso de adaptación

“La cultura de la organización, y la sub-cultura del área donde la estás aplicando yo diría que es la prioridad, para tener en cuenta. Creo que lo otro es saber que hay un periodo de adaptación y aprendizaje en el que hay que ser bastante paciente y perseverante sobre todo.” (Giunta, M)

V.1.4 Impacto de la tecnología y de la transformación digital en el negocio.

V.1.4.1 Redes Sociales como punto de venta o imagen de marca

“[...] el uso de las redes sociales nos acercó mucho al cliente, hay interacción y rapidez en la respuesta. Generó más comodidad para el cliente respecto a consultas o solicitudes”. (Evangelista, F)

“Si hemos incorporado redes sociales. Creo que fuimos uno de los primeros estudios en incorporarlo por el año 2011. [...] la utilizamos para construir y afianzar una imagen de marca virtual o en las redes, pero siempre de manera gratuita sin invertir en publicidad paga. [...] algo para marcar presencia”. (Villa, M)

“[...] estamos de alguna manera presentes en las redes sociales para poder informar sobre algunos temas de nuestra empresa o recibir consultas”. (Giunta, M)

V.1.4.2 Adopción de la “nube”

“[...] con las tecnologías en la nube tenemos Google Drive, que lo incorporamos hace 3 años y compramos el G suite. Que volcamos ahí todo lo que teníamos en distintos servidores unificando el almacenaje digital en un solo lugar. Tenemos los mails de Gmail y compartimos en las distintas Pc la información. También cada unidad de negocio tiene su propio espacio para guardar y compartir archivos. [...] El uso del Google Drive vino a raíz de las

constantes caídas que teníamos con el servidor contratado hasta que la acumulación de defectos nos hizo cambiar por una aplicación en la nube”. (Evangelista, F)

“estamos pagando un *“software”* que es de Thomson Reuters [...]. Lo que tiene de bueno es que se usa en la nube, entonces de a poco, si bien vamos más lento de lo que uno quisiera, estamos generando una especie de base de datos que reemplaza los Excel’s tradicionales, pero al ser en la nube, que se actualice y que todo el mundo pueda acceder es mucho mejor”. (Villa, M)

“En cuanto a Holistor, como la mayoría de los lugares, lo tenemos en un servidor físico pero estamos empezando a evaluar una renovación para que esté todo almacenado en la nube”. (Villa, M)

V.1.4.3 Uso de *“software”* para análisis de datos

“[...] contratamos Arion que soluciona lo relacionado a hotelería y dentro de esto hay un programa denominado Point que sirve para gestionar [...]. La empresa requería para hilvanar todas las áreas [...], otro sistema llamado Flexus, [...]. Lo único que requiere es hacer una integración en un momento del día [...], y ahí se vuelca toda la información desde Arion (gestión) a Flexus (contabilidad) para realizar las tareas de arqueos de caja, seguimiento de cuentas corrientes proveedores, clientes, pagos y stock general, por ejemplo sábanas, toallas, etc.”. (Evangelista, F)

“[...] empezamos a trabajar con *“software”* para el análisis de datos. [...] tenemos información para la toma de decisiones, lo que pasa es que cada vez que queremos tomar una decisión nos lleva a tener que preparar la información, los listados, etc. Está pero no es inmediato, ahora estamos tratando de que toda esa información poder tenerla en forma inmediata”. (Giunta, M)

V.1.4.4 La transformación digital y tecnológica como medio para potenciar lo humano

“[...] Es una cuestión que acompaña y complementa, para vender más o mejorar un proceso y no evita menor personal. Nuestro centro es el servicio, nos destacamos por cómo el cliente es atendido, por el lugar, el entorno”. (Evangelista, F)

“A veces tendemos a hacer mucho foco en la herramienta tecnológica, pero a veces la diferencia la marcamos en otros aspectos no tangibles. El plus o lo difícil de imitar es otra cosa, por ejemplo calidad de los recursos humanos. Algo que sea más difícil de copiar o replicar por la competencia”. (Villa, M)

“Siempre aprovechamos la incorporación de tecnología para aprovechar a ese personal a la parte más *“soft”*, digamos. Si tengo más gente disponible, lo pongo a disposición de lo que la máquina no puede hacer que es empatía, dedicación al paciente, ese contacto que la gente sigue buscando sobre todo en salud”. (Giunta, M)

V.1.4.5 Velocidad de internet como factor crítico de la transformación digital y tecnológica

“Más allá de lo financiero, un impedimento para el correcto uso de la tecnología es la velocidad de internet”. (Evangelista, F)

“[...] para pasar todo a formato digital necesitábamos tener mucho espacio donde guardarlo y velocidad de acceso. [...]Tuvimos que salir a comprar ancho de banda directo para nosotros [...], no nos daba la velocidad para que la gente pueda acceder desde afuera.”. (Giunta, M)

V.1.4.6 Importancia de las decisiones estratégicas para implementar la transformación digital y tecnológica

“Primero y principal, prever y planificar la incorporación de tecnología desde el punto de vista financiero y de la inversión, ya que es la principal barrera”. (Evangelista, F)

“[...] no pasa por un tema de costos, la limitación pasa más por la implementación, es decir de hacer que un sistema se incorpore de manera íntegra y completa”. (Villa, M)

“[...] vamos planificando el camino, por donde vamos a ir. Es una planificación estratégica. De hecho nosotros estábamos esperando que nos habiliten una mejora en la banda ancha para salir con el nuevo desarrollo de digitalización”. (Giunta, M)

Bibliografía

- Acemoglu, D., & Restrepo, R. (2017). Secular Stagnation? The Effect of Aging on Economic Growth in the Age of Automation. *American Economic Review*, 107(5), 174-179.
- Adams C. et al. (2014). *Reinventar la empresa en la era digital*. Madrid: BBVA / Turner.
- African Development Bank et al. (2018). *El futuro del trabajo: perspectivas*. Washington.
- Arraou, P. (2019). *Transformación Digital de la Pyme*. Roma: Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA).
- Asociación de empresas de electrónica, tecnologías de la información, telecomunicaciones y contenidos digitales. (2017). *Transformación Digital: Visión y Propuesta de AMETIC*. Madrid: AMETIC.
- Atkinson, A., Kaplan, R., Matsumura, E., & Young, M. (2012). *Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution*. Upper Saddle River: Pearson.
- Bosch, E. S. (2019). *Transformación Digital*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Brehmer, B. (1992). *Dynamic decision making: Human control of complex systems* (Vol. 81). Uppsala, Sweden: Acta Psychologica.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory. A practical guide through Qualitative Analysis*. London: Sage Publications.
- Charmaz, K. (2008). *Grounded Theory as an Emergent Method. Handbook of Emergent Methods*. New York: The Guilford Press.
- Chase R. et al. (2009). *Administración de Operaciones*. McGraw Hill.
- Cho, J., & E., L. (2014). *Reducing confusion about Grounded Theory and Qualitative Content Analysis: Similarities and Differences. The Qualitative Report. Vol. 19 (64) pp. 1-20.*

- Corporación Colombia Digital. (2016). *Transformación Digital. Más que tendencias, oportunidades de negocio para las organizaciones*. Bogotá: Colombia Digital.
- Diaz, J. (2016). *Organizaciones orientadas al dato. Transformando las organizaciones hacia una cultura analítica*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Elo, S., & Kyngas, H. (2007). *The qualitative content analysis process*. *Journal of Advanced Nursing* Vol. 62 (1) pp. 107-115.
- Foxize School. (2015). *Transformación digital de los negocios*. Barcelona: Foxize School.
- Fredrickson, J., & Mitchell, T. (1984). Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment. *The Academy of Management Journal*, 27(2).
- Gabino Campos, M., & González Barrera Cruz, R. (2013). *La sociedad ruido: entre el dato y el grito: actas. Acta "Las TICs como agente de cambio en las organizaciones"*. Tenerife: Sociedad Latina de Comunicación Social.
- Galindo Rodríguez, O. (2020). *Transformación digital: una agenda de oportunidades para la investigación y la práctica*. Revista Perspectiva Empresarial.
- García-Peñalvo, F. (2018). *Habilidades directivas y gestión del cambio*. Washington DC: Editandum.
- Gartner Inc. (10 de Septiembre de 2015). Obtenido de <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/the-customer-experience-in-2020>
- Gobble, M. (2018). *Digital Strategy and Digital Transformation*.
- Hartmann, A. (2006). *The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms*. Construction innovation.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw Hill Education.
- Hsieh, H., & Shannon, S. (2005). *Three approaches to Qualitative Content Analysis*. *Qualitative Health Research*. Vol. 15 (9) pp. 1277-1288.
- Hualde, A. (2018). ¿Otra vez el fin del trabajo? La nueva ola de automatización y sus consecuencias. *Publicaciones del consejo mexicano de ciencias sociales*

(COMECSO). Obtenido de <https://www.comecso.com/blog/otra-vez-el-fin-del-trabajo-hualde>

Kilmann, R. (1988). *Corporate transformation: Revitalizing organizations for a competitive world*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kotler, P. (1973). *Atmospherics as a marketing tool*. Journal of Retailing.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principios de marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Krajewski, L. et al. (2008). *Administración de Operaciones*. Pearson.

Magro, C., & Salvatella, J. (2014). *Cultura digital y transformación de las organizaciones: 8 competencias digitales para el éxito profesional*. Barcelona: Roca Salvatella.

Maristany, J. (2014). *Tratado de Recursos Humanos*. Carolina del Sur: CreateSpace Independent Publishing Platform.

Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Peters, T., & Waterman, R. (2017). *En busca de la excelencia*. Nueva York: HarperCollins .

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1).

Rifkin, J. (1996). *El fin del trabajo: nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*. Barcelona: Paidós.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative research*. London: Sage Publications.

Saldaña, J. (2014). *Coding and Analysis Strategies. Chapter 28, pp. 581-605. The Oxford Handbook of Qualitative Research edited by Patricia Leavy*. Oxford Library of Psychology.

Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial.

Shao, Z., Feng, Y., & Liu, L. (2012). *The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China*, *Computers in Human Behavior*.

Slotnisky, D. (2016). *Transformación Digital: Como las personas y las empresas deben adaptarse a esta revolución*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Distal.

Weber, M., & Elferink, A. (2017). *Cx-Liner: Design and Development of a Diagnostic Tool*. *Acta Technica Corvininensis - Bulletin of*.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into*. Harvard Business Review Press.

Wright, T. (2016). *Digital Sense: The Common Sense Approach to*. Wiley.

Anexo I - Entrevistas a empresas de servicios en Santa Rosa La Pampa

Caso 1

Entrevistado: Florencia Evangelista

Estudios: Licenciada en turismo y hotelería

Empresa: La Campiña Club Hotel & Spa

Actividad de la empresa: Servicios de alojamiento, gastronomía, eventos, recreación y spa

Cargo del entrevistado: Responsable y coordinadora general de todas las unidades de negocio de la empresa.

¿Ha incorporado a su negocio tecnologías digitales o informáticas? Entendiendo por estas por ejemplo el uso de funciones en la nube, redes sociales, “software” de gestión, etc. ¿Puede mencionar algunas?

En cuanto a lo general usamos redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, desde hace bastante, aproximadamente el año 2010. Además tenemos la página web que está muy completa. Nos está faltando enganchar la parte de que las reservas online desde la página web se linkeen (vinculen) al sistema de reservas, pero eso está en vías de concretarse en algún futuro. También desde el punto de vista de los sistemas, teníamos un sistema hotelero muy viejo desde el año 1998 llamado iP Hoteles que había sido creado por un programador que luego nadie lo pudo seguir ni darle mantenimiento periódico. Hubo partes que quedaban desactualizadas y se dejaban de usar, se empezaban a usar formas alternativas que creaban “vicios” al uso de un solo sistema, por lo tanto, llegó un momento en donde se dijo “vasta”, pongamos un sistema hotelero propiamente dicho que integre todo.

En el 2018 contratamos Arion que soluciona lo relacionado a hotelería y dentro de esto hay un programa denominado Point que sirve para gestionar el restaurant, frigobar u otro sistema de tipo gastronómico y uno llamado Arion Spa que gestiona la actividad de Spa. Eso sería para la parte de gestión. La empresa requería para hilvanar todas las áreas (spa, hotelería, restaurant) y sumarle la parte de contabilidad como por ejemplo cuentas corrientes de proveedores, compras, cuentas corrientes de los clientes, otro sistema llamado Flexus, que es de otro proveedor pero totalmente compatible entre ambos. Lo único que requiere es hacer una integración en un momento del día ya que hay actividades que no tienen corte (ejemplo hotelería), y ahí se vuelca toda la información desde Arion (gestión) a Flexus (contabilidad) para realizar las tareas de arqueos de caja, seguimiento de cuentas corrientes proveedores, clientes, pagos y stock general, por ejemplo sábanas, toallas, etc. Hay gestión de stocks que son más específicos, que son seguidos por Arion Spa (stock del spa) o Point (stock del restaurant).

Siguiendo con las tecnologías en la nube tenemos Google Drive, que lo incorporamos hace 3 años y compramos el G suite. Que volcamos ahí todo lo que teníamos en distintos servidores unificando el almacenaje digital en un solo lugar. Tenemos los mails de Gmail y compartimos en las distintas Pc la información. También

cada unidad de negocio tiene su propio espacio para guardar y compartir archivos pero es algo que queda por mejorar en cuanto a organización. En cuanto a las redes sociales, no solo la utilizamos para generar publicidad sino como punto de venta de nuestros servicios y lugar para ganar clientes. Una de nuestras ideas para un futuro, es que La Campiña al ser tan extensa en cuanto a sus servicios, tiene distintos lugares en donde se puede reservar, por ejemplo para Spa hay que llamar al número del Spa o escribir un mail a la dirección del Spa, para el Hotel hay un número especial o una casilla de reservas para el hotel. Lo que queremos hacer, pero que aún no pudimos por un tema de costos, es contar con un sistema que centralice todos los canales de consulta, que lo que hace es “chupar” todas las consultas del WhatsApp, de los mails, de la página web, y unifica en un solo lugar las consultas y reservas para crear una “central de reservas” con una persona que se encargue de todo. La única desventaja del programa es que no tomaba consultas desde Instagram que es un gran canal de vinculación con los clientes y es lo que también nos generaba dudas sobre su aplicación. Actualmente, quien administra las redes sociales de La Campiña es una persona del Spa que puede resolver consultas o reservas del Spa pero si son referidas al hotel por ejemplo las tiene que derivar a otra persona y ahí es donde podemos perder un cliente en esa “pasada” del spa al hotel. Esa falta de “tecnología” nos hace perder clientes, es la parte del proceso en donde esta persona por ejemplo reenvía la consulta a otro sector y ese sector puede no dar respuesta, o por ejemplo la consulta es respondida con un “te paso el número para que te comuniques que el sector de reservas”.

Otro tema que queríamos hacer referido al uso de tecnologías es los que se llama el uso del Channel. Que por ejemplo, en el Hotel, a nosotros nos llegan consultas de clientes por mail, por teléfono, también en la web, por booking, o por agencias de turismo. Hay hoteles que tienen la central de reservas metida en la web, entonces un cliente ingresa por web y se vuelca por un “Channel” al sistema, se impacta la reserva y se asigna una habitación. Eso en nuestro hotel es manual, hay una persona que a partir de una consulta, chequea disponibilidad y oferta una habitación. Dentro de Arion, hay una opción que es Channel Manager que nosotros no lo tenemos disponible. Lo mismo sucede con Booking, nosotros cualquier consulta por esta aplicación realizamos la búsqueda manual y damos respuesta pero con el uso del Channel la búsqueda, oferta y reserva se hace de manera automática.

¿Podrá individualizar, para las principales tecnologías digitales incorporadas, los efectos que provocó en la estructura, procesos, productos o servicios que posee la empresa?

En cuanto a los procesos, al incorporar el sistema hotelero que fue el “gran cambio” comenzamos a realizar control de stock. Lo que también nos llevó a incorporar a una persona adicional para el control. Por un lado se sumó un costo laboral pero mejoró la eficiencia en reducción de costos, gestión del uso del stock, desperdicios, robos, etc. En cuanto a stock, el cambio tecnológico fue un 10, ya que el anterior sistema no soportaba esto. Después se mejoró en informes, en datos, en estadísticas. Antes, se sacaba el porcentaje de ocupación manual, ahora con un clic tenés datos por día, semana, mes, año. Informes de huéspedes, visitas, frecuencias, etc. Obviamente como los datos se ingresan a mano, el ingreso de datos es fundamental, pero en reglas generales la información está bien cargada.

La tecnología en nuestro caso no vino a reemplazar puestos de trabajo, pero lo que mejoró es que nos ordenó la información, ejemplo datos de clientes. También nos sirvió mucho para tener información de facturación para los contadores, tanto ventas como compras. Antes era una tarea pesada y ahora con solo una mañana al mes se puede presentar la información que requiere el contador para la parte impositiva. Lo anterior es todo interno, pero de cara al cliente también mejoró en la rapidez para el Check in ya que antes se ingresaban los datos a mano. También para la emisión de facturación electrónica que antes el sistema demoraba mucho tiempo. Además el uso de las redes sociales nos acercó mucho al cliente, hay interacción y rapidez en la respuesta. Generó más comodidad para el cliente respecto a consultas o solicitudes. Usamos también Google Mi Negocio, que a los huéspedes cuando salen de La Campiña les pide una encuesta o puntuación que nos da feedback y a raíz de eso pusimos a uno de los recepcionistas la tarea de responder, tanto las puntuaciones de Google como los de TripAdvisor y Booking. Esta tecnología nos da información y nos obliga a tener presente la opinión de nuestros clientes con posterioridad al uso del servicio.

Con estas nuevas tecnologías digitales, ¿Se modificaron, reemplazaron o surgieron nuevas tareas o puestos de trabajo?

Lo más evidente en cuanto a puestos de trabajo es lo que te comenté del encargado de stock que gracias a tener el sistema nos dimos cuenta de que necesitábamos a una persona sobre el programa, lo que también hizo que tuviéramos control sobre los ingresos y egresos de la mercadería. Después nos pasó que al reordenar las funciones, pasamos la tarea específica de responder las consultas de redes sociales a una persona del spa y la tarea de responder los consultas de redes sociales a un recepcionista. No pudimos centralizar todo lo nuevo en una sola persona, pero a través de varias pudimos reorganizar tareas. También se redujeron tiempos en tareas administrativas que realizaban los responsables del hotel que permitió ante la salida de un colaborador, que otro pudiera absorber parte de sus tareas. Por último, el sistema de Arion nos facilitó el proceso de check in y check out, pero no reemplazó personal, solo redujo tiempo en las tareas.

¿Las tecnologías informáticas le permitieron un mejor aprovechamiento, sistematización y utilización de datos en su empresa? Ejemplo estadísticas, tendencias, patrones. ¿Puede mencionar y desarrollar algunos ejemplos concretos?

Esto lo mencioné en respuestas anteriores. Pero agrego, que todo lo relacionado con porcentaje de ocupación, ventas, compras, está todo ordenado y sistematizado desde el 2018. Cosa que antes no pasaba. En hotelería existe lo que se denomina Revenue Management que es una forma de venta, que por ahora no se aplica porque requiere de capacitación, pero consiste en definir cuanto es el costo de la habitación en costo fijo y variable, se pone una ganancia y el Revenue toma datos estadísticos de ocupación del hotel y proyecta, haciendo una recomendación de qué precio es mejor ofrecer la habitación aunque sea menor al habitual, ya que las habitaciones son un producto no "stockeable", es decir, si no la vendés hoy no se vende después. Funciona de forma similar a los boletos de avión en negocios donde se tiene capacidad no stockeable y se puede aplicar el Revenue. Es algo que también

aplica Uber para definir las tasas según el horario y frecuencia de uso. Esto nos sería de mucha utilidad pero hasta ahora es algo completo y lejano para aplicar.

¿En la adopción e implementación de nuevas tecnologías digitales fue necesario un proceso de capacitación? ¿Por qué? ¿Cómo fueron los resultados?

Si, al implementar el sistema de Arion se requirió de la capacitación presencial en el Hotel durante una semana por parte de la empresa, con todo nuestro personal. Si no, era imposible el cambio e implementación del nuevo sistema. Previamente fuimos teniendo capacitaciones online 2 meses antes, por lo menos, a nivel Gerencial. Para el uso de redes sociales o Google Drive no se necesitó capacitación ya que los usuarios son jóvenes y están habituados. Para el uso de Flexus, en el personal de control de stock, se realizó capacitaciones online.

¿Existieron dificultades o impedimentos de tipo financiero? ¿Y de algún otro tipo? Ejemplo logística, conectividad, etc.

Cuando incorporamos el nuevo sistema, no hubo una barrera, ya que si bien fueron caros hubo buena facilidad de pago. No fue un impedimento. Lo que sí, el uso de estos sistemas requiere un abono mensual por mantenimiento y guardias de atención por casos de urgencia las 24 horas, por ejemplo que no funcione la carga de reservas o facturación, se llama y siempre hay personal disponible para solucionar el inconveniente. Más allá de lo financiero, un impedimento para el correcto uso de la tecnología es la velocidad de internet. Si bien para el uso de los sistemas (Flexus, Arion) no se requiere de disponibilidad de internet, sí para otras cuestiones se requiere de mejor calidad de internet. Por ejemplo uno de los servicios que requiere un cliente es el uso de Wifi que en el hotel al ser grande y tener tantas personas que requieren el uso de internet a la vez, no hay capacidad para ofrecer un buen servicio. Hay ciertas tecnologías como las anteriormente mencionadas como el Channel Manager (centralización y automatización de reservas) o la central de consultas (centralización de los distintos canales de consultas) que es muy caro y por eso no los hemos implementado aún.

¿Cómo fue el proceso de adopción de tecnologías? Es decir, por ejemplo tuvo una cierta coherencia como ser determinar la necesidad, buscar información, concientizarse del problema, buscar alternativas, analizar costo/beneficio, adopción, control. O por el contrario fue un proceso sin una estructura o línea clara.

La adopción surgió por necesidad, fue algo que cada vez se hacía más grande y que prácticamente nos empujó al cambio. Por ejemplo, con el sistema viejo si un día no hacías el cierre, esa información se perdía. Durante 5 años, nos pasaba que el sistema se rompía, lo arreglábamos y seguíamos. Pero desde 2014 empezamos a investigar, a ver que sistemas usaba la competencia, fue algo gradual y paulatino. Hasta que en el 2018 decidimos firmemente avanzar, comenzamos las reuniones con el proveedor en febrero y en mayo lo implementamos.

En cuanto a la implementación de las redes sociales fue un cambio radical a raíz de la incursión mía y de toti (nota: las dos hijas de los dueños con empezaron a trabajar en la parte gerencial) desde 2010. Antes no había nada, y desde ese momento avanzamos con Booking, TripAdvisor, Instagram, Facebook. También coincidió con que inauguramos en ese entonces el Spa que es un servicio que tuvimos que dar a conocer en forma masiva y nos dio una gran ayuda el uso de estas redes. El uso del Google Drive vino a raíz de las constantes caídas que teníamos con el servidor contratado hasta que la acumulación de defectos nos hizo cambiar por una aplicación en la nube. Otra tecnología que pusimos, es una plataforma tipo "Netflix" para los televisores de las habitaciones que es provista por el mismo proveedor de internet y se ofrecen contenidos nuevos para los huéspedes. El uso también de Netflix nos llevó a tener que hacer el pus de los televisores a Smart TV ya que es algo que piden los huéspedes para poder usar el contenido en streaming. Es algo que nos llevó a invertir en tecnología, y están instalados en 10 habitaciones que tienen un precio diferencial ya que fueron hechas a nuevo.

En general, ¿realiza una planificación estratégica como por ejemplo definir mercado objetivo, ventajas competitivas, objetivos de largo plazo? Y en particular sobre la implementación de tecnologías digitales ¿Son una respuesta al contexto o por el contrario buscar anticipar a la competencia?

Pasa un poco de cada cosa. Nosotros en relación a la competencia, o en relación a hoteles de "afuera" estamos atrasados y vemos la necesidad o el impulso de alcanzarlos, pero después cuando vemos la realidad local frenamos un poco la desesperación y vemos que hay cosas que no son tan necesarias. Somos muy impulsivos y no tanto de planificar, pero también sabemos y tenemos cosas en carpeta que tenemos planeado para implementar en un futuro. Otras de las cosas que queremos implementar y muchos hoteles ya lo hacen es el Boucher online, en la parte de Spa. Por ejemplo que por la web una persona pueda regalar ciertos servicios a otra persona y que a esta última le llegue automáticamente el regalo para que luego lo utilice. Esto actualmente se hace, pero manualmente. Es decir, que sí o sí necesitamos a una persona para que procese el pedido y que de otra manera se puede sistematizar, lo hace sólo el cliente.

¿Piensa que la incorporación de tecnologías digitales o informáticas es de importancia estratégica para su negocio o es una decisión complementaria de la estrategia central? ¿Por qué?

Es una cuestión que acompaña y complementa, para vender más o mejorar un proceso y no evita menor personal. Nuestro centro es el servicio, nos destacamos por cómo el cliente es atendido, por el lugar, el entorno. Otra de las unidades de negocio es el de la organización de eventos, en eso no tenemos mucha tecnología incorporada, pero sí en el evento propiamente dicho, es decir en luces, pantallas, sonido, etc. El proceso de ventas de eventos no tiene mucha tecnología incorporada. Lo que sí usamos es aplicaciones como Pinterest en las cuales compartimos con los clientes las diferentes alternativas que podemos ofrecer en relación a eventos. También utilizamos los grupos de WhatsApp para coordinar cada evento, entre los clientes y nuestro equipo, en donde todo lo que se habla pasa por el grupo. Es una excelente herramienta por la cual los clientes, por ejemplo los novios en un

casamiento, van mandando al equipo los diferentes detalles o ideas que quieren para el evento y todo quede registrado y ordenado.

Al momento de tomar decisiones estratégicas, ¿lo hace con un plan prestablecido, formal y lo sigue estrictamente?, o en cambio ¿toma medidas estratégicas adaptándose al contexto, sin una estructura predefinida?

En realidad se adaptan a la tendencia, no tanto a la competencia local pero sí a lo que el sector tiende a aplicar. Nuestro público en general no está en santa rosa y exige con otros estándares.

¿En las nuevas incorporaciones de recursos humanos se tiene en cuenta el perfil con conocimientos digitales o relacionados con nuevas tecnologías? ¿En qué casos? ¿Por qué?

Todo lo relacionado con mantenimiento de tecnología dentro de la empresa lo tercerizamos en un técnico. Ningún puesto dentro de La Campiña requiere un conocimiento de tecnología elevado, sí es mejor contar con un mínimo nivel pero en hotelería tenemos ciertos puestos con características especiales por ejemplo disponibilidad de horarios y por lo tanto priorizamos otras características. Pero en la práctica se nota la diferencia entre recepcionistas que saben de tecnología con los que no y nos resuelven muchas cuestiones relacionadas. El tema es la dificultad de encontrar un perfil tan completo.

Deberíamos empezar a tenerlo en cuenta para la selección, pero, actualmente no es excluyente, y hay ciertos puestos en donde es más importante, por ejemplo en recepción o en eventos, no tanto o casi nada en el sector limpieza o cocina.

En base a su experiencia ¿Cuáles deberían ser los aspectos a tener en cuenta para implementar con éxito nuevas tecnologías digitales o informáticas?

Primero y principal, prever y planificar la incorporación de tecnología desde el punto de vista financiero y de la inversión, ya que es la principal barrera. Indagar quienes pueden ser los proveedores de la tecnología. Consultar y pedir referencias reales a la competencia sobre incorporación de tecnología. Establecer la incorporación de tecnología como objetivos más definidos en la estrategia y tener una decisión más firme en cuanto al cambio. Sí es fundamental la capacitación e incorporar personal especializado para aplicar tecnologías digitales. Hay cuestiones que todavía no hemos podido resolver con la tecnología y seguimos usando el método tradicional. Ejemplo, para las reservas de Spa se pueden reservar por sistema por ejemplo masajes, pero para ciertas actividades como el hídrico no encontramos manera de hacerlo entonces nos siguió quedando más cómodo el uso del cuaderno para administrar las reservas, nos resulta mucho más sencillo. Lo mismo los turnos de pádel, muchas veces quien toma las reservas no está frente a una pc y anda recorriendo el complejo con el celular o un cuaderno.

Volviendo al tema de la mejora de procesos, antes del 2018, el sistema de reservas del hotel era en un cuaderno a mano, con lápiz donde decía por ejemplo "reserva Perez, single x 1, mail 14/4/18". Era muy tedioso e imposible de controlar y este caso, por la significatividad del proceso pudimos cambiarlo.

¿Existe dificultad para adaptarse a trabajar con jóvenes menores de 30 años (nativos digital) en relación al uso de la tecnología, cultura, idiosincrasia? ¿O ellos deben adaptarse a la empresa? ¿Por qué?

En los jóvenes vemos mucha adaptación a los procesos actuales aunque no tengan tanta tecnología incorporada en algunos casos, pero también nos brindan muchas propuestas relacionadas con el uso de las tecnologías nuevas. Hay cuestiones como por ejemplo “el cuaderno de reservas” que fueron cambiadas por la llegada de nativos digitales que no podíamos entender cómo se seguía utilizando esa manera de registrar las reservas. Si fuera por los recepcionistas que estaban, esa metodología tradicional hubiera seguido para siempre.

Caso 2

Entrevistado: Mauricio Villa

Estudios: Contador Público Nacional

Empresa o Entidad: Estudio Villa

Actividad de la empresa: Servicios contables, impositivos, laborales, jurídicos y consultoría de empresas.

Cargo del entrevistado: Asociado del Estudio Villa. Además, es el actual presidente del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de La Pampa.

¿Ha incorporado a su negocio tecnologías digitales o informáticas? Entendiendo por estas por ejemplo el uso de funciones en la nube, redes sociales, “software” de gestión, etc. ¿Puede mencionar algunas?

Si hemos incorporado redes sociales. Creo que fuimos uno de los primeros estudios en incorporarlo por el año 2011. En ese año no teníamos ni página web, entonces dijimos arranquemos con la página, y surgió la necesidad de armar un logo para el estudio y un diseño de identidad. Lo terminamos haciendo en paralelo y nos llevó mucho trabajo. En ese momento estaba surgiendo la tendencia de las redes sociales y dudábamos en si nos convenía ingresar o no. O sea, lanzábamos la página web y en ese sitio si vinculábamos redes sociales o no. Terminamos decidiéndonos por lo primero y esa fue nuestra primera experiencia. Después otro aspecto del uso de tecnologías es la utilización de “software” específico. Hay estudios pequeños que actualmente utilizan sólo planillas de Excel para sus trabajos, pero son casos contados. Yo desde que comencé a trabajar en el estudio y mucho antes de esta etapa que mencionaba del lanzamiento de la página (2011) ya utilizábamos “software” contable, pero siempre y hasta hoy en día funcionan no en la nube sino en servidores propios. Hoy el “software” que utilizamos se llama Holistor, pero en nuestros inicios utilizábamos otro llamado Bejerman que sigue existiendo bajo la compañía Thomson Reuters, son alternativos. Hace unos años, además de Holistor estamos pagando un “software” que es de Thomson Reuters que funciona en la nube, pero lo que pasa es que lo usamos sólo para una cuestión hasta ahora, o sea que lo estamos sub-utilizando. Lo que tiene de bueno es que se usa en la nube, entonces de a poco, si bien vamos más lento de lo que uno quisiera, estamos generando una especie de base de datos que reemplaza los Excel’s tradicionales, pero al ser en la nube, que se actualice y que todo el mundo pueda acceder es mucho mejor. Tiene algunas funcionalidades muy buenas como por ejemplo el envío automático de mails a los clientes sobre los vencimientos, no los importes, pero puedes enviar un mail que puedes coordinar semanal o mensual en donde te dice en que semanas tenés vencimientos, por ejemplo IVA, Ingresos Brutos, Agente de Recaudación de determinado impuesto, etc. También estamos empezando a usar el “software” para compartir archivos, ya que tiene una especie de Drop Box o One Drive propio del sistema, e intercambiarlos con los clientes. O sea, del Estudio hacia el Cliente o del Cliente hacia el Estudio. No obstante a esto estamos utilizando las herramientas más tradicionales de almacenamiento como One Drive o DropBox. En cuanto a Holistor, como la mayoría de los lugares, lo tenemos en un servidor físico pero estamos empezando a evaluar una renovación para que esté todo almacenado en la nube. No obstante vemos muy arduo el trabajo de mudar todas las bases de datos que tenemos en el “software” de

nuestro servidor a uno en la nube. Hemos hecho averiguaciones y Holistor tiene su propio sistema en la nube y está en fase de prueba, pero aún no saben la fecha de lanzamiento, puede ser de acá a 2 meses o 1 año, tampoco si va a ser integral o por módulos, pero estamos esperando a esto para dar el salto hacia esa nueva modalidad. Otra herramienta tecnológica que estamos utilizando y ha surgido con todo esto de la pandemia es lo del escritorio remoto. Lo que anteriormente utilizábamos era el llamado Team Viewer, pero por temas de que no permite muchos usuarios a la vez no lo pudimos seguir usando y descubrimos el Any Desk, que es similar y hasta ahora no hemos tenido problemas y la usamos para acceder de manera remota al servidor. Otra cosa que hicimos recientemente y se está terminando de configurar es una VPN que va a permitir que cada persona acceda directamente desde su notebook en su casa al servidor del estudio sin la necesidad de pasar por la Pc del estudio (nota: con Any Desk se accede remotamente desde la PC de hogar a la PC del Estudio y desde esta, al servidor). Esto es algo más evolucionado y que brinda mayor seguridad.

Como repregunta respecto de la ventaja de utilizar “*software*” en la nube ejemplo Holistor, Mauricio comenta que además de la mayor seguridad otra de las ventajas es la actualización constante, automática del “*software*”, y que además no requiere ningún tipo de acción por parte del usuario. Hoy nos pasa que para actualizar tienen que estar todos los módulos cerrados y a veces alguien intenta trabajar desde la casa pero si algún módulo quedo abierto en el estudio es imposible actualizar el programa.

¿Podrá individualizar, para las principales tecnologías digitales incorporadas, los efectos que provocó en la estructura, procesos, productos o servicios que posee la empresa?

Mirá, te puedo dar un ejemplo muy simple que responde a la pregunta. En el Consejo Profesional de Ciencias Económicas, las capacitaciones o las reuniones de comisiones, si nosotros queríamos convocar a los profesionales para una comisión estas tenían que vivir en Santa Rosa o en General Pico, si nó no podías, no lo concebíamos de otra forma. Sin embargo ahora como estamos obligados a utilizar Zoom, Meets, Teams, o lo que sea, surgen las reuniones virtuales sin restricciones de participaciones. Esta tecnología ha existido antes de la pandemia pero estábamos con las anteojeras puestas, no pensábamos en la posibilidad de utilizarlo. También nos pasó en el consejo con las capacitaciones. Antes eran solo en General Pico o Santa Rosa y los profesionales de otras localidades tenían que acercarse al lugar, era molesto, pérdida de tiempo, costos, etc. y ahora con Zoom esto se simplificó.

Y en el estudio el ejemplo que te puedo comentar es que antes las DDJJ la imprimías y al dorso imprimías el acuse de presentación y se archivaba, asique para cada cliente teníamos una carpeta colgante o caja con todas las DDJJ de IVA, de Ingresos Brutos, de Ganancias. Entonces que pasaba, los Bancos te pedían las carpetas, mándame este papel, o este otro, los últimos 6 anticipos de IVA, etc., asique teníamos que ir al archivo, desarchivar la documentación, escanear, mandarlo y después volverlo a archivar. Asique dijimos de guardarlo en digital y listo, solo había que guardar un criterio para ser ordenados y nos cambió la vida, ya que además de la prolijidad y agilidad, se reduce el uso del papel, el espacio y el tiempo. Esto fue a comienzos del 2015.

En el Consejo pasó algo similar con los Balances Digitales, una cuestión que lo teníamos en agenda y como muchas de estas cosas con el Coronavirus no nos quedó otra que hacerlo de un día para el otro, que estuvo bueno porque si no capaz son esas cosas bueno si lo tenemos que hacer pero... Y la vas pateando, te come el día a día. Cuesta igual el cambio, porque sabemos que de otros Consejos que ya lo tenían desde antes y más aceitado, con firma digital y más completo, que también terminas aceptando el Balance en papel, lo siguen haciendo porque todavía hay gente que no quiere adaptarse y de hecho tiene más peso el papel que lo digital. Lo tuvimos que hacer en nuestro caso porque no podíamos concurrir al Consejo, así que hicimos una oblea digital que se anexa al PDF que sube el matriculado y ese archivo nuevo lleva la firma digital del Secretario Técnico. Algo que tenemos que desarrollarlo es que todos los que firman tengan firma digital, tanto el matriculado como los que intervienen posteriormente. Hicimos un sistema donde el matriculado tiene que subir tres archivos, tiene que subir la manifestación del comitente (ejemplo la manifestación de bienes), la certificación profesional y la boleta de pago, eso lo mira el consejo, lo interviene y te devuelve un solo archivo todo junto con la oblea firmada digitalmente y eso es mucho más rápido, más ágil, hasta nos ahorramos el trabajo artesanal de pegar la oblea. Obviamente tiene algunas restricciones desde lo legal, por ejemplo nosotros aclaramos que el trabajo solo es válido en formato digital. De todas formas creamos ciertos mecanismos de controles, por ejemplo un "link" que compartimos con los organismos de control donde cada organismo entra suben el archivo digital y el "link" valida si el archivo es original

Con estas nuevas tecnologías digitales, ¿Se modificaron, reemplazaron o surgieron nuevas tareas o puestos de trabajo?

Todavía no. Para mí cambia el cómo haces el trabajo, donde enfocas el laburo. Te doy un ejemplo, hoy está el libro de IVA digital, entonces AFIP te pone a disposición todos los comprobantes emitidos y recibidos y eso te ahorraría la carga, pero igual tenés que hacer ciertos controles por ejemplo por errores de carga o por omisión de ciertos comprobantes. Hoy por hoy está la herramienta, pero todavía no veo que sea sencillo, y que tampoco se pueda eliminar la necesidad del Contador. Creo que en un futuro se pueden simplificar las tareas pero creo que falta mucho.

¿Las tecnologías informáticas le permitieron un mejor aprovechamiento, sistematización y utilización de datos en su empresa? Ejemplo estadísticas, tendencias, patrones. ¿Puede mencionar y desarrollar algunos ejemplos concretos?

Lo empezamos a hacer de manera muy rudimentaria pero no a través de sistemas como un CRM que gestionemos. En 2016 y 2017 empecé a registrar información para hacer cierto análisis. Desde hacer los números del estudio, deudores, mora, seguimiento de expedientes de personas jurídicas, pero no utilizando mucha tecnología.

¿En la adopción e implementación de nuevas tecnologías digitales fue necesario un proceso de capacitación? ¿Por qué? ¿Cómo fueron los resultados?

No, en general mínima. No tuvimos que invertir en capacitadores ni en el estudio ni en el Consejo para las implementaciones.

¿Existieron dificultades o impedimentos de tipo financiero? ¿Y de algún otro tipo? Por ejemplo, logística, conectividad, etc.

Bien no lo sé, porque no he averiguado opciones. Pero no pasa por un tema de costos, la limitación pasa más por la implementación, es decir de hacer que un sistema se incorpore de manera íntegra y completa.

¿Cómo fue el proceso de adopción de tecnologías? Es decir, por ejemplo tuvo una cierta coherencia como ser determinar la necesidad, buscar información concientizarse del problema, buscar alternativas, analizar costo/beneficio, adopción, control. O por el contrario fue un proceso sin una estructura o línea clara.

Yo creo que es parte y parte. No hay nada que sea totalmente planeado ni tampoco las cosas que emergen de la nada, sino que surgen porque previamente hay cosas que ya se venían pensando. Por ejemplo, esto de la digitalización que para nosotros fue radical, nosotros veníamos pensando en la necesidad de ser eficientes, pero no teníamos planificado el cambio sino fue algo que surgió.

En general, ¿realiza una planificación estratégica como por ejemplo definir mercado objetivo, ventajas competitivas, objetivos de largo plazo? Y en particular sobre la implementación de tecnologías digitales ¿Son una respuesta al contexto o por el contrario buscar anticipar a la competencia?

En general tenemos una idea u horizonte pero es difícil planificar exhaustivamente y en particular en relación a la tecnología tratamos de adelantarnos a la competencia pero siempre buscando mejorar para nosotros, no por el hecho de superar a otros estudios.

¿Piensa que la incorporación de tecnologías digitales o informáticas es de importancia estratégica para su negocio o es una decisión complementaria de la estrategia central? ¿Por qué?

Para mi es algo importante. Todo avance en la tecnología mejora la eficiencia, es decir, hacerlo en Excel es mejor que a mano, pero hacerlo en un “*software*” específico es mucho mejor y más seguro que en Excel. Las herramientas lógicamente te ayudan. En la pandemia, aunque ya veníamos desde antes y con algunos clientes más permeables estamos utilizando el proceso de que nos suban las facturas de venta y de compra a la nube, ejemplo para el IVA. O también resúmenes bancarios. También nos pasa con este “*software*” de Thomson Reuters, que podés compartir documentos y que si vos lo compartís con el cliente el “*software*” solo te envía un mail de aviso, entonces lo utilizamos por ejemplo para compartir los volantes de pago y que el cliente automáticamente reciba el aviso, o también las liquidaciones de sueldos para que el cliente tenga los recibos en línea. Pero bueno, todo esto se enmarca en un plan en el

cual pensamos que estaría bueno que los clientes tengan disponible su información 24x7, entonces en cualquier lugar pueden acceder, desde su casa, un banco, una reunión, utilizando a través del celular la aplicación que tiene disponible el “software”. Así que por ejemplo si el cliente necesita enviar una DDJJ al Banco, en vez de que el cliente reciba el pedido del Banco, llame al estudio, y tenga que esperar a que nosotros lo enviemos al Banco, directamente lo pueda compartir el mismo cliente a la información. Igualmente cuesta, porque la mayoría termina llamando, le es más fácil. Esto también apunta, en segundo plano a evitar reprocesos y a que el cliente diga “uh no me lo mandaste”. Siempre está compartido. Generas cierta sinergia ya que no solo compartís toda la información con el cliente sino que también evita hacer de nuevo el trabajo. Pero es muy incipiente todo esto, lo usamos con algunos clientes pero en general cuesta mucho.

Al momento de tomar decisiones estratégicas. ¿Lo hace con un plan prestablecido, formal y lo sigue estrictamente?, o en cambio ¿Toma medidas estratégicas adaptándose al contexto, sin una estructura predefinida?

Planificar formalmente, no. No tenemos un plan estratégico. Siempre estoy pensando en formalizar pero no he podido hacerlo, también es cierto que a diferencia de un estudio más chico, no tenés tanta libertad de acción. Me es difícil profundizar cambios y genera dudas que tanto beneficio pueda llegar a reportar. A veces tendemos a hacer mucho foco en la herramienta tecnológica, pero a veces la diferencia la marcamos en otros aspectos no tangibles. El plus o lo difícil de imitar es otra cosa, por ejemplo calidad de los recursos humanos. Algo que sea más difícil de copiar o replicar por la competencia.

¿En las nuevas incorporaciones de recursos humanos se tiene en cuenta el perfil con conocimientos digitales o relacionados con nuevas tecnologías? ¿En qué casos? ¿Por qué?

No, en mi caso es secundario. Obvio que no es matemática pero siempre a todos los que han estado en el estudio, y las entrevistas que hacemos para futuros integrantes del estudio y también en el Consejo el foco lo ponemos más en lo actitudinal que en lo aptitudinal. Siempre en el estudio hemos hecho más hincapié en los valores y la calidad que en los conocimientos que tengan. También tiene que ver que la mayoría de los postulantes son pasantes sin mucha experiencia y más o menos el mismo nivel de estudio. En el consejo junto con lo actitudinal buscamos siempre buena capacidad de comunicación y cintura para interrelacionarse con los profesionales. Creo que lo personal y la actitud son fundamental y es más difícil de aprender más tarde que lo técnico.

En base a su experiencia ¿Cuáles deberían ser los aspectos a tener en cuenta para implementar con éxito nuevas tecnologías digitales o informáticas?

Algo que intento aplicar y hasta ahora me ha dado buenos resultados es la comunicación. Dejar en claro las cosas, transparencia y los argumentos que uno tiene

para llevar a cabo el cambio. Siempre con humildad. Es lo que me pareció. Creo que es en la medida que uno no es soberbio terminás teniendo buenos resultados. Soberbio también en el sentido de saber darse cuenta a tiempo en que si las cosas no funcionan poder volver para atrás. Otra cuestión fundamental es saber escuchar. Tampoco llegar al extremo de hacer siempre un plebiscito, pero escuchar a la gente de más experiencia. Si tengo algo en mente lo comparto y escucho opiniones.

¿Existe dificultad para adaptarse a trabajar con jóvenes menores de 30 años (nativos digital) en relación al uso de la tecnología, cultura, idiosincrasia? ¿O ellos deben adaptarse a la empresa? ¿Por qué?

Nosotros en general somos un equipo joven. El 70% o más que son “*Millennials*” o incluso “*Centennials*”, y mayores que yo debe haber 5 personas de un total de 26 que trabajamos en el estudio. En general es gente joven y que se adapta fácilmente. Hacemos mucho foco al principio, cuando seleccionamos primero a escuchar y luego a explicar que pensamos o que pretendemos de la persona. Hay muy buen clima y existe una cultura de construir y que actúa como un escudo para aquellas personas que compartan los valores sean aceptados.

Caso 3

Entrevistado: Magalí Giunta

Estudios: Licenciada en Administración, Magister en Recursos Humanos

Empresa: Diagnósis

Actividad de la empresa: Servicios de Diagnósticos por imágenes.

Cargo del entrevistado: Dirección General - Presidenta

¿Ha incorporado a su negocio tecnologías digitales o informáticas? Entendiendo por estas por ejemplo el uso de funciones en la nube, redes sociales, “software” de gestión, etc. ¿Puede mencionar algunas?

Se ha agregado mucha tecnología respecto de la parte de servidores. Empezamos a tener servidores en la nube, incorporamos servidores llamados NAS, que nos permitió empezar a digitalizar el 100% de los estudios. El gran problema que teníamos es que nosotros trabajamos con estudios que son muy pesados para guardar las imágenes, entonces para pasar todo a formato digital necesitábamos tener mucho espacio donde guardarlo y velocidad de acceso. Tuvimos que salir a comprar ancho de banda directo para nosotros porque con el servicio de Telefónica o de la CPE no podíamos funcionar, no nos daba la velocidad para que la gente pueda acceder desde afuera. Para digitalizar se desarrolló y actualizó mucho lo que es la parte de packs de imágenes, también tuvimos que hacer actualizaciones para que los médicos puedan trabajar desde afuera. En esta época de pandemia que puedan acceder a los estudios nos llevó a tener que realizar actualizaciones. Todo este tema de tecnología es muy caro y está todo en dólares, con lo cual para nosotros con la situación actual en la Provincia y en Argentina nos resulta inaccesible poder tener esa tecnología donde te cobran por cada vez que tenés que acceder a esos estudios, eso para nosotros era inaccesible y muy riesgoso entonces hicimos nuestro propio desarrollo de todo ese “software”. El área de sistema, hace 10 años no existía, lo que teníamos era un contador que programaba y un programador externo. Hoy tenemos trabajando en el área de sistemas dos personas fijas a tiempo completo y estamos buscando un líder, es decir a alguien que pueda liderar la parte de tecnología, pero orientado a asesorar sobre qué productos nos conviene adquirir para cuestiones de digital o de transformarnos digitalmente, aún más. También, estamos buscando a una persona a medio tiempo que pueda absorber parte de lo que es el mantenimiento, que se incrementó mucho porque todo esto de digitalizar las imágenes genera inconvenientes del tipo de que ciertas imágenes no se puedan subir, u algún otro problema relacionado, entonces todo el tiempo tenemos que estar pendientes de eso. Esta digitalización nos permite especializarnos mucho. Tenemos médicos especialistas que frente a un estudio nos informan desde Buenos Aires, tenemos por ejemplo en la parte de Odontología que nos asociamos con Kranex que son especialistas en diagnósticos por imágenes que tienen centros en distintos lugares del país. También empezamos a trabajar con “software” para el análisis de datos. Hicimos un intento con Microstrategy, para poder procesar información para la toma de decisiones. Nosotros desde hace muchos años tenemos información para la toma de decisiones, lo que pasa es que cada vez que queremos tomar una decisión nos lleva a tener que preparar la información, los listados, etc. Está pero no es inmediato, ahora estamos tratando de que toda esa información poder tenerla en forma inmediata.

Hemos logrado algunos avances, como por ejemplo tener un Balanced Scorecard desarrollado desde hace 5 años, para la toma de decisiones y estamos desarrollando algunos tableros en Power BI también para la toma de decisión. Hoy tenemos tableros en Excel, para cada una de las líneas medias (gerencias o sectores) pero buscamos automatizar esto y que a su vez alimenten al tablero de la dirección.

Por otro lado, estamos trabajando bastante fuerte en generar información online de los pacientes, las esperas, las demoras, es una fortaleza nuestra en la que estamos encima. Si un paciente tiene una demora, que sea excepcional, que entienda por qué, estamos muy encima de lograr procesar esa información para estar minuto a minuto pudiendo prestar ese servicio. Ahora incorporamos, a partir del mes que viene, un sector de Laboratorio que arranca digitalizado 100%. Desde que el paciente viene a sacar el turno, aunque hay dos cuestiones que no dependen de nosotros en este tema respecto de la digitalización, una es que por más que lo tengamos digital tenemos que procesar la orden a las obras sociales en papel para entregárselas y el otro tema es si el paciente viene a solicitar el informe impreso, más allá de que el paciente tengan disponible y pueden acceder a través del portal a los estudios e informes en formato digital. El paciente por el portal puede solicitar algunos turnos, porque según el tipo de estudios algunos llevan preparación con lo cual el sistema lo lleva a que el pedido se lo haga vía telefónica, porque dependen de los antecedentes del paciente, la medicación que le das o las recomendaciones que por ese motivo no pueden hacerse online, pero para estudios más simples el paciente puede ingresar y seleccionar el estudio, la fecha y el horario para realizarlo. Una vez finalizado el sistema envía un mail donde da aviso del turno. Este sistema de turnos online no tiene la aceptación que uno desearía pero lo tenemos hace varios años y ahora le dimos una vuelta en cuando a la imagen, la usabilidad, etc., pero de a poco se va haciendo cada vez más usable al canal. Además, el paciente tiene una opción de acceder a los estudios realizados con anterioridad, es decir a visualizar las imágenes, leer los informes, también el paciente tiene la opción de compartir el “*link*” si se lo quiere enviar a su médico. También los médicos derivantes tienen acceso, si tienen usuario y contraseña, a un listado con todos sus pacientes y tienen acceso a las imágenes e informes. Esto es parte de todo lo que hemos ido digitalizando y mejorando en los últimos tiempos. La primera vez que estuvo disponible para los médicos la posibilidad de acceder a los estudios de sus pacientes fue hace muchos años, lo que pasa es que la gente no accedía a usarlo. Ahora esto de la pandemia nos dio una excusa buenísima para digitalizar aún más.

¿Podrá individualizar, para las principales tecnologías digitales incorporadas, los efectos que provocó en la estructura, procesos, productos o servicios que posee la empresa?

Es algo muy continuo, todo el tiempo que hacemos cambios de tecnologías tenemos que hacer modificaciones, en los procesos todo el tiempo, por ahí en la estructura un poco menos. Cada vez que se incorpora tecnología estás obligado a realizar cambios en los procesos. Por ejemplo, lo último que incorporamos fue un Panodontotomógrafo que hace estudios especiales en toda la parte de odontología y nos obligó a repensar un montón los circuitos, para los informes, que las imágenes sean las que corresponden, etc. También ahora en la incorporación de un Laboratorio nos está exigiendo hacer cambios en la estructura porque estamos incorporando todo

un servicio completo que no teníamos. Ahí estamos incorporando tecnología nueva, personal con un perfil distinto, etc.

Con estas nuevas tecnologías digitales, ¿Se modificaron, reemplazaron o surgieron nuevas tareas o puestos de trabajo?

Nunca redujimos personal por la incorporación de tecnología, al contrario, siempre aprovechamos la incorporación de tecnología para aprovechar a ese personal a la parte más “*soft*”, digamos. Si tengo más gente disponible, lo pongo a disposición de lo que la máquina no puede hacer que es empatía, dedicación al paciente, ese contacto que la gente sigue buscando sobre todo en salud. Jamás hubo una reducción de personal por tecnología. No obstante, por este contexto no solo de pandemia sino económico en donde la salud está muy pisada, muy complicada, donde nuestros costos están expresados en un 60% en dólares y los ingresos por las prepagas no acompañan la devaluación, la inflación que tenemos, etc., si hemos tenido que reducir algún tipo de personal para ser más eficientes, más que nada por lo riesgoso del negocio y del contexto, uno se siente muy inseguro jurídicamente, pero es sobre todo intentando en bajar riesgo. Pero si estuviéramos en otro contexto país tendríamos por lo menos, seis o siete personas más trabajando, ya que tenemos muchas cosas para hacer.

¿Las tecnologías informáticas le permitieron un mejor aprovechamiento, sistematización y utilización de datos en su empresa? Ejemplo estadísticas, tendencias, patrones. ¿Puede mencionar y desarrollar algunos ejemplos concretos?

Estadísticas de las esperas de pacientes, de cantidad de pacientes por áreas, de presupuestos, etc., tenemos. Desde mediados de los ´90 que venimos trabajando con datos, acá siempre hubo datos para la toma de decisiones.

¿En la adopción e implementación de nuevas tecnologías digitales fue necesario un proceso de capacitación? ¿Por qué? ¿Cómo fueron los resultados?

Así como siempre hubo datos para la toma de decisión. Acá desde el `99 que entré yo la capacitación se convirtió en algo que es parte de nuestra cultura organizacional. De hecho una de las primeras acciones que yo tomé cuando ingresé fue determinar que los sábados de 8 a 9.30 Diagnosis no trabajaba para dedicarse a reuniones, capacitaciones, etc., porque muchas veces no podemos encontrarnos todos en un mismo lugar, ya que estábamos abiertos desde las 8 de la mañana a las 21 o 22 de la noche si no buscamos un horario y día exclusivo para capacitación no podíamos hacerlo. Esa política es para todo el personal, nos estamos capacitando todo el tiempo. Por ejemplo, un grupo de los “más viejos” estamos enfocados en tecnologías ágiles, mucho también sobre cultura innovadora. También por ejemplo, viene un nuevo equipo y siempre hay un proceso de capacitación especial para el grupo de personas que tiene que operarlo. Ahora por ejemplo, en la parte de sistemas tenemos gente que trabaja externo pero que nos apoya constantemente, asique una vez por semana tenemos reuniones con la parte interna y externa de sistemas para coordinar acciones, tenemos nuestro Trello con todas las cosas que están pendientes,

que hay que hacer, etc. Entonces todo el tiempo estamos modificando procesos en función de las necesidades de capacitación y definimos por ejemplo, quien es el encargado de reunir a un determinado grupo para capacitar, quien realiza los avisos, quien hace el seguimiento.

¿Existieron dificultades o impedimentos de tipo financiero? ¿Y de algún otro tipo? Ejemplo logística, conectividad, etc.

Si, una de las cosas que nos limita es el tema de internet acá. Es algo clave que si bien nosotros tenemos servidores externos, aquellos de afuera que tienen que ingresar a nuestro sistema también requieren de una conexión rápida y los proveedores locales no llegan a ofrecer esa velocidad, con lo cual eso es realmente un impedimento. Y es algo que nos limitó durante mucho tiempo, hasta que hace unos años pudimos comprar ese ancho de banda desde que Aguas del Colorado es proveedor directo, pero hasta ese momento no podíamos avanzar con todo esto de la digitalización porque no teníamos ancho de banda. Después, lo financiero es algo que obviamente limite pero nos encuentra en un momento de poco endeudamiento, con lo cual para nosotros si hubiese un apoyo financiero sería espectacular para crecer y avanzar, pero obviamente el dólar y esta inestabilidad para nosotros es crítico. Y también, en este momento, y no es la primera vez que nos pasa es el tema de la importación. Nos ha pasado de tener que conseguir repuestos y tener los equipos parados y los importadores tienen que lograr traer un resonador para que junto con este equipo venga un repuesto, porque si no el repuesto en si no viene.

¿Cómo fue el proceso de adopción de tecnologías? Es decir, por ejemplo tuvo una cierta coherencia como ser determinar la necesidad, buscar información, concientizarse del problema, buscar alternativas, analizar costo/beneficio, adopción, control. O por el contrario fue un proceso sin una estructura o línea clara.

No tenemos un proceso que nos diga primero para adquirir una nueva tecnología tenemos que hacer esto, después lo otro, sino que implícitamente cuando adquirimos una tecnología dependiente por su puesto de la envergadura, pero siempre es más de un presupuesto, generalmente dos o tres, más allá de que tengamos siempre inclinaciones por determinadas marcas. Algo que también tenemos mucho en cuenta es el tema del mantenimiento preventivo, seguros, todo lo relacionado a la previsión. Pero no tenemos escrito un proceso. No nos vamos chocando con el problema, más vale somos de irnos anticipando. Sabemos que equipo va a necesitar reemplazo, por ejemplo ahora este año tenemos que reponer un ecógrafo. Obviamente en este mundo tan cambiante siempre te pasa que surgen problemas y tenés que resolverlos sin poder anticiparte, pero en general no es lo más común. En general vamos planificando el camino, por donde vamos a ir.

En general, ¿realiza una planificación estratégica como por ejemplo definir mercado objetivo, ventajas competitivas, objetivos de largo plazo? Y en particular sobre la implementación de tecnologías digitales ¿Son una respuesta al contexto o por el contrario buscar anticipar a la competencia?

Es una planificación estratégica. De hecho nosotros estábamos esperando que nos habiliten una mejora en la banda ancha para salir con el nuevo desarrollo de digitalización. Quizás si tuviésemos más acceso a recursos humanos calificado iríamos un poco más rápido. Es cierto que a veces nos cuesta encontrar a las personas que nos puedan dar la respuesta. Yo soy profesora de Dirección en la Facultad así que siempre estoy con todo lo necesario para planificar, tenemos misión, visión, valores, normas ISO que nos obliga de alguna forma a hacer seguimiento de las mejoras, acciones correctivas, en eso todo muy organizado. Tenemos reuniones de Directorio una vez a la semana y determinadas reuniones que las dedicamos a la toma de decisiones estratégicas pura y exclusivamente. Trabajamos a veces con consultoría cuando vemos que nos trabajamos específicamente con algún tema.

¿Piensa que la incorporación de tecnologías digitales o informáticas es de importancia estratégica para su negocio o es una decisión complementaria de la estrategia central? ¿Por qué?

Totalmente, es fundamental para nosotros.

Al momento de tomar decisiones estratégicas. ¿Lo hace con un plan preestablecido, formal y lo sigue estrictamente?, o en cambio ¿Toma medidas estratégicas adaptándose al contexto, sin una estructura predefinida?

(Respondido en puntos anteriores, no se preguntó por su redundancia)

¿En las nuevas incorporaciones de recursos humanos se tiene en cuenta el perfil con conocimientos digitales o relacionados con nuevas tecnologías? ¿En qué casos? ¿Por qué?

En algunos casos sí. En los casos que son puestos más administrativos no. Prácticamente toda la gente que vamos incorporando a partir de los “*millennials*” traen consigo los conocimientos básicos que nosotros necesitamos. Nosotros estamos tratando de tener un pensamiento más de transformación digital, estamos viendo cómo hacer para que la gente empiece a visualizar respuestas, que no nos venga solo con los problemas si no que empiece a pensar cómo resolverlo de manera digital. Con lo cual es probable que empecemos a poner el foco en la selecciones en ese punto en todos los puestos de trabajo. Lo estamos justo procesando en este momento con esta incorporación que estamos definiendo con este “*proffer manager*” o no sabemos bien cómo se va a llamar. Pero la idea es tener a una persona que nos ayude a pensar en qué es lo que nos conviene tecnológicamente a nivel de sistemas, de “*software*”. Nosotros somos muy exigentes en querer que todo sea a medida nuestra, entonces vemos que la digitalización avanza muy rápido entonces tenemos que ver cuál es nuestro “*core*” y decir esto es nuestro y lo manejamos nosotros, pero todo el resto en vez de seguir desarrollándolo adentro -porque nosotros tenemos sistemas de recursos humanos desarrollados por nosotros, sistema de lo que te imagines, hasta ahora no tenemos un solo enlatado- decir bueno aprovechemos la tecnología que hay vigentes para incorporarlos pero para eso necesitamos a alguien especializado que conozca las alternativas y nos diga bueno lo mejor para nosotros es esto. Por ejemplo, hacer encuestas digitales, bueno usemos este programa, y no tener que gastar tiempo y

esfuerzo en desarrollarlo nosotros, hasta ahora estábamos siendo muy poco eficientes en esto.

En base a su experiencia ¿Cuáles deberían ser los aspectos a tener en cuenta para implementar con éxito nuevas tecnologías digitales o informáticas?

La cultura de la organización, y la sub-cultura del área donde la estás aplicando yo diría que es la prioridad, para tener en cuenta. Creo que lo otro es saber que hay un periodo de adaptación y aprendizaje en el que hay que ser bastante paciente y perseverante sobre todo. Lo otro que es fundamental es que la Dirección este comprometida con el proceso, que lo acompañe y sobre todo los primeros momentos de implementación tener muy en claro cuáles son los objetivos, porque muchas veces se pierde de vista el objetivo y terminas diciendo “y esto para que lo quiero” e ir controlando hasta que logres la autonomía porque si no la tendencia natural es volver a hacerlo como antes, en todos los rubros. Me pasa por ejemplo con los médicos, si tenés dos ecógrafos y le das la opción van a usar el que les quede más cómodo, por lo que fuere por ejemplo por tener mejor imagen o porque hace más fácil algo, pero uno tiene que ir insistiendo para que cambien el proceso para que vean que muchas veces en la incorporación de tecnología lo importante no es lo que me favorezca a mí en mi puesto de trabajo, sino entender todo el sistema, ya que puede ser que a mí el cambio me genere alguna exigencia más pero en todo el sistema genere un beneficio y eso es algo que hay que tenerlo muy en cuenta a la hora de la implementación.

¿Existe dificultad para adaptarse a trabajar con jóvenes menores de 30 años (nativos digital) en relación al uso de la tecnología, cultura, idiosincrasia? ¿O ellos deben adaptarse a la empresa? ¿Por qué?

El problema de adaptación que tenemos ahí pasa por otro lugar, no por la organización, la tecnología no tenemos inconvenientes. Si lo tenemos entre los X o “*Baby bommers*” y los que llegan nativos digitales, porque llegan con otra cabeza no solo en tecnología. Acá todos saben utilizar la tecnología y todo se aprende rápidamente no tenemos problemas con eso. Pero si, se nota el choque generacional con los nativos digitales o los “*millennials*”.