

Los frenos de la digitalización en las empresas

PAULA SERRANO
Orinoquia Real Estate

Fecha de recepción: 12-11-2024

Fecha de aceptación: 24-3-2025

RESUMEN

La digitalización se ha convertido en un factor de competitividad. A pesar de ello, existen todavía una serie de frenos que impiden su amplio desarrollo, tales como la resistencia al cambio, la falta de seguimiento de los procesos, la escasez de recursos o la no integralidad de los procesos. La autora describe la lentitud de la transformación digital.

Clasificación JEL: L21, O33.

PALABRAS CLAVE

Resistencia al cambio, seguimiento de los procesos, integralidad.

ABSTRACT

Digitization has become a factor of competitiveness. Despite this, there are still a number of obstacles that prevent its wide development, such as resistance to change, lack of process monitoring, lack of resources or lack of comprehensiveness of processes. The author describes the slowness of digital transformation.

JEL classification: L21, O33.

KEYWORDS

Resistance to change, process monitoring, comprehensiveness.

1. Introducción

En los últimos años, han sido muchas las empresas españolas que se han visto inmersas en procesos de digitalización; según el informe de la Comisión Europea sobre la Década Digital 2024, *“las pymes en España alcanzan un 61% de digitalización básica, superando el 58% de la media europea y aumentando dos puntos porcentuales con respecto al año anterior”*. De hecho, cada vez son menos las empresas capaces de sobrevivir al espectro actual sin haberse sumado de alguna manera al fenómeno de la digitalización.

Sin duda, la digitalización se ha convertido en un factor de competitividad latente, tanto en grandes como en pequeñas empresas, y así lo afirma Alfonso Ramos, director de la unidad de Transformación de Seidor tras el estudio “Barómetro TI” realizado a directores generales y CEOs de distintas compañías: *“el 80% de los directivos opinan que la transformación digital impulsa la competitividad porque ofrece más información en tiempo real que ayuda a analizar y comprender el entorno y, con ello, mejorar la toma de decisiones. En el factor tecnológico aumenta la capacidad de adaptación empresarial a las nuevas tendencias y demandas del mercado”*.

Sin embargo, a pesar de que los datos ofrecidos por las grandes consultoras afirman que gran parte del entorno empresarial presenta interés por sumarse al fenómeno de la digitalización y afirman reconocer los beneficios del mismo, la realidad es que la mayoría de ellas no ha logrado esos beneficios esperados. ¿Por qué las compañías no acaban alcanzando esas metas esperadas? O ¿a qué se debe? ¿Cuáles son los principales frenos de la digitalización en las empresas?

2. ¿Cuáles son los principales frenos de la digitalización en las empresas?

La COVID-19 supuso un gran impulso para el inicio de la transformación digital; en esa época la adopción de medidas, como el teletrabajo, eran

esenciales para poder continuar con la actividad laboral y, de alguna manera, esto supuso un primer empuje hacia la digitalización de las compañías.

Dicho acontecimiento provocó una aceleración de la transformación digital que trajo consigo los primeros cambios en los modelos de negocio de las compañías; las empresas comenzaron a sentir la necesidad de adaptación hacia este nuevo entorno y las primeras medidas surgieron inmediatamente: programas de trabajo en remoto como Google meets o Zoom que permitieron de alguna manera continuar con la actividad productiva, la creación de campañas digitales, el fortalecimiento de las redes de venta *online* o de la fiabilidad de las operaciones de pago digital, entre otros.

Pero, claramente, estas primeras medidas adoptadas que antes tenían un papel secundario en los planes de negocio, comenzaron a tener más relevancia y su necesidad de adopción, en ese momento, era crucial. Sin embargo, aquello que inicialmente pareció que traería consigo un gran cambio para el sector empresarial, no fue de tal importancia y con el tiempo han ido surgiendo varios limitantes.

3. Monitorización del cambio

Uno de los mayores errores a los que se han tenido que enfrentar las empresas que han optado por implementar la digitalización en sus compañías ha sido la falta de seguimiento de dicho proceso; realmente, ¿los objetivos buscados han dado sus frutos? ¿ha habido un seguimiento continuo de ese proceso de digitalización? ¿eso es lo que se esperaba alcanzar? ¿con qué grado de éxito? ¿qué ha hecho que no se alcanzasen dichos objetivos?

En muchos de los casos las empresas esperaban que, tras destinar los recursos requeridos, se alcanzarían los objetivos esperados y que no surgirían trabas que obligarían a reformular o modificar la estrategia y, por tanto, no sería necesario llevar a cabo una monitorización del proceso.

Sin embargo, la realidad no ha sido esa, y sin esa monitorización del proceso es difícil poder conocer dónde han estado los errores y cómo solventarlos una vez ya ocurridos. Un seguimiento constante del proceso permite conocer los puntos en los que existen desviaciones o posibles incidencias que dificultan el correcto cumplimiento de los objetivos perseguidos, y permite buscar soluciones a tiempo con el fin de alcanzar esos objetivos esperados.

4. Resistencia al cambio

En el panorama empresarial actual, ¿cuántas de las empresas que han decidido adentrarse hacia una transformación digital en sus organizaciones

han destinado los recursos necesarios en la formación de sus empleados? ¿Cuántas de ellas se han parado a pensar que uno de los activos más valiosos actualmente, podría suponer un freno importante en la digitalización de las compañías? El capital humano es uno de los factores más importantes de las organizaciones, y plantear una digitalización de la misma sin tener presente al empleado, ha llevado en muchas ocasiones al fracaso de esos planes de digitalización.

Philios Andreou, consejero delegado de BTS comenta que *“los seres humanos, de manera innata, tenemos un elevado grado de resistencia al cambio. Las rutinas y los hábitos hacen que las personas se sientan cómodas en el día a día, cualquier modificación o transformación supone salir de su zona de confort, lo que implica un esfuerzo adicional. Los cambios siempre son complicados, aunque sean positivos”*. Y si, además de que los cambios son difíciles y suponen un esfuerzo adicional, no se lleva a cabo una comunicación efectiva que especifique los beneficios a largo plazo de la digitalización, ni se les forma en la gestión del cambio o se les inculca esa cultura corporativa basada en la digitalización e innovación, estos cambios suelen ser más difíciles todavía.

Esta resistencia al cambio, por parte del empleado, puede venir causada por muchos sentimientos o situaciones; no es difícil que los integrantes de la organización en una situación complicada se lleguen a plantear por un momento que, si algo ya funciona correctamente ¿por qué debería cambiarse? Estas ocasiones generan estados de frustración y negacionismo, y hacen plantear si realmente están haciendo lo correcto dirigiendo la organización hacia una transformación digital.

De la misma manera, la asociación directa de digitalización, con Inteligencia Artificial, cantidad masiva de datos, hackeos... puede generar resistencia al cambio, un sentimiento de vulnerabilidad de la protección de los datos o de ¿hasta dónde vamos a llegar? ¿qué tanto saben de nosotros? ¿realmente estamos avanzando o únicamente la digitalización y todo lo que ella conlleva nos están ganando la partida?

Esta resistencia al cambio también puede ser causada por un sentimiento negativo del empleado de evaluación constante, que le haga no sentirse cómodo y lo lleve a ese negacionismo hacia el cambio que comentábamos anteriormente. En este caso el empleado comienza a ver la digitalización como una amenaza más que como una herramienta de ayuda y mejora, lo que dificulta enormemente el buen desarrollo de la misma.

Está claro que la importancia del capital humano en la adaptación hacia la transformación digital en las empresas es crucial, y que, una cultura corporativa basada en nuevas tecnologías y en la adaptabilidad o una buena formación en la gestión del cambio puede suponer un cambio drástico en la posición del empleado hacia la transformación digital.

5. Falta de recursos

En este punto entra en juego el tamaño de las compañías, ¿tiene sentido pensar que las compañías de mayor tamaño están expuestas a un mayor grado de digitalización y, por lo general, disponen de una mayor cantidad de recursos que podrían ser empleados en dichos procesos? Cabe pensar que sí, y en la mayoría de los casos así es, son las pequeñas y medianas empresas (pymes) las que sufren con más fuerza esta falta de recursos que dificulta el acceso hacia la transformación digital de las compañías o que hace que los resultados no sean los esperados por necesidades de recorte en algún aspecto.

Entre esta falta de recursos que se pone de manifiesto entre las empresas de menor tamaño se encuentran: la dificultad de acceso a la financiación bancaria, ya que normalmente son las empresas de menor tamaño las que disponen de menos recursos a su alcance, con la falta de fiabilidad o de envergadura en sus estados financieros como principal barrera; también la falta de talento cualificado derivado de la escasez o ausencia de planes de formación internos o la necesidad de recorte en sus presupuestos, son algunos de los problemas de recursos que aparecen mayoritariamente en pequeñas y medianas empresas.

Está claro que, el problema de la falta de recursos está presente y que es un gran freno en el proceso de digitalización de las compañías, que se hace todavía más evidente en las pequeñas y medianas empresas, pero también es importante considerar que educar a la sociedad hacia la nueva era, adaptándola a las nuevas necesidades que van surgiendo en el mercado puede ayudar considerablemente a corregir parte de esta cuestión.

Además, tanto la Unión Europea como el gobierno de España, han jugado un papel importante en apoyo hacia un proceso de digitalización, principalmente en las pequeñas y medianas empresas, a través de programas y ayudas como los fondos Next Generation EU, el programa del Kit Digital o el Plan “Generación Digital Pymes” cuya principal finalidad es facilitar la integración de la digitalización y la innovación como paso previo hacia una transformación digital de las empresas que presentan una mayor dificultad para ello.

6. Digitalización Integral

Sin duda, uno de los mayores frenos en el proceso de digitalización es pensar que este se limita a llevar las facturas de manera digital en vez de hacerlo en papel o a tener una página web; la digitalización empresarial es mucho más que eso, consiste en un proceso integral que afecta a todas las partes de la organización, desde la estrategia hasta el capital humano.

Anteriormente se comentaba que el empleado puede suponer un freno importante en el proceso de digitalización de las compañías debido a su resistencia al cambio; sin embargo, es importante considerar también que, esa resistencia al cambio no tiene por qué venir siempre de la parte del empleado, sino que los altos cargos y las necesidades empresariales también juegan un papel importante y que, dependiendo del sector en el que se encuentre la empresa, deben ser los responsables de la toma de decisiones, los capaces de reconocer las necesidades de las empresas y saber cómo dirigir las hacia una correcta y efectiva transformación digital, definiendo cómo implementar las distintas fases del proceso y cómo integrarlas de manera correcta con la estrategia de la organización.

Es importante conocer a fondo la compañía pues dependiendo del sector, el tamaño, su propuesta de valor o su cultura empresarial, las necesidades y formas de implementar las herramientas digitales hacia una correcta transformación digital pueden ser distintas: en un extremo se encuentra, por ejemplo, una compañía de venta de mobiliario o de productos de belleza, que desde su inicio ha vendido exclusivamente a través de canales físicos, y que ante el surgimiento de potenciales competidores que además de la venta física, han decidido vender sus productos en plataformas *online*, o que, ante situaciones extraordinarias como la COVID-19 se han visto obligados a acudir a canales de venta *online* para poder continuar con su actividad y poder ser competitivos en el mercado. En estos casos las empresas adoptan decisiones como incluir la venta a través de medios digitales como su página web o a implementar campañas de *marketing*; sin embargo, no deben dejar de lado que por mucho que parezcan decisiones sencillas de implementar, necesitan una integración con el resto de la estrategia ¿será efectiva esa campaña de *marketing* si el público al que se destina no está familiarizado con la tecnología? ¿tiene sentido crear campañas de *marketing* si no se analizan sus resultados?

En el otro extremo se encuentran históricas compañías como El Corte Inglés o Starbucks cuyo propósito de valor es el acompañamiento y la atención personalizada al cliente o la experiencia del mismo; en estos casos es importante no dejar de lado ese foco principal que es el cliente y guiarse por las nuevas tendencias, así lo comentaba Marta Álvarez presidenta del grupo El Corte Inglés “no hay dos clientes, uno digital y el otro físico, hay un solo cliente, al que debemos servir por todos los medios y por el canal que decida”, para ello, han optado por implementar una nueva app centrada en el cliente con una página de inicio personalizada para cada usuario en función de sus gustos y necesidades, o por fortalecer su presencia *online* a través de una sólida infraestructura logística. En este caso, la atención personalizada y la tecnología o la asistencia virtual pueden sonar contradictorias, por lo que es imprescindible que haya una buena integración de estos procesos con la estrategia y se haga una buena monitorización del proceso.

El éxito de una correcta transformación digital se basa en que, las compañías, a pesar de tener propuestas de valor completamente distintas, sepan aprovechar la tecnología e integrarla en su organización siempre de la mano de su estrategia empresarial, esto es lo que distingue una transformación integral efectiva de una simple adopción de alguna herramienta digital y que, no llegar a profundizar y equívocamente pensar que adoptar el teletrabajo o vender a través de internet es suficiente para una correcta digitalización, deja pobre el plan estratégico y en raras ocasiones se consiguen los objetivos esperados.

En resumen, la digitalización integral consiste en una transformación de la cultura empresarial, los procesos productivos y la forma en la que se toman las decisiones; y una correcta integración del proceso de digitalización en la estrategia corporativa alineada con una efectiva comunicación de la gestión del cambio hacia los altos cargos y resto de los empleados, puede facilitar considerablemente la consecución de los objetivos planteados en cuanto a la transformación digital de las compañías.

Referencias bibliográficas

- Adigital (2024) *El informe de la Comisión Europea sobre la Década Digital 2024 Valora los avances de España en Transformación Digital · Adigital, Adigital*. Disponible en: <https://www.adigital.org/actualidad/el-informe-de-la-comision-europea-sobre-la-decada-digital-2024-valora-los-avances-de-espana-en-transformacion-digital/> (Accedido el 11 julio 2024).
- El Corte Inglés se marca la Transformación Digital como un Pilar Estratégico Clave* (2019) *Computerworld.es*. Disponible en: <https://www.computerworld.es/article/2125421/el-corte-ingles-se-marca-la-transformacion-digital-como-un-pilar-estrategico-clave.html> (Accedido el 22 de julio 2024).
- Group, I.D.M. (2022) *La Resistencia al Cambio es el principal obstáculo en la Transformación Digital, Centro de recursos de IT User*. Disponible en: <https://tecnologiaparatuempresa.ituser.es/transformacion-digital/2022/10/la-resistencia-al-cambio-es-el-principal-obstaculo-en-la-transformacion-digital> (Accedido el 15 Agosto 2024).
- Las Empresas confían en la Digitalización para ganar Competitividad* (2023) *techpress.es*. Disponible en: <https://techpress.es/actualidad/las-empresas-confian-en-la-digitalizacion-para-ganar-competitividad-GKTP8877> (Accedido el 23 julio 2024).
- La digitalización de las compañías: una necesidad para sobrevivir* (2021) Paula Serrano Silvestre, Universidad Pontificia de Comillas, <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/51104/1/TFG-%20Serrano%20Silvestre%2c%20Paula.pdf>