

Claves de la Transformación Digital en los negocios



En esta Guía Esencial

- Seis razones por las que fracasan las transformaciones digitales
- Fracasos de la transformación digital en la vida real: Empresas de las que aprender
- Seis tips para planificar su presupuesto de transformación digital
- Falta de colaboración entre equipos de seguridad y redes frena la transformación digital
- Obtener más contenido exclusivo de PRO+

La transformación digital es la incorporación de tecnologías informáticas a los productos, procesos y estrategias de una organización. Las organizaciones emprenden la transformación digital para involucrar y servir mejor a sus trabajadores y clientes, y mejorar así su capacidad de competir.

A menudo de gran alcance, una iniciativa de transformación digital puede requerir un examen y una reinversión de todas las facetas de una organización, desde las cadenas de suministro y los flujos de trabajo, los conjuntos de habilidades de los empleados y los organigramas, hasta las interacciones con los clientes y la propuesta de valor a las partes interesadas.

Las transformaciones digitales exitosas producen beneficios empresariales continuos: Las tecnologías y los procesos digitales permiten a las organizaciones responder hábilmente a las demandas de los clientes en el presente y a medida que éstas evolucionan. La transformación digital también crea la infraestructura y las habilidades necesarias para aprovechar las tecnologías en rápida evolución que podrían conferir una ventaja competitiva.

En esta Guía Esencial

- Seis razones por las que fracasan las transformaciones digitales
- Fracasos de la transformación digital en la vida real: Empresas de las que aprender
- Seis tips para planificar su presupuesto de transformación digital
- Falta de colaboración entre equipos de seguridad y redes frena la transformación digital
- Obtener más contenido exclusivo de PRO+

Seis razones por las que fracasan las transformaciones digitales

Mekhala Roy, Editora Asistente

La *transformación digital* ha pasado de ser una palabra de moda a convertirse en un imperativo para el éxito empresarial. Sin embargo, los fracasos de la transformación digital siguen afectando a las empresas, incluso cuando **invierten más de 1 billón** de dólares en esfuerzos de transformación.

De hecho, un asombroso 70 % de las iniciativas de transformación digital no alcanzan sus objetivos, según muestra una nueva **investigación** de Boston Consulting Group.

«Demasiada gente trata la transformación digital como algo relacionado con la infraestructura y las TI», afirma Antony Edwards, director de operaciones de la empresa de pruebas y supervisión de software Eggplant. «No es así; se trata de la cultura de la empresa, del ADN y de los modelos de negocio. Y si no lo enfocas desde ese tipo de perspectiva de negocio y de cliente, va a fracasar».

En esta Guía Esencial

Seis razones por las que fracasan las transformaciones digitales

Fracasos de la transformación digital en la vida real: Empresas de las que aprender

Seis tips para planificar su presupuesto de transformación digital

Falta de colaboración entre equipos de seguridad y redes frena la transformación digital

Obtener más contenido exclusivo de PRO+

Tres categorías de fracaso de la transformación digital

Kristin Moyer, distinguida vicepresidenta analista de la práctica de directores generales y líderes de negocios digitales de Gartner, clasifica el fracaso de la transformación digital en tres categorías: regresión, bajo rendimiento y fracaso de las nuevas iniciativas digitales.

- **La regresión** es cuando las empresas están «limpiando por transformación». Dicen que se están transformando, pero en realidad se están embarcando en iniciativas que deberían haberse implementado hace tiempo, como el comercio electrónico, por ejemplo.
- **El bajo rendimiento** se produce cuando las empresas no apuestan por sus esfuerzos de transformación y no se centran lo suficiente en estos proyectos que pueden crear nuevo valor para su negocio. Aún así, acaban cosechando los beneficios de la transformación digital, pero a una escala mucho menor.
- El último sabor del fracaso es cuando las empresas **fracasan en las nuevas iniciativas digitales**. Por ejemplo, intentan lanzar un nuevo producto o servicio digital, pero éste fracasa y las empresas se ven obligadas a descontinuarlo.

[Medir y mejorar el retorno de la inversión de forma continua ayudará](#) a evitar el fracaso de la transformación digital. «Lo que ocurre con los negocios digitales es que la transformación lleva mucho tiempo, por lo que hay que ir a un ritmo adecuado», afirma Moyer. «Hay que medir inicialmente los resultados que se obtienen utilizando

En esta Guía Esencial

- Seis razones por las que fracasan las transformaciones digitales
- Fracasos de la transformación digital en la vida real: Empresas de las que aprender
- Seis tips para planificar su presupuesto de transformación digital
- Falta de colaboración entre equipos de seguridad y redes frena la transformación digital
- Obtener más contenido exclusivo de PRO+

indicadores principales, como el número de clientes, el número de transacciones y el crecimiento en el tiempo. Y luego, utilizar indicadores rezagados después de un tiempo, como los ingresos y los beneficios netos para medir tu éxito».

Razones principales por las que se producen fracasos en la transformación digital

Independientemente del tamaño de su empresa, una estrategia de transformación digital exitosa comienza con que el equipo de liderazgo tenga una clara comprensión y visión de *en qué* se está transformando el negocio, coincidieron los expertos.

[A medida que las empresas continúan con sus iniciativas de transformación, aceleradas el año pasado por la pandemia de COVID-19](#), es esencial que eviten los pasos en falso que pueden llevar al fracaso. Este resumen de las seis razones principales por las que las organizaciones se encuentran con fracasos en la transformación digital –y consejos sobre cómo su organización puede evitar estos obstáculos– ayudará a sus equipos a construir una hoja de ruta de transformación digital que aporte valor al negocio.

1. Carecer de la mentalidad correcta

Según Moyer, de Gartner, no tener la mentalidad correcta para la transformación es a menudo la primera razón por la que las iniciativas de transformación digital pueden retroceder, tener un rendimiento inferior o fracasar rotundamente. La gente es

En esta Guía Esencial

- [Seis razones por las que fracasan las transformaciones digitales](#)
- [Fracasos de la transformación digital en la vida real: Empresas de las que aprender](#)
- [Seis tips para planificar su presupuesto de transformación digital](#)
- [Falta de colaboración entre equipos de seguridad y redes frena la transformación digital](#)
- [Obtener más contenido exclusivo de PRO+](#)

naturalmente reacia al cambio, [pero los directores generales pueden desempeñar un papel fundamental](#) a la hora de ayudar a conseguir el cambio de mentalidad necesario para que las transformaciones tengan éxito, añadió.

«Los directores generales tienen que apoyar la transformación. Tienen que marcar la pauta, deben modelar los comportamientos para la transformación y luego tienen que poner en práctica esos comportamientos», dijo Moyer.

El apoyo de los CEO a las iniciativas digitales también es fundamental para asegurar un presupuesto adecuado para la transformación digital, dijo Jason Fruge, vicepresidente de ciberseguridad de aplicaciones empresariales en Onapsis.

Otra mentalidad que impulsa los fracasos de la transformación digital es cuando el resto de la organización ve las TI como un «mal necesario», añadió Fruge.

Sin embargo, Fruge cree que los CIO que actúan como motor de cambio y educación – en lugar de ser meros socios de ejecución– y cuentan con la participación de los ejecutivos [desde el principio tendrán éxito a la hora de establecer las TI](#) como facilitadoras de la transformación.

«Realmente depende del CIO ser ese vendedor y educar y convencer a la gente de que esta es la dirección que debe tomar la empresa», dijo.

2. No tener la cultura adecuada

En esta Guía Esencial

- [Seis razones por las que fracasan las transformaciones digitales](#)
- [Fracasos de la transformación digital en la vida real: Empresas de las que aprender](#)
- [Seis tips para planificar su presupuesto de transformación digital](#)
- [Falta de colaboración entre equipos de seguridad y redes frena la transformación digital](#)
- [Obtener más contenido exclusivo de PRO+](#)

Los expertos coincidieron en que la cultura inherente a una organización puede hacer que [las iniciativas de transformación de una organización](#) sean un éxito o un fracaso.

El cambio cultural está en el centro de la transformación digital, y las culturas existentes que van a tener más éxito con la transformación digital van a ser las que abracen el cambio y la colaboración.

Esto se debe a que, independientemente de si se trata de cambiar los productos, las operaciones internas o la forma en que una empresa se relaciona con los clientes, la transformación digital siempre implica conseguir que diferentes departamentos y diferentes grupos dentro de los departamentos trabajen juntos de una manera más coherente y eficaz.

«Si no existe una cultura de colaboración entre las distintas funciones y divisiones, la transformación va a fracasar», afirma Edwards, de Eggplant.

Los expertos coincidieron en que la gestión del cambio es un componente clave para lograr un cambio cultural exitoso; una gestión eficaz del cambio puede identificar a las personas que son más resistentes al cambio y luego proporcionarles la formación y educación adecuadas para convertirlos en campeones de la transformación digital.

3. No contratar el talento adecuado

[No contratar el talento adecuado para impulsar las iniciativas de transformación](#) es otro factor por el que se producen fracasos en la transformación digital.

En esta Guía Esencial

Seis razones por las que fracasan las transformaciones digitales

Fracasos de la transformación digital en la vida real: Empresas de las que aprender

Seis tips para planificar su presupuesto de transformación digital

Falta de colaboración entre equipos de seguridad y redes frena la transformación digital

Obtener más contenido exclusivo de PRO+

A menudo, las empresas no incorporan a personas que tengan una comprensión digital y experiencia en la implementación de dichas transformaciones.

«Cualquiera que piense que puede transformar su empresa de una manera tan fundamental con todas las mismas personas y el mismo equipo ejecutivo se está engañando a sí mismo», dijo Edwards.

Y esto es especialmente aplicable a las empresas verdaderamente no digitales.

Pero encontrar personas con las habilidades adecuadas para su equipo de transformación digital puede ser un reto. Tanto es así, que ni siquiera la tasa de desempleo inducida por la pandemia ha aflojado el mercado del talento, dijo Moyer. Todavía hay escasez de talento en campos de gran demanda como la inteligencia artificial y la ciberseguridad.

Devin Redmond, cofundador y director general de Theta Lake, aconsejó a las empresas que contraten a personas que sepan lo que puede salir mal en este tipo de iniciativas y que puedan transmitir ese conocimiento al resto de la organización. Estos agentes del cambio pueden ayudar a crear el enfoque correcto, los procesos empresariales y los procedimientos de formación necesarios para el éxito.

Sin embargo, es igualmente importante retener a los empleados que realmente «entienden su mercado, su negocio y sus clientes», dijo Edwards.

4. Falta de objetivos claros

En esta Guía Esencial

- [Seis razones por las que fracasan las transformaciones digitales](#)

- [Fracasos de la transformación digital en la vida real: Empresas de las que aprender](#)

- [Seis tips para planificar su presupuesto de transformación digital](#)

- [Falta de colaboración entre equipos de seguridad y redes frena la transformación digital](#)

- [Obtener más contenido exclusivo de PRO+](#)

[Implementar esfuerzos de transformación](#) en la empresa solo por el hecho de hacerlo, sin establecer ningún objetivo claro, es otra de las razones por las que este tipo de iniciativas fracasan, según Avi Shua, cofundador y director general de Orca Security.

«Las organizaciones deben entender cuáles son las áreas clave de enfoque y qué están tratando de lograr desde el punto de vista del negocio, ya sea reducir los costos, ser más ágiles o ser más seguros», dijo Shua.

No definir unos objetivos claros significa que la organización acabará con personas que van en muchas direcciones diferentes; no habrá alineación y, finalmente, eso conducirá al fracaso, reforzó Edwards.

«Al igual que cualquier iniciativa de cambio, lo principal es asegurarse de que se han definido correctamente los objetivos y, a continuación, definir las iniciativas que realmente los cumplen», dijo.

No tener una visión clara significa también que las empresas acaban a menudo con un concepto infravalorado y malinterpretado de lo que suponen estos esfuerzos de transformación.

[Hacer tecnología por hacer tecnología siempre ha sido una mala idea](#), advirtió Shua.

Aunque las empresas están utilizando la adopción de la nube para acelerar su transformación digital, es importante recordar que los entornos de la nube son drásticamente diferentes de los entornos locales, dijo. Aconsejó a las empresas que

En esta Guía Esencial

- [Seis razones por las que fracasan las transformaciones digitales](#)

- [Fracasos de la transformación digital en la vida real: Empresas de las que aprender](#)

- [Seis tips para planificar su presupuesto de transformación digital](#)

- [Falta de colaboración entre equipos de seguridad y redes frena la transformación digital](#)

- [Obtener más contenido exclusivo de PRO+](#)

eviten el enfoque de levantar y cambiar la nube, porque aunque puede funcionar a corto plazo, el resultado siempre será subóptimo.

5. No pensar en la tecnología necesaria

Cuando se implementan proyectos de transformación digital, centrarse únicamente en la tecnología habilitadora puede llevar al fracaso, según Redmond de Theta Lake.

Digamos, por ejemplo, que una empresa en una industria altamente regulada está buscando habilitar un entorno de comunicación de video primero. Si solo se centra en cómo una herramienta como Zoom o WebEx puede mejorar la comunicación de los empleados y no tiene en cuenta las implicaciones de cumplimiento del nuevo software, el proyecto se retrasará, dijo Redmond.

«En lugar de eso, [deberían hacer esa investigación por adelantado](#) para decir: «OK, debería estar mirando la pila completa de la tecnología si voy a compartir información de una manera nueva, y necesito tener una nueva infraestructura de seguridad y cumplimiento en el lugar, y necesito involucrar a esas otras circunscripciones»», dijo.

6. Adoptar una actitud de fracaso rápido

Según Parry Malm, director general y cofundador de Phrasee, la actitud de «fracasar rápido», un mantra que suele asociarse a la transformación digital, puede ser otro impedimento para el éxito de la misma. Sin embargo, adoptar una mentalidad de fracaso rápido a menudo significa que [las empresas podrían no dar a los proyectos el espacio necesario para tener éxito](#).

En esta Guía Esencial

■ [Seis razones por las que fracasan las transformaciones digitales](#)

■ [Fracasos de la transformación digital en la vida real: Empresas de las que aprender](#)

■ [Seis tips para planificar su presupuesto de transformación digital](#)

■ [Falta de colaboración entre equipos de seguridad y redes frena la transformación digital](#)

■ [Obtener más contenido exclusivo de PRO+](#)

«El problema de esta actitud de fracasar rápido es que, en primer lugar, aceptas el fracaso y, en segundo lugar, no exiges que ninguna de tus acciones esté realmente pensada», dijo Malm.

En lugar de eso, aconsejó a las empresas que redoblen sus iniciativas si fracasan la primera vez y se centren en hacerlo «más grande y mejor».

Ray Wang, analista principal y fundador de Constellation Research, dijo que un vistazo a algunas de las empresas que han experimentado fracasos en la transformación digital (ver «Fracasos de la transformación digital en la vida real: empresas de las que aprender») subraya cómo la transformación requiere un análisis cuidadoso y no se logra de la noche a la mañana.

«Si te dedicas a lo digital y quieres ser un gigante digital, analiza el modelo de negocio y entiende cómo puedes monetizarlo. Comprende que si vas a recopilar todos esos datos necesitas un horizonte de inversión a largo plazo, y asegúrate de contar con las personas adecuadas. Esas son las lecciones aprendidas de todas estas transformaciones digitales».

En esta Guía Esencial

- [Seis razones por las que fracasan las transformaciones digitales](#)
- [Fracasos de la transformación digital en la vida real: Empresas de las que aprender](#)
- [Seis tips para planificar su presupuesto de transformación digital](#)
- [Falta de colaboración entre equipos de seguridad y redes frena la transformación digital](#)
- [Obtener más contenido exclusivo de PRO+](#)

Fracasos de la transformación digital en la vida real: Empresas de las que aprender

Aunque la mayoría de las empresas de hoy en día han abrazado la transformación digital, es importante recordar que, independientemente del tamaño de la inversión, no todas las iniciativas de transformación van a salir según lo previsto. A continuación, echamos un vistazo a tres notables fracasos de transformación digital:

- El gigante industrial GE inició una gran transformación en 2011 que tenía como objetivo posicionarse como la principal empresa industrial digital del mundo. Sus esfuerzos de transformación incluían la creación de una nueva plataforma de software para el internet de las cosas y la incorporación de sensores a muchos de sus productos. En 2015, GE anunció la creación de [GE Digital](#), reuniendo las capacidades digitales de toda la empresa en una sola organización. A pesar de sus esfuerzos por experimentar un «cambio integral», los precios de las acciones de la empresa siguieron cayendo y el consejero delegado Jeff Immelt dimitió en 2017.

- El gigante automovilístico estadounidense Ford intentó una transformación digital en 2016 con la creación de un segmento llamado [Ford Smart Mobility](#) para construir coches con capacidad digital. Su objetivo era diseñar, construir, crecer e invertir en nuevos servicios de movilidad y potenciar los esfuerzos de Ford para ser tanto una empresa de automóviles como de movilidad. Pero la nueva unidad de negocio se creó al margen y se consideró como una entidad separada. La unidad reportó una pérdida de unos [300 millones](#) de dólares en 2017.

En esta Guía Esencial

■ [Seis razones por las que fracasan las transformaciones digitales](#)

■ [Fracasos de la transformación digital en la vida real: Empresas de las que aprender](#)

■ [Seis tips para planificar su presupuesto de transformación digital](#)

■ [Falta de colaboración entre equipos de seguridad y redes frena la transformación digital](#)

■ [Obtener más contenido exclusivo de PRO+](#)

- El gigante de los bienes de consumo Procter & Gamble se embarcó en convertirse en «[la empresa más digital del planeta](#)» en 2012. La empresa ya estaba muy por delante de sus competidores en ese momento, pero no invirtió en lo digital de una manera más enfocada y también se encontró con desafíos que fueron alimentados por una economía difícil. En 2013, el consejo de administración pidió a Robert McDonald que dimitiera.

Las empresas que crean una nueva división digital separada del resto de la compañía y la etiquetan como una iniciativa de transformación digital se están preparando para el fracaso, dijo Edwards de Eggplant, hablando de la iniciativa de transformación digital de Ford. Esa división separada suele fracasar porque a menudo no tiene el respaldo adecuado y la gente no la considera el verdadero negocio, añadió.

Wang cree que cada una de estas tres empresas ha aprendido algo de sus iniciativas. «Parte de la actividad digital consiste en que hay muchos fracasos», dijo Wang.

En esta Guía Esencial

- Seis razones por las que fracasan las transformaciones digitales
- Fracasos de la transformación digital en la vida real: Empresas de las que aprender
- Seis tips para planificar su presupuesto de transformación digital
- Falta de colaboración entre equipos de seguridad y redes frena la transformación digital
- Obtener más contenido exclusivo de PRO+

Seis tips para planificar su presupuesto de transformación digital

Robin Gareiss, CEO and Principal Analyst

Los proyectos de transformación digital requieren una inversión (a veces significativa) en tiempo y dinero antes de que se logren ahorros de costos, crecimiento de ingresos o mejoras de productividad. [Asegurar la financiación necesaria](#) requiere una planificación cuidadosa y datos convincentes.

Sin embargo, es importante reconocer que la planificación presupuestaria de la transformación digital requiere procesos diferentes a los de la planificación presupuestaria empresarial o de TI tradicional. Este es el por qué.

Consideraciones presupuestarias para la transformación digital

Para empezar, el presupuesto tradicional es bastante consistente año tras año, y las partes interesadas solicitan aumentos en función de los presupuestos operativos y de capital del año anterior. El proceso de presupuestación continúa con algunas

En esta Guía Esencial

- Seis razones por las que fracasan las transformaciones digitales
- Fracasos de la transformación digital en la vida real: Empresas de las que aprender
- Seis tips para planificar su presupuesto de transformación digital
- Falta de colaboración entre equipos de seguridad y redes frena la transformación digital
- Obtener más contenido exclusivo de PRO+

discusiones de ida y vuelta sobre el porcentaje real de aumento o disminución hasta que se finaliza.

Además, [los presupuestos tradicionales suelen cubrir las tecnologías necesarias](#) para «mantener las luces encendidas» y prestar los servicios que los empleados necesitan para realizar su trabajo. Las actualizaciones y los reemplazos se planifican con años de anticipación, y los recuentos de empleados generalmente permanecen fijos como un porcentaje del recuento total de empleados. Hay pocas incógnitas, y el presupuesto sigue el mismo modelo predecible año tras año.

La transformación digital es diferente porque cada proyecto es diferente y la expectativa de retorno de la inversión ejerce diferentes presiones sobre el proceso de presupuestación. Y debido a que la mayoría de los proyectos de transformación son completamente nuevos, existen muchas incógnitas que los líderes empresariales deben considerar.

Seis consejos presupuestarios para la transformación digital

Aquí hay seis consideraciones importantes que debe tener en cuenta al presupuestar su proyecto de transformación digital.

1. Identificar el proyecto y los participantes

En esta Guía Esencial

- Seis razones por las que fracasan las transformaciones digitales
- Fracasos de la transformación digital en la vida real: Empresas de las que aprender
- Seis tips para planificar su presupuesto de transformación digital
- Falta de colaboración entre equipos de seguridad y redes frena la transformación digital
- Obtener más contenido exclusivo de PRO+

Es mucho más fácil obtener una asignación de presupuesto identificando el proyecto más relevante.

En empresas más grandes, muchos proyectos podrían competir por los mismos dólares del presupuesto. Por eso también es fundamental conocer las áreas de interés de los responsables del presupuesto, de modo que pueda asignar sus proyectos a la persona adecuada y a todos los fondos de financiación relevantes (ver consideración # 2).

Tener a las personas adecuadas en un proyecto es de vital importancia en este punto, porque las capacidades del equipo pueden convencer a los responsables del presupuesto de la probabilidad de éxito del proyecto. Mire el historial de las personas clave en cualquier equipo de transformación y de cualquier socio externo que pueda ayudar con el proyecto. Asegúrese de promocionar sus credenciales.

Un equipo de transformación digital de primer nivel también debe nutrirse desde el principio. Si es posible, obtenga fondos para reuniones iniciales en persona y para bonificaciones si el proyecto tiene éxito.

2. Identificar a los responsables del presupuesto

Hay varias formas en que las empresas financian proyectos de transformación digital. Es importante que las personas responsables de la transformación digital identifiquen todas las posibles fuentes de financiación.

Algunas empresas presupuestan los proyectos de transformación y otras no. Aquellos que presupuestan pueden mantener las asignaciones centralizadas; otros destinan

En esta Guía Esencial

- [Seis razones por las que fracasan las transformaciones digitales](#)

- [Fracasos de la transformación digital en la vida real: Empresas de las que aprender](#)

- [Seis tips para planificar su presupuesto de transformación digital](#)

- [Falta de colaboración entre equipos de seguridad y redes frena la transformación digital](#)

- [Obtener más contenido exclusivo de PRO+](#)

fondos para proyectos de transformación, pero los montos se distribuyen entre los presupuestos de varias unidades de negocio. Algunas organizaciones no tienen un presupuesto de transformación digital designado, pero tienen un grupo centralizado o descentralizado de gastos discrecionales. Incluso las empresas con presupuestos de transformación también pueden tener gastos discrecionales que se pueden aprovechar para impulsar proyectos digitales.

3. Desarrollar el caso de negocios

Este es quizás el factor determinante más importante del éxito de la transformación digital. Antes de lanzar cualquier proyecto, [cree un caso de negocios que muestre los beneficios comerciales](#) del proyecto de transformación digital con métricas de éxito y mejoras del mundo real para empleados y/o clientes.

La construcción de un caso comercial exitoso puede llevar de tres a seis meses para las organizaciones pequeñas y de seis a 18 meses para las más grandes. Al construir el caso de negocio, averigüe las cifras de gasto y las métricas operativas del gasto actual para que haya una base de comparación. Luego, eche una amplia red tanto para los proveedores como para la prestación de servicios para obtener precios aproximados para establecer el presupuesto.

Parte del caso de negocio también debe incluir un antes y un después de lo que logrará el proyecto de transformación. Por ejemplo, en una iniciativa orientada al cliente, la empresa podría estar gastando \$ 25 por interacción con el cliente porque la única opción es una llamada de voz. Un proyecto de transformación que digitalice el centro

En esta Guía Esencial

Seis razones por las que fracasan las transformaciones digitales

Fracasos de la transformación digital en la vida real: Empresas de las que aprender

Seis tips para planificar su presupuesto de transformación digital

Falta de colaboración entre equipos de seguridad y redes frena la transformación digital

Obtener más contenido exclusivo de PRO+

de contacto activará webchat, bases de conocimiento de autoservicio y SMS. Los beneficios comerciales del proyecto de transformación digital para la empresa incluyen menores costos operativos y más ingresos a través de nuevas herramientas de análisis predictivo para recomendar productos a los clientes en chat web o autoservicio.

4. Mantenerse ágil

La planificación presupuestaria es siempre un esfuerzo de mejor estimación. Hasta que comience el proyecto, es difícil predecir cada giro y activar la hoja de ruta de la transformación digital. Entonces, dependiendo del proyecto, **la agilidad es importante**. Los proyectos más pequeños de una sola aplicación pueden tardar solo tres meses en completarse, en cuyo caso, las predicciones presupuestarias probablemente serán más precisas.

Pero los proyectos más grandes pueden requerir cierta flexibilidad en el presupuesto y el personal de apoyo. Las tasas de mano de obra pueden aumentar inesperadamente, las nuevas reglas de seguridad pueden requerir software adicional o pueden surgir nuevas demandas si cambia el liderazgo. Los proyectos de transformación digital programados para 2021 también podrían verse afectados por la pandemia de COVID-19 en curso, por lo que es importante establecer expectativas correctamente, es decir, que los planes del proyecto pueden cambiar con el tiempo, y programar actualizaciones periódicas con todas las partes interesadas. Esto protegerá la reputación del equipo para la próxima solicitud de presupuesto.

5. Comercializar el valor del proyecto

En esta Guía Esencial

■ [Seis razones por las que fracasan las transformaciones digitales](#)

■ [Fracasos de la transformación digital en la vida real: Empresas de las que aprender](#)

■ [Seis tips para planificar su presupuesto de transformación digital](#)

■ [Falta de colaboración entre equipos de seguridad y redes frena la transformación digital](#)

■ [Obtener más contenido exclusivo de PRO+](#)

Para que los proyectos de [transformación digital](#) tengan éxito, los especialistas en marketing pueden ayudar enormemente al hacer correr la voz de manera creativa e informativa. No confíe en que TI sea responsable de que los usuarios conozcan las nuevas tecnologías o procesos. La construcción de una cultura de transformación digital estimulará la adopción e inspirará a los empleados a utilizar y mejorar las nuevas formas de trabajo introducidas por el proyecto. Los expertos en marketing pueden organizar almuerzos y aprendizajes, crear contenido «instructivo», diseñar logotipos y materiales llamativos que capten el interés de los empleados o clientes.

6. Medir el éxito

Los datos ayudan a obtener financiación. Entonces, con cualquier iniciativa de transformación digital, realice un seguimiento del éxito en las [métricas](#) que importan. Al comienzo de cualquier proyecto, identifique las métricas de referencia y las cifras reales. Luego, realice un seguimiento del cambio en intervalos preestablecidos. Las métricas comerciales típicas incluyen:

- aumento de ingresos
- disminución de costos
- mejora de las calificaciones de los clientes
- aumento de la eficiencia de los empleados

Las siguientes métricas adicionales citadas de manera anecdótica en nuestra investigación incluyen:

- el número de empleados necesarios para realizar una tarea

En esta Guía Esencial

Seis razones por las que fracasan las transformaciones digitales

Fracasos de la transformación digital en la vida real: Empresas de las que aprender

Seis tips para planificar su presupuesto de transformación digital

Falta de colaboración entre equipos de seguridad y redes frena la transformación digital

Obtener más contenido exclusivo de PRO+

- la capacidad del proyecto para obtener una ventaja competitiva para la empresa
- la retención de empleados
- tiempo de inactividad de la tecnología

Medir el éxito o, francamente, el fracaso de un proyecto de forma continua protegerá contra un fracaso de la transformación digital. La medición no solo [garantiza que los líderes de equipo revisen continuamente los procesos](#) para mejorar las métricas, sino que también proporciona un historial de éxito para cada solicitud futura de financiamiento. Con el tiempo, será más probable que las partes interesadas financien proyectos propuestos por aquellos con un historial de éxito documentado.

En esta Guía Esencial

- Seis razones por las que fracasan las transformaciones digitales
- Fracasos de la transformación digital en la vida real: Empresas de las que aprender
- Seis tips para planificar su presupuesto de transformación digital
- Falta de colaboración entre equipos de seguridad y redes frena la transformación digital
- Obtener más contenido exclusivo de PRO+

Falta de colaboración entre equipos de seguridad y redes frena la transformación digital

Melisa Osoreo, Managing Editor para América Latina

Mientras que el 46 % de los equipos de seguridad y de redes de América Latina forman parte del mismo grupo y reportan al mismo encargado, el 35 % de los profesionales de TI afirman que «los equipos de seguridad y de redes no suelen trabajar juntos». Lo que es más grave, el 45 % de los profesionales de redes y seguridad describen la relación entre ambas secciones como «combativa» (13 %), «disfuncional» (8 %), «fría» (15 %) o «irrelevante» (9 %).

Así lo dio a conocer un estudio de Netskope, el cual señala que estos datos deben considerarse alarmantes porque la mayoría de los encuestados (53 %) coinciden en que la falta de colaboración entre los equipos especializados impide que su organización aproveche las ventajas de la [transformación digital](#) (lo mismo observa el 51 % de los CIO). Hay que recordar que, según IDC, la próxima inversión mundial realizada por las empresas en proyectos de transformación digital podría alcanzar los 6,8 billones de dólares entre 2020 y 2023, lo que muestra la magnitud del posible despilfarro que podrían causar estas malas relaciones de trabajo.

En esta Guía Esencial

- Seis razones por las que fracasan las transformaciones digitales
- Fracasos de la transformación digital en la vida real: Empresas de las que aprender
- Seis tips para planificar su presupuesto de transformación digital
- Falta de colaboración entre equipos de seguridad y redes frena la transformación digital
- Obtener más contenido exclusivo de PRO+

Visión común, otros datos interesantes

Pese a todo, durante la investigación quedó reflejado que los profesionales de redes y de seguridad de América Latina tienen objetivos similares que están impulsando la actividad de sus equipos en 2021. Así, comparten dos de sus tres principales prioridades: «Apoyar el incremento de la productividad de la organización en su conjunto» y «mejorar la eficiencia dentro del propio equipo y sus procesos». Los responsables de seguridad también se muestran proclives a «[ampliar la visibilidad](#) y el control» y «expandir la infraestructura para favorecer el crecimiento del negocio».

La investigación también encontró [que los proyectos de transformación digital](#) son llevados a cabo por ambos equipos (el 83 % de los participantes de América Latina están trabajando en uno actualmente o acaban de terminarlo), y que 68 % de estos proyectos incluyen tanto la transformación de la red como la de la seguridad; igualmente, 64 % tiene un patrocinador dentro de ambos equipos.

La falta de colaboración entre estos responsables parece ilógica en el día a día, así como en los proyectos de transformación estratégica. El 81 % de los profesionales de la seguridad y el 76 % de los de redes afirman que la seguridad forma parte de la responsabilidad del equipo de redes, respondiendo concretamente que «[la seguridad está integrada en la arquitectura de la red](#)».

Al analizar el crecimiento del trabajo remoto en el último año, el 49 % de los responsables de la seguridad y el 48 % de los de redes afirman que la seguridad ha sido

En esta Guía Esencial

■ [Seis razones por las que fracasan las transformaciones digitales](#)

■ [Fracasos de la transformación digital en la vida real: Empresas de las que aprender](#)

■ [Seis tips para planificar su presupuesto de transformación digital](#)

■ [Falta de colaboración entre equipos de seguridad y redes frena la transformación digital](#)

■ [Obtener más contenido exclusivo de PRO+](#)

su mayor reto. «Hay demasiado en juego para permitir que los equipos de redes y de seguridad operen en silos separados. Existen precedentes de unión entre ambos grupos de TI en modelos como [DevOps](#), por lo que es momento de que la red y la seguridad se adhieran en la búsqueda de objetivos comunes», dijo Alain Karioty, director regional para América Latina de Netskope. «Ya estamos observando que las arquitecturas evolucionan y se conectan –[por ejemplo, con SASE](#)–, lo que naturalmente fomenta una colaboración más eficaz y estructuras remodeladas entre los equipos de redes y seguridad. Estos pasos permitirán a las empresas emprender las evoluciones de la red y la seguridad que son esenciales para el éxito de la transformación digital».

Cabe mencionar que la investigación fue realizada entre febrero y abril de 2021 por Censuswide en nombre de Netskope, a 2.675 profesionales de TI en América del Norte (Canadá y Estados Unidos), Europa (Francia, Alemania y Reino Unido) y América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México).

En esta Guía Esencial

- Seis razones por las que fracasan las transformaciones digitales
- Fracasos de la transformación digital en la vida real: Empresas de las que aprender
- Seis tips para planificar su presupuesto de transformación digital
- Falta de colaboración entre equipos de seguridad y redes frena la transformación digital
- Obtener más contenido exclusivo de PRO+

Obtener más contenido exclusivo de PRO+

Como miembro de PRO+, tienes acceso a todo el portafolio de más de 140 sitios web de TechTarget. El acceso a PRO+ te dirige a “contenidos exclusivos para miembros platino” que están garantizados para ahorrarte tiempo y esfuerzo de tener que rastrear dicho contenido premium por tu cuenta, ayudándote en última instancia a resolver tus desafíos más difíciles de TI de manera más efectiva y rápida que nunca.

Aprovecha tu membresía al máximo visitando:
<https://www.computerweekly.com/es/eproducts>

Images; stock.adobe.com

© 2021 TechTarget. Ninguna parte de esta publicación puede ser transmitida o reproducida de ninguna forma o por ningún medio sin el permiso escrito del editor.