

El error no está en errar,  
sino en no aprender de él  
para seguir avanzando.

# Gestión del cambio en el proceso de transformación digital

**Estudio**

**Marco teórico de OLIVIA**

**Entrevista a clientes de S4G**

S4G Consulting

OLIVIA, consultora de transformación organizacional





S4G Consulting es uno de los **Global Top 10 Platinum Partners de Salesforce** por rating de clientes, con oficinas en Madrid, Barcelona y Valencia. Desde 2008 ofrecemos servicios de **Consultoría e implementación de soluciones Salesforce** para empresas de todas las industrias y tamaños, nacionales e internacionales.

Ayudamos a empresas a optimizar sus procesos de negocio, alinear sus equipos de ventas, marketing, finanzas y atención al cliente, creando una experiencia única de **Cliente 360** en un entorno multicanal. En nuestra experiencia, el enfoque en las Personas es la clave de éxito en el proceso de **Transformación Digital**, y en este sentido estamos orgullosos de haber aportado al éxito de cientos de empresas, convirtiéndonos en su **asesor estratégico de confianza**.

Hasta la fecha hemos ejecutado más de **900 proyectos**. Tenemos un índice medio de satisfacción del 95% en la ejecución de nuestros proyectos, según las evaluaciones de los clientes en Appexchange. Nuestro equipo de **más de 150 expertos** cuenta con cerca de **400 certificaciones en Salesforce**.

Para más información, visita [www.s4g.es](http://www.s4g.es)



Olivia es una consultora global, especializada en **transformación organizacional e innovación**, con sede en Madrid. La compañía tiene el ambicioso objetivo de “transformar el mundo organización a organización” mediante la transformación cultural, la innovación, la transformación digital y la gestión y adaptación al cambio (**change management**).

Sustentada en una metodología única y guiada por los pilares de la innovación y la diferenciación a través de la cultura, Olivia lleva adelante proyectos de alta complejidad entre los que se destacan las principales compañías globales operando en Latinoamérica como AV-inBev, Laboratorios Boheringer Ingelheim, Laboratorios Roche o Telecom, entre otras.

Olivia es una excelente opción para organizaciones líderes en sus segmentos e industrias. Sus profesionales están formados en distintas áreas de conocimiento, pero sobre todas las cosas, tienen una **gran capacidad de entrega** hacia los clientes y **pasión** por lo que hacen. Los proyectos que asume Olivia son liderados por sus socios y proponen una relación directa y cercana con el cliente, factor estratégico para los resultados que éstos buscan para sus organizaciones.

Para más información, visita [www.olivia-global.com](http://www.olivia-global.com)

# Índice

<b>Resumen Ejecutivo</b>	1	<b>Entrevista: José M<sup>a</sup> González, director de Transformación Digital de Zamora Company</b>	19 - 21
<b>Introducción</b>	5	<b>El equipo de Proyecto RACI</b>	20
Perfil de las empresas encuestadas	7	<b>El equipo de Proyecto de Stakeholders</b>	20
<b>Marco Teórico</b>	9	<b>Entrevista: Jesús Navas, director Comercial de Alifarma</b>	23 - 25
<b>Mirada Sistémica</b>	10	<b>Implementación del proceso de transformación</b>	26
<b>Entrevista: Ernesto López, Applications Manager en Holcim EMEA Digital Center</b>	11 - 13	<b>Entrevista: Juan Manuel Caballero, CIO de Ilunion</b>	27 - 29
<b>La importancia de la metodología</b>	12	<b>Capacitación</b>	30
<b>Intervenir sobre el terreno</b>	14	<b>Entrevista: Juan Magaz, responsable de gestión de socios en CRIS contra el Cáncer</b>	31 - 33
<b>Entrevista: Alejandro Álvarez, director financiero de Cafés Candelas</b>	15 - 17	<b>Estrategia de Sostenibilidad</b>	32
<b>Ejemplo de Gantt</b>	16	<b>Conclusiones</b>	36
<b>Preparación del terreno</b>	16		

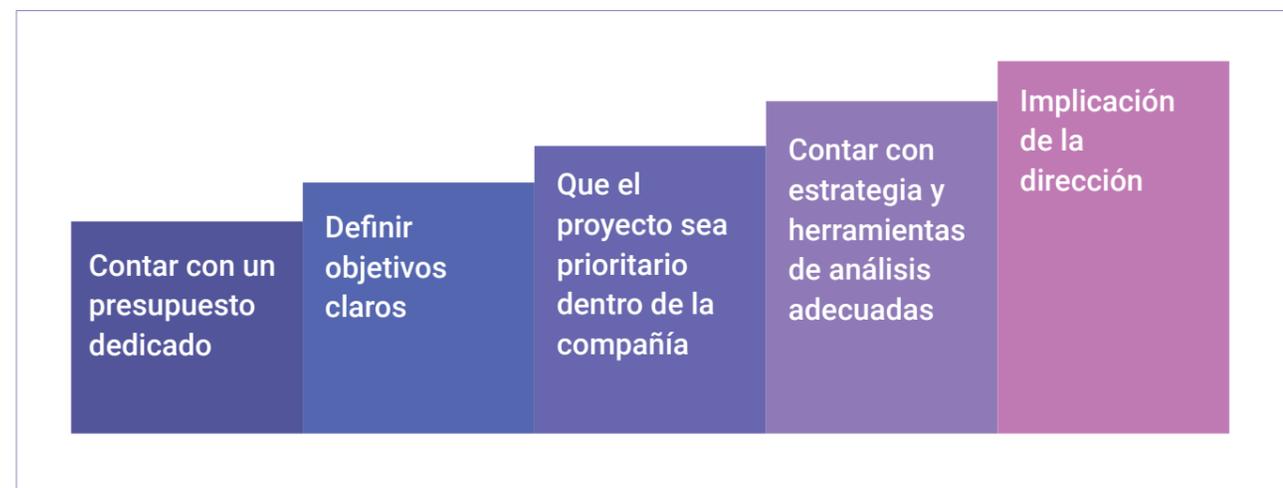
# Resumen ejecutivo

**El error no está en errar, sino en no aprender de él para seguir avanzando.**

Cambiar para qué y con qué objetivo. Y cómo afrontar los retos y quién debe guiarlos. Son las inquietudes que más se repiten a lo largo de las entrevistas a los clientes de S4G y también en las respuestas de la encuesta realizada al medio centenar de directivos que han estado involucrados en el proceso de Transformación Digital de sus compañías.

Para el 49% de los encuestados **definir unos objetivos claros de lo que se busca** con el cambio es una de las tres prioridades principales. Y para ello, es necesario **contar con una metodología** que guíe en el camino y con las **herramientas adecuadas para ir midiendo en tiempo real los beneficios del cambio**, y así poder ir modificando sobre la marcha. Sobre todo, porque el camino y la gestión del cambio es duro. Así lo reflejan los datos del estudio: casi uno de cada tres encuestados valora con un 8 (en una escala de 0 a 10) **el nivel de complejidad** con el que se ha encontrado a lo largo del proceso de cambio.

**Gráfico 1: Los factores más importantes en el impacto del proceso de transformación digital. (De menor a mayor importancia)**

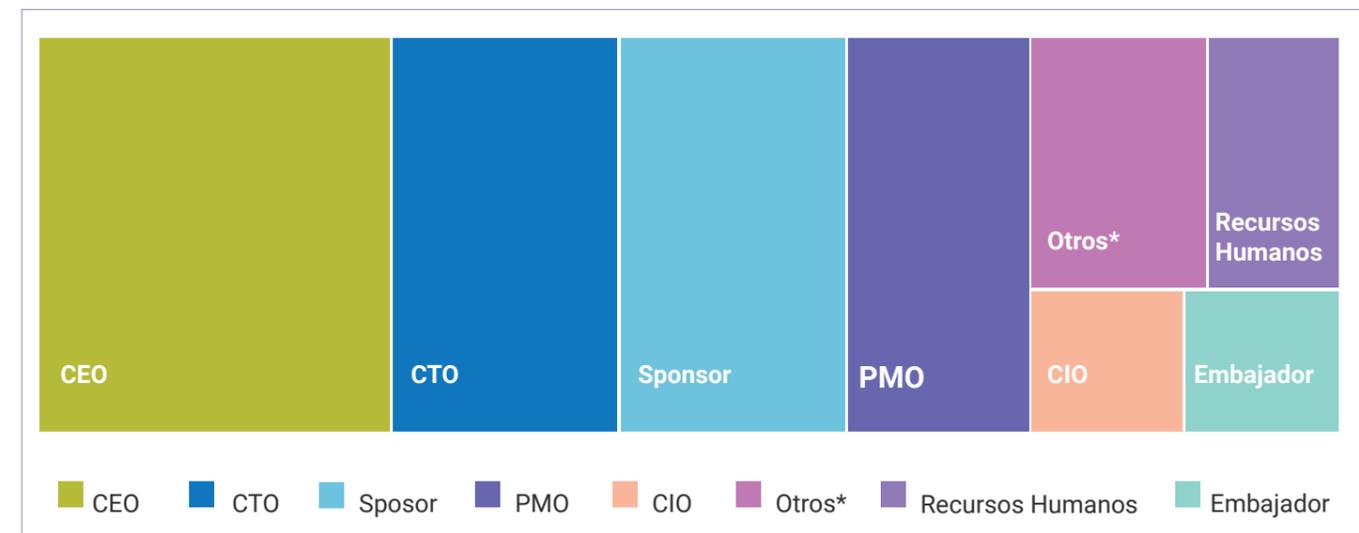


## Resumen Ejecutivo

Entre los **principales temores** se encuentran la **pérdida de eficiencia** a lo largo del proceso de gestión del cambio y que el **proyecto de transformación no se culmine** del todo por **falta de implicación**. Por ello, **es indispensable el liderazgo** por parte de una persona que, en la mayoría de los casos, se ha identificado con el CEO (62% de las empresas), seguido de un perfil técnico como el CTO (un 37%).



**Gráfico 2: Figuras encargadas en la gestión del proyecto de transformación digital.**



\*Otros: CFO, CDO, Dirección, Manager, Director de Marketing, Head of processes y Middle management.

Y **el reto más difícil** al que han de enfrentarse no es la falta de recursos y presupuesto, sino a **gestionar a las personas y el cambio cultural** y de roles a lo largo del proceso de transformación digital de la empresa. Así lo afirma el 76% de los encuestados.

En cuanto al grado de avance de transformación digital, **la mayoría de las empresas reconoce estar en una fase intermedia o avanzada** con proyectos que afectan a diferentes áreas de negocio de la compañía, siendo las de ventas, marketing, atención al cliente y finanzas, las más citadas en los primeros lugares.

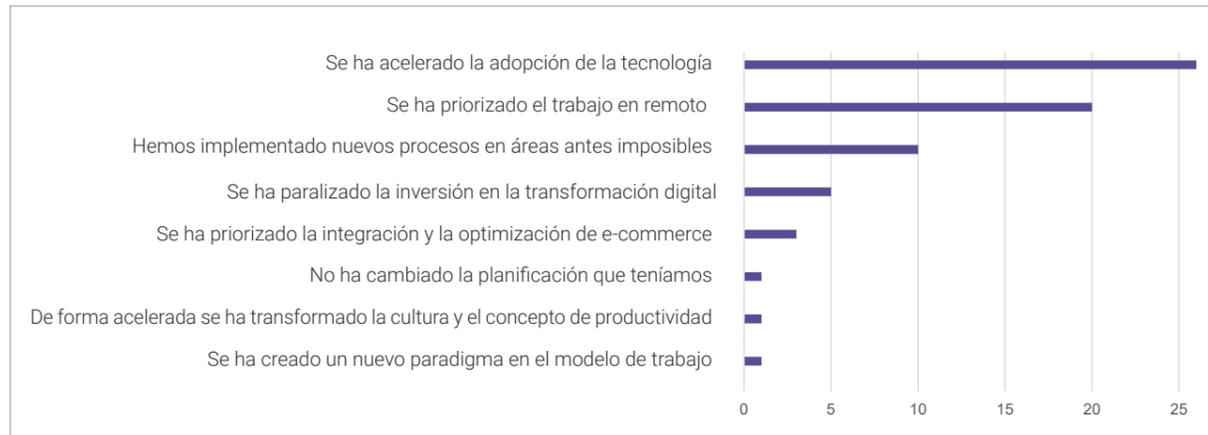


## Resumen Ejecutivo

Por último, la COVID-19 ha sido un acelerador de los procesos de transformación hasta el punto de que el 20% de las empresas encuestadas dicen haber implementado **nuevos procesos en áreas y departamentos en los que antes ni se habían planteado** iniciar cambios tecnológicos.



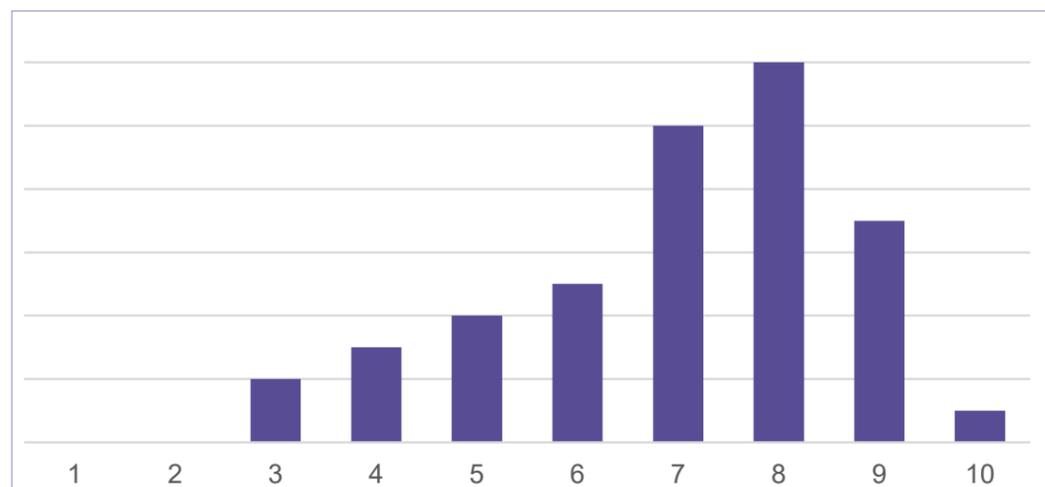
Gráfico 3: Aspectos de la estrategia de transformación digital que más se han visto afectados por la crisis provocada por la Covid-19. (Valoración numérica)



El caso es que la improvisación y celeridad con la que se han acometido algunos cambios en las empresas no se han dado bajo el marco adecuado, ya que **la gestión del cambio implica una visión integral de la compañía, sus procesos, las personas y los diferentes stakeholders** que se ven afectados. Como veremos a continuación, la implantación de metodologías asegura generar un modelo integral que maximiza el impacto cultural de los proyectos de cambio.



Gráfico 4: Evaluación del nivel de complejidad del proceso de transformación. (Escala de 1 a 10, siendo 1 "Nada complejo" y 10 "Extremadamente complejo")



## Resumen Ejecutivo



# Introducción

Decir que los cambios son buenos es una forma positiva de reconocer que ha ocurrido lo que no querías que pasara. Y en un mundo digital de continuo avance y aprendizaje, **los cambios no hacen más que acelerar la forma en la que trabajamos y nos relacionamos** en todas las esferas de la sociedad.

Lo queramos o no, podemos abrazar el cambio y prepararnos para el recorrido, o dejar que este simplemente nos engulla por inercia, porque el cambio en la era tecnológica es inevitable. Si bien es cierto que **los cambios suelen ir asociados con un rechazo inicial** hacia lo nuevo, no es menos cierto que **también se abren apasionantes oportunidades**. En el mundo de los negocios, para unas empresas el cambio puede suponer un aumento notable de su eficiencia y productividad, y para otras una ocasión de liderar el mercado con un nuevo producto o servicio disruptivo.

Mas siendo honestos, **muchas de las empresas fracasan en ese proceso de cambio**. A lo largo del proceso de transformación surgen inquietudes tecnológicas, culturales y políticas / laborales. Y **es la forma en que la empresa adopta y se enfrenta a esos retos, la que determinará el éxito** o no de su transformación y, puede, que de su supervivencia. El líder organizacional debe elegir entre ser parte del problema o ser parte de la solución.

En un estudio de 2020, [Gartner](#) señalaba que **la empresa típica ha afrontado cinco cambios importantes en toda su organización en los tres últimos años**, y que el 75% espera multiplicar los tipos de iniciativas de cambios importantes que pondrán en marcha durante los próximos tres años. Aunque advertía la consultora que la mitad de

las iniciativas de cambio fracasan y sólo el 34% obtienen un éxito claro.

La buena noticia, es que **hay herramientas de diagnóstico del cambio y metodologías para guiar en la gestión eficaz del cambio**. Con el objetivo de ayudar a las empresas a enfrentarse a esos retos y al proceso de transformación digital en su conjunto, desde **S4G Consulting y OLIVIA** hemos querido abordar en este White Paper la **gestión del cambio** desde un enfoque integral de la organización.

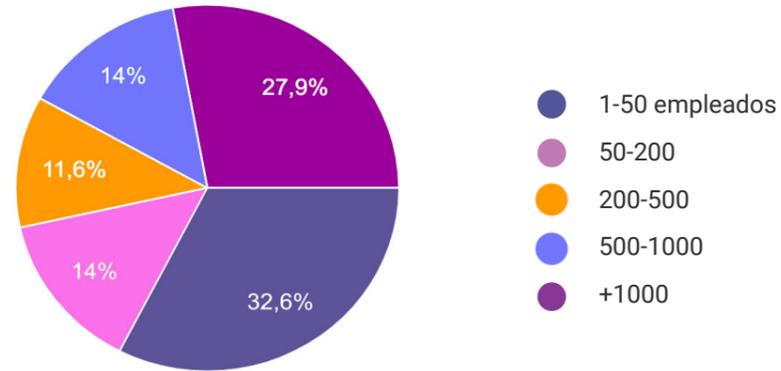
No sólo desvelaremos las **claves y beneficios de contar con una metodología** de gestión del cambio, sino que, a través de distintas entrevistas, compartiremos la **experiencia real de diferentes empresas clientes** de S4G Consulting que han emprendido los cambios.

No hemos querido dejar pasar la oportunidad de sondear a medio centenar de nuestros clientes y contactos, de todos los tamaños y sectores de actividad y de diferentes países del mundo, sobre su **percepción del cambio: el nivel de complejidad del proceso, quién ha liderado el cambio o las áreas que han impulsado y acelerado el cambio**. Su experiencia y conocimiento deben servir de acicate para desterrar temores y **ayudarnos a gestionar mejor el cambio inevitable**. Al fin y al cabo, como decía George Bernard Shaw, "el progreso es imposible sin el cambio, y aquellos que no pueden cambiar sus mentes, no pueden cambiar nada".

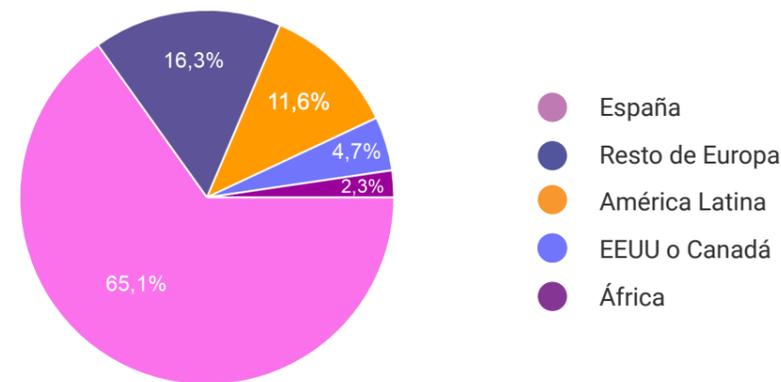


# Perfil de las empresas encuestadas

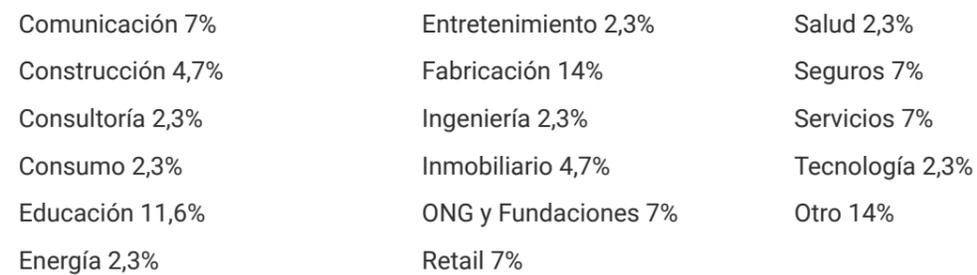
## Tamaño de la empresa



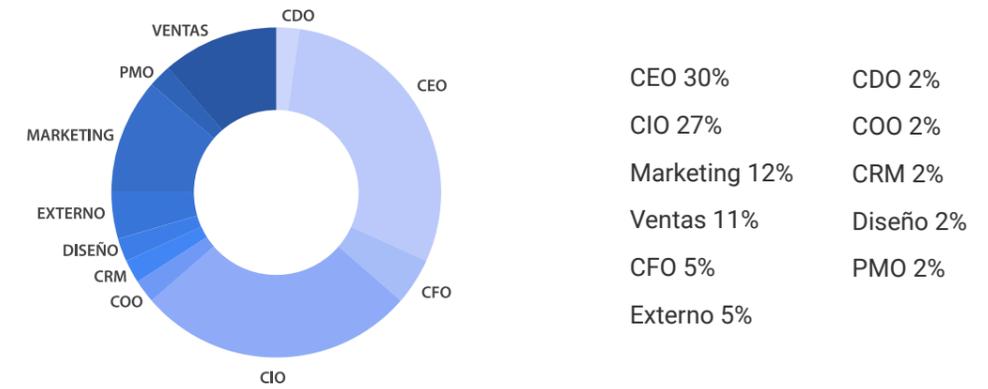
## Origen de la empresa



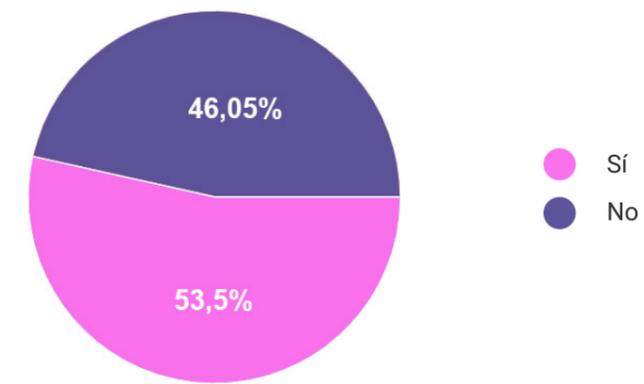
## Sector al que pertenece la empresa



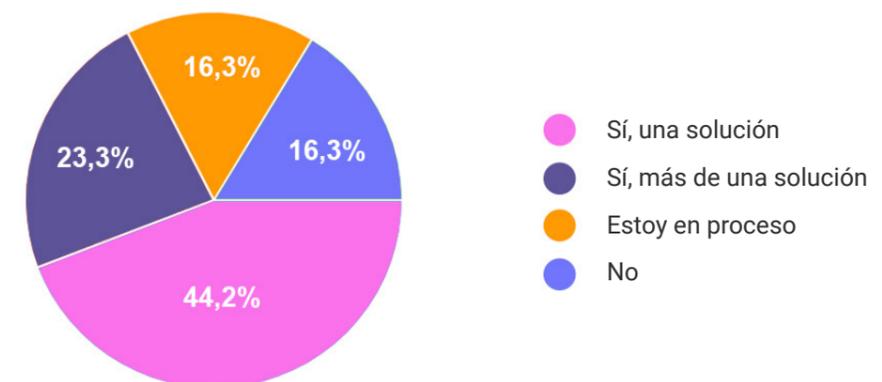
## Cargo / área profesional



## ¿Está usando alguna solución de Salesforce?



## ¿Ha implementado un nuevo CRM o alguna otra solución en la nube para facilitar el proceso de ventas y/o marketing en los últimos 5 años?



# Mirada Sistémica

# Marco Teórico



La reducción del riesgo operacional al introducir o actualizar la tecnología de una organización es el principal objetivo de los equipos de sistemas. Si cambiamos a otras áreas, el “cambiar el motor en vuelo” es una frase que resume muy bien los agobios y tensiones que producen en los equipos estos cambios por muy estándar que sea lo que se vaya a implementar.

Por otro lado, la reducción de los tiempos y los costes de implementación, al lado de la amortización de la inversión, supone en el medio plazo una semilla que hará del proyecto un éxito o, por el contrario, que se cronifique como mal de la compañía y de los usuarios.

Una buena metodología adaptada a cada caso, la capacidad de formar equipos internos y la necesidad de comprometer a embajadores del proyecto resultarán claves para el camino a recorrer con sus curvas, sus piedras y sus subidas y bajadas. **Poner el foco en las personas** como hilo conductor del proyecto es la llave para desarrollar los comportamientos que garanticen los objetivos de negocio. Vincular el proyecto de gestión del cambio con la cultura específica de cada empresa, constituye un elemento diferencial sobre el que Olivia basa su éxito.

En Olivia abordamos los procesos de transformación con un **enfoque integral**. Entendemos a las organizaciones como sistemas complejos y por eso desarrollamos soluciones considerando la organización en su totalidad.

Entendemos que la organización se moviliza a través de un propósito que impulsa a las personas a actuar, y a partir de eso abordamos el **cambio de manera multidimensional**: orientados por la visión de la misma, y considerando tanto los procesos de negocio y la estructura, como cuál debe ser la cultura necesaria para acompañar dicho proceso. Siempre teniendo un enfoque **orientado en el cliente** y en cómo adaptar los productos y servicios para mejorar su experiencia.

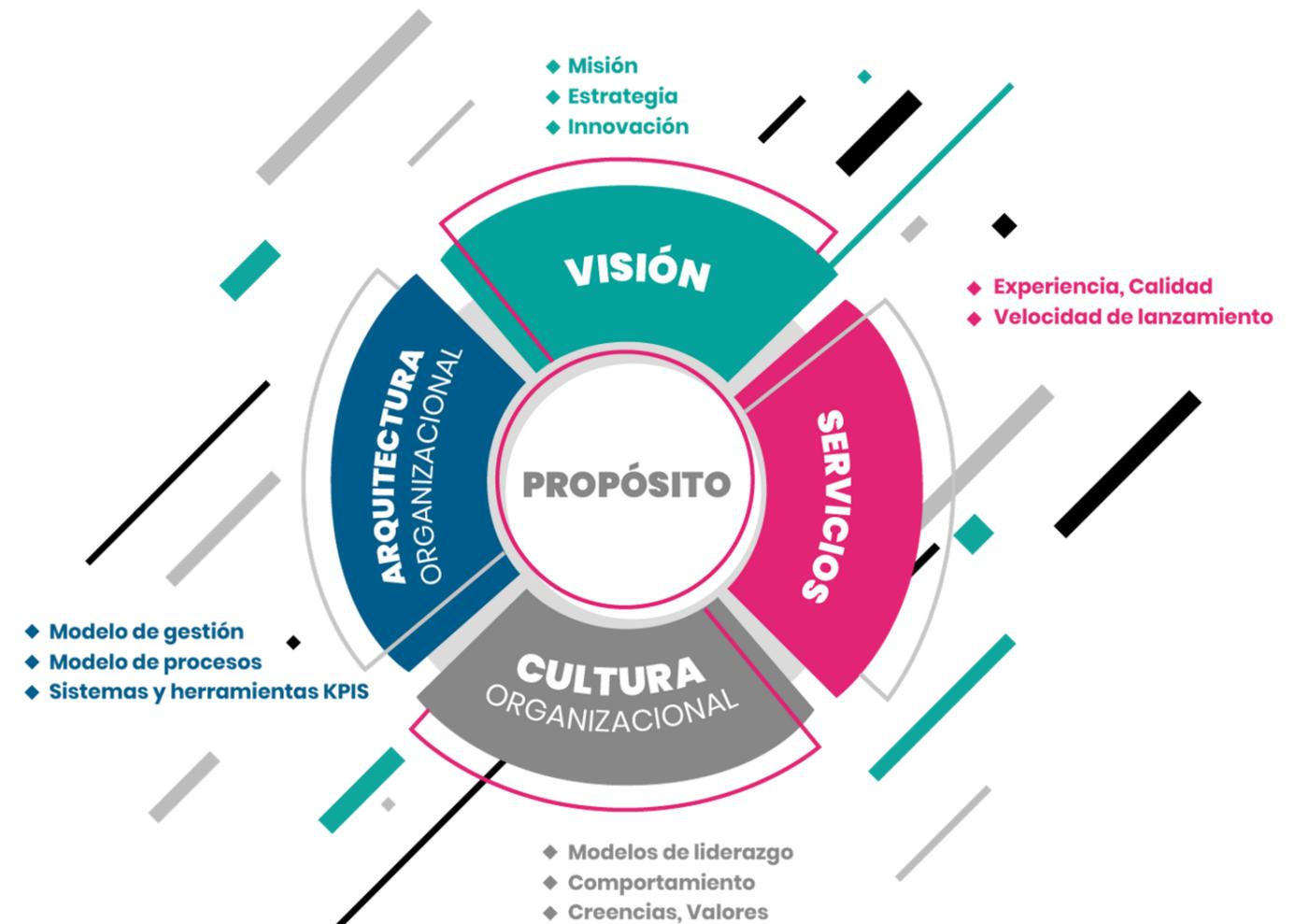


Ilustración 1: Mirada Sistémica / Fuente: OLIVIA.



## ERNESTO LÓPEZ

Applications Manager del área comercial en Holcim EMEA Digital Center.

*“Es más fácil gestionar el cambio cuando tanto desde fuera, los clientes, como desde dentro, los empleados, entienden las oportunidades”*

Holcim es el líder mundial en materiales y soluciones de construcción sostenible con presencia en cuatro segmentos comerciales: cemento, agregados, hormigón y soluciones y productos. Holcim busca **liderar la industria en la reducción de las emisiones de carbono** y contribuir a construir **un mundo que funcione para la gente y para el planeta**.

Uno de los pilares de esta transformación es que la **digitalización** de sus procesos y productos le permita construir de una forma más inteligente, apostando por **metodologías ágiles**, basadas en datos, innovación abierta, **nuevas interacciones con los clientes** y nuevos enfoques de fabricación. Holcim EMEA Digital Center es el partner tecnológico de Holcim para la región EMEA apoyando al negocio en esta transformación.

Ernesto López, applications manager del área comercial en **Holcim EMEA Digital Center**, recuerda que **fue el CEO del Digital Center el principal impulsor** de un proyecto que surgió con las primeras ideas para transformar digitalmente la empresa, hacerla más actual, y aprovechar más las tecnologías para analizar qué se podía mejorar dentro de la empresa. *“La transformación digital que estamos llevando a cabo no es en un área concreta, ya que **nuestro Digital Center da servicio a más de 50 países y cubre todo tipo de funcionalidades: ventas, reporting, finanzas, compras, producción, logísticas...** Cada una de ellas ha tenido diferentes enfoques en su transformación en función de las diferentes áreas y necesidades de cada país”,* explica López.

Precisamente **ir paso a paso** es uno de los consejos que da López a quien quiera embarcarse en un proyecto de transformación digital y gestión del cambio. **En vez de apostar por megaproyectos, cree que es mejor ir por bloques** y así no esperar un año a analizar las inversiones y poder estar abiertos a los cambios y a las equivocaciones.

## La importancia de la metodología

La metodología propia de Olivia está integrada con Prosci® y LCM: a través de nuestra metodología, apoyada por los estándares de Prosci®, (centro de estudios de Change Management, líder de mercado, con una trayectoria de más de 20 años de investigación) y Lean Change Management, conseguimos generar un modelo integral que busca maximizar el impacto cultural de los proyectos de cambio. Procuramos generar sentido y propósito alineando al Management, al equipo de proyecto y a la organización en su conjunto.

### Ernesto López de Holcim EMEA Digital Center



*“Para acelerar la gestión del cambio, Holcim apostó por metodologías ágiles y por romper procesos y roles tradicionales. Por ejemplo, los equipos toman más decisiones y cada uno aporta su idea de cómo la compañía debería utilizar la tecnología para mejorar la organización.”*

## ¿Qué aporta Prosci®?

Prosci® es la organización líder en el mundo en investigación, desarrollo y publicación de Change Management. Desde hace más de 20 años, esta metodología es líder en procesos de cambio y contribuye al desarrollo de las competencias individuales y organizativas durante los proyectos en los que se trabaja.

## Sobre Lean Change Management

Lean Change Management surge de la necesidad de contar con una metodología de gestión del cambio más flexible y basada en el aprendizaje validado, para ejecutar cambios en entornos de alta incertidumbre. Esta metodología tiene sus bases en los valores y principios Lean y Agile, y que además utiliza herramientas y técnicas de Lean Startup y DesignThinking.

“No se debe penalizar el error en la transformación digital. Las organizaciones debemos aprender que es bueno equivocarse mientras reflexionemos y podamos cambiar rápido. Todos tenemos retos y problemas. La gran diferencia es cómo una organización es capaz de autogestionarse, autoevaluarse y autocriticarse para mejorar”, afirma López.

Justamente, **agility** supone eso: no entregar el proyecto completo, sino hacer pequeñas entregas de valor y así poder ver que, **si hay algo que no funciona, puedes pasar rápidamente a otra idea**. “Una de las razones para escoger a S4G es porque ya tenía experiencia trabajando agile y con sprints. **S4G nos ayudó a trabajar agile, con scrum, y también la capacidad de cubrir picos de demanda que nosotros no podríamos cubrir fácilmente**”, comenta López, que reconoce que **sin ayuda externa no hubieran podido afrontar el proyecto**.

**“Al fin y al cabo, la transformación no consiste solo en adaptar una nueva tecnología sino en entender cómo nos relacionamos y trabajamos con ella”.**

Al fin y al cabo, la transformación no consiste solo en adaptar una nueva tecnología sino de entender cómo nos relacionamos y trabajamos con ella. Para López, “la tecnología es un facilitador que nos ayuda a trabajar de otra forma, pero **la tecnología por sí sola no sirve de nada si la gente no entiende qué se puede hacer con ella y que se puede trabajar de manera distinta entre todos los interesados, como son nuestros: usuarios, clientes, empleados en diferentes niveles y partners.**”

Para acelerar la gestión del cambio, **Holcim EMEA Digital Center apostó por metodologías ágiles** y por romper procesos y roles tradicionales con la implementación del marco de trabajo Scaled Agile “SAFe”. Por ejemplo, los equipos toman más decisiones y cada uno aporta su idea de cómo la compañía debería utilizar la tecnología para mejorar la organización.

López advierte de que **no se deben adoptar los cambios por imposición** y que es más fácil gestionar el cambio cuando tanto desde fuera, los clientes, como desde dentro, los empleados, entienden las oportunidades del proyecto. Y en un negocio como el de vender cementos, hormigón y áridos, explicar cómo lo digital puede **aportar valor, pasa por la nueva visión de la compañía de construir progreso para las personas y para el planeta** estando a la vanguardia de las soluciones de una construcción ecológica y eficiente.

## Intervenir sobre el terreno

La estrategia de intervención sobre el terreno se diseña en base a la presencia de los equipos de implementación y gestión del cambio en los diferentes locales o Centros de Distribución, por zona. La tangibilidad del proyecto es crítica a la hora de empatizar con los equipos. En último término, los centros o locales de trabajo, si hubiese dispersión geográfica, podrán afrontarse agrupándose por áreas. Lo habitual es que las intervenciones sobre el terreno se dividan en 3 grandes etapas:

**Assessment - Periodo de Capacitación - Soporte**

Entendiendo que podría haber dos o más centros principales la práctica recomienda no arrancar en paralelo grandes núcleos de trabajo por muy independientes que se consideren.

**Ernesto López de Holcim EMEA Digital Center** ”

*“A quien quiera embarcarse en un proyecto de transformación digital y gestión del cambio, en vez de apostar por megaproyectos, quizás es mejor ir por bloques y así no esperar un año a analizar las inversiones y poder estar abiertos a los cambios y a las equivocaciones.”*

Por ello, recomendamos comenzar con la preparación del terreno en uno de ellos, y dos meses después, por ejemplo, hacerlo en mayor. De esta manera identificaremos cuál será la mejor estrategia para afrontar la parte central del proyecto.

## Alejandro Álvarez

Director financiero de Cafés Candelas



*“Un proyecto de transformación nace a partir de una convicción interna y requiere tener muy claro lo que quieres hacer”*

Cada segundo se sirven en el mundo 25 tazas de café de Cafés Candelas, la marca líder de café en el canal **HORECA en España**. Detrás de ese reconocimiento y liderazgo hay casi medio siglo de historia desde que dos hermanos de Lugo fundaron la compañía con un **foco muy especial en la experiencia del cliente, la calidad y la eficiencia**.

Precisamente de eficiencia, transformación y gestión del cambio hablamos con **Alejandro Álvarez**, director financiero de **Cafés Candelas**, para conocer cómo surgen y quién es el que impulsa los proyectos de transformación digital en la compañía gallega.

Al tratarse de una empresa comercial, siempre suele ser esta área la que impulsa los procesos de transformación e innovación. Pero para poder acometer los cambios, es necesario **contar con el aval y el apoyo de**

**la dirección de la empresa**. Sobre todo porque toda transformación lleva cambio y el cambio siempre supone resistencia. Y, en ese sentido, dado que convencer al usuario lleva tiempo, **resulta indispensable contar con el respaldo de la máxima autoridad de la compañía**.

Precisamente para asegurar la aceptación de los cambios, Álvarez aboga, en primer lugar, porque haya un **compromiso global de la empresa** y que el liderazgo venga desde arriba.

A ello debe seguirle **una buena campaña de comunicación interna** para explicar bien los objetivos, retos y beneficios del proyecto de transformación. Por último, hace falta mucha **formación**, dado que ésta es esencial para que el usuario haga una adopción rápida de las soluciones y se convierta en embajador del cambio.

Claro que ese proceso de transformación no deja de estar expuesto a diferentes retos. En el caso de Cafés Candelas, había dos muy claros. Por una parte, **garantizar que el crecimiento de la compañía no supusiera convertirla en una empresa lenta y se mantuviera la agilidad**, especialmente a la hora de tomar decisiones. Álvarez sabe que *“el uso de la tecnología debe ayudarnos a tomar decisiones más rápidas y a hacer más con menos”*. Y de ahí nace el segundo reto: mejorar la eficiencia. En el caso de la compañía gallega, por su tradición y valores, supone también poner en valor lo humano y el trabajo en equipo, de forma que todas aquellas tareas y procesos más repetitivos se puedan delegar en la tecnología y en esa transformación.

## Ejemplo de Gantt alto nivel

El gráfico, en su formato **Gantt**, representa los diferentes elementos que aparecen en un proyecto de gestión del cambio. Las estimaciones en cada caso pueden variar dependiendo del grado de madurez de cada organización, de los recursos puestos a disposición del proyecto, y de las prioridades marcadas por el sponsor y por la dirección. Es un plan vivo que permite identificar a un alto nivel las fases que se atraviesan y la consecución de cada una de ellas”

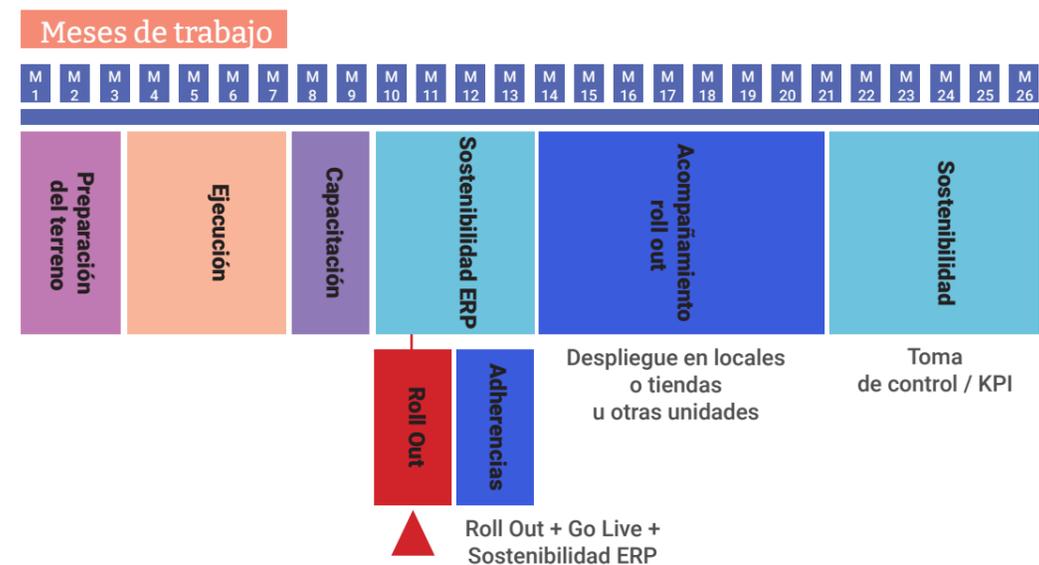


Ilustración 2: Ejemplo de Gantt de alto nivel. / Fuente: OLIVIA.

## Preparación del terreno

La fase de Preparación tiene por objetivo disponer a la organización antes del comienzo del proyecto, tomando en cuenta a los participantes relevantes (**stakeholders**) y al mismo tiempo comenzando a trabajar con el equipo de proyecto, a modo de crear las relaciones y confianzas. A partir de este proceso buscamos generar una visión integrada, única del proyecto, incluyendo las variables culturales para detectar brechas y alineamientos necesarios previo al inicio del proyecto.

Analizando las claves del proyecto de transformación, **Álvarez pone en valor la experiencia de involucrar a un consultor externo:** *“el proyecto no hubiera salido sin la ayuda de un consultor externo”*. Pues, aunque cualquier proyecto de transformación tiene que partir de un germen que es una convicción interna y hay que tener muy claro lo que quieres hacer, no es menos cierto que estos proyectos *“requieren de alguien de fuera que vaya tirando un poco de ti, marcando los ritmos y te aleje de tu actividad diaria para reservar tiempo para acometer el proyecto, porque, si no, existe una probabilidad muy alta de que fracase”*.

Y en un mercado marcado por la competitividad y la innovación, **no embarcarse en la revolución de la transformación puede suponer que el mercado te acabe echando.** Hay que entender que hay una revolución digital que está ocurriendo.

Por eso, Álvarez insiste en que **el convencimiento es el primer paso para iniciar cualquier proyecto de transformación.** Un convencimiento que pasa por analizar y conocer tus carencias y entender qué te puede aportar la transformación y cómo te va a ayudar a resolver esas carencias. Si existe esa convicción, hay que valorar y determinar el esfuerzo que debe hacer la organización tanto económico como interno (tiempo, desgaste interno...) y **definir bien desde el principio unos KPIs** que permitan medir y hacer un seguimiento de la evolución y el retorno del proyecto.



En esta etapa se realiza también un **prediagnóstico** teniendo en cuenta la información que pueda obtenerse de la entrevista con el sponsor, el análisis de riesgo y la entrevista ADKAR © / PCT. Con esos puntos, estamos en condiciones de realizar el plan de disposición al cambio.

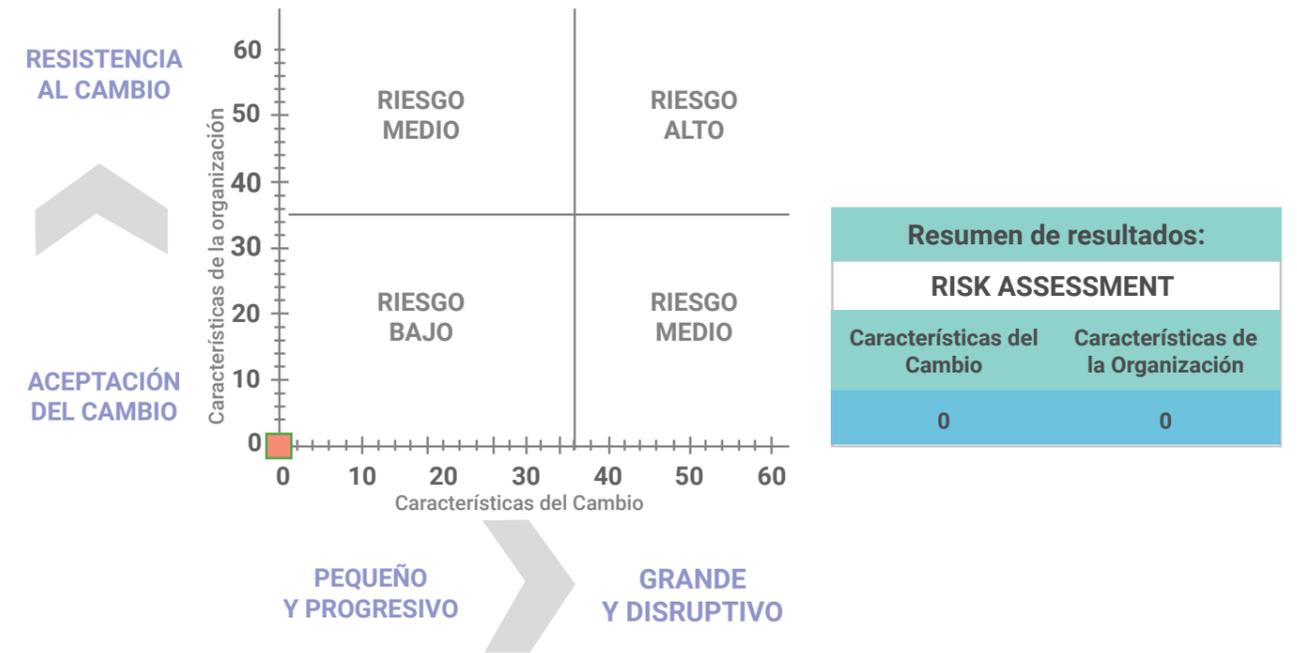


Ilustración 2: Prediagnóstico sobre el proceso de cambio / Fuente: OLIVIA.

Alejandro Álvarez de Cafés Candelas

*“Es el primer paso para iniciar cualquier proyecto de transformación. Un convencimiento que pasa por analizar y conocer tus carencias y entender qué te puede aportar la transformación y cómo te va a ayudar a resolver esas carencias”*.



## José María González

Director de Transformación Digital de Zamora Company

*“La tecnología es solo una parte de la ecuación del éxito: hay que pensar en personas y procesos”*

Si hay añadas que marcan la gloria de un vino, la de 2016 está apuntada con mayúsculas en la historia de Zamora Company, al menos desde el punto de vista tecnológico. Ese año la compañía española de vinos y espirituosos premium inició su gran transformación digital.

José María González, director de Transformación Digital de Zamora Company, pone a modo de ejemplo una tarea habitual en las empresas: la hoja de gastos. Un representante en Japón mandaba por correo postal su hoja de gastos a papel a su jefe en Holanda para aprobarlos y reenviarlos a Murcia para el pago. El proceso podía tardar cuatro meses. Hoy la operativa se hace en un día.

Con un portfolio de más de 15 marcas nacionales e internacionales, con enseñas como Licor43, Ramón Bilbao, Martin Miller’s Gin, Lolea o Mar de Frades, y con **operaciones en más de 80 países**, la transformación digital de la compañía fundada en Cartagena en 1946 por los herma-

nos Diego, Ángel y Josefina Zamora, junto con su marido Emilio Restoy, ha sido radical. De hecho, **la compañía es tecnológicamente distinta, ya que hoy no usan ningún software que funcionara en 2016.**

Aunque la transformación, de manera informal, se inició antes con diferentes áreas de la organización pidiendo mejorar ciertas necesi-

dades: firma digital en RR. HH, un gestor de gastos demandado en el área comercial, una central de reservas para gestionar las visitas a las bodegas... *“Pero, de forma oficial, el proyecto con recursos, gente externa y un perfil dedicado a ello no se hace hasta 2016”*, apunta González.

Igual que la compañía se sustenta en tres grandes valores (compromiso, independencia e innovación), González explica que **la transformación digital se ha sustentado en tres pilares importantes: los procesos, las personas y la tecnología.** *“Con la tecnología es raro que te equivoques. Si eliges una solución buena del mercado igual encuentras funcionalidades ligeramente distintas, pero será semejante al resto. En cambio, estar seguro de que la gente tenga las habilidades necesarias y definir muy bien los procesos hace que la herramienta se use o se rechace”*, comenta.

## Marco Teórico

### El equipo de proyecto RACI

Para contar de manera efectiva con personas y equipos implicados, trabajamos en la formación de grupos heterogéneos. Para ellos utilizamos **esta matriz** en la que se especifican las responsabilidades que se asignan a cada uno de los roles (propios del proyecto y externos al mismo) y las actividades incluidas. Las responsabilidades se indican con una letra, cuyo significado es:

<b>R</b>	<b>RESPONSABLE</b>	Responsable de Ejecución de una actividad
<b>A</b>	<b>ACCOUNTABLE</b>	Responsable de Cumplimiento de una actividad
<b>C</b>	<b>CONSULTED</b>	Consultarle antes de Ejecutar una actividad
<b>I</b>	<b>INFORMED</b>	Informarle después de Ejecutar una actividad

Ilustración 3: Definición de las responsabilidades RACI. / Fuente: OLIVIA.

### El equipo de proyecto Stakeholders

Para una correcta alineación con los objetivos y los intereses de los diferentes grupos implicados; para finalmente culminar en la gestión del desempeño; y para su posterior continuidad en la operación, debemos considerar tres grupos de interés para construir el proyecto:



#### SPONSORS

- Son aquellas personas dentro de la organización que apoyan, autorizan, legitiman y se apropian del cambio.
- Son capaces de premiar y recomendar. Mantienen el control del proyecto.
- Buscan beneficios en recursos (tiempo, costes y personas) Generan balance entre la visión a largo y corto plazo.



#### EQUIPO EJECUTOR

- Son los encargados de ejecutar las diferentes tareas e hitos definidos por el proyecto, en el tiempo y alcance establecidos.
- Deben trabajar coordinadamente con el Jefe de Proyecto y los consultores.



#### LÍDERES FUNCIONALES

- Son los encargados de aportar la visión del negocio en el desarrollo del proyecto.
- Deben trabajar coordinadamente con el jefe de proyecto, los consultores y el equipo ejecutor.

Ilustración 4: Miembros equipo Stakeholders / Fuente: OLIVIA.

Para gestionar bien el cambio en la transformación digital de la compañía se apostó por asignar un recurso específico, se trabajó bien un plan para saber a dónde se quería llegar y **se involucró a diferentes stakeholders** para participar en el proceso. **“Buscamos a usuarios avanzados en cada área para que fueran embajadores del cambio y vieran que ese producto se había diseñado a medida de lo que necesitaba la empresa, y que no había venido alguien externo que aparece con un plan que nada tiene que ver con el saber hacer de la empresa”**, señala González.

Parte del éxito ha sido ese precisamente. Que la empresa haya adoptado de forma natural la tecnología como consecuencia de que esta venga porque previamente haya una necesidad: **“Hay que establecer muy bien lo que se quiere y concretar muy bien ese triángulo de personas, procesos y tecnología, porque la tecnología es sólo una tercera parte de la ecuación del éxito”**, dice González.

**Parte del éxito ha sido ese precisamente. Que la empresa haya adoptado de forma natural la tecnología como consecuencia de que esta venga porque previamente haya una necesidad.**

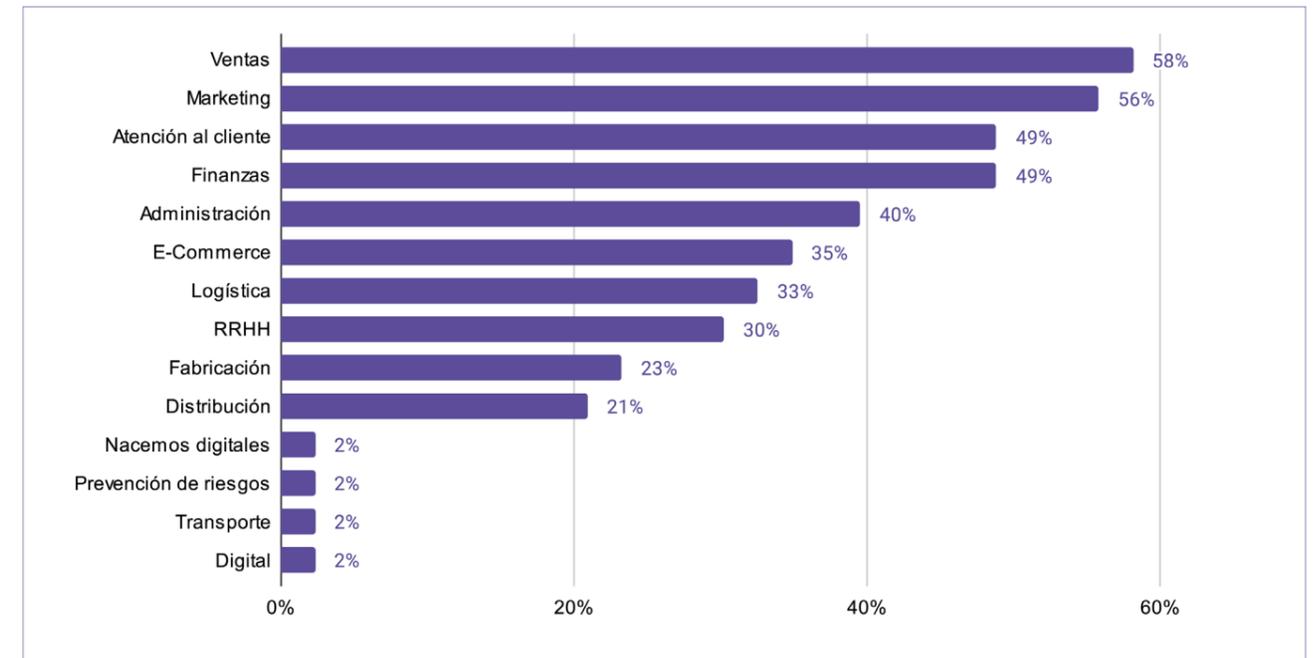
Igual que no es lo mismo tomarse un gin tonic en un vaso de tubo que en una copa de balón acompañado de una selección de especias y sentado en una terraza viendo las vistas de un viñedo, en los procesos de cambio hay que definir bien y facilitar el qué se quiere conseguir y ver qué es lo que va a aportar valor a la empresa. **“No hace falta pensar sólo en tecnologías, sino en el objetivo, porque**

**a veces la manera de hacer una cosa puede ser tan sencilla como cambiar o definir un proceso de forma correcta”**, afirma González.

Al final, como ocurre en el mundo de los vinos y las bebidas espirituosas, y en un mundo donde la tecnología es relativamente accesible para todas las empresas por igual, lo que es diferenciador para ser mejor que la competencia es ser ágil en compartir el conocimiento dentro de la casa y sobre todo la gente a cargo de cada área.



Gráfico 5: Áreas de la empresa en las cuales se ha realizado la transformación digital. (%)



El plan de acción según el nivel de adhesión y esfuerzo detectado, se desarrolla con distintos énfasis según la clasificación que reciba cada stakeholder. Este plan varía según la evolución del stakeholder y las etapas del proyecto.

José María González Zamora Company

*“Buscamos a usuarios avanzados en cada área para que fueran embajadores del cambio y vieran que ese producto se había diseñado a medida de lo que necesitaba la empresa, y que no había venido alguien externo que aparece con un plan que nada tiene que ver con el saber hacer de la empresa”.*

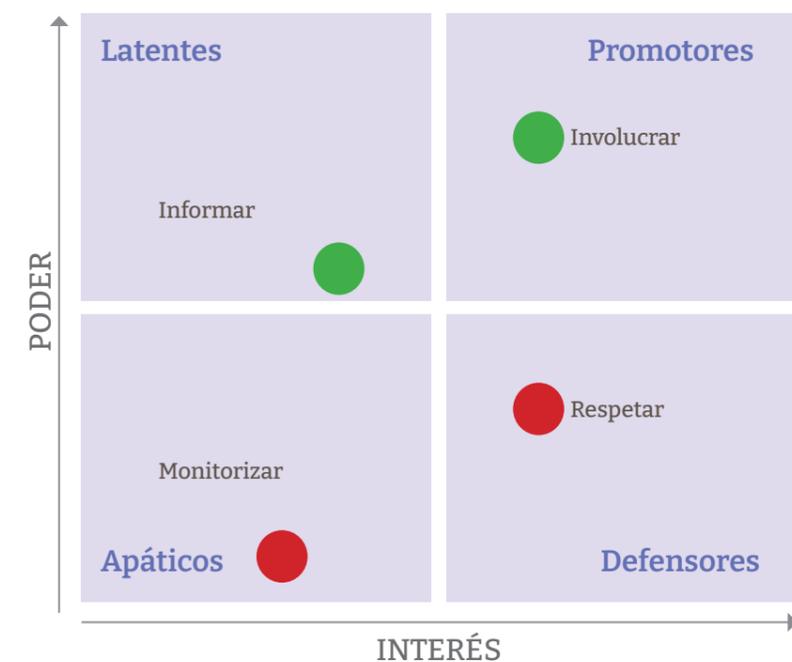


Ilustración 5: Nivel de adhesión y esfuerzo / Fuente: OLIVIA.



## Jesús Navas

Director Comercial de Alifarma y Roser Ruiz, Sales Support de Alifarma

*“No se puede hacer la transformación digital leyendo un post, es necesario cambiar la cultura de la empresa”*

Decía el científico Graham Bell que es mejor no andar por el camino trazado porque éste te llevará únicamente a donde otros ya han estado. En un mundo de innovación permanente, de personalización para adaptarnos a los gustos de los consumidores y de adaptación rápida a los cambios y tendencias del mercado, **los equipos de venta se enfrentan constantemente al reto de conocer bien a los clientes y compartir con todo el equipo comercial la información y las preferencias que tienen de cada uno de los clientes.**

Esa necesidad de conocimiento dinámico compartido fue la que llevó a la compañía española **Alifarma** a afrontar en 2018, treinta años después de su nacimiento, el gran proyecto de transformación digital de la compañía. Coincidiendo con la llegada de **Jesús Navas** como director comercial de la empresa, se vio la necesidad de evolucionar en el área comercial desde un ERP hacia un CRM para mejorar la herramienta de gestión de oportunidades y de envío de muestras a los clientes. *“Creí que podía ser interesante tener una solución que ayudara a todos los comerciales a tener una herramienta que nos permitiera coordinar mejor todos los proyectos de venta que teníamos abiertos, que fuera algo más user-friendly que la solución que veníamos usando, y que nos permitiera evolucionar tecnológicamente”,* recuerda Navas.

**La compañía alimenticia trabaja con más de mil ingredientes al año y gestiona el envío de más de 17.000 toneladas anuales de alimentos.**

Teniendo en cuenta que la compañía alimenticia trabaja con más de mil ingredientes al año y que gestiona el envío de más de 17.000 toneladas anuales de alimentos, es fácil entender que, si quería ofrecer productos y soluciones adaptadas a las necesidades de cada cliente, ofreciendo un trato personalizado y un servicio ágil y flexible, también debía disponer de una solución ágil que permitiera compartir al equipo de ventas todo ese conocimiento de los clientes, sus gustos y necesidades.

En el proyecto de transformación, *“el principal reto ha sido pasar con precisión todos los datos de la solución SAP a la de Salesforce e involucrar a todo el equipo en el cambio”* comenta Ruiz. De hecho, para afrontar mejor la gestión del cambio en el proyecto de transformación digital, **se decidió involucrar plenamente al equipo comercial para que fueran ellos mismos quienes diseñaran la solución** para aumentar su productividad.

## Marco Teórico

Para la evaluación del grado de conocimiento, compromiso y preparación de los stakeholders, utilizamos instrumentos como el **ADKAR ©**, **focus groups**, **encuestas** y **reuniones de alineamiento estratégico**.

- A** **Awareness (Conciencia)** Nivel de información y consciencia acerca del “para qué” del proyecto.
- D** **Desire (Deseo)** Grado de voluntad y decisión de contribuir al cambio.
- K** **Knowledge (Conocimiento)** Nivel de conocimiento / capacidades que necesito para cambiar.
- A** **Ability (Habilidad)** Aptitud / habilidades para implementar los conocimientos y nuevos comportamientos asociados al cambio.
- R** **Reinforcement (Reforzamiento)** Capacidad para instalar en el largo plazo nuevos hábitos y comportamientos.

Ilustración 6: Modelo de cambio individual ADKAR ©. / Fuente: OLIVIA.

Por medio del ADKAR ©, focus y reuniones de seguimiento, habitualmente quincenales, se realizan monitorizaciones de la curva de adhesión y disposición de los agentes de cambio frente al proyecto y su rol. Según estos indicadores se evalúa la permanencia de las personas que fueron seleccionadas y la incorporación de otros.

“Siempre se han planteado los cambios tecnológicos de la transformación digital como una manera de aumentar el rendimiento del equipo. No se ha buscado el control y la fiscalización del trabajo de los empleados”, señala Navas.

Y si para Alifarma la mejor receta son los productos de calidad, la experiencia y un trato personalizado, lógicamente también buscaron esos valores en el partner que debía acompañarlos en el proyecto de transformación más importante que debía afrontar la compañía. **“La transformación digital no se puede hacer leyendo un post. Hay que integrar procesos, cambiarlos y mejorarlos, y eso sólo se puede hacer con alguien que ya lo ha hecho en muchas ocasiones”**, afirma Navas.

Tanto Navas como Ruiz coinciden al señalar que transformar digitalmente una organización no es poner una serie de programas informáticos en marcha, sino que supone **cambiar la cultura de la empresa**. Además, hay que tener claro lo que quieres, y contar con un partner que te entienda. Por eso, Navas aconseja a quien vaya a embarcarse en un proyecto de transformación que busque un partner que ya haya pasado por el proceso con otras empresas y, sobre todo, que escoja bien al compañero de viaje porque **“el viaje tiene curvas, muchas olas y turbulencias, y hay que rodearse de alguien en quien confíes para hacer el camino juntos y poder seguir evolucionando juntos”**.

Sólo así, una compañía puede conseguir ser el partner de referencia para el desarrollo de productos innovadores en la industria alimentaria de España y Portugal.



## Implementación del proceso de transformación

La **fase de Ejecución** considera las acciones durante el proyecto en las áreas de comunicaciones, el trabajo con los agentes de cambios identificados, la capacitación general y comprender a la organización para considerar las acciones.

### Gestión de las comunicaciones

Debe definirse un plan estratégico asegurando que la información llegue en el momento oportuno, a través de los canales adecuados, con la frecuencia requerida y a las personas indicadas. El plan de comunicación considera una comunicación interna (equipo de proyecto) y externa (a la organización). En él se identifican a la audiencia, objetivos de comunicación y medios.

Una **Estrategia de Comunicación** efectiva es alcanzada a través de las siguientes etapas:

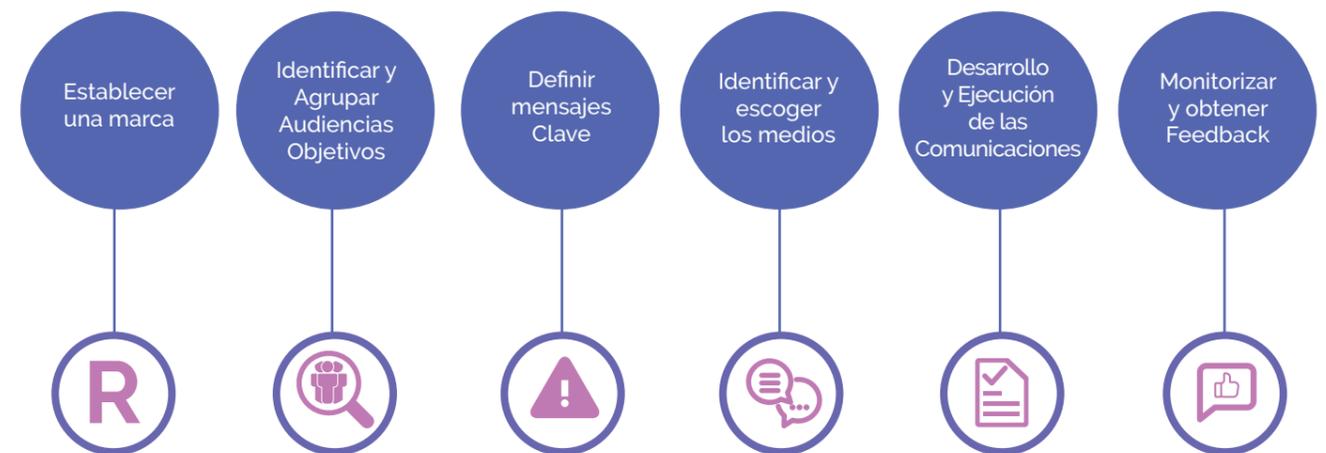


Ilustración 7: Etapas estrategia de comunicación efectiva / Fuente: OLIVIA.

**Jesús Navas de Alifarma**



*“El viaje tiene curvas, muchas olas y turbulencias, y hay que rodearse de alguien en quien confíes para hacer el camino juntos y poder seguir evolucionando juntos”.*



## Juan Manuel Caballero CIO de Ilunion

### Edurne Amestoy Gerente de gestión de la demanda de Ilunion

*“Es igual de importante identificar las necesidades, como saber priorizarlas y ordenarlas”*

No es de extrañar que siendo un grupo formado por 37.000 personas, la necesidad de organizar bien y priorizar procesos sean cualidades intrínsecas de Ilunion. No en vano, aspiran siempre a la excelencia empresarial, con el objetivo final de crear empleo de calidad para las personas con discapacidad y así poder **ser un ejemplo para otras empresas e instituciones**

**de cómo combinar rentabilidad económica y social.**

Analizando la idiosincrasia del grupo, no es de extrañar que, al hablar de gestión de cambio en proyectos de transformación digital con Juan Manuel Caballero,

CIO de Ilunion, y Edurne Amestoy, gerente gestión de la demanda, también surjan ideas destinadas a mejorar la organización y los objetivos prevalecientes. Por ello, para Juan Manuel, de todos los retos que surgen en un proyecto de esas características, saber priorizar y ordenar son los principales.

**Para Juan Manuel Caballero, de todos los retos que surgen en un proyecto de esas características, saber priorizar y ordenar son los principales.**

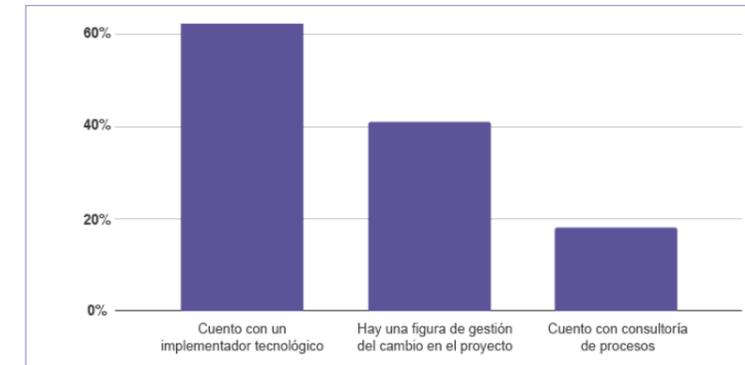
*“Para ello es necesario crear un marco de trabajo en el que identificar los diferentes proyectos, priorizarlos y ordenarlos”, asegura. En el caso de Ilunion, ese marco de trabajo “se inició hace tres años con la propuesta para crear un equipo específico para impulsar los diferentes proyectos y acciones, y para desarrollar ese plan de transformación digital que había que elaborar para el grupo y cada una de sus empresas”, recuerda Caballero.*

Surgió así una **nueva Dirección Corporativa de Sistemas y Tecnología**, desde la que no sólo se identifican y priorizan proyectos y necesidades, sino que también se hace frente a otro de los grandes retos de un proyecto de transformación: **la gestión del impacto del cambio cultural en la compañía**. Un cambio que hay que abordar tanto desde el propio punto de vista de la adopción, como el de identificar y ver cómo se van a generar esos proyectos y cómo esos proyectos van pasando por las distintas fases, desde la definición, hasta su aprobación y ejecución. *“En nuestro caso el proyecto ha supuesto un cambio cultural, pero también un cambio en los procesos para la ejecución del proyecto y sus cambios en tiempo y forma”, explica Caballero.*

## Marco Teórico

También deben incluirse las pautas de acompañamiento y seguimiento de la ejecución del plan de manera continua durante todo el proyecto.

**Gráfico 6: Empresas que cuentan con algún partner que les acompaña en el proceso de transformación digital. (%)**



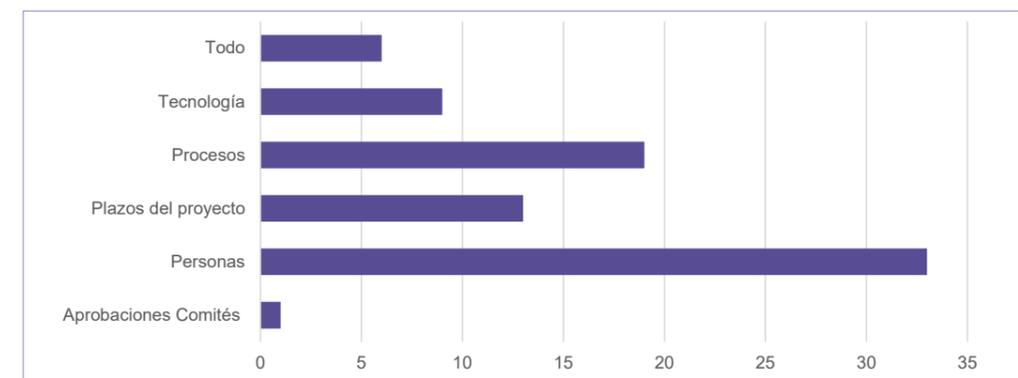
## Gestión de impactos

El análisis de impacto resume los principales cambios que se producirán como consecuencia de la adopción del nuevo modelo cultural, identificando las áreas afectadas y el impacto que esto provocará en **Personas, Organización, Cultura, Tecnología y Procesos**.

Contar con dicha información, permite anticipar los riesgos y posibles demoras de implementación mediante acciones de mitigación propuestas para tal fin. Su foco es dimensionar el nivel de impacto que poseen los momentos críticos de los ajustes de procesos como consecuencia de la implementación de la tecnología.

Adicionalmente, se ejecutan focus groups con usuarios de manera aleatoria para evaluar la consistencia de esos hallazgos.

**Gráfico 7: Factores más difíciles de gestionar en el proceso de transformación digital. (Valores numéricos)**



El gran acierto de Ilunion para afrontar ese cambio cultural ha sido, sin duda, la creación de ese órgano de gobierno específico **capaz de identificar y definir estratégicamente las necesidades, para luego poder planificar, ver los costes, ver casos de negocio asociados y hacer el seguimiento y la definición de éstos**. Caballero insiste en que *“es tan importante identificar y ejecutar esos proyectos como crear esa estructura dentro de la compañía para aprobar los proyectos, hacer seguimiento y para ordenarlos en tiempo y forma”*.

Eso sí, en Ilunion disponen de los medios para todo ese proceso inicial de identificación y planificación estratégica, pero para la ejecución del proyecto recurren a la experiencia y saber hacer de consultores externos. *“Se han puesto muchos recursos en la definición, pero para la ejecución es necesaria la ayuda externa de consultores, pues de otra manera no habría sido posible afrontar el proceso de transformación digital”*, asegura Caballero.

**“Para la ejecución es necesaria la ayuda externa de consultores, pues de otra manera no habría sido posible afrontar el proceso de transformación digital”, asegura Caballero.**

La experiencia del CIO de Ilunion le permite dar un consejo muy sencillo a quienes quieran embarcarse en proyectos de transformación digital. *“Que no se vuelvan locos e inicien 300 proyectos a la vez. Que identifiquen esos 4-5 puntos que pueden hacer inclinar la balanza y que se centren en ejecutarlos. No pasa nada por identificar 40 u 80, pero a la hora de identificar hay que priorizar las 4-5 cosas que van a mover la balanza. Luego se irá generando una dinámica que, poniendo el talento y los recursos adecuados, hará que los proyectos se vayan ejecutando y se vayan adoptando. Llegados a este punto es cuando se da el cambio cultural que propiciará la transformación de la compañía.”*

## Capacitación

Resulta clave identificar y evaluar las necesidades de formación del proyecto y de la organización. El punto de partida es diseñar la estrategia y el plan detallado de formación incluyendo: medio, audiencias (matriz de formación para cada rol y cargo), contenidos, metodologías, etc. Es conveniente además preparar un taller de validaciones de contenidos por parte de la empresa a nivel técnico y funcional.

### Juan Manuel Caballero de Ilunion

*“Poner el talento y los recursos adecuados hará que los proyectos se vayan ejecutando y se vayan adoptando”.*

El refuerzo de las formaciones es continuo y deberá evolucionar en la medida que avance la implementación, revisando contenidos y medios de ejecución de las capacitaciones.

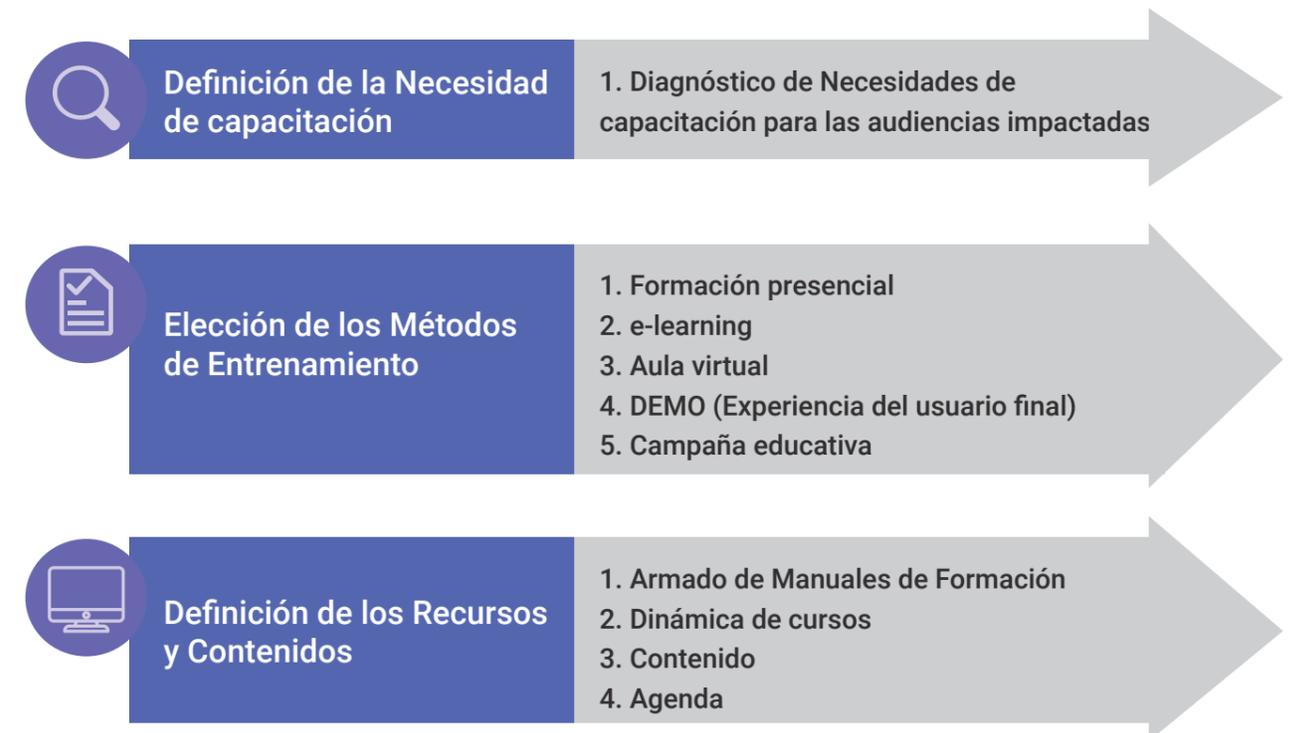


Ilustración 8: Etapas fase de Capacitación / Fuente: OLIVIA.

Coordinar y validar el formato del material formativo es responsabilidad del proyecto de gestión del cambio. Ahora bien, su desarrollo, al tratarse de contenidos técnicos y de usabilidad, suele distribuirse entre el partner tecnológico y la empresa.



## Juan Magaz

Responsable de gestión de socios en la Fundación CRIS contra el Cáncer

*“El cambio es inevitable y el gran reto es saber qué herramienta y que vías se ajustan mejor a ti para poder crecer”*

Si no cambias, no avanzas. Y si no avanzas, te quedas atrás. **Juan Magaz**, responsable de gestión de socios en la **Fundación CRIS contra el Cáncer**, lo tiene igual de claro al afirmar que **“en este mundo, quedarte un poco atrás ya supone una diferencia bastante grande”**.

Y en el mundo de la investigación oncológica, no te puedes quedar atrás ante estadísticas tan atroces como las que da la OMS: uno de cada tres hombres y una de cada cuatro mujeres padecerá un cáncer a lo largo de su vida o que cada tres minutos muere en el mundo un menor de edad por algún tipo de cáncer.

Del mismo modo que la Fundación CRIS (de Cancer Research Innovation Spain, pero también el nombre de cualquiera que puede padecer la enfermedad) nació con el único objetivo de vencer al cáncer a través de la investigación, la transformación digital y la innovación, estas están en el ADN de la organización.

**La Fundación CRIS nació con el único objetivo de vencer al cáncer a través de la investigación, la transformación digital y la innovación.**

*“Somos bastante jóvenes, pero ya desde 2010 empezamos con una mente bastante digital, impulsada por nuestra directora, preocupada por disponer de herramientas online, fáciles de acceder y gestionar, que se ajustaran a nuestras necesidades y nos ayudaran a avanzar y mejorar en el entorno digital”,* recuerda Magaz. Empezaron con las bases de datos, pero hoy la transformación digital llega a diferentes áreas de la organización. **“Del mismo modo que investigamos en la cura del cáncer, no sería coherente no mejorar nosotros mismos y buscar nuevas herramientas”,** dice Magaz.

Y uno de los principales retos de esa búsqueda está en el conocimiento. *“Con todas las herramientas y métodos que han ido surgiendo es complicado tener un conocimiento de todas ellas y, sobre todo, de saber qué herramientas se ajustan mejor a nuestra organización, a nuestro número de trabajadores y cuáles nos pueden ayudar a crecer”,* señala Magaz.

## ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

La fase de sostenibilidad tiene por objetivo fortalecer la integración de los elementos, conocimientos y capacidades que han sido entregados y desarrollados en los colaboradores dentro de la organización, de modo que estos no se diluyan en el tiempo, permitiendo sostener y potenciar el valor agregado aun cuando existan cambios en los equipos a lo largo del tiempo.

### Juan Magaz de CRIS contra el Cáncer

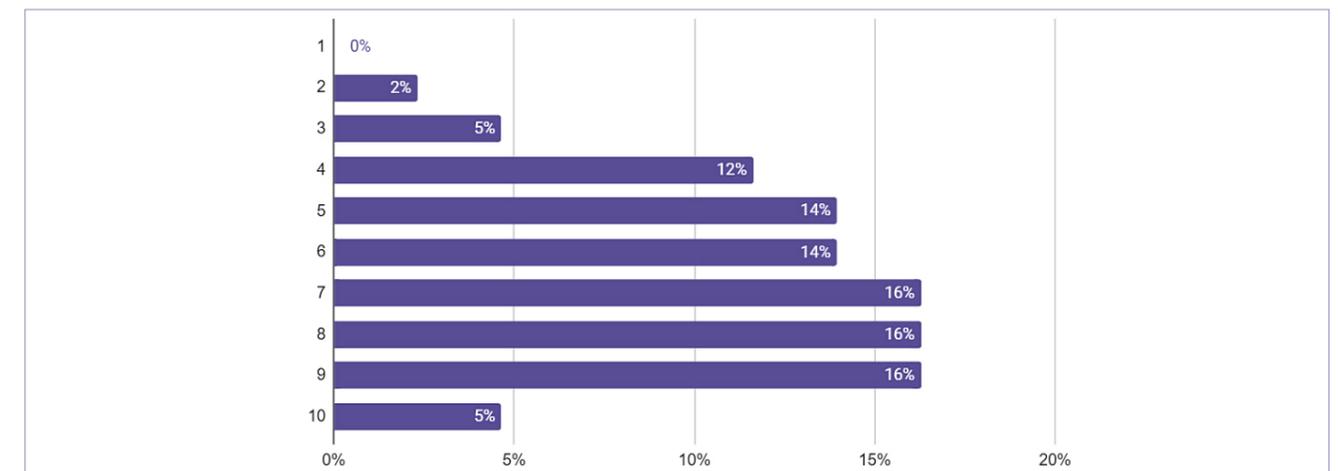
*“Los resultados de la transformación digital suelen verse rápidamente y el ser conscientes de la mejora que supone ayuda mucho en el proceso”.*

Durante esta etapa se hará seguimiento real, midiendo y promoviendo acciones para que la adopción de la organización mejore en el corto y medio plazo. Los objetivos específicos de este apartado son:

- Asegurar que la adopción del cambio sea un éxito
- Medir el nivel de adopción del cambio
- Medidas de refuerzo



Gráfico 8: Fase de la transformación digital en la que se encuentran las empresas. (Del 1 al 10, siendo 1 “No empezado” y 10 “Completado”) (%)



El otro reto es la formación del equipo para adaptarse a todos esos cambios. No podía ser de otra forma en una organización que apuesta fuerte por la formación del personal médico e investigador para posicionarse a la vanguardia mundial en investigación y tratamiento del cáncer. De hecho, gracias al apoyo de CRIS, a través de más de 16 millones de euros en becas, 30 investigadores han podido formarse en centros de referencia internacional, y retornar con su conocimiento a España.

Precisamente el conocimiento de los expertos, en este caso de S4G Consulting, ha facilitado a CRIS entender y analizar las herramientas que había en el mercado para seleccionar lo que realmente se adaptaba a sus necesidades, ahorrando tiempo y costes en pruebas.

**El otro reto es la formación del equipo para adaptarse a todos esos cambios.(...)De hecho, gracias al apoyo de CRIS, a través de más de 16 millones de euros en becas, 30 investigadores han podido formarse en centros de referencia internacional, y retornar con su conocimiento a España.**

Afortunadamente, los cambios no han sido difíciles de aceptar porque, como reconoce Magaz, el equipo siempre ha estado muy involucrado y atento a esos cambios, y la gran ventaja es que *“los resultados de la transformación digital suelen verse rápidamente y el ser conscientes de la mejora que supone ayuda mucho en el proceso”*.

Sobre todo, en un sector como el de las ONG y las fundaciones, que a priori no parece tan tecnológico. Pero cuando cuentas con 40.000 socios, gestionas diversos programas de formación y excelencia, se participa en 250 ensayos clínicos, se recauda más de 1 millón de euros en campañas, retos y eventos de todo tipo, y se contacta con centenares de empresas, **la tecnología es un gran facilitador**. Pues, al igual que ocurre en cualquier otro negocio, **las organizaciones sociales también se enfrentan al reto de captar nuevos socios, fidelizar a los existentes, mejorar la eficiencia de sus campañas, comunicar mejor lo que hacen y agilizar sus procesos administrativos**.

*“Los cambios son inevitables y la transformación digital va a llegar sí o sí”*, sentencia Magaz. Igual que, gracias a la investigación, también llegará la cura para el cáncer.

Durante la etapa de planificación del lanzamiento, se habrán definido previamente **indicadores cualitativos y cuantitativos** que nos permitan definir el nivel de preparación que posee la organización para la salida a producción del proyecto. Se trata, en definitiva, de medir desde el primer día de despliegue las percepciones y el nivel de rechazo del proceso de transformación. En función de los datos recopilados, se irán elaborando **planes más tácticos de mitigación**.

En esta misma etapa, y siendo la última, se propone desarrollar actividades que permitirán hacer un cierre con la entrega de un documento de proyecto con **cuatro pilares básicos**:

1

Revisar el desempeño organizacional del proyecto, evaluando el valor generado por este. El formato habitual es la realización de entrevistas a actores clave definidos previamente.

2

Revisar el desempeño del equipo de gestión del cambio, tomando como base las encuestas e informes de avance que se hayan podido realizar.

3

Taller de lecciones aprendidas: compartir la experiencia adquirida y promover acciones y comportamientos deseables, resultará clave para evitar repetir acciones y comportamientos no deseados. Es un apartado clave en el documento de cierre de proyecto para poder identificar logros y oportunidades futuras.

4

Diseño del plan de reubicación del equipo de proyecto para poder apoyar en el diseño de la estrategia de la dirección de proyecto y las áreas de RRHH.

Ilustración 9: Pilares básicos de la Estrategia de Sostenibilidad / Fuente: OLIVIA.

Juan Magaz de CRIS contra el Cáncer



*“Con todas las herramientas y métodos que han ido surgiendo es complicado tener un conocimiento de todas ellas y, sobre todo, de saber qué herramientas se ajustan mejor a nuestra organización, a nuestro número de trabajadores y cuáles nos pueden ayudar a crecer”*.

# Conclusiones



Como ocurre con cualquier viaje **lo importante no es sólo saber a dónde quieres ir, sino si quieres hacer el viaje y si necesitas que alguien te acompañe.** Porque el viaje de la gestión del cambio y la transformación digital está lleno de turbulencias y tempestades, como han reconocido varios de los clientes de S4G.

De la experiencia del medio centenar de clientes y contactos consultados, y como resumen de la metodología de la gestión del cambio, podemos extraer cinco grandes conclusiones:

## 1. Hay que abordar el cambio desde una óptica integral.

Lo fácil sería que alguien llegue y diga tienes que poner esta herramienta o aquella para poder hacer esto mejor. Pero la realidad es que **transformar digitalmente una organización no consiste en poner una serie de programas informáticos en marcha,** sino que supone cambiar la cultura organizativa y de trabajo de toda una empresa.

Y ese cambio requiere de una metodología que aborde de forma integral **el proceso de transformación, concibiendo a las organizaciones como sistemas complejos,** y desarrollando soluciones considerando a la organización en su totalidad. Y, a partir de ahí, abordar el cambio de manera multidimensional: orientados por la visión de la misma, y considerando tanto los procesos de negocio y la estructura, como cuál debe ser la cultura necesaria para acompañar dicho proceso.

La metodología permite marcar un camino y un destino. Precisamente **definir bien los objetivos y tener claros los beneficios desde el principio está entre las tres principales prioridades** para la mitad de las empresas encuestadas. Por delante de cuestiones tan importantes, a priori, como contar con un presupuesto dedicado.



## 2. La COVID-19 ha acelerado la transformación digital.

La pandemia ha servido de acicate a las empresas para iniciar o acelerar sus procesos de transformación digital. La necesidad de cambiar prácticamente de un día para otro los métodos, herramientas y canales, para que los empleados pudieran seguir trabajando desde sus casas en las condiciones lo más similares a la oficina, ha obligado a las empresas a transformarse. Así, **dos de cada tres empresas encuestadas ha acelerado la adopción de tecnología en su organización** y casi la mitad ha priorizado el trabajo en remoto.

Llama también positivamente la atención que el **20%** de las empresas encuestadas dice haber **implementado nuevos procesos en áreas y departamentos en los que antes ni se habían planteado** iniciar cambios tecnológicos.

## 3. El cambio no es fácil.

Y así lo reflejan los datos del estudio: **casi uno de cada tres encuestados valora con un 8 (en una escala de 0 a 10) el nivel de complejidad** con el que se ha encontrado a lo largo del proceso de cambio. Y un 23% lo califica con un 7.

Otra muestra de los retos que conlleva la transformación digital es que la mayoría de las empresas encuestadas asegura **estar en una fase intermedia de su proceso de transformación**. Menos del 5% de las compañías lo da por finalizado, estando la mayoría, casi a partes iguales, entre las etapas 5 a 9 en un recorrido de 10.

Hay que tener en cuenta que, por otra parte, como reconocían algunos de los entrevistados, en muchos casos estamos ante **pequeños procesos de cambio, que se inician en un área concreta de la organización y que luego se van extendiendo** a otros departamentos aprovechando la experiencia y aprendizaje. En este sentido, la mayoría de las empresas ha iniciado proyectos de transformación digital en varias áreas, siendo las de ventas, marketing, atención al cliente y finanzas, las más citadas.

## 4. La esencia del cambio pasa por la agilidad.

Entendiendo esta desde dos perspectivas: la rapidez para aprender de los errores y la capacidad para ir haciendo pequeños cambios que permitan llegar al gran objetivo final. Muestra de ello es que varios de los entrevistados insistían en la **importancia de identificar bien las necesidades y saber priorizarlas**, o en la necesidad de **conocer las carencias y entender cómo el proceso de cambio puede impactar** de forma positiva en su transformación.

Para afrontar ese camino la mayoría de los encuestados se deja **acompañar por un asesor externo**. Así, el 65% de las empresas consultadas afirma contar con un implementador tecnológico, y casi el 20% cuentan con una consultoría de procesos, mientras que solo un 35% tenía una figura de gestión del cambio en el proyecto.

## 5. Se necesita a un líder del cambio.

Toda la organización debe de **ser consciente de los beneficios del cambio y las adversidades** a las que se van a enfrentar. Para ello, es necesario contar con la figura de un líder que impulse el cambio y active las diferentes palancas necesarias a lo largo del viaje para garantizar el éxito del cambio.

En este sentido, más de la mitad de los encuestados señala que el **CFO es el principal valedor del cambio, seguido del CTO** (un 37%). No es de extrañar si tenemos en cuenta que, por una parte, **una de las ventajas principales del cambio es la eficiencia y mejora de procesos de la compañía**, lo que a su vez suele traducirse en beneficios económicos. Y, por otra parte, que la mayoría de los procesos de cambio están asociados a herramientas tecnológicas que requieren de la participación y el compromiso del CTO y sus equipos técnicos.

Otras dos figuras importantes para la gestión del cambio resaltadas por los encuestados son las del sponsor y la del área de RR.HH. En el primer caso porque suele ser un equipo consultor externo el que acompañe a la empresa en el cambio, ya sea en la parte estratégica o en la ejecución e implementación. Mientras que **el área de RR.HH es vital para involucrar a toda la compañía en el proceso de cambio a través de la formación adecuada** en las nuevas herramientas y procesos.

De hecho, para el 76% de los encuestados, **lo más difícil de gestionar en el proceso de transformación digital de la empresa son las personas**, por delante de aspectos como los procesos (un 44% de las respuestas) o los plazos del proyecto (un 28%).

Hayas iniciado o no el cambio, desde S4G Consulting y OLIVIA estaremos encantados de conocer tus inquietudes y compartir contigo nuestra experiencia y metodologías para añadir valor a tu proyecto de transformación digital y facilitar la gestión del cambio dentro de la organización.

