

Academia y sector real, estudio en transformación digital, Gira Latam Digital 2021



Escuela Javeriana
de Gobierno
y Ética Pública



2021

N.º 14

Vicerrectoría
de Extensión
y Relaciones
Interinstitucionales

**Academia y sector real,
estudio en transformación digital,
Gira Latam Digital 2021**

**Escuela Javeriana
de Gobierno y Ética Pública
Observatorio de Gobierno y TIC**

Interlat

Circular HR

Bogotá, D. C., abril de 2022

© Pontificia Universidad Javeriana
Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Interinstitucionales

Academia y sector real, estudio en transformación digital,
Gira Latam Digital 2021

Diseño versión digital Editorial Javeriana
Bogotá, D. C. - Colombia
2022



Arturo Sosa Abascal, S. J.
Gran Canciller

Hermann Rodríguez Osorio, S. J.
Vice-Gran Canciller

Jorge Humberto Peláez Piedrahita, S. J.
Rector

Luis David Prieto Martínez
Vicerrector Académico

Libardo Valderrama Centeno, S. J.
Vicerrector del Medio Universitario

Luis Miguel Renjifo Martínez
Vicerrector de Investigación

Luis Fernando Álvarez Londoño, S. J.
Vicerrector de Extensión y Relaciones Interinstitucionales

Catalina Martínez de Roza
Vicerrectora Administrativa

Jairo Humberto Cifuentes Madrid
Secretario General



Equipo académico en el marco de la publicación

Luis Fernando Álvarez Londoño, S. J.

Vicerrector

Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Interinstitucionales

Director

Escuela Javeriana de Gobierno y Ética Pública

Pierre Andrés Luna Algarra

Coordinador Académico

Escuela Javeriana de Gobierno y Ética Pública

Héctor José García Santiago

Coordinador Académico

Observatorio de Gobierno y TIC

Francisco Muñoz Rubio

Equipo Académico

Observatorio de Gobierno y TIC

Mariana Vargas Arango

Estudiante en Práctica

Escuela Javeriana de Gobierno y Ética Pública



Luis Carlos Chaquea Blanco

Presidente y Fundador

Lucas Chaquea Guarnizo

Director General

Diego García Sarmiento

Director de Marketing y Comunicaciones



Jorge Cornejo Ramírez

Gerente de Capacidades 4.0

Índice

Presentación	9
Liderazgo y gestión de desempeño.....	15
<i>Jorge Cornejo Ramírez</i>	
Desafíos para una cultura digital en Latinoamérica....	25
<i>Francisco Muñoz Rubio</i>	
El <i>e-commerce</i> , su evolución y la importancia de la seguridad digital en las transacciones digitales	33
<i>Héctor José García Santiago</i>	
La imperiosa necesidad del surgimiento de nuevas empresas digitales inteligentes	45
<i>Diego García Sarmiento</i>	
Medid y se os dará, automatizad y hallaréis, desarrollad y se os abrirá. Reflexiones y desafíos sobre los temas de <i>marketing</i> digital y <i>social</i> <i>media</i> en las organizaciones de América Latina	55
<i>Alexis Castellanos-Escobar</i>	
Turismo, pandemia y tecnología digital: importancia y retos para las empresas turísticas.....	67
<i>César Ferrari</i>	
Seguridad digital en entidades latinoamericanas 2021.....	75
<i>Martha Liliana Sánchez Lozano</i>	
<i>Guy Sandomirsky</i>	
La urgencia de espacios de capacitación en entornos digitales en Latinoamérica.....	83
<i>Diego García Sarmiento</i>	

Presentación

Hace algunos años nació la idea, en el seno de la Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Interinstitucionales de la Pontificia Universidad Javeriana, de unir esfuerzos con la sociedad Interlat, entidad líder en Latinoamérica en asuntos propios de la transformación digital, con sus distintas unidades de negocio para fortalecer la cultura digital en América Latina y el Caribe. En desarrollo de esa idea apoyamos desde la Vicerrectoría, junto con la Circular HR de la Fundación Chile y el Observatorio de Gobierno y TIC, unidad adscrita a la Escuela de Gobierno y Ética Pública de la Pontificia Universidad Javeriana, la Gira Latam Digital que se realizó en distintos países de la región.

La presente publicación de índole académica es el resultado de dicha gira, en la que convergieron distintos expertos internacionales en transformación digital. Jorge Cornejo, de Chile, resalta la importancia del trabajo con los líderes de los equipos para que acepten el nuevo mundo digital, para lo cual entonces, se torna indispensable digitalizar a estos líderes a fin de que en sus estrategias incorporen las tecnológicas de la información y las comunicaciones (TIC) acorde con sus necesidades particulares. En ese sentido, se hace necesario rediseñar el modelo de competencias incorporando estos nuevos paradigmas. Francisco Muñoz, de Colombia, hace un

claro recuento de lo que debe entenderse por el “proceso de transformación digital corporativo”, resaltando elementos trascendentales en la digitalización tales como el fortalecimiento de la cultura digital en el hemisferio. Relata cómo en la Gira Latam Digital, con herramientas de punta, se llevaron a cabo foros digitales que sin duda contribuyeron a la consolidación de esa cultura digital en la región, abordando desde distintas ópticas, ejes temáticos relacionados con la transformación digital, por ejemplo, liderazgo digital, comercio electrónico, emprendimiento digital, ciberseguridad, comunicación inteligente, *social media*, *marketing* digital, entre otros, dando un soporte robusto, crítico y académico a los participantes de la Gira en toda Latinoamérica.

Héctor J. García, coordinador académico del Observatorio de Gobierno y TIC y presidente ejecutivo de Camerfirma Colombia, entidad líder en servicios de confianza en el ámbito internacional, argumenta en su escrito que el aumento de las transacciones electrónicas ha traído consigo un incremento de nuevas modalidades de delincuencia, lo cual supone el uso de herramientas para evitar la suplantación de portales web, para ello explicó qué es un certificado de servidor seguro (SSL), sus tipologías y alcances. Por su parte, Diego García Sarmiento mencionó resultados del estudio de inteligencia digital empresarial efectuado por Interlat en conjunto con la Pontificia Universidad Javeriana y Circular HR de Fundación Chile, resaltando que menos del 50 % de alrededor de cien empresas del sector público y privado encuestadas afirma tener un nivel alto de relevancia en cuanto a gestión de comunicaciones y canales digitales, pero no realiza acciones completas y afianzadas para ejecutarlas y cuestionando que pese al auge de las TIC, todavía el apoyo en tecnología para gestionar las comu-

nicaciones digitales y sus procesos de canalización no es integral. Más del 40 % de los encuestados indicó que usan solo una o dos plataformas tecnológicas para estas acciones, entre las cuales mayormente estaban los *email marketing* y CRM (*customer relationship management*). El autor concluye que no se hace una adecuada gestión de las comunicaciones, y que incluso, las plataformas para gestionar canales digitales de comunicación no han sido una prioridad para las organizaciones en los últimos lustros.

Alexis Castellanos-Escobar de Colombia, arguye que las organizaciones en general en la región tienen bajos niveles de automatización de procesos, y resalta la importancia de la medición en las organizaciones. Castellanos-Escobar afirma que el estudio de Interlat (2021) revela que el 37 % de las empresas encuestadas se enfoca en emplear la medición para detectar oportunidades de mejoramiento, mientras que el 30 % lo hace para formular o reformular estrategias digitales, el 25 % destina dicha medición a la construcción de informes para reportar los resultados internamente en las organizaciones, y tan solo un 7 % de la medición la utiliza para predecir el comportamiento de sus usuarios.

César Ferrari, de Perú, enfoca su escrito en la industria turística y su digitalización. Sostiene que la industria turística está atravesando por una transformación profunda. Las nuevas tecnologías digitales, que involucran comunicaciones modernas, redes sociales, difusión, almacenamiento y procesamiento de información y datos abundantes, están moldeando su desarrollo. La pandemia actual causó un enorme perjuicio sobre el sector, sin embargo, resalta que esta también impulsó el desarrollo digital en la industria hotelera.

Por último, menciona que las empresas turísticas no pueden quedarse atrás en la modernización tecnológica, lo cual involucra a su personal, para que este adopte el uso de plataformas y aplicaciones tecnológicas. “El futuro del turismo puede ser más grande que su pasado. Esto depende, en gran medida, de cómo se amolda y cómo sabe adaptarse a las nuevas circunstancias”, concluye.

Guy Sandomirsky, de Israel, y Martha Liliana Sánchez, de Colombia, hacen especial énfasis en la seguridad digital y consideran que el reto y desafío más importante es la sensibilización de los líderes de las organizaciones para que acojan como un factor estratégico de éxito la seguridad digital. Para acompañar este propósito, sugieren el entrenamiento del personal para que fortalezca sus habilidades en seguridad digital, y así mismo desarrollar campañas de sensibilización para todos los usuarios de las plataformas tecnológicas en todos los niveles de la organización. Afirman que si logramos avanzar en estos retos adecuadamente, obtendremos una posición de liderazgo global que fortalecerá la ciberseguridad en la región.

Diego García Sarmiento en su escrito sobre el emprendimiento digital refiere la falta de espacios académicos que faciliten el emprendimiento en entornos digitales y hace una reflexión interesante frente a los retos de los emprendedores para mantener y consolidar empresas en el contexto tan cambiante y difícil como el latinoamericano.

Todos los sectores de la economía reclaman, ante las nuevas circunstancias, acelerar los procesos de transformación digital haciendo especial hincapié en la seguridad digital y la protección de los datos “personales” de los ciudadanos. Para ello debemos digitalizar a nuestros líderes, capacitar a toda la organización en torno al beneficio

de las TIC, desde tener comunicaciones inteligentes, mediciones oportunas y aterrizadas, hasta sistemas de ciberseguridad y manejo de documentos con alta seguridad, donde la confianza digital sea el pilar a proteger.

Necesitamos empresas públicas y privadas digitales que hagan un correcto uso de las TIC, a través de programas sostenibles y amigables con el medioambiente, que nos permita ir construyendo ciudades y territorios inteligentes.

Luis Fernando Álvarez Londoño, S. J.
Vicerrector de Extensión y Relaciones Interinstitucionales
Director Escuela Javeriana de Gobierno y Ética Pública

Liderazgo y gestión de desempeño

Jorge Cornejo Ramírez¹

¿Qué es ser líder en este momento de revolución de la humanidad? Los líderes de la generación X tratan de mantener sus viejas historias a flote, ya que con eso lograron ser lo que son hoy. Otros más jóvenes se concentran en sacar adelante sus proyectos, pero cometen un error viejo, que es no pararse a mirar qué están haciendo y cómo lo deben hacer. Cada colaborador en teletrabajo comenzó a mirarse a sí mismo y de ahí nació una nueva necesidad que es el propósito personal de su vida, “ya no quiero hacer lo mismo que hacía antes”. En ese sentido, renace un colaborador con más necesidades personales, familiares y cercano a sus derechos no transaccionales. La pirámide de Maslow ya puede mostrar las necesidades de segundo orden como instaladas en las personas que componen todas las organizaciones que conocemos. Ante un colaborador que no ve su salario

1 Psicólogo de la Universidad Diego Portales de Chile, MBA de especialidad RRHHIDE-CESEM (Madrid) y certificado en metodología ROI en ROI Institute. Asesor para importantes empresas del sector bancario, energía, *retail* e industrial. *Coaching* y facilitador de ejecutivos orientado a potenciar el desarrollo de competencias de planificación, dirección y liderazgo. Experto en la medición del impacto de las actividades de RRHH dentro de las organizaciones (metodología ROI).

o renta como lo imprescindible para cuidar su trabajo, se desafía al líder respecto al poder que tuvo por años, ya que la manera de perder lopreciado, que es la productividad para dar de comer a la familia, se la llevó el viento de esta época. Entonces, este colaborador, al perder el miedo se “horizontaliza” con su líder y comienza a escribirse una nueva historia para las organizaciones en esta revolución 4.0. Frente a este contexto, es clave que los líderes entiendan que todo cambió y no hay vuelta atrás. Hoy somos más humanos que nunca: el cambio climático, los nuevos ciclos de la economía, los estallidos sociales, el cuestionamiento de los paradigmas sociales, entre otros, impulsan una mayor toma de conciencia sobre lo que realmente importa.

Además, la revolución y transformación digital llegaron para quedarse. La más clara señal la dio la pandemia por COVID-19, hito histórico que nos mostró la urgencia de aceptar las transformaciones actuales hacia un nuevo mundo. La verdad, es que esto venía hace algunos años, pero aún no teníamos la apertura de conciencia como para verlo con claridad.

En este punto de inflexión lo líderes están invitados a abandonar paradigmas y generar cambios en su modelo cognitivo y forma de gestionar su negocio, tanto en su fuero interno como en su entorno social y laboral. Los líderes deben aceptar que las nuevas formas de movilizar a las personas son las que las nuevas organizaciones requieren para sobrevivir. Importante es que las organizaciones lo entiendan y promuevan iniciativas para que los roles y competencias de sus líderes muten a lo necesario en presente y futuro.

Lo que hemos visto hasta el momento es que las organizaciones, empresas e instituciones están recién despertando

para entender que deben generar cambios en sus líderes. Aún siguen en tratar de sobrevivir, pero no se dan cuenta de que lo lograrán en la medida que los líderes empujen a una nueva organización y a otra manera de comprender el negocio. Desaprender, innovación, empoderamiento, creatividad, trabajo colaborativo, horizontalidad, inspiración, escuchar con real interés y conversaciones significativas son algunas de las competencias que los líderes deben incorporar a su repertorio de conductas. ¿Cómo las organizaciones pueden acelerar esto? Definiendo los modelos de liderazgo que se basan en valores y competencias transversales, todo en tendencia, que se instalan en las diferentes iniciativas de desarrollo, pero que deben movilizarlas ahora y no esperar.

El *Estudio de capacidades para la industria 4.0* de Circular HR e Interlat Digital Enterprise Intelligence 2020, que consultó a 1468 expertos en gestión de personas, innovación y otras áreas relacionadas de empresas en Chile, Colombia, Argentina, Perú, México y República Dominicana, entre otros países de Latinoamérica, reveló que el 83 % de los encuestados considera que sus líderes no están completamente preparados para dar dirección en influir en sus equipos en estos nuevos ambientes.

Como región tenemos entonces el desafío de aumentar las capacidades de quienes guiarán el camino hacia la transformación digital en Latinoamérica, incluyendo habilidades que no solo se relacionan con lo estrictamente digital. De hecho, dentro de las capacidades más valoradas en Latinoamérica para ello se encuentra: liderar con propósito, visión estratégica alineada a las nuevas tendencias, desafiar el *statu quo* e innovar con tecnología. Otra competencia que impacta al liderazgo y que destaca en mayor medida es “moverse con flexibilidad ante los cam-

bios”. En esa dirección cobra importancia la capacidad para adaptarse a entornos versátiles y de incertidumbre en el ecosistema digital.

Es urgente, por tanto, contar con líderes capaces de manejar a sus equipos en diferentes ambientes de manera integral desde la red y siendo parte de la misma, en proyectos muchas veces temporales, móviles y cambiantes. Los nuevos líderes deben estar capacitados para impulsar a sus equipos al logro de objetivos comunes desde una mirada pragmática, diligente y flexible.

Recientemente hemos trabajado con organizaciones del mundo productivo que coinciden en que son las que mayor cantidad de años de vida tienen y por ende, un perfil de líderes con mucha experiencia. Líderes que están trabajando por su alfabetización digital, pues las herramientas tecnológicas llegaron para quedarse. Acá vemos tres tipos de apertura: aquellos que tomaron la vía de abrirse al nuevo mundo, otros que luchan contra sus viejos paradigmas y otros que siguen igual. Estos últimos serán absorbidos pronto por un *outplacement*, donde ahí se darán cuenta de que deben cambiar, pero al menos desde la organización en que estaban será tarde. De aquí, es que llamamos a los líderes a entender que los modelos cognitivos mutaron y siguen evolucionando, más ahora con la llegada de la inteligencia artificial y este será otro hito en la era de la civilización.

Buena suerte o mala suerte, como dice el cuento sufi, quién sabe. Así es el mundo hoy, más auténtico, con una dinámica más cercana a una realidad líquida, donde todo puede pasar. Esta vida nos demuestra que el soltar los paradigmas libera. Permite caminar más en concordancia con las energías reales de lo que pasa alrededor. Más en sintonía, comprendiendo que no te-

nemos el control de lo que pasa y eso quita responsabilidad por el entorno y permite asumir responsabilidad por sí mismo.

En relación con los sistemas de gestión de desempeño, estos son un instrumento fundamental para que los líderes se refunden y para que puedan realizar sus ejercicios de inspiración para sus colaboradores.

Un sistema de gestión de desempeño es mucho más que un proceso o un trámite que deben cumplir porque recursos humanos se los pide. Es el momento en que podemos alinear a nuestros colaboradores a los propósitos estratégicos que han sido redefinidos, ya que la mayoría de ellos no tiene claridad de cómo aportar a la estrategia final de su organización. Son también, los momentos en que escuchamos y traducimos la cultura de trabajo necesaria, para que de acuerdo con el propósito personal del colaborador, se produzca la sinergia en la ejecución de la estrategia.

Flexibilidad y adaptación al cambio son dos competencias que casi todas las organizaciones han incorporado. Lo que hace imprescindible que las personas con agilidad se adapten al entorno y esto facilite la subsistencia de sus negocios.

En este sentido, los modelos de competencias han tenido que virar hacia estas otras competencias que orientan a las personas a las nuevas culturas de trabajo. Hemos visto cómo estas mismas organizaciones productivas de ingeniería pesada están en procesos de redefinición de sus modelos de competencias transversales. Recordemos que estas competencias reflejan el sello de negocio de una organización y son aplicadas a todos los perfiles de cargo. Estas competencias es-

tán mutando a aquellas que apalancan la instalación de nuevas formas de trabajo. Incluso las competencias digitales a propósito de *reskilling* y *upskilling* (el *upskilling* se centra en ayudar a los colaboradores a ser más hábiles y relevantes en su puesto actual y el *reskilling* se dirige a hacer que estén disponibles para otras labores dentro de la organización) se han instalado en las necesidades de desarrollo de personas.

Las competencias digitales aparecieron también con énfasis en la pandemia. Este fenómeno mundial evidenció una realidad de baja alfabetización digital de las personas y se hizo más crítico en las organizaciones, ya que el teletrabajo fue la alternativa a mantener una continuidad de la operación de cada negocio. Observamos cómo las organizaciones comenzaron a emplear herramientas como las salas de videoconferencias y la nube para poder comunicarse y trabajar. En nuestra organización vamos a cumplir dos años de teletrabajo, con el cual hemos podido afrontar nuestros desafíos de supervivencia en un entorno económico complejo. Por ende, las competencias digitales ya no son solo para aquellos que trabajan en cargos con funciones en el canal virtual, sino que son para todos. Lo que sí aún observamos es baja conciencia en las organizaciones de cómo llevar a sus equipos a un estado más alto que el que se logró con dificultad durante el teletrabajo. Aún los negocios se enfocan en mantenerse como sea y no tienen planes de desarrollo de las competencias digitales. En una experiencia con una entidad financiera que apoya a las pequeñas y medianas empresas en Chile, hemos visto y participado en acciones de formación a estas organizaciones pequeñas, para que en las dimensiones estrategia, clientes, canales de venta, talento y otras puedan orientarse a la mirada digital.

Volviendo a los sistemas de gestión de desempeño, estos se revitalizaron también en este momento histórico. Las áreas de recursos humanos necesitaban aportar más allá de lo higiénico en la pandemia. Se refundó como uno de los instrumentos que aportaba a dos requerimientos que levantamos en diagnósticos por el teletrabajo: poca claridad de los objetivos a cumplir y necesidad de tener conversaciones con sus líderes donde pudieran contener las ansiedades y miedos de la crisis que se vive. Los hitos de fijación de objetivos, las nuevas competencias y los diálogos de desempeño dieron esta oportunidad y sacaron a los líderes de su foco de operación y comercialización en urgencia. Los líderes tienen la obligación de –en acuerdo con sus colaboradores– construir objetivos y hablar de la estrategia. Los líderes tienen que orientarse hacia la nueva cultura de trabajo y deben generar un espacio de conversación para escuchar y comprometer el apoyo necesario, para que cada persona pueda aportar a la estrategia, pero con el alineamiento a los nuevos propósitos: calidad de vida, familia y equilibrio con el ecosistema.

Las plataformas de gestión de desempeño también han sido un aporte a los procesos. De ser realizado en papel, a la evolución del Excel, posteriormente aparecen estas aplicaciones que permiten consolidar y supervisar el avance del proceso. Ahora bien, muchos de los proveedores de estas herramientas digitales, así como la gran cantidad de aplicaciones que han salido en el contexto de teletrabajo, tienen un gran problema. Este se refiere a la falta de acompañamiento y en especial a gestión de desempeño, que es un proceso complejo, ya que la fijación de objetivos es difícil, sobre todo para las áreas que no tiene KPI (indicadores de calidad) así como la evaluación de las competencias es compleja, cuando no

tenemos la madurez para entenderlas y traducirlas a las funciones de diferentes cargos. Además, las conversaciones significativas y acuerdos de desarrollo son delicados porque los contenidos son fortalezas, pero también brechas. Si todo eso lo consolidamos en una calificación final de un año, no es nada de fácil. Ahora, las plataformas de gestión de desempeño no solucionan eso y las áreas de recursos humanos muchas veces no saben bien cómo enfrentar estos temas. Por eso es clave, en este proceso, incorporar al menos en las etapas de maduración de la organización en estas acciones, el apoyo de consultores especialistas que guían y dan soporte en la complejidad. La plataforma es un espacio de registro y consolidación de data, solo eso.

En resumen, en este capítulo observamos aún la búsqueda de respuesta para los líderes y para este proceso estratégico de personas. No hay aún claridad en las buenas prácticas, todo depende de la organización. En todo caso, se sugiere:

1. Trabajar con líderes desde el cambio de su modelo cognitivo. Tienen que aceptar el nuevo mundo.
2. Digitalizar a los líderes, desde sus estrategias hasta sus habilidades en el uso de las herramientas tecnológicas.
3. Aprovechar el sistema de gestión de desempeño para estos ejercicios de liderazgo.
4. De lo anterior, incorporar en el modelo de fijación de objetivos, al menos un objetivo 4.0.
5. Rediseñar el modelo de competencias, incorporando aquellas que permitirán movilizar a la cultura a estos nuevos escenarios.

6. Trabajar el enfoque de diálogos de desempeño. Debe ser horizontal, con acuerdos, escucha activa y compromiso del líder.
7. Instalar anualmente entrenamiento en liderazgo y desempeño para toda la organización.

Desafíos para una cultura digital en Latinoamérica

Francisco Muñoz Rubio¹

Hoy en día es muy común escuchar hablar sobre transformación digital, este término que ha sido objeto de estudio hace más de dos décadas toma cada vez más relevancia y se ha vuelto un factor decisivo para las empresas, los gobiernos y la sociedad.

La transformación digital se considera “un proceso que tiene como objetivo mejorar una entidad mediante la activación de cambios significativos en sus propiedades a través de combinaciones de tecnologías de información, informática, comunicación y conectividad” (Vial, 2019). Esta definición, aunque interesante y toma en cuenta el aspecto técnico, no trasciende al aspecto cultural, com-

1 Administrador de empresas de la Universidad Nacional de Colombia, especialista en Gerencia de Mercadeo de la Universidad de La Salle, con más de quince años de experiencia liderando la implementación de proyectos de transformación digital y comercio electrónico en empresas de diferentes sectores de la economía. Ha sido líder y coordinador de procesos de formación en soluciones de inteligencia de negocios y optimización de procesos logísticos. Se ha desempeñado en cargos administrativos y gerenciales en áreas como educación y salud. Asesor empresarial en temas de gestión del cambio y planeación estratégica; actualmente forma parte del equipo coordinador del Observatorio de Gobierno y TIC.

ponente clave para el logro de una verdadera transformación digital. Es por ello que uno de los grandes retos para los líderes empresariales es fomentar al interior de sus equipos de trabajo una cultura que no solo acepte el cambio, sino que lo propicie, es decir, que esté en la búsqueda constante de mejorar los procesos y hacer las cosas diferentes para alcanzar mejores resultados.

Gran parte de las empresas y los mismos gobiernos de la región eran tímidos con la implementación de procesos de transformación digital, esa cultura no era una prioridad sino que formaba parte en gran medida de una proyección a mediano plazo para ir asumiendo los retos de la cambiante dinámica económica global; sin embargo, con la llegada de la pandemia por la COVID-19 y la declaración de emergencia sanitaria al final del primer trimestre 2020, nos dimos cuenta de que ya no había tiempo, los ciudadanos, los gobiernos y las organizaciones grandes y pequeñas, de todos los sectores económicos, tuvieron que redefinirse, desaprender sino todos, algunos de los procesos que venían desarrollando para poder sortear esta dura situación que nos llevó al límite de la superveniencia. Lo anterior, claro está, sumado a los graves problemas de infraestructura, de cobertura y velocidad de red haciendo aún más retador cualquier despliegue de posibles soluciones para los países de Latinoamérica.

En el marco de la Gira Latam Digital 2021 –espacio liderado por Interlat con apoyo de Circular HR de la Fundación Chile y del Observatorio de Gobierno y TIC, unidad adscrita a la Escuela Javeriana de Gobierno y Ética Pública– uno de los principales objetivos que nos unieron para desarrollar dicha gira fue fortalecer en la región una cultura digital desde dos enfoques: (i), desarrollo de espacios tipo *webinars* donde con expertos se abordaban desde varias ópticas, ejes temáticos relacionados con la

transformación digital, tales como liderazgo digital, comercio electrónico, emprendimiento digital, ciberseguridad, comunicación inteligente, *social media*, *marketing* digital, entre otros, dando un soporte robusto, crítico y académico a los participantes de toda Latinoamérica; y (ii) lanzamiento de estudios específicos por temática, los cuales permitían tener un panorama más claro del nivel de adopción e implementación de estos conceptos clave en las organizaciones de la región.

Los resultados del estudio alrededor de la transformación digital en general arrojaron información valiosa frente al nivel de adopción, hitos encontrados, retos cumplidos y obstáculos hallados para el logro de la transformación digital en las empresas latinoamericanas, indudablemente los sectores que más participaron en el diligenciamiento del estudio fueron las agencias de publicidad, tecnologías y comunicaciones, comercio y educación, todas con un porcentaje de participación muy similar, sumando un poco más del 50 % de todos los sectores participantes; lo que no deja de preocupar, pues la transformación digital debería ser prioridad para todo sector económico, en especial para aquellos de gran relevancia para nuestros contextos como el agropecuario, turismo y salud.

Es claro que los procesos de transformación digital en las empresas no deben ser producto de la improvisación o adopción de modas o de simple adquisición de tecnologías; debe ser el resultado de una planeación rigurosa que desde la alta gerencia incorpore y favorezca el desarrollo de la cultura digital en su equipo de trabajo.

En los resultados del estudio se destaca el reconocimiento de los ejecutivos y encuestados de la necesidad de integrar en la planeación estratégica (ADN de las organizaciones) el componente de transformación digital, aunque el de-

safío es investigar un poco más a fondo y validar si en verdad en la misión, visión y políticas empresariales se contempla fortalecer una verdadera cultura digital o solamente se cae en la confusión y se piensa que abordando únicamente la automatización de procesos críticos de la compañía mediante la adopción de tecnología se incluye también la transformación digital. Tecnología y cultura, aunque se complementan no son lo mismo.

Una vez se definan los lineamientos y se tenga la carta de navegación hacia la transformación digital en las organizaciones, el paso siguiente es evaluar el impacto de este proceso en el talento humano e indagar:

- ¿Estamos capacitados?
- ¿Nuestra gente tiene las competencias para desarrollar una cultura digital?
- ¿Contamos con certificaciones que nos hacen competir mejor en el mercado?
- ¿Contamos con aliados que nos agregan valor y nos apoyan en los procesos de formación?
- ¿Quién lidera los procesos de formación?
- ¿Son claras las necesidades de los temas a capacitar?

Todas estas inquietudes deben resolverse, por lo que ello implica: por una parte, inversión de recursos para robustecer el equipo de trabajo, ya sea interno o externo y, por otra, no solo abordar las competencias técnicas sino además las blandas, que permitan incorporar mejor a las personas en la cultura de la gestión del cambio.

En este sentido, el resultado frente al componente de capacitación es bastante retador, dado que un gran por-

centaje (36,51 %) de los participantes percibe que solo algunas veces se realizan procesos de formación digital. El 29 % considera que muy pocas veces o nunca existe generación de este tipo de espacios en sus compañías. Como ya se dijo, los sectores que mayor atención prestan a procesos de capacitación alrededor de la transformación digital son los de publicidad, telecomunicaciones, comercio y educación, lo que resulta lógico, pues dichos sectores son los que más han tenido que acelerar su transformación digital, gracias a la “nueva normalidad” que acarrea la actual pandemia.

La investigación también arrojó que las organizaciones dependiendo de los países, usan aplicaciones y herramientas tecnológicas diferentes con el fin de optimizar la comunicación entre sus colaboradores, con sus aliados-proveedores y con sus clientes alrededor de la cadena de valor². Para Chile y Argentina, por ejemplo, las redes sociales son fundamentales en la comunicación con su comunidad, en cambio, para Colombia y República Dominicana la herramienta clave de comunicación es el *email marketing*.

Otro dato interesante es que en las organizaciones participantes en el estudio se está en constante búsqueda de nuevas formas de contacto con los clientes; sin embargo, un alto porcentaje (37 %) ocasionalmente está en esa búsqueda frecuente de nuevos canales de comunicación digitales. Sectores como el financiero y el estatal son los que más se preocupan en la región por encontrar nuevos canales de comunicación.

2 La cadena de valor según Porter (1991) es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar maneras de crearla y mantenerla.

Otro elemento relevante para lograr una verdadera transformación digital son las plataformas colaborativas, esto es, contratadas o desarrolladas *in-house*³ que ayudan, entre otras cosas, a automatizar procesos y articular información entre varias áreas de la compañía. El 24,1 % de las organizaciones que participaron en este estudio opta por desarrollos internos o propios y el 23, 59% por soluciones en la nube, lo cual se pueda deber a que las soluciones *cloud* se caracterizan por su simplicidad, flexibilidad y bajos costos. Otras soluciones como ERP (*enterprise resource planning*), CRM (*customer relationship management*) y BI (*business intelligence*) siguen perdiendo protagonismo en las empresas, lo que no es un buen índice, puesto que este tipo de herramientas permite que la información se convierta en un *input* fundamental para la toma de decisiones, en especial en lo referente a las estrategias de ventas y mercadeo.

A pesar de que la pandemia por COVID-19 obligó a acelerar los procesos de transformación digital en las organizaciones, es curioso identificar que en los resultados del estudio el 23,81 % de los encuestados considera la transformación digital un componente prioritario para el desarrollo empresarial. Lo que significa que aún hay muchas compañías que no han logrado la madurez digital necesaria y no son conscientes de lo que esto puede representar para su presente y futuro empresarial.

Los datos del estudio evidencian que la transformación digital en gran parte de las compañías de la región no es producto de una planeación sino el resultado de una coyuntura global. Hay mucho camino por recorrer. La transformación digital no es una moda o algo temporal,

3 La expresión *in-house* significa en este contexto que la empresa tiene su propio equipo de programadores y analistas para sus desarrollos de *software*.

es la consecuencia de la evolución de la tecnología, la informática, la comunicación y la sociedad, esta última cada vez más exigente y consciente del papel de la transformación digital en su cotidianidad.

La Gira Latam Digital 2021 como primer ejercicio representa una base interesante para continuar trabajando por una cultura digital en la región, uno de los mayores retos es seguir propiciando este tipo de espacios que formen a las personas y que sobre todo las hagan pensar y reflexionar sobre cómo crear cultura digital al interior de sus empresas, cómo proporcionar al equipo de trabajo los instrumentos técnicos y humanos que le permitan no solo adaptarse a los cambios sino también generarlos.

La transformación digital pasó de ser ajena a convertirse en un eje transversal de las compañías para asumir los retos del cambiante mercado, para pensar diferente y hacer las cosas agregando mayor valor en los procesos y para articular clientes y proveedores en un espacio en el que impere la optimización de procesos, la confianza y la participación de los colaboradores en la construcción de la cultura digital.

Referencias

- Interlat Digital Enterprise Intelligence, Pontificia Universidad Javeriana & Fundación Chile. (2021). *Transformación digital Empresarial en Latinoamérica*. Colombia-Chile.
- Porter, M. (1991). Ventaja competitiva. *Creación y Sostentamiento de un Desempeño Superior*, 71-81.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: a review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.

El *e-commerce*, su evolución y la importancia de la seguridad digital en las transacciones digitales

Héctor José García Santiago¹

La unión entre los medios de comunicación y la informática, que se ha conocido tradicionalmente como telemática (Medina, 2018), ha traído un cambio sin precedentes en el comercio tradicional. Las ventas por catálogo en los años veinte y treinta fueron el primer precedente del *e-commerce* o comercio electrónico (Sofía, 2010), modelo de negocio que rompió con los estándares tradicionales.

1 Abogado de la Pontificia Universidad Javeriana con especialización en Hacienda Pública. Magíster en Derecho Administrativo de la Universidad del Rosario y en Derecho Informático y Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de la Universidad Externado de Colombia; con estudios en Gobierno Abierto y Gobierno Electrónico de la Universidad Nacional de La Plata, Universidad Tres de Febrero y Universidad Complutense de Madrid; experto en procesos de transformación digital del Massachusetts Institute of Technology. Coordinador académico del Observatorio Javeriano de Gobierno y TIC, consultor y profesor de posgrado en diferentes universidades nacionales e internacionales; integrante del Comité de Normalización en Seguridad de la Información del Icontec. En la actualidad es presidente ejecutivo de la Sociedad Cameral de Certificación Digital Camerfirma Colombia y miembro activo del equipo de expertos en gobierno electrónico, contratación y seguridad digital del Banco Interamericano de Desarrollo.

En este modelo el consumidor podía ordenar o comprar sus productos preferidos sin salir de casa u oficina. La venta por catálogo se desarrolló gracias a la masificación de la telefonía, la cual evolucionó hasta la actual telefonía móvil, que convive en Colombia con la telefonía pública básica conmutada local, la local extendida, la telefonía móvil rural y la telefonía pública conmutada de larga distancia. La telefonía transformó el comercio tradicional, especialmente después del 25 de enero de 1915, fecha en que se realizó la primera llamada de larga distancia entre Nueva York y San Francisco.

La llamada la inició Graham Bell en Nueva York, luego conectó a Theodore Vail, presidente de American Telephone & Telegraph –hoy AT&T–, que se encontraba en Jekyll Island, Georgia; después conectaron al presidente de los Estados Unidos, Woodrow Wilson en la Casa Blanca, y por último a Thomas Watson, el asistente de Bell que se encontraba en San Francisco. Se utilizaron más de 130 mil postes telefónicos y más de 2500 toneladas de cable de cobre para lograr esa llamada, siendo el primer paso de una tecnología que posteriormente sirvió para conectar a millones de personas.

Hoy en día la telefonía en todas sus variantes sigue siendo altamente utilizada para prestar múltiples servicios como servicio al cliente, soporte técnico, venta, posventa, además de continuar como una herramienta de venta fundamental y ampliamente utilizada. En su momento la telefonía era el arma más poderosa de los vendedores. Con la evolución de los medios de pago, tarjetas débito y crédito, se promovieron aún más las ventas por catálogo.

Los medios de pago siguen evolucionando, al punto que hoy las tarjetas débito funcionan en el comercio electrónico como una tarjeta de crédito. Así mismo, con la

aparición de los botones de pagos (Mamarandi, 2019), entendidos estos como sistemas que permiten cobrar y pagar mediante una página web o una aplicación móvil; el sistema procesa la transacción e informa al sitio web el resultado de la consulta de fondos de la tarjeta de crédito, la tarjeta débito o la cuenta del banco y si hay fondos se autoriza la transacción, se genera la factura y se inicia la logística para la entrega del producto.

Como se observa, Internet –conjunto descentralizado de redes de comunicaciones interconectadas (Aranda, 2004), esto es, comunicaciones entre diferentes nodos indistintamente del lugar donde se encuentren– revolucionó el mundo y cambió la forma en que las personas se relacionan a todo nivel.

Esta comunicación se realiza a través de protocolos de comunicación, siguiendo las mejores prácticas del mercado que permiten la transmisión de datos a través de Internet entre computadoras. Los protocolos más comunes son IP: protocolo de Internet, TCP: protocolo de control de transmisión, HTTP: protocolo de transferencia de hipertexto que se utiliza para ingresar a los portales web y FTP: protocolo de transferencia de archivos.

A través de Internet se han desarrollado servicios que se han masificado mundialmente, como el correo electrónico y la *World Wide Web* (www), que es un conjunto de protocolos que permite la consulta remota de archivos de hipertexto, la transmisión de archivos, las conversaciones en línea, la mensajería instantánea, la telefonía VoIP, las videoconferencias, los juegos en línea, entre muchos otros servicios.

Además de la masificación del uso del teléfono, el Internet y el uso de botones de pago, el 9 de enero de 2007

se da otro gran avance con el lanzamiento del iPhone en la convención de Macworld. La gran novedad es que el iPhone soportaba aplicaciones de terceros. Estas aplicaciones aparecieron antes de la puesta en venta del iPhone siendo la primera One Trip, un programa que guardaba la lista preferida de compras del usuario. La posibilidad de tener aplicaciones en el celular que presten diversos servicios cambió y sigue cambiando la vida de las personas en todo el mundo.

El comercio electrónico resultante de la unión entre las comunicaciones y la informática, a partir de los avances anteriormente señalados, en la actualidad cuenta con todo el andamiaje para sustituir el comercio tradicional *face to face*. Sin embargo, en países en vías de desarrollo como Colombia, el dinero en papel continúa siendo el método principal para realizar pagos. En 2020, de acuerdo con estudios del Banco de la República (Amaya, 11 de junio de 2020), el dinero en papel representaba el 80 % de las transacciones en el país.

Este escenario parece estar modificándose con la pandemia de la COVID-19, la que impulsó la transformación digital mundial. Tanto el sector público como el privado se volcaron a la tecnología de manera inexorable, necesaria e indispensable para la supervivencia. Esto generó que las ventas por comercio electrónico aumentaran y que hoy por hoy con el botón de PSE se efectúen en promedio 35 millones de operaciones (Cajamarca, 9 de septiembre de 2021).

En el sector empresarial, un estudio realizado por Interlat (2021) presenta un diagnóstico del comercio electrónico en las distintas industrias a partir de encuestas, revelando que este tipo de comercio es relativamente nuevo en su implementación, dado que el 77,84 % de los encuestados

no lleva más de cinco años con soluciones de comercio electrónico.

Las encuestas también evidencian que mientras el sector de la construcción no considera relevante integrar el comercio electrónico en sus modelos de negocio, los sectores de tecnología y comunicaciones en más de un 87% coinciden en que el comercio electrónico tiene un nivel medio-alto de relevancia.

El estudio en cita también señala que las empresas que centran sus ventas en tiendas virtuales por lo común tienen tres canales de comercialización electrónica: redes sociales, tiendas virtuales propias y *retail* digital (terceros).

Este tipo de encuestas demuestra que, en general, el sector comercial cada vez más está implementando soluciones de comercio electrónico y, a la par, los consumidores utilizan de forma más frecuente sistemas que permiten adquirir bienes y servicios a través de Internet.

Sin embargo, el avance en el uso de medios electrónicos ha traído consigo un incremento en los fraudes y la inseguridad en el comercio electrónico. De acuerdo con el estudio “Tendencias del cibercrimen 2019-2020” de la Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones, ha habido un aumento constante en los crímenes por Internet, siendo el hurto por medios informáticos y la violación de datos personales los dos delitos más denunciados.

¿Qué hacer frente a esta modalidad de delincuencia? En Colombia, con la Ley 1273 de 2009 se creó un nuevo bien jurídico tutelado, con base en la “protección de la información y de los datos”, lo cual justamente permite iniciar acciones penales frente a la comisión de delitos

informáticos, brindando una protección adicional a los datos, procesos, políticas y recursos tecnológicos de personas naturales y jurídicas (Ojeda-Pérez et al., 2010).

Naturalmente, no basta con consagrar una conducta como delito para brindar una protección efectiva, en especial teniendo en cuenta que las conductas criminales llevadas a cabo a través de medios informáticos conllevan ciertas complejidades desde la teoría penal, dado que los hechos muchas veces tienen lugar en una realidad virtual como el ciberespacio y se realizan mediante técnicas particulares que distan mucho de los delitos tradicionales (Maya, 2017).

Además de la tipificación de estas conductas como delito, se requiere que el Estado redoble esfuerzos para hacer investigaciones rápidas, que permitan detectar la ubicación del delincuente y avanzar con su identificación, en aras de ejercer una rápida acción penal y desarticular bandas criminales especializadas en este tipo de delitos.

Además del fortalecimiento del Estado, se debe fomentar una cultura de conocimiento y prevención tanto en las empresas como en los consumidores. Las organizaciones deben contemplar dentro de la estructuración de proyectos tecnológicos un componente de ciberseguridad, asesorándose de expertos en la materia para proteger tanto sus recursos como los de los consumidores.

En este aspecto se ha encontrado que, con base en el estudio de Interlat antes citado, la mayoría de las empresas coinciden en que una de las herramientas para garantizar la seguridad de sus clientes en entornos electrónicos es el Certificado de Servidor Seguro, mientras que los sistemas antispam casi no se utilizan.

Es pertinente aclarar que los certificados de servidor seguro sirven para acreditar la identidad de un sitio web y garantizar la seguridad de la información que provean los usuarios (Pegueroles, 2000). De esta manera, el Certificado de Servidor Seguro permite acreditar que el usuario sí está entrando a una página web “verdadera” y no a una copia de la misma.

Los certificados de servidor seguro o SSL se identifican con un candado verde al lado de la barra de navegación donde el usuario introduce la dirección de la página donde quiere ir, y son útiles para contrarrestar prácticas como el *phishing* o el *pharming* (Hurtado y Alvarado, 2017).

En el caso del *phishing* se emplean mensajes fraudulentos (como correos electrónicos indicando que el receptor del mensaje se ganó algún tipo de premio, o mensajes falsos de autoridades como la Dian o algún juzgado) o sitios web que normalmente no tienen certificados SSL para sustraer información personal de las víctimas.

El *pharming* consiste en llevar al usuario a páginas falsas que son una copia exacta de páginas web legítimas. En estos casos, los delincuentes copian toda la interfaz gráfica, hipervínculos, fuentes tipográficas y demás información, de tal forma que cuando el usuario ingresa no identifica con facilidad que se trata de una página falsa (Stamm et al., 2007), máxime si el atacante logra corromper la información del DNS (Gastellier-Prevost et al., 2011).

Los certificados SSL o de servidor seguro son importantes frente a estas amenazas, dado que ayudan a que un usuario pueda validar si una página es legítima o no a través de la comprobación del SSL y, además, impiden

que terceros puedan acceder a la información que están ingresando las personas en las páginas web al efectuar transacciones financieras o compartir datos personales como correo electrónico, nombre, dirección o número de tarjeta de crédito.

Por ello, las empresas deben contar forzosamente con certificados SSL en sus páginas web, pues este es un elemento básico para crear seguridad y confianza en Internet; así mismo, los consumidores, al entrar a páginas web –sobre todo páginas en las cuales vayan a realizar transacciones financieras– deben verificar estas web cuenten con certificados SSL.

Empero, el panorama de ciberdelincuencia muestra cómo cada día los delincuentes utilizan nuevas técnicas, cada vez más sofisticadas, para lograr sus objetivos, lo cual obliga a las personas a adoptar mecanismos idóneos para defenderse de esta constante evolución criminal.

Esto genera que además de los certificados SSL se implementen otras técnicas complementarias (Rane & Meshram, 2012). Desde el punto de vista empresarial, la instalación de antivirus, sesiones de *hacking* ético, evaluación constante de sistemas de seguridad y acompañamiento de expertos son solo algunas de las medidas que deben ejecutarse.

En este aspecto se subraya que las empresas tienen la responsabilidad de garantizar un entorno seguro a sus usuarios, no solo en el momento de realizar la transacción, sino de forma posterior, lo que implica que se lleven a cabo los controles que sean necesarios para que ninguna persona no autorizada acceda a bases de datos, sobre todo si la misma contiene datos financieros, contraseñas u otra información sensible.

Desde el punto de vista del consumidor, si bien es cierto que han aumentado las transacciones electrónicas, también lo es que muchas personas, aun cuando estén en la posibilidad de hacerlo, no utilizan medios electrónicos de pago y prefieren continuar a través de las vías tradicionales.

Una de las razones que explican este tipo de conductas es justamente la seguridad, máxime cuando día a día se publican en los medios de comunicación noticias que hacen referencia a la comisión de distintos delitos informáticos por medio de los cuales se sustrae información personal o se hurta dinero de cuentas bancarias. La ausencia de seguridad hace que los consumidores no tengan confianza en el comercio electrónico.

Generar confianza en el uso de medios electrónicos demanda esfuerzos por parte de diversos sectores: del sector empresarial se requiere el robustecimiento de sus esquemas de seguridad; del Estado es necesario que informe adecuadamente al consumidor y que fortalezca los equipos de investigación criminal, y del consumidor se pide que se informe bien y tome las medidas de seguridad que correspondan.

Sobre este último punto cabe mencionar que los consumidores no deben ser sujetos pasivos frente a la ciberdelincuencia, sino adoptar las precauciones que sean del caso, de la misma manera en que cuidan sus pertenencias materiales, como celulares y vehículos. Estas precauciones incluyen la instalación de antivirus actualizados, utilizar redes wifi privadas para realizar transacciones, abstenerse de abrir correos sospechosos y verificar la autenticidad de las páginas web a las cuales acceden.

En conclusión, el aumento de las transacciones electrónicas acarrea un aumento de nuevas modalidades de delin-

cuencia. Frente a esto, la implementación de los certificados SSL es un requisito que deben cumplir las empresas y que debe complementarse con otros mecanismos de seguridad provistos tanto por las mismas empresas como por los consumidores.

Referencias

- Amaya, J. (2020, 11 de junio). El rol del uso del dinero en efectivo en la reactivación de la economía colombiana. *Diario La República*.
- Aranda, V. T. (2004). Historia y evolución de Internet. Autores Científico-Técnicos y Académicos, 22-32.
- Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones. (2019). Informe de las tendencias del cibercrimen en Colombia (2019-2020). Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones.
- Cajamarca, I. (2021, 9 de septiembre). Al mes se realizan 35 millones de operaciones en promedio a través del botón PSE. *Diario La República*.
- Gastellier-Prevost, S., González Granadillo, G. & Laurent, M. (2011). A dual approach to detect pharming attacks at the client-side. 4th IFIP International Conference on New Technologies, Mobility and Security.
- Hurtado, M. E. & Alvarado Sarango, D. J. (2017). Análisis de certificados SSL/TLS gratuitos y su implementación como mecanismo de seguridad en servidores de aplicación. *Enfoque UTE*, 8, 273-286.
- Interlat: Digital Enterprise Intelligence. (2021). La actualidad del comercio electrónico en organizaciones de Latinoamérica.

- Mamarandi, A. M. & Barriga, S. (2019). La percepción de la experiencia de compras en el comercio electrónico, desde un enfoque teórico práctico. *Ciencia-matria*, 5(9), 199-224.
- Maya, R. P. (2017). El cibercrimen y sus efectos en la teoría de la tipicidad: de una realidad física a una realidad virtual. *Nuevo Foro Penal*, 13(88), 72-112.
- Medina, J. (2008). La telemática es la esencia de las telecomunicaciones. Antena de telecomunicación.
- Ojeda-Pérez, J. E., Rincón-Rodríguez, F., Arias-Flórez, M. E. & Daza-Martínez, L. A. (2010). Delitos informáticos y entorno jurídico vigente en Colombia. *Cuad. Contab*, 11(28).
- Pegueroles, J. F. & Alins, J. J. (2000). Navegar seguro por Internet. *Buran*, 16, 57-63.
- Rane, P. B. & Meshram, B. B. (2012). Transaction security for e-commerce application. *International Journal of Electronics and Computer Science Engineering*, 1(3), 1720-1726.
- Sofía Alfonzo, C. (2010). Comercio electrónico la venta por catálogo del siglo XXI. *Debates IESA*, 15(3).
- Stamm, S., Ramzan, Z. & Jakobsson, M. (2007) Drive-by pharming. En S. Qing, H. Imai y G. Wang (eds.), *Information and Communications Security. ICICS 2007. Lecture Notes in Computer Science*, vol. 4861. Heidelberg.

La imperiosa necesidad del surgimiento de nuevas empresas digitales inteligentes

Diego García Sarmiento¹

El Estudio sobre inteligencia digital empresarial en Latinoamérica realizado por Interlat Digital Enterprise Intelligence, Pontificia Universidad Javeriana (Colombia) y Circular HR de Fundación Chile muestra la falta de madurez empresarial para ejercer procesos inteligentes en las organizaciones del continente

En este capítulo veremos cuál es el estado de las organizaciones en cuanto a sus operaciones, con enfoque principal en las áreas de *marketing*, ventas y tecnología, y con apoyo en la digitalización de sus tareas, optimización de esfuerzos y procesos de automatización, para tener una interacción completa con su comunidad, que les permita realizar acciones verdaderas de comunicación digital inteligente.

1 Director de Marketing y Comunicaciones de Interlat Group. Comunicador social con énfasis en *marketing* digital, con más de ocho años de experiencia en equipos y procesos de comunicaciones digitales y cuatro años de experiencia como *speaker* y capacitador en *social media*, *marketing* digital y comercio electrónico.

Interlat lleva tres años promoviendo la expresión “inteligencia digital empresarial” y se hizo tendencia como categoría en el mundo corporativo. Se proyectó como el uso e implementación de un ecosistema digital 360, para realizar todas las acciones de comunicación empresarial tanto internas como externas, para así lograr tener relaciones y conexiones íntegras con las comunidades con base en extracción y análisis de data, que facilita observar de forma estratégica el comportamiento de los usuarios.

La inteligencia digital empresarial está conformada por varios pilares, entre los más importantes: gestión de comunicaciones y canales digitales e inteligencia y escucha digital.

Pero, ¿este concepto no es lo mismo que transformación digital? La respuesta es no. La inteligencia digital empresarial puede estar más asociada a los procesos de digitalización de una organización, pero con un plus adicional, y es que no deben ser procesos de uso de tecnología por parte de sus colaboradores de forma aislada, sino integrales. La incursión de la tecnología debe ser transversal a toda la organización sin importar áreas, jerarquías o posiciones y debe ser liderada por el equipo de tecnología de forma estrictamente alineada con recursos humanos, a pesar de que como bien se mencionó antes, estén involucradas las áreas de *marketing* y ventas.

La transformación digital es sobre todo un proceso cultural, se trata de integrar una cultura digital desde la visión de la organización y su forma de liderar, para que esto influya en las personas y sus procesos, teniendo en cuenta la experiencia de los clientes internos y externos hasta llegar a pensar en nuevas oportunidades de negocios desde lo digital. Mientras tanto, los procesos de digitalización de una organización tienen que ver con la adquisición e

implementación de la tecnología para optimizar y automatizar procesos, que favorezcan el ahorro de esfuerzos y rentabilidad de operaciones que apunten hacia un mayor retorno de inversión en las empresas.

De esta manera, se puede decir que la inteligencia digital empresarial es la implementación coherente, integral, sistemática y estratégica de los procesos de digitalización de una organización, que se dirigen a objetivos claros para ejecutar tácticas basadas en análisis de datos, que faciliten la obtención de mayores ingresos a la organización.

Gestión de comunicaciones y canales digitales

La comunicación es una sola, aunque se sirve de diferentes medios para propagarse y transmitirse. En este caso, los canales son todos los medios digitales a los que tenemos acceso por medio del uso de la Internet, es decir, los medios *online*. “La comunicación digital, derivada de la comunicación social, es creada y dirigida por y a toda persona inteligente que produce y distribuye mensajes como apoyo a su actividad económica, cultural o individual en medios conectados a internet” (Núñez Noda, 2005, p. 27).

Parece algo sencillo, sin embargo, es importante ser cuidadosos con los canales en los que se desea transmitir los mensajes. Los medios digitales traen una serie de complejidades, las cuales no deben verse de forma negativa, sino ejecutar las acciones correctas para sacar provecho de este canal que genera valor para toda la comunidad que se encuentra en línea.

Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) se presentan en la actualidad como un medio de

acceso, de posicionamiento y hasta de movilidad social ascendente; de participación y construcción ciudadana. Puesto de otra manera, las TIC hoy se construyen en un elemento indispensable de cara a las proyecciones de desarrollo social de los países, de los grupos sociales y de los individuos (Lugo, 2010, p. 9).

Justamente ese es el gran reto de lo que llamamos democratización de la información, que se considera, alcanzó su máxima expresión con la aparición de Internet.

Las TIC son una herramienta para el desarrollo humano, por lo que con el acceso a ellas, se abre a los usuarios la posibilidad de utilizarlas para contribuir al enriquecimiento de su vida individual y comunitaria. La condición social, económica y cultural de las personas no es impedimento para acceder a las TIC y a la Internet, quedando de este modo, el derecho a la información y a la comunicación debidamente garantizado (Segunda Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información, 2005, p. 9).

Aquí lo concreto es que la información ahora es más accesible que nunca, esto hace que las interacciones entre personas o entre empresas y comunidad sean ilimitadas, abiertas y personalizadas. Es por esta razón su complejidad, el usuario y la comunidad están cada vez más informados y la interacción se vuelve más estricta; esto obliga a las organizaciones a robustecer sus procesos internos y externos, para canalizar, unificar, planificar y ejecutar sus comunicaciones de forma precisa y clara.

Lo que el estudio de inteligencia digital empresarial realizado por Interlat, Pontificia Universidad Javeriana y Circular HR de Fundación Chile revela en este aspecto,

es que menos del 50 % de alrededor de cien empresas del sector público y privado encuestadas afirma tener un nivel alto de relevancia en cuanto a gestión de comunicaciones y canales digitales, pero no lleva a cabo acciones completas para consolidarla. Por su parte, el apoyo en tecnología para gestionar las comunicaciones digitales y sus procesos de canalización no es integral. Más del 40 % evidenció que usa solo una o dos plataformas tecnológicas para estas acciones, entre las cuales mayormente estaban herramientas de *email marketing* y de CRM (*customer relationship management*). En definitiva, esto demuestra que aún no se tiene claro el concepto de gestionar bien las comunicaciones, y que incluso, las plataformas para gestionar canales digitales de comunicación como redes sociales y chats en línea, no son una prioridad para las organizaciones en los últimos años.

En este sentido es posible afirmar que la potenciación de los intercambios dialógicos a través de las nuevas plataformas se ha identificado, de forma recurrente, como un avance que beneficia al usuario en su acceso a la información. Del mismo modo, la posibilidad de customizar mensajes, productos y servicios fue calificada, desde los primeros desarrollos técnicos, como uno de los grandes logros del nuevo escenario comunicativo digital [...] que “conocer mejor el perfil del público, permite al comunicador orientarlo mejor, ofrecerle temas que le permitan crecer como persona y ofrecerle así un mínimo de orden al caos que puede resultar a veces Internet” (Morales, 2001, p. 122).

Es necesario contar con la tecnología que permita personalizar los mensajes (customización), optimizar y automatizar procesos, sin perder la conexión y la relación real y genuina entre organizaciones y sus comunidades.

Inteligencia y escucha digital

Este es el segundo ítem en el armado del concepto de inteligencia digital empresarial.

Gracias a la escucha social, puedes darle seguimiento, analizar y responder a las conversaciones que ocurren sobre tu marca en redes sociales. Además, es un componente crucial de la investigación de la audiencia. La escucha social es cuando realizas un seguimiento de tus plataformas de redes sociales para encontrar menciones y conversaciones relacionadas con tu marca. Después, hay que analizar esta información para descubrir oportunidades para actuar (Tran, 2020).

La escucha social es una herramienta de investigación valiosa para obtener datos significativos sobre lo que hablan de las empresas las comunidades en las redes sociales y otros canales digitales de información compartida. Anteriormente las organizaciones solían aplicar una estrategia de escucha, de forma manual y física por medio de investigaciones de mercado aplicadas por encuestas. El espectro digital permite de forma mucho más natural, extraer los datos que reflejan un comportamiento en tiempo real de los usuarios de una marca, que facilita a los equipos en las empresas observar y analizar los deseos, perspectivas y percepciones de su comunidad.

Es así como perfectamente tiene cabida y total coherencia la asociación del término ‘inteligencia’ con las acciones de escucha digital. Mediante la escucha digital se consiguen datos, pero, ¿qué valor tienen estos si no se procesan y se analizan? Es ahí donde entra lo que se denomina inteligencia de datos.

El conocimiento deriva de información, así como la información deriva de los datos. Existe una relación

directa entre datos, información y conocimiento. Si la información se transforma en conocimiento, entonces ha ocurrido la intervención de un ente inteligente. Las acciones de generación del conocimiento se producen en los seres humanos (Davenport & Prusak, 2001, p. 127).

Y qué pertinente es esta definición de la unión de escucha e inteligencia, pues esto quiere decir que no es más que el proceso de datos pero de forma consciente, saber analizar lo que es en verdad importante y transformar esos datos en información de valor tanto para la organización, como para la comunidad.

El estudio revela además que solo aproximadamente el 20% de las empresas encuestadas en el último semestre considera que la escucha digital es altamente relevante para su organización; lo que indica un nivel de implementación muy pobre. Menos del 30% se apoya en tecnologías para hacer procesos de escucha sobre su comunidad. Los procesos de escucha no se pueden seguir haciendo de forma manual cuando los datos tienen que presentarse en tiempo real para ser analizados, ni mucho menos seguir acudiendo a técnicas antiguas de investigaciones de mercado *offline*.

Por su parte, cerca del 50% de los encuestados afirmó que aplica análisis de datos, aunque no totalmente consolidados; esto indica que a pesar de que estamos en la 'era de los datos' falta mucho por aprender de procesos claros de análisis de datos que aporten a la construcción de conocimiento para la toma de decisiones correctas y en línea con la visión y objetivos de la organización.

No se puede dejar de lado lo más importante en las organizaciones: las personas. El talento humano jamás será

reemplazado por máquinas, *bots* u otra tecnología; sin embargo, la data expuesta en el estudio prueba que los equipos de tecnología, *marketing* y ventas no están aún maduros en el manejo, gestión y ejecución de comunicación digital, de escucha e inteligencia de datos, pues se visualiza una diversidad incongruente en la formación de estos equipos, que si bien pueden variar de acuerdo con la industria a la que pertenecen las empresas, no se observa una base común para consolidar estas áreas. Más del 40% de los encuestados asevera que no tiene un departamento específico para el análisis de datos, pero que hay una persona asignada para esta acción. Si existiese en las organizaciones una verdadera cultura de análisis de datos para tomar decisiones clave en la construcción de nuevas estrategias, ¿cómo hacerlo solo con una persona ante tanta cantidad de datos que ofrece el mundo *online*? La profundización en este tema con las organizaciones daría para una investigación más rigurosa tipo consultoría, que nos pueda aclarar esta radiografía que aún aparece borrosa.

Conclusiones

La industria digital reclama ante las nuevas circunstancias acelerar no solo los procesos de transformación digital, sino la consolidación de verdaderas empresas digitales inteligentes, donde la inteligencia de datos, el uso de la tecnología para canales digitales y la protección de datos propios y del entorno digital formen parte de una cultura digital firme y robusta, transversal a la organización y a la visión general de la empresa para trazar el camino de sus objetivos.

De acuerdo con lo anterior, más del 50% de los encuestados asegura que no se siente altamente capacitado

para realizar procesos que tengan que ver con el análisis de datos y la inteligencia digital empresarial, lo que concuerda con diversos estudios realizados en los últimos cinco años, que concluyen que los colaboradores sienten que la tecnología es adquirida con frecuencia, que se designan presupuestos para su compra, pero no existen procesos y métodos claros para capacitar a los equipos, con el fin de que las herramientas tecnológicas sean aprovechadas en su máxima expresión. Los mismos líderes de departamentos de tecnología perciben que las soluciones provistas por estos departamentos para diferentes áreas de la organización solo se utilizan entre un 20 % y 30 %.

La transformación digital y el surgimiento de empresas digitales inteligentes ya no son una oportunidad, sino una obligación. Como bien lo dijo Freek van Laar (2020), director de la Red Latinoamericana de Transformación Digital con sede en Chile, “Las acciones que tomes con relación a la transformación digital, definirán la relevancia o la irrelevancia de tu organización”.

Referencias

Davenport, T. & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Prentice Hall.

Interlat Digital Enterprise Intelligence, Pontificia Universidad Javeriana & Fundación Chile. (2021). *Estudio sobre inteligencia digital empresarial en Latinoamérica*. Colombia-Chile.

Lugo, N. (2010). *Informe sobre tendencias sociales y educativas en América Latina, 2014: políticas TIC en los sistemas educativos de América Latina*. Unesco.

- Morales Castillo, F. (2001). *Al rescate de la ciber-comunidad regional*. En Actas del Congreso “Vigencia del periodismo escrito en el entorno digital multimedia”. Universidad Complutense de Madrid.
- Núñez Noda, Fernando. (2005). *Guía de comunicación digital: hacia la autonomía en la distribución de mensajes en bits*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Romero Rodríguez, L. (2019). *La comunicación en el escenario digital. Actualidad, retos y perspectivas*. Pearson Educación de Perú, Universidad Técnica Particular de Loja.
- Segunda Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información. (2005). Túnez.
- Tran, T. (2020). Qué es la escucha social, por qué es importante y 10 herramientas para facilitarla. <https://blog.hootsuite.com/es/escucha-social/>

Medid y se os dará, automatizad
y hallaréis, desarrollad y se os abrirá.
Reflexiones y desafíos sobre los temas de
marketing digital y *social media*
en las organizaciones
de América Latina

Alexis Castellanos-Escobar¹

La transformación digital está modificando considerablemente la dinámica de las organizaciones, en particular en los procesos internos, las relaciones (con colaboradores, públicos y grupos de interés) y la creación de valor. Así mismo, las prácticas de producción, circulación y consumo de contenidos comunicativos están mutando, pero también las de análisis, formulación, implementación y evaluación de los planes y acciones de *marketing*. Ahora, sobre la base de las tecnologías digitales los datos son fundamentales para las organizaciones al ser el nuevo capital del siglo XXI y la inteligencia artificial con sus tecnologías de procesamiento con

1 Profesor asistente del Departamento de Comunicación de la Pontificia Universidad Javeriana en Bogotá, Colombia. Actualmente coordina el Énfasis en Creación y Producción Editorial y Multimedial de la carrera de Comunicación Social de la misma institución.

lenguajes naturales, aprendizaje automático y visión computarizada, en combinación con desarrollos de realidad aumentada, virtual, mixta y otros avances como el ‘Internet de las cosas’ o el *blockchain* permiten la conformación de sistemas automatizados de macrodatos en línea y la posibilidad de aplicar análisis predictivos con soporte en múltiples fuentes de información, convirtiéndose en elementos imprescindibles para el desarrollo de estrategias digitales².

En este panorama, el interés de Interlat y sus aliados (2021) –la Pontificia Universidad Javeriana, Escuela Javeriana de Gobierno y Ética Pública, el Observatorio de Gobierno y TIC y la Circular HR de Fundación Chile– por el fomento de una cultura digital en América Latina, se refleja en estudios que permiten mapear y caracterizar la trascendencia del *marketing* digital y los *social media* en las organizaciones de Latinoamérica³. Sus diagnósticos son un valioso insumo en relación con (i) los niveles de apropiación e importancia del *marketing* digital en las organizaciones; (ii) la idoneidad de los

-
- 2 Los modelos predictivos tienen como objetivo descubrir patrones de esfuerzos de *marketing* anteriores y comprender qué funciona, y a través del aprendizaje automático, recomendar el escenario más óptimo para futuras campañas a partir del uso de algoritmos y *machine learning*, los cuales poseen mejor precisión que la investigación de mercado retrospectiva y obtienen conocimientos rápidos de nuestras audiencias que las pruebas de concepto que consumen mucho tiempo.
 - 3 Los *social media* son el término para referirse a las plataformas de *software* y “los servicios basados en la web que permiten a los usuarios reunirse en línea e intercambiar, comunicarse y participar en cualquier forma de interacción social. Esa interacción puede abarcar textos, sonidos, imágenes, videos y otros medios, individualmente o en cualquier combinación. Implica la generación de nuevos contenidos; la recomendación y el intercambio de contenido ya existente; revisar y calificar productos, servicios y marcas; discutir los temas del día; perseguir pasatiempos, intereses y pasiones; compartir experiencias y conocimientos” (Ryan, 2021, p. 220).

equipos o personas que lo lideran y (iii) el nivel de apropiación de tecnología y capacitación. A partir de este referente, el presente texto discute algunos elementos de las imbricadas dimensiones tecnológica, sociocultural y económico-política de nuestros países, derivadas de los datos recolectados de ciento ochenta organizaciones de dieciséis sectores diferentes en la región. De igual manera, invita a considerar el estado actual de las organizaciones y las posibles acciones de mejora, como paso fundamental para la creación de estrategias que impacten positivamente su realidad.

Primero es necesario preguntarse por qué cuesta tanto implementar acciones de *marketing* digital 5.0 en las organizaciones latinoamericanas. Si bien la penetración de tecnologías digitales crece a un ritmo considerable en la región, el tema se ha reducido simplemente a su perspectiva instrumental. Se concibe la tecnología como una herramienta y no como forma de pensamiento, lo que imposibilita que las empresas vean más allá. Aunque existen procesos de transferencia, se carece de autonomía tecnológica y se depende aún de quienes crean y desarrollan las plataformas digitales en otras partes del mundo. De cara a la competitividad de las organizaciones en América Latina se debe pasar del relativamente cómodo lugar del consumo al prosumo de tecnologías digitales, mediante el aumento de la inversión en infraestructura tecnológica, el fomento de desarrollos contextualizados que permitan la ampliación del impacto y la generación de valor, y la implementación de un enfoque integral de transformación digital en todos los niveles de la organización⁴.

4 Para comprender la naturaleza multidimensional de la transformación digital y una hoja de ruta en las organizaciones consultar el artículo de Fadwa Zaoui y Nissrine Souissi (2020).

De acuerdo con los resultados del estudio de Interlat et al. (2021), el mayor esfuerzo de inversión en recursos de *software* y aplicativos de las organizaciones está destinado a la gestión y administración de redes sociales (53%), la optimización de anuncios pagos (20%), la inteligencia y escucha digital tiene 18% y la seguridad de activos digitales 9%. Entonces, es posible inferir que las organizaciones producen mucho y escuchan poco, ya que no es prioridad explorar qué dicen los públicos y grupos de interés sobre ellas y sus marcas. Así pues, las organizaciones podrían ser más estratégicas respecto de las publicaciones en *social media* y los esfuerzos que hacen en *marketing*, conociendo mejor y brindando contenidos de valor a sus audiencias. A renglón seguido, no es clara en la agenda de los equipos encargados de *marketing* y de comunicación latinoamericanos la prelación que tiene la seguridad informática, por lo que debe priorizarse en conjunto con las áreas de TI para evitar robos de identidad y de los activos digitales, con el fin de garantizar la confianza a los usuarios en sus datos y protección de la información.

Para ello, las organizaciones latinoamericanas deben ser más flexibles e implementar estructuras horizontales, lo que potenciará el cambio y la posibilidad de dinámicas de cocreación, experimentación e investigación. Si se buscan procesos disruptivos y desarrollos innovadores, se debe invertir recursos en capital intelectual especializado y espacios para fomentar prácticas colaborativas como las ya mencionadas, basadas en la estrategia de transformación digital formulada. De igual manera, la implementación de metodologías ágiles fortalecerá las interacciones entre equipos multifuncionales descentralizados para conceptualizar, diseñar, desarrollar, validar y medir productos/servicios y acciones de *marketing* rápidamente. Las

personas son las que propician los cambios, dinamizan la innovación y permiten la construcción del *know-how* en las organizaciones; por tanto, se requieren roles especializados y habilidades para un *marketing* 5.0 en el siglo XXI, a partir del fortalecimiento de capacidades para contextos de competitividad global en el marco de una economía digital⁵.

América Latina es una región con bajos niveles generativos en el vector tecnológico, dadas las carencias de cualificación, en particular en minería de datos, visualización y analítica de datos, automatización, inteligencia artificial y *machine learning*. Se invierte en infraestructura tecnológica mas no en potenciar las capacidades para que el equipo humano pueda crearla y transformarla, lo que requiere voluntad política para consolidar competencias instaladas en las organizaciones, de acuerdo con sus necesidades y su estrategia. Además, es menester trabajar en la retención de los talentos cualificados en nuestros países para evitar la “fuga de cerebros”, ofreciendo ambientes de crecimiento, proyección personal/profesional y el desarrollo de proyectos a largo plazo. Esto requiere la conformación de equipos más especializados con roles y funciones que puedan apoyar en diferentes líneas de comunicación y *marketing* digital a través del uso de sistemas de gestión flexibles. Si bien los estrategas, planificadores, creadores/curadores

5 De acuerdo con lo propuesto por Kotler et al. (2021) el *marketing* ha pasado por las siguientes etapas: *marketing* 1.0 centrado en el producto, *marketing* 2.0 centrado en el consumidor, *marketing* 3.0 centrado en los valores y en aportar soluciones a problemas de la sociedad reconociendo la importancia de los prosumidores y los *social media*. *Marketing* 4.0 interesado en ganar el apoyo y la confianza del cliente combinando la interacción a través de entornos *online* y *offline*. El *marketing* 5.0 se basa en sistemas interconectados que no necesitan de la intervención humana.

de contenidos, *community managers* y diseñadores (UX/UI) son pilares de un área de *marketing* y *social media*, se requieren expertos en SEO/SEM y ecosistemas programáticos, analistas de datos, desarrolladores y productores de contenidos audiovisuales para formatos livianos y dispositivos móviles.

Si bien los cambios digitales producen diversos temores, como las amenazas de pérdidas de empleos y posibles violaciones a la privacidad, con la pandemia de la COVID-19 las organizaciones comprendieron el valor del uso de tecnologías para crear, comunicar, entregar y compartir. Esto ha motivado el interés hacia el *marketing* en *social media* y buscadores y el *e-commerce*, pero con alcances limitados. Según el estudio de Interlat et al. (2021), aunque el *marketing* y la comunicación digital mantienen un papel subsidiario en las acciones estratégicas de las organizaciones, contribuyendo al éxito de las apuestas formuladas por estas, los objetivos de las campañas digitales privilegian la conversión y la venta, de modo que no hay una preocupación por la generación de valor a largo plazo, ni un sostenimiento de marca de forma similar a las organizaciones en países del norte global. Las estrategias de *marketing* digital y *social media* pueden potencializarse a través de los desarrollos tecnológicos, permitiendo la toma de decisiones informadas basadas en macrodatos, predecir los resultados de las acciones y tácticas de *marketing*, automatizar la ejecución de labores operativas de *marketing*, así como personalizar la experiencia de los consumidores en los puntos de venta físicos.

Las plataformas digitales ofrecen la posibilidad de identificar tendencias, analizar conjuntos de datos comparativamente, reconocer los puntos fuertes y débiles del

calendario de publicaciones, examinar el resultado de los esfuerzos de *marketing* en las ventas, entre otras. No obstante, las organizaciones deben avanzar en niveles superiores de transformación digital, fomentando la capacidad de anticipación y desarrollando nuevos productos/servicios basados en análisis en profundidad de las conversaciones de los clientes y comunidades en los *social media*. Así mismo, la aplicación de técnicas de inteligencia artificial contribuye a revelar patrones de compra útiles para que las acciones de *marketing* entreguen contenidos adecuados a un grupo de compradores en función de sus perfiles, customizando la experiencia.

Los sistemas de recomendación algorítmica llevan a otra escala el *e-commerce*, pues analizan de modo continuo historiales de compras anteriores para crear una segmentación dinámica y perfiles de los usuarios, y encuentran conexiones ocultas entre productos aparentemente no relacionados para la venta adicional y la venta cruzada. Se suman los *chatbots* como aplicaciones de servicio mediadas por agentes no humanos y que vemos en diferentes medios digitales, con la capacidad de ofrecer atención permanente con tiempos de respuesta más breves y una gestión integral y simultánea de varios usuarios.

Sin embargo, pocas organizaciones latinoamericanas aprovechan las técnicas de inteligencia artificial que permiten escribir textos (*copyys*), componer anuncios para sus plataformas digitales con una participación mínima de personal humano, analizar campañas exitosas durante los últimos años para crear contenidos o simplemente supervisar el rendimiento de varias ubicaciones de anuncios y proporcionar la información resul-

tante al equipo creativo para elaborar publicaciones más efectivas. Por supuesto, con estos avances los retos ético-políticos están latentes, pues el trabajo con contenidos en *social media* compromete a las organizaciones con problemáticas relacionadas con sobrecarga de información, desinformación y noticias falsas. De igual manera, la ecología y el cuidado del medioambiente también figuran en la agenda, respecto a los procesos de producción, uso de las tecnologías digitales y los materiales que se emplean en su confección, la energía empleada y su corto ciclo de vida, el impacto de su funcionamiento y su posterior desecho. Aquí, el discurso de la sostenibilidad debe pasar del decir al hacer, y convertirse en parte integral de las apuestas estratégicas de transformación digital en las organizaciones.

Por otra parte, es particular la reflexión en torno a los recursos invertidos en las acciones de medición que tan solo reflejan un 6 % de los resultados del estudio, frente a 19 % de investigación, 27 % de planificación y 47 % de ejecución, es decir, se ejecuta mucho, se mide poco. Las organizaciones tienen muy bajos niveles de automatización de procesos, de manera que su tiempo se va en la producción y sostenimiento manual de contenidos en *social media*, así como en acciones de *marketing* digital de forma orgánica o pagada. Por ende, es arriesgado producir sin medir los esfuerzos anteriores, sin tener insumos de data previos, sin conocer y revisar analíticamente el contexto y el desempeño de los competidores. De igual manera, vale la pena preguntarse ¿cuál es el sentido de la medición? ¿Qué se mide? ¿Para qué se mide? En ello el estudio de Interlat et al. (2021) revela que el 37 % se enfoca en emplear la medición para detectar oportunidades de mejoramiento, el 30 % para formular o reformular estrategias digitales, el 25 % está

destinado a la construcción de informes para reportar los resultados internamente en las organizaciones, y tan solo un 7% usa la medición para predecir el comportamiento de sus usuarios.

Existe, entonces, la necesidad de contar con programas de *social media* que se puedan someter a procesos de iteración y procurar su ubicación en el contexto del negocio. Los *social media* son centrales en la experiencia con los usuarios, pues ayudan a dar forma a esa experiencia, contribuyen con mensajes, contenidos y comunicaciones consistentes manteniendo un contacto omnicanal 24/7. Para obtener la formulación de un programa eficaz de *social media*, es clave comprender la audiencia objetivo, mantener coherentemente los valores de marca, sostener una voz propia; generar contenido de valor diversificado que debe ser corto, rastreable, compartible, adaptable a diferentes formatos y plataformas; responder a los clientes y emplear de forma integrada la estrategia y la mezcla de medios; invertir recursos para la gestión necesarios (humanos, financieros, técnicos, tecnológicos) de los canales digitales; trabajar, comparar, testear y evaluar con datos el desempeño de los contenidos creados, curados y compartidos y, finalmente, emplear los análisis y métricas para aumentar y mejorar el servicio y el ROI⁶.

Respecto a las frecuencias en los tiempos de medición, el estudio de Interlat et al. (2021) arroja los siguientes re-

6 Como señala Ryan (2015) los diez beneficios del monitoreo y la medición continua de los *social media* son: investigación de mercado, segmentación de audiencias, mapa de influencia, desempeño de campañas, exposición de marca, generación de *leads*, gestión y reputación de marca, servicio al cliente, investigación de competencia y procesos de innovación.

sultados: 38 % mensual, 32 % semanal, 19 % trimestral y 11 % diariamente. Por consiguiente, hay varios desafíos; por un lado, medir con sentido y orientación; por otro, superar el problema de la sobrediagnóstico (muchas veces las organizaciones saben en qué están fallando, producto de sus evaluaciones y auditorías, pero no implementan actividades de mejoramiento) y la esquizofrenia de medirlo todo, recolectando grandes volúmenes de datos sin darles un uso adecuado.

En este campo de acción los cambios seguirán de forma acelerada y continua, de modo que las tres tareas impostergables que tienen las organizaciones de América Latina son la medición de las acciones, la automatización de los procesos para disminuir el esfuerzo operativo y la búsqueda de la seguridad para los activos digitales. Por ello, medid y se os dará, automatizad y hallaréis tiempo para priorizar lo importante del negocio, desarrollad y se os abrirán las oportunidades de la autonomía tecnológica.

Referencias

- Interlat, Pontificia Universidad Javeriana & Circular HR de Fundación Chile. (2021). *La trascendencia del marketing digital en empresas de Latinoamérica*. Interlat, Pontificia Universidad Javeriana, Circular HR de Fundación Chile.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0. Technology for Humanity*. Wiley.
- Ryan, D. (2015). *Understanding Social Media*. Kogan Page.
- Ryan, D. (2021). *Understanding Digital Marketing*. Kogan Page.

Zaoui, F. & Souissi, N. (2020). Roadmap for digital transformation: a literature review. *Procedia Computer Science*, 175, 621-628.

Turismo, pandemia y tecnología digital: importancia y retos para las empresas turísticas

César Ferrari¹

La industria turística está atravesando por una transformación notable. Las nuevas tecnologías digitales, que involucran comunicaciones modernas, redes sociales, difusión, almacenamiento y procesamiento de información y datos abundantes están moldeando su desarrollo. Ha extendido su horizonte para hacerlo cada vez mucho más global. Lo más probable es que se acentúe con el transcurso del tiempo. Por su parte, la pandemia de la COVID-19 y sus consecuentes cuarentenas han causado un enorme perjuicio sobre el sector, pero también han acelerado esa transformación y ayudado a definirla. Con todo ello, el turismo está cambiando (en particular el que será dominante) sus relaciones con las personas, y las formas de atender,

1 Ph. D. en Economía por la Universidad de Boston. Actualmente es profesor titular de la Pontificia Universidad Javeriana en el departamento de Economía. Ha sido asesor del Fondo Monetario Internacional para los bancos centrales de Guinea-Bisáu y Angola, director y gerente general del Banco Central de Reserva del Perú y director técnico del Instituto Nacional de Planificación del Perú. Es miembro de la Academia Colombiana de Ciencias Económicas.

registrar, procesar y contabilizar sus operaciones en las empresas.

Turismo, tecnologías y redes sociales

Las nuevas tecnologías digitales están transformando el turismo. Esta transformación se da, particularmente, en la aproximación a los usuarios y en la escogencia de estos sobre los destinos y los paquetes y servicios turísticos relacionados, con perspectivas cada vez más amplias y globales.

Cada vez con más frecuencia, los destinos, paquetes y servicios turísticos se difunden en Internet a través de páginas web promocionales, o a través de las redes sociales y, por lo tanto, llegan cada vez más a públicos más amplios, diversos e internacionales. Estas han probado ser un mecanismo eficiente para hacer conocer y publicitar ciertos territorios y eventos culturales, históricos, festivos, gastronómicos, entre otros, y los servicios para acceder y disfrutar de ellos en todas las formas y oportunidades.

Las páginas web son desarrolladas por los gobiernos nacionales o territoriales para difundir una bondad turística, un país o un territorio determinado; las formulan también las empresas turísticas para promocionar un destino o un servicio específico propio. A su vez, los turistas potenciales ubican esa información y definen sus preferencias a través del mismo Internet y contratan los paquetes o servicios turísticos empleando dicho medio.

Consecuencia de lo anterior, cada vez con más frecuencia las empresas están disminuyendo sus ventanillas de atención al público de manera presencial para informar, promocionar y vender pasajes, paquetes y servicios turís-

ticos. Prefieren hacerlo de manera virtual a través de sus páginas web.

Esto es una ocurrencia económica consecuencia de que el costo marginal de la economía digital, es decir, el costo de una unidad adicional del bien o servicio que esta produce tiende a ser mínimo, y los costos marginales de almacenamiento, transporte y réplica de los bienes de información tienden a cero. Así, la información turística y su transmisión a uno o a un millón de usuarios actuales o potenciales, en el ámbito doméstico o internacional, usando estos medios no cuestan nada, salvo el costo inicial de producirlas. Tampoco cuesta almacenar la información y los datos de los usuarios turísticos para emplearlos en cualquier momento, sea en una invitación especial personalmente orientada o en una campaña masiva.

De tal manera, no usar estos medios es un sin sentido. Implica, además, para las empresas turísticas rezagarse frente a quienes se sirven de estas facilidades de la modernidad, que las usarán cada vez más y de manera más extendida para llegar a más turistas domésticos e internacionales. Eventualmente, los operadores y las empresas turísticas que queden al margen de las tecnologías digitales no podrán competir en los mercados y tendrán que salir de estos.

La inversión inicial en los equipos digitales puede ser alta y esto quizá desaliente a muchas empresas pequeñas de emplearlos. No obstante, si se piensa que la amortización de dichas inversiones puede ocurrir en tiempos suficientemente largos, la inversión acaba justificándose aún para empresas pequeñas, pues los ingresos que originaría la ampliación de sus horizontes y las mayores ventas acaban financiándola.

Por cierto, la tecnología digital, sin duda alguna, será cada vez mejor, más eficiente y menos costosa, lo que podría estimular a algunos a postergar su adquisición esperando la tecnología perfecta. Pero esta podría arribar (supuesto negado, la tecnología no tiene límite) cuando la distancia en volumen de ventas o de posicionamiento en los mercados frente a los que la adquirieron con anticipación sea muy grande, imposible de remontar.

Los tipos de turismo y la pandemia

Antes de la pandemia existían diferentes tipos de turismo, cada uno con sus características particulares. Se podían distinguir entre turismo doméstico e internacional, de sol y playa, de naturaleza (ecoturismo, rural, de aventura), cultural y gastronómico, de personas LGBTI, de compras, de salud, de trabajo y reuniones (usualmente de ejecutivos). Todos ellos pretendían satisfacer alguna inquietud del usuario y, dependiendo del tipo de turismo, eran demandados por individuos o por familias, lo que exigía ciertas peculiaridades en los servicios turísticos respectivos.

Pero la pandemia restringió los viajes, el turismo internacional e incluso el doméstico. Seguramente, lo seguirá haciendo por un buen tiempo, cada vez en menor medida, hasta que se disipen las prevenciones al respecto. Como consecuencia, probablemente, el turismo es uno de los sectores económicos más afectados por la pandemia.

Por esas limitaciones de desplazamiento, la pandemia popularizó una nueva modalidad de turismo: el virtual. Apareció gracias a la economía digital, a través del Internet, las plataformas y las aplicaciones, como una nueva forma de visitar y disfrutar lugares y eventos que se querían conocer, cercanos o distantes, conocidos o poco co-

nocidos, como el Museo Hermitage en San Petersburgo o Caño Cristales en el Meta colombiano.

Los costos de estas visitas o eventos virtuales son mínimos. Con ello, ensanchó el mundo de las personas que, de otra manera, por sus limitaciones de ingreso, no hubieran accedido a esos sitios turísticos de forma presencial. Así, democratizó el acceso y el conocimiento de esos sitios turísticos. Por ello seguirá existiendo y ampliándose; puede incluso llegar a ser una fuente importante de ingresos.

En las ocasiones que pudo realizarse algún tipo de turismo presencial, con grandes limitaciones, obligó a privilegiar el turismo de espacios abiertos. Por eso, tal vez el turismo de sol y playa sea el que más rápidamente se recupere. Es ofrecido, por lo común, a través de grandes hoteles tipo *resort* a parejas o familias. Esto exige que los servicios de hotelería y alimentación sean acordes con sus necesidades: habitaciones con varias camas, espacios con cierta privacidad para los padres compartiendo habitación con sus hijos menores, y generalmente con alimentación y bebidas todo incluido en el costo de la habitación.

Los turismos de naturaleza también deberían recuperarse con mayor facilidad. No obstante, algunos turismos de aventuras o para visitar lugares especiales pueden haber sido minimizados. Las alternativas digitales son menos costosas, aunque, por supuesto, nunca serán un sustituto perfecto del turismo presencial. En consecuencia, es muy probable que en el futuro solo prosperen aquellos destinos pensados para turistas de altos ingresos y para eventos que no sean masivos.

Terminando la pandemia, los tipos de turismo seguirán siendo los mismos, excepto que algunos de ellos serán

más o menos relevantes. Por ejemplo, se esperaría que el turismo de sol y playa, el turismo de salud y el gastronómico, que necesariamente son turismos presenciales, mantengan su dinamismo prepandemia.

Es de esperar, por otro lado, que el turismo relacionado con trabajos y reuniones, convenciones o seminarios nacionales e internacionales sean menos frecuentes. Las empresas han aprendido que muchos de estos trabajos o de estas reuniones pueden realizarse empleando medios de comunicación modernos: son mucho más baratos y consumen mucho menos tiempo al evitar los desplazamientos.

De tal modo, es probable que el turismo de reuniones o de trabajo se mantenga solo para ocasiones muy especiales que ameriten presencia de forma imprescindible. Lo que obliga a pensar que parte significativa de la infraestructura de hotelería y de servicios conexos para este tipo de turismo tenga menos futuro y que acabe destinada a otros usos.

Turismo, tecnología digital y capacitación

Característica nueva y fundamental del turismo del siglo XXI es que utiliza en forma creciente la tecnología digital. Esta implica el empleo de equipos como computadores, celulares, tabletas o relojes inteligentes, que procesan plataformas digitales, como las redes sociales, que facilitan la ejecución de tareas a través de programas o aplicaciones ubicados en un mismo lugar en la web, diseñados para facilitar y procesar tareas complejas que incluyen gran cantidad de variables, información y datos.

Los programas o aplicaciones pueden ser más o menos “amigables” en la medida que son de más o menos fácil

acceso y uso para el usuario. Los equipos, por su lado, tienen la facilidad de tener incorporadas las aplicaciones o la posibilidad de instalarlas. Frente a esa realidad, nueva para muchos, es menester una capacitación adecuada de las empresas turísticas.

La capacitación puede ser en el uso de plataformas y aplicaciones digitales (recursos informáticos para realizar operaciones o funciones turísticas específicas) elaboradas para el uso de las empresas de turismo. Algunas plataformas pueden ser complejas, como las de venta y administración de pasajes aéreos. Otras pueden ser más simples, como las desarrolladas para el manejo de la contabilidad de la empresa.

La capacitación puede ser también en la formación para el desarrollo de aplicaciones o páginas web propias de la empresa turística. La dimensión de la empresa es, seguramente, el factor que determina la escogencia entre plataformas hechas, adecuación de estas o formulación de nuevas conforme a las necesidades particulares de la organización.

Las empresas turísticas grandes seguramente prefieren desarrollar sus propias plataformas y aplicaciones. En este caso requieren un equipo profesional suficientemente grande, con conocimientos previos de tecnología digital, que esté continuamente calificándose; las tecnologías digitales están en permanente perfeccionamiento y las universidades son capaces de ofrecer esas actualizaciones. El equipo debería tener una relación directa con la gerencia pues esta, se supone, es la que tiene claro (o debería tener claro) la estrategia de desarrollo de la empresa, el conocimiento global de esta y de sus necesidades, y el acceso pleno a su información. Estos elementos son los que alimentan el desarrollo de cualquier nueva plataforma o aplicación.

Las empresas medianas preferirían adquirir las plataformas y aplicaciones existentes y adaptarlas. Para el caso, también necesitan un equipo profesional, aunque más pequeño, con conocimientos previos. Sus miembros también deben calificarse en forma permanente. Así mismo, deben quedar cercanos a la gerencia.

Por el contrario, las empresas pequeñas deberían calificar a su personal en el uso de plataformas y aplicaciones existentes. La capacitación respectiva casi siempre es proporcionada y actualizada por los proveedores. Eventualmente, el desarrollo de la empresa hará forzoso tener, por lo menos, una persona calificada en tecnologías digitales que atienda problemas como la actualización de los *softwares* y de los equipos, el malfuncionamiento de equipos, plataformas y aplicaciones, para realizar el entrenamiento del resto del personal, o para establecer un diálogo calificado y fluido con los proveedores de plataformas y aplicaciones.

Nadie nace sabiendo. Por cierto, se pueden obtener los conocimientos por simple experimentación. Pero esta toma tiempo e induce a muchos errores; mucho más costosos cuanto más grande sea la empresa. Por ello, así como las marcas turísticas no pueden quedarse atrás en la modernización tecnológica, tampoco pueden ignorar la calificación simultánea de su personal en el uso de plataformas y aplicaciones tecnológicas, o en la adaptación y desarrollo de estas según la dimensión de la empresa.

El futuro del turismo puede ser más grande que su pasado. Esto depende, en gran medida, de cómo se amolda y cómo sabe adaptarse a las nuevas circunstancias.

Seguridad digital en entidades latinoamericanas 2021

Martha Liliana Sánchez Lozano¹

Guy Sandomirsky²

Reflexiones basadas en el documento “El estado de la seguridad digital en entidades latinoamericanas” de Interlat Digital Enterprise Intelligence, Pontificia Universidad Javeriana (Colombia) y Circular HR de Fundación Chile

Los retos y desafíos que nos presenta la ciberseguridad son cada vez más importantes y de mayor atención para

1 Docente de la Maestría en Seguridad Digital de la Pontificia Universidad Javeriana y coordinadora del comité Javeriana CyberPro Center. Profesional en Ingeniería de Sistemas con máster en Ciberdefensa de la Universidad de Alcalá de España. Maestría en Administración de Empresas (MBA-Uniandes), doctorada en Derecho Internacional de la Universidad Alfonso X El Sabio de España. Especialista en Sistemas de Información (Uniandes). Certificaciones: CCISO, ISO 27001 y gerente de ciberseguridad ISO 27032. Miembro ejecutivo de Internet Society Colombia Chapter.

2 Experto en ciberseguridad y tecnologías de inteligencia, con más de diez años de experiencia en programas de transformación digital y modernización de plataformas tecnológicas a nivel país, y programas de seguridad informática para el sector público y privado alrededor del mundo. Ingeniero electrónico de la Universidad Ben-Gurión de Israel. Coordinador del Javeriana CyberPro Center. Director general de la empresa CyberPro Colombia.

todas las partes interesadas del ecosistema digital, sea academia, gobierno, sector defensa, sector privado, organizaciones civiles o entidades internacionales multilaterales. La pandemia por COVID-19 permitió que la conectividad y el acceso a las plataformas tecnológicas aumenten acelerando la transformación digital de todos los sectores, y a pesar de los cierres que se han dado para evitar la propagación del virus, las actividades cotidianas tanto sociales, económicas, laborales y médicas han continuado en el ámbito digital.

Sin embargo, esta nueva realidad ha acrecentado una amenaza que ya era latente. Estudios recientes³ afirman que los ciberataques en Latinoamérica se incrementaron un 24 % en el año 2021 con relación al 2020, y se advierte la creciente amenaza de programas maliciosos y aplicaciones de intrusión de acceso remoto; también indican que el crecimiento de los ciberataques es vertiginoso en todos los países de la región, excepto en Costa Rica, que mostró apenas un 2 %.

Este repunte se da en medio de un auge del teletrabajo a causa de la pandemia y lo lidera Ecuador, con un alza del 75 %, seguido por Perú (71 %), Panamá (60 %), Guatemala (43 %) y Venezuela (29 %). El *home office* (acceso remoto) y la piratería son los principales vectores de ataque, tanto para consumidores como para empresas. Las principales amenazas que asechan a la región generan un promedio de 35 ataques por segundo.

Este informe también señala que con relación al entorno corporativo las empresas no migraron de manera

3 Véase <https://latam.kaspersky.com/blog/ciberataques-en-america-latina-crecen-un-24-durante-los-primeros-ocho-meses-de-2021/22718/>

segura al trabajo remoto y que la tecnología de acceso a distancia requerida para el *home office* no está protegida, dejando a las organizaciones expuestas a constantes ataques.

Por otro lado, de acuerdo con análisis presentados sobre las capacidades de ciberseguridad en América Latina (Aguilar, s.f.), basados en los dos indicadores más conocidos de medición internacional: índice nacional de ciberseguridad (NCSI, por sus siglas en inglés) de la E-Governance Academy (National Cyber Security Index, s.f.) e índice global de ciberseguridad (GCI, por sus siglas en inglés) de la Unión Internacional de Telecomunicaciones, esta se encuentra en la sexta posición con una calificación de 28.8 para el GCI (2018), y solo por delante de regiones como África y Oceanía y otros. Para el caso de NCSI (2019) la región se encuentra en la quinta posición con una nota de 27.7. Por último, se destaca que en ambas mediciones Latinoamérica se encuentra por debajo de la media global con 25.5 y 14.8 puntos, respectivamente, evidenciando el gran camino que hay que recorrer para lograr responder adecuadamente ante esta amenaza global.

Este panorama aunado a los resultados del presente estudio permite ver en forma preocupante que Latinoamérica no avanza al paso que debería para afrontar de manera correcta los retos que se presentan en el ciberespacio.

Gobernanza

Uno de los aspectos más importantes tiene que ver con la forma en que se maneja la seguridad digital al interior de las organizaciones, el compromiso de la alta dirección —quien es la responsable asignada— y la in-

tegración de esta área dentro de los procesos de planeación, evaluación, dirección y seguimiento en cada organización.

Sin embargo, este estudio demuestra que solo un 58 % de las empresas entrevistadas le da una importancia alta, esto es, que no solo no hay un compromiso importante de la alta dirección, sino que también la seguridad digital no está integrada a los procesos internos de la organización, pues solo el 57 % trabaja este proceso en forma transversal.

Así mismo, las buenas prácticas indican que debe existir un responsable de nivel directivo, que pueda llevar estratégicamente la responsabilidad y la operación del proceso, con personal dedicado en forma permanente a este tema. No obstante, en las empresas latinoamericanas todavía la figura independiente del *chief information security officer* no existe sino en muy pocas empresas de gran tamaño, y por el contrario, el área de tecnología asume este rol, dentro de una lista de tareas, que hace que la seguridad de la información no sea un punto relevante.

Formación

Según estudios, el déficit de personal especializado en ciberseguridad en la actualidad es de 4,07 millones⁴. Esto quiere decir que para que las empresas logren conformar los equipos de seguridad fuertes que se requieren, deberían aumentar en un 145 % la fuerza laboral en este sector. Con todo, en Latinoamérica solo el 47 % de personal dedicado a esta labor son ingenieros especializados y el 59 % dijo estar altamente capacitado. Por lo que es ur-

4 Según un nuevo informe publicado por ISC a fines de 2019.

gente empezar un programa de entrenamiento teórico-práctico que genere habilidades a corto y mediano plazo para que se pueda primero cerrar la brecha de talento especializado y después mejorar las capacidades de ciberseguridad.

Para responder a la necesidad del mercado y cubrir esta brecha, se requiere formar expertos con capacidades prácticas. No es suficiente enseñar los conceptos generales de las ciberamenazas, se deben ejecutar programas con componentes prácticos extensivos, para introducir las herramientas tecnológicas y las buenas prácticas a implementar en los perfiles laborales de profesionales de seguridad informática.

Debido al ritmo en el cual las amenazas evolucionan y al hecho de que los ciberatacantes suelen reutilizar métodos que fueron comprobados “exitosamente” en otros casos, las organizaciones requieren no solo formar a sus profesionales expertos, sino también entrenarlos periódicamente para mantener su preparación al día, frente las cambiantes amenazas que traen los avances tecnológicos y los nuevos desarrollos. Una alternativa es diseñar programas de entrenamiento escalonado, enfocados a las necesidades del mercado, lo cual permitirá que las entidades se fortalezcan en el área de seguridad digital y se minimicen los riesgos e impacto ante inminentes ataques cibernéticos.

Cultura digital

En la ciberseguridad el eslabón más débil de la cadena es el ser humano, por lo que la inversión en concientización y capacitación en esta área debe ser una prioridad para las empresas, especialmente para las pymes (peque-

ñas y medianas)⁵. Es menester capacitar y enseñar un comportamiento “ciberresponsable” a todos los usuarios del entorno cibernético, sean los que acceden al correo electrónico empresarial, navegan en internet o transfieren recursos en plataformas digitales. Al conocer las amenazas comunes de ataques tipo *phishing*, SMISHing y los de ingeniería social, se aumenta la concientización cibernética, el *cyber-awareness*, y se reducen las probabilidades de que ataques relativamente sencillos permitan a los ciberatacantes conseguir acceso no autorizado a los activos digitales de cualquier organización.

Por lo tanto, para fortalecer la cultura digital es necesario que se implemente un programa estratégico de sensibilización lúdico a la medida, con apoyo en plataformas tecnológicas y contenidos audiovisuales, que logren con campañas periódicas dejar en la mente de los usuarios la importancia personal de tener prácticas seguras y responsables.

Adopción de tecnologías

Además de los controles de creación de políticas, procedimientos, capacitación y concientización del talento humano, la adopción de tecnologías es clave para asegurar la infraestructura informática. Los sistemas de monitoreo y alerta temprana, sistemas de antivirus y *antimalware*, cortafuegos, sistemas de prevención y detección de intrusos, entre otros, son imprescindibles para tratar de prevenir pérdidas y fugas de información relevantes en las entidades así como para garantizar la disponibilidad de sus activos informáticos.

5 Según David Montero (citado en Teixeira, 2021), director de Risk Advisory especializado en ciberseguridad de Deloitte y responsable del sector en Latinoamérica.

Compliance

Dentro de la gestión de la seguridad digital es preciso tener en cuenta la verificación permanente de las regulaciones y normativas internas de la empresa, del sector y de las entidades de control con el fin de que la operación no se vea interrumpida por sanciones o bloqueos debido al no cumplimiento oportuno y adecuado de estos requerimientos. Latinoamérica al no tener en su totalidad políticas claras al respecto, hace que el fraude y actividades delictivas surjan eventualmente, lo que retrasa el crecimiento empresarial.

Retos

Con este panorama general que da el estudio, el desafío más importante es la sensibilización de los líderes de las organizaciones para que adopten como un factor estratégico de éxito la seguridad digital.

También existe el reto de desarrollar y participar en programas de entrenamiento teórico-prácticos que fortalezcan a corto y mediano plazo las habilidades de los profesionales encargados de manejar la seguridad. Estos programas deben involucrar técnicas alternativas como la gamificación, y así mismo el desarrollo de campañas de sensibilización para todos los usuarios de las plataformas tecnológicas en todos los niveles de la pirámide organizacional.

Si logramos avanzar en estos retos adecuadamente obtendremos una posición de liderazgo global y apoyaremos estratégicamente el fortalecimiento de la ciberseguridad en Latinoamérica volviéndonos más seguros y resilientes ante ataques.

Referencias

- Aguilar, J. M. (s.f.). Retos y oportunidades en materia de ciberseguridad de América Latina frente al contexto global de ciberamenazas a la seguridad nacional y política exterior. *Revista Estudios Internacionales*. DOI: 10.5354/0719-3769.2021.57067
- National Cyber Security Index. (s.f.). Índice nacional de seguridad cibernética. <https://ncsi.ega.ee/>
- Teixeira, M. (2021). Ciberataques se disparan y daños podrían superar los US\$6 billones en 2021. *Bloomberg en Línea*. <https://www.bloomberglinea.com/2021/09/28/ciberataques-se-disparan-y-danos-podrian-superar-los-us6-billones-en-2021/>

La urgencia de espacios de capacitación en entornos digitales en Latinoamérica

Diego García Sarmiento¹

El noveno estudio realizado en el año 2021 entre Interlat Digital Enterprise Intelligence, Pontificia Universidad Javeriana (Colombia) y Circular HR de Fundación Chile revela, entre otros aspectos, que hacen falta espacios de formación académica para emprendimiento en entornos digitales, que permitan el desarrollo y uso tecnológico para potenciar ideas exitosas que se logren mantener en el tiempo, para luego convertirse en empresas consolidadas que generen un impacto en la sociedad latinoamericana.

Una de las discusiones de los últimos años es si realmente en general la sociedad está siendo llamada a emprender para el desarrollo de las comunidades como agentes de transformación económica, generadoras de empleo y progreso de una ciudad o país. ¿Estamos todos llamados

1 Director de Marketing y Comunicaciones en Interlat Group. Comunicador social con énfasis en *marketing* digital, con más de ocho años de experiencia en equipos y procesos de comunicaciones digitales y cuatro años de experiencia como *speaker* y capacitador en *social media*, *marketing* digital y comercio electrónico.

a emprender? La respuesta es no. Suele suceder que se toma de manera muy liviana lo que significa emprender. Partamos del concepto.

Emprender es un vocablo que denota un perfil, un conjunto de características que hacen actuar a una persona de manera determinada y le permiten mostrar ciertas competencias para visualizar, definir y alcanzar objetivos [...] Lo identifica como una persona capaz de revelar oportunidades y poseedor de las habilidades necesarias para elaborar y desarrollar un nuevo concepto de negocio, aprovechando sus capacidades y los recursos a su alcance (Alcaraz, 2011, p. 2).

Y es bueno hacer énfasis en esta cita de Alcaraz en la parte donde se refiere a la 'habilidad', pues está ahí la justificación de la respuesta al decir que no todos debemos ser emprendedores. Se requiere de una habilidad, de una preparación, de una sensibilidad para gestar nuevas ideas, para ver oportunidades donde no todos las ven y para gestionar un proyecto que sin duda tendrá que desarrollarse con más personas; esto hace al emprendedor líder de un equipo, que este debe saber manejar para así alcanzar los objetivos planteados en un lapso determinado de tiempo.

También es bueno tener en cuenta lo que plantea Ibáñez, cuando dice

Emprender describe cualquier miembro de la economía cuyas actitudes son novedosas de alguna forma, así como a personas que, en definitiva, huyen de las rutinas y prácticas aceptadas por la mayoría. Estos individuos se caracterizan por su capacidad de crear e innovar; es decir, salen de la costumbre y hacen cosas diferentes para mejorar lo que ya existe (2007, p. 96).

Y qué bueno es hacer esa precisión, justamente de innovar, de romper el molde, de salir de lo convencional para proponer nuevas ideas que si bien son creativas, son inspiradas en algo que ya existe como bien se menciona en la cita. Se trata de potenciar ideas, hacer mejor lo que ya está o tomar fracciones de diferentes ideas, para así realizar algo único y original que genere un verdadero impacto en la sociedad y en la economía.

A continuación veremos los datos más relevantes que nos dejó este estudio sobre emprendimiento digital, agregando un análisis adicional desde lo académico y lo que nos muestra la realidad en el último año.

Enfoques de emprendimiento e innovación

La data de este estudio reveló que más del 60% de los encuestados de diferentes partes de Latinoamérica considera que la relevancia del emprendimiento en digital se encuentra entre media y baja. ¿Cuáles pueden ser las causas de esa percepción? Sin duda alguna, esto tiene que ver con la falta de espacios, o si queremos llamarlo por su nombre, de programas académicos enfocados no solo en emprender de forma general, sino emprender con apoyo en tecnología para ser parte de forma significativa de la era digital.

La dimensión del talento humano mide las habilidades necesarias para aprovechar las posibilidades que ofrece una sociedad digital. Dichas habilidades van desde las habilidades básicas del usuario que permiten a las personas interactuar en línea, consumir bienes y servicios digitales, hasta habilidades avanzadas que empoderan a la fuerza laboral para aprovechar la tecnología para mejorar la productividad y el crecimiento económico, consideran que el emprendimiento digital entendido

como un proceso de oportunidades, capacidades, innovaciones y responsabilidades ha sido estudiado como externo a Internet y aunque los estudios de adopción tecnológica y confianza en comercio electrónico han establecido algunas dimensiones cognitivas. En este aspecto la dimensión 'Uso de Internet' da cuenta de la variedad de actividades realizadas por los ciudadanos que ya están en línea. Tales actividades van desde el consumo de contenido en línea (videos, música, juegos, etc.) hasta actividades de comunicación modernas o compras y banca en línea. La dimensión integración de la tecnología digital mide la digitalización de las empresas y su explotación del canal de ventas online (García, 2015, p. 290).

Esto para entender realmente lo que significa emprender en entornos digitales. Lo que es una realidad es que en Latinoamérica los programas académicos formales en esta área son muy contados. No existe una gama notable de posibilidades de formarse en emprendimiento e innovación, que cuente con certificaciones de los entes gubernamentales de cada país como una carrera de pregrado o posgrado, salvo un par de maestrías que existen en algunos países. Lo que sí demuestra la oferta actual es que existen muchos 'cursos' informales con una cantidad menor de horas de formación y que no son significativas para generar un impacto que realmente promueva el emprendimiento y la innovación, con un principal foco en entornos digitales y tecnológicos.

El estudio también revela que aproximadamente el 40% de las personas considera que no existen políticas serias en los países para apoyar el emprendimiento y la innovación, algo que es realmente preocupante cuando desde los sectores públicos se observa un discurso de apoyo a nuevas ideas.

Durante la última década, los gobiernos han aumentado su gasto en programas de financiamiento de capital de riesgo, según indica Josh Lerner de Harvard. Se muestra el presupuesto medio anual en relación con el PIB de las políticas públicas de emprendimiento entre 1995 y 2019 para varios países. La proporción media de la asignación presupuestaria gubernamental para emprendimientos en la región, como porcentaje del PIB, es menor que en otras regiones, acorde con el lento crecimiento de la productividad en países de Latinoamérica. Por su parte, varios países con grandes presupuestos están viendo un escaso rendimiento de su inversión, lo que sugiere que el aumento del gasto no es suficiente. Cuando el gobierno aumenta su participación, la mala gobernanza y la escasa vigilancia también pueden ser un problema. Aunque este es el caso de la mayoría de los programas gubernamentales, es especialmente grave en la política de innovación porque la mayor parte de las startups fracasan, lo que dificulta garantizar la rendición de cuentas del gobierno y abre la puerta al favoritismo y a la mala asignación de recursos (González & Hernández, 2021).

Lo que rectifican estos autores que entre otras cosas se apoyan en los últimos reportes entregados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), es que el gasto público en el apoyo del emprendimiento no garantiza un éxito en las ideas y nuevos proyectos, pues se sigue presentando que las *startups* continúan con un ciclo corto de vida.

Percepciones y motivaciones del emprendimiento en digital

En esta parte, la línea sobre apoyo gubernamental y del sector privado continúa. Cerca del 30% de las personas considera que la mayor dificultad para emprender en su

país es la falta de presupuesto, mientras que casi el 20 % afirma no contar con el apoyo del sector público ni privado para desarrollar sus ideas.

Así, uno de los desafíos más urgentes para la región es fortalecer y dinamizar los ecosistemas de investigación, desarrollo, transferencia e implementación de los ecosistemas de innovación en aras de acelerar la productividad. La región debe proporcionar un apoyo gubernamental adecuado. Debe crear un entorno en el que la innovación pueda florecer y las startups de alta calidad puedan atraer a los inversionistas y ayudar a impulsar el crecimiento –tema que se debatió en una reciente conferencia en el BID que reunió a académicos, investigadores, reguladores y profesionales (González & Hernández, 2021).

Lo que es claro es que el camino debe seguirse construyendo desde el apoyo gubernamental, pero no solo con inversión en programas y planes de emprendimiento que no tienen ninguna continuidad, y que pareciera que se realizan únicamente por cumplir un presupuesto sin objetivos diáfanos y visibles en resultados concretos. Esto, como bien lo señalan González y Hernández (2021) en el análisis de este informe del BID, es que mejores planes de soporte a emprendimientos generarían diferentes inversiones de sectores privados para así garantizar *startups* duraderas que se puedan consolidar en un periodo de tiempo.

Algo positivo es que en el estudio más del 60 % de los participantes asevera que los entornos digitales son una mayor oportunidad de emprender que los que pueden ser *offline*.

Eso es muy consecuente con la percepción de la comunidad latinoamericana, pues sin duda el espectro tecnológi-

co aumenta las posibilidades de producir mayor impacto en el emprendimiento y la innovación.

[...] en este contexto, la competitividad se ha asociado cada vez más a la innovación, al conocimiento y al desarrollo tecnológico. El progreso tecnológico se refiere a la introducción de cualquier cambio en la aplicación de información al proceso de producción que permite la obtención de un incremento en la eficiencia: todo esto resultante o bien en la fabricación de un producto dado con menores recursos (esto es, menores costos), o en la elaboración de nuevos productos o la mejora de estos. A modo de conclusión, se puede decir que los grandes cambios en el entorno empresarial actual, caracterizado entre otras cosas, por el gran impacto del desarrollo de la tecnología y la innovación en el mundo empresarial, hacen que se transformen los procesos tradicionales de comunicación y gestión de la información, y a su vez que la organización encauce el uso de la tecnología de información como herramienta vital para alcanzar sus metas (Pérez et al., 2007).

Y qué importante es apoyarse en la tecnología por medio de un plan estratégico que incluso forme parte de la visión de la organización, para alcanzar los objetivos conjuntos.

Capacitación en digital para emprender

Un poco más del 40 % de la comunidad latinoamericana estima que existe una importancia media por parte del sector público y privado de promover programas de emprendimiento e innovación. No por coincidencia esto sigue estando muy en línea con las percepciones anteriores sobre la falta de espacios robustos de programas académicos, que permitan una mayor preparación en los

ciudadanos que se la juegan por lanzar emprendimientos con nuevas ideas.

Dos factores que pueden ayudar a mitigar algunos de estos problemas son, por una parte, los programas e instituciones independientes, y por otra, la colaboración con entidades privadas. Ambos conducen a una mejor gobernanza, el primero protegiendo a los fondos de riesgo y a los gestores de las aceleradoras del favoritismo o la influencia política, y el segundo aportando experiencia, así como el dinero de actores privados (González & Hernández, 2021).

Con contundencia se hace el llamado a esa alianza público-privada para generar espacios realmente valiosos en el apoyo de los emprendimientos.

Por último, el estudio revela que aproximadamente el 60 % considera que existe una adopción media-baja de programas de emprendimiento e innovación para lanzar sus proyectos como empresas. Esto evidencia algo que en muchos países en América Latina tiene un común denominador, y es que existe una gran cantidad de emprendimientos que se realizan sin la preparación suficiente; problemática que sumada a la falta de políticas serias de apoyo al emprendimiento es el detonante para que muchas de las *startups* no duren más de un año en funcionamiento.

Estas son algunas de las conclusiones a las que arriba un informe del Banco Mundial [...] El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación. La clave para entender este fenómeno es la cantidad y el desarrollo de los llamados emprendimientos de alto impacto o ‘transformacionales’, según la visión del Banco Mundial. El hecho de que existan tantas empresas pequeñas puede ser el síntoma de un desequilibrio da-

ñino: demasiadas firmas con poco potencial de crecimiento y escasez de los que llamamos emprendedores ‘transformacionales’, que son esenciales para la generación de puestos de trabajo de calidad y el aumento de la productividad (De la Torre, 2013).

El debate sobre la responsabilidad del fracaso de la mayoría de los emprendimientos de Latinoamérica demandaría otro escenario para analizarlo con cifras y percepciones de aquellos que se han lanzado a conformar una empresa ante las diferentes cámaras de comercio del continente, sin una preparación o una idea que realmente impacte, y que a su vez, llame la atención de posibles inversores o de entidades gubernamentales que pongan su foco en ellos.

Lo cierto es que existe la urgencia de crear nuevos escenarios, de formalizar los programas académicos en estas áreas y de sacarnos de la cabeza que todos estamos llamados a emprender y “generar empleo”. El emprendimiento y la innovación es para aquellos que son diferentes, que tienen habilidades y que si no las tienen de forma intrínseca se preparan para desarrollarlas. No todos estamos llamados a liderar proyectos que susciten una real transformación y desarrollo como aporte a la economía de un país. Pero eso es otra conversación.

Referencias

Alcaraz, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. McGraw Hill.

García, C. (2015). Emprendimiento digital: estudio de caso con universitarios de comunicación de la Universidad Autónoma del Estado de México. *Visión General*, 2, 287-300.

- González, M. J., & Hernández, J. M. (2021). Fomentando la innovación y el emprendimiento en América Latina y el Caribe. <https://blogs.iadb.org/ideas-que-cuentan/es/fomentando-la-innovacion-y-el-emprendimiento-en-america-latina-y-el-caribe/>
- Ibáñez, N. (2007). La actitud emprendedora durante la vida académica de los estudiantes universitarios. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 17, 95-116.
- Pérez, R., Camacho, O. & Arroyo, G. (2007). El incremento de la productividad y la competitividad en México: innovación, conocimiento y desarrollo. *Revista de Tecnología y Sociedad*. <http://www.udgvirtual.udg.mx/paakat/index.php/paakat/article/view/204/290>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2013). Faltan empresarios innovadores en América Latina, según el Banco Mundial. <https://www.fao.org/in-action/agronoticias/detail/es/c/513157/>