

Transformación digital: lo que no es

Y por qué tantos proyectos fracasan antes de empezar

En los últimos años, la transformación digital se ha convertido en un término omnipresente en el discurso empresarial. Se la menciona en planes estratégicos, presentaciones institucionales y conversaciones de directorio. Sin embargo, pese a la intensidad del discurso, una proporción significativa de iniciativas termina en frustración, sobrecostos o abandono silencioso.

El problema rara vez es tecnológico.

El problema suele ser conceptual.

El error de origen: no definir qué se quiere transformar

Muchas organizaciones inician procesos de transformación digital sin haber respondido una pregunta básica:

¿qué es exactamente lo que queremos transformar?

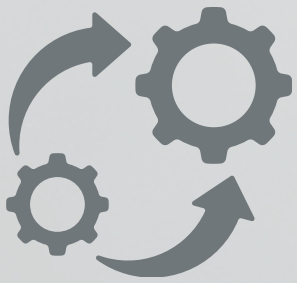
En la práctica, esto se traduce en proyectos que arrancan desde la tecnología -un nuevo software, una plataforma en la nube, una herramienta de automatización- sin un análisis previo de los procesos, las decisiones y la información que sostienen la operación diaria.

Cuando la transformación se plantea así, el resultado es previsible: se digitaliza lo existente, sin cuestionarlo.

GRUPO
DECISION

 **DECISION**

 **ISEDEC**



Digitalizar no es transformar

Digitalizar tareas es, en esencia, hacer lo mismo con herramientas distintas.

Transformar implica revisar críticamente cómo se trabaja, cómo se mide y cómo se decide.

La diferencia no es menor. Automatizar un proceso ineficiente no lo mejora; simplemente lo vuelve más rápido, más rígido y, en muchos casos, más costoso. La tecnología, lejos de corregir el problema, lo amplifica.

Por eso no es extraño encontrar organizaciones con sistemas modernos, bien implementados desde el punto de vista técnico, pero mal utilizados, resistidos por los equipos o incapaces de generar información útil para la toma de decisiones.

Cuando la transformación digital se convierte en un proyecto de TI

Otro síntoma frecuente de fracaso es cuando la transformación digital se aborda exclusivamente como un proyecto tecnológico. En esos casos, la responsabilidad se delega casi por completo al área de TI, mientras el negocio observa desde fuera.

Esto genera una desconexión estructural:

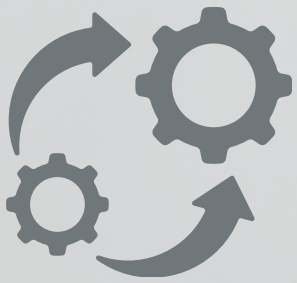
TI ejecuta correctamente lo que se le pide, pero nadie revisa si lo pedido responde realmente a una necesidad del negocio o a un modelo operativo que ya no es adecuado.

La transformación digital, cuando es real, es una decisión de negocio, no una iniciativa técnica.

GRUPO
DECISION

 **DECISION**

 **ISEDEC**



La tecnología como amplificador, no como solución

Conviene insistir en una idea incómoda pero necesaria: la tecnología no corrige la falta de claridad estratégica.

Si los procesos no están bien definidos, si los indicadores no reflejan lo que realmente importa, si las responsabilidades están difusas, la tecnología solo hará más visibles esas debilidades. Y cuando eso ocurre, el proyecto suele ser etiquetado como “fallido”, cuando en realidad lo que falló fue el planteamiento inicial.

Un cambio de enfoque necesario

La transformación digital no debería empezar preguntando qué sistema comprar, sino:

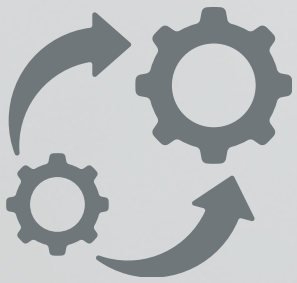
- qué procesos tienen sentido mantener,
- cuáles deben cambiar,
- qué información es crítica para decidir mejor,
- y qué prácticas ya no aportan valor.

Solo a partir de esas definiciones la tecnología encuentra su lugar natural: como habilitador del cambio, no como su motor principal.

GRUPO
DECISION

 **DECISION**

 **ISEDEC**



Transformación digital como obligación estratégica

La transformación digital no es una opción para las organizaciones que desean mantenerse competitivas; es una condición necesaria para su continuidad. Sin embargo, no todas están en condiciones de abordarla de manera inmediata y profunda.

Cuando la transformación se reconoce como una necesidad estratégica, el primer paso puede ser estructurarse: ordenar procesos, reducir riesgos operativos, generar información confiable y preparar a la organización para tomar decisiones mejor fundamentadas. Este período no representa una renuncia al cambio, sino una etapa consciente de preparación.

En ese contexto, **resulta válido evaluar si el camino hacia la transformación requerirá acompañamiento especializado** o un enfoque inicial centrado en soporte técnico, entendido no como un fin en sí mismo, sino como un medio para estabilizar la operación, ganar visibilidad y crear las condiciones que permitan avanzar con mayor solidez.

Las organizaciones que entienden esto no improvisan su transformación: la gobiernan.

