



# Transformación digital: una revolución con sentido





**LEONARDO SOTO**

CEO en Continuum Global. Master of Business Administration (MBA) por la Universidad de Melbourne y por la Universidad de Chile. Ingeniero Civil Informático de la Universidad de Santiago de Chile.

leo.soto@continuum.cl



**FRANCISCO OTONDO**

Líder regional de Marketing y Comunicaciones en Continuum Global. Master of Business Administration (MBA) por la Universidad de Melbourne y Magíster en Gestión para la Globalización por la Universidad de Chile. Periodista de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

francisco.otondo@continuum.cl



Analizar qué ha sucedido con la banca, la salud y la educación en este período de pandemia con sus procesos de transformación digital. Estos tres sectores nos interesan porque, creemos, tendrán un gran impacto en la revolución que transformará nuestro continente en un polo de innovación y negocios tecnológicos para el mundo.

A 23 kilómetros de Padre Las Casas, en la Región de La Araucanía, se encuentra San Ramón, una localidad semiurbana de diez mil habitantes en un país de 18 millones de personas: Chile. Es de esos lugares tranquilos y parajes verdes del sur donde existe la falsa sensación de que nada pasa. Sin embargo, en mayo su historia saltó a las noticias nacionales y extranjeras. En medio de la región con el menor PIB per cápita del país, jóvenes que lograron entrar en la universidad debían subirse a los techos de sus casas para estudiar. Aperados de paraguas, frazadas, mate y café, enfrentaban la lluvia, el frío, el viento y el débil sol del otoño en los únicos lugares donde captaban conexión a Internet, recurso que se volvió clave para asistir a clases. Esto, después de que la pandemia provocada por el coronavirus obligara a los chilenos a encerrarse en sus casas y cerrar comercios, oficinas, restaurantes, bancos, colegios y, relevante para este caso, universidades.

“Acá en San Ramón hay muy mala señal y, por eso, no nos queda otra que subirnos a los techos a buscar una buena conexión. Estoy en mi primer año y yo pensaba que iría a clases con normalidad, pero con la cuarentena no se ha podido, así que debo ver cómo me conecto”, contaba Paulina Romero, estudiante de 18 años de Química y Farmacia en la Universidad Autónoma, a AraucaníaDiario.cl, medio que reveló originalmente esta historia. “La señal no me permite conectarme a Zoom u otras plataformas, así que debo subir, conectar el teléfono o pedirle a mis compañeros que me manden las clases por WhatsApp. A veces, lo que hago es intentar conectarme con el computador, pero es imposible”.



Historias como la de San Ramón son el reflejo de lo que ha sucedido con la transformación digital en Chile: ha avanzado, pero no ha llegado a todos.

Si hace unos años nos preguntábamos si las empresas y organizaciones deberían subirse a este carro, hoy no hay duda: la respuesta es sí.

La nueva cuestión tiene que ver con la manera en que queremos subirnos a la transformación digital y quiénes deberían estar invitados a protagonizar este proceso en una época de cambios marcada por tres crisis, momentos que el filósofo italiano Antonio Gramsci define “cuando

el viejo mundo muere y el nuevo mundo lucha por aparecer”: la crisis sanitaria producto del COVID-19, la económica que sigue a la anterior y la institucional que viene desde octubre de 2019 y se caracteriza por un proceso constituyente donde el próximo paso es la elección de los miembros de la Convención para modificar la carta fundamental.

En particular, queremos analizar qué ha sucedido con la banca, la salud y la educación en este período de pandemia que, al cierre de esta edición, aún no tiene para cuando terminar. Estos tres sectores nos interesan porque, creemos, tendrán un gran impacto en la revolución

que transformará nuestro continente en un polo de innovación y negocios tecnológicos para el mundo.

\*\*\*

En 2016, Leonardo Soto y Liliana Reyes, socios de Continuum, escribían que todas las empresas deberían transformarse en empresas de software. Tarde o temprano.

Definían la transformación digital como “procesos que buscan cambios profundos de efecto duradero en la organización para enfrentar los complejos desafíos planteados por el ritmo acelerado y la naturaleza global de los cambios en el mundo digital”.

Este cambio partió en los países desarrollados. Ahí, vimos cómo las compañías de software arrasaron con los antiguos paradigmas: Netflix mató a Blockbuster y, aunque no se llevó la mayoría de los premios en la última versión de los Oscar, tiene contra las cuerdas a la producción tradicional hollywoodense de series y películas; Amazon mató a Borders, el mayor distribuidor de libros en Estados Unidos, y ahora va por el retail tradicional; y Pixar, donde el desarrollo computacional es una competencia central, amenazó a Disney... hasta que Disney la compró e, incluso, incorporó sus películas al catálogo de Disney+.

Llegó a Latinoamérica con ejemplos como Cornershop, Burn to Give, MercadoLibre, Fintual, Get on Board o PortalInmobiliario, por nombrar algunos. Todas son empresas que han logrado comerse un trocito del mundo, pese a todas las particularidades económicas, políticas y sociales de la región.

Lo lograron porque las tecnologías para armar este tipo de empresas estaban más maduras y los canales de promoción y distribución eran mucho más numerosos. Las herramientas de programación de software y los servicios basados en Internet facilitaron la crea-

## Las compañías de software arrasaron con los antiguos paradigmas: Netflix mató a Blockbuster [...]; Amazon mató a Borders, el mayor distribuidor de libros en Estados Unidos [...]; y Pixar [...] amenazó a Disney... hasta que Disney la compró.

ción de industrias que operan en mercados más amplios, con menores inversiones en infraestructura y empleados. A estos factores tecnológicos, que siguen desarrollándose, se suma un asunto de demanda: se calcula que habrá cinco mil millones de usuarios que tendrán smartphones en la próxima década.

En un escenario pre-coronavirus, ya entendíamos que las empresas que no supieran de software estarían condenadas a desaparecer. Así de simple. Esto explicó que empresas tradicionales también se subieran al carro de la transformación digital. Philips sumó la comercialización de su plataforma de gestión clínica a su negocio en equipos médicos. La logística de Walmart, una de sus ventajas competitivas, es software. El *revenue management* de las aerolíneas es parte vital de su supervivencia y es software. Y la minería lidera áreas de supercomputación y modelamiento para decidir dónde perforar.

En este escenario de transformación, nos encontró la pandemia provocada por el coronavirus. Si uno de los objetivos de fondo de estos procesos es aprender a transformarnos, aprender a cambiar, la pandemia se volvió un examen que mide cuánto de esta capacidad de aprendizaje reside efectivamente en las organizaciones latinoamericanas.

## Banca, una fórmula a prueba

La crisis sanitaria obligó a empresas, consumidores y trabajadores a adaptarse a una nueva normalidad marcada por

una utilización más intensiva del canal digital en reemplazo del presencial, la valorización de los medios de pago sin contacto, el uso del *delivery* como canal de distribución y la implementación del trabajo a distancia.

En ese contexto, la banca latinoamericana no ha debido hacer grandes ajustes a sus modelos... aún. Aunque las ganancias han sido menores que en otros años, es una industria que sigue con números azules. En Chile, los bancos obtuvieron 127 millones de dólares solo en junio de 2020; en Perú, el sistema acumuló 571 millones de dólares en los primeros cinco meses del año, y, en Argentina, ganaron 464 millones de dólares netos en abril.

En buena parte, los procesos de transformación digital que venían llevándose a cabo desde hace unos años han reducido el impacto de la crisis sanitaria en el sector. Sin embargo, todavía quedan desafíos pendientes, sobre todo, cuando se piensa en los grupos que ya estaban quedándose fuera de este proceso de cambio desde antes de la crisis: ¿Qué pasará con ellos después del coronavirus?

La epidemia ha mostrado el rol estratégico que está jugando la transformación en este sector y se puede evaluar en dos grandes sentidos. Primero, frente a los actores externos, como clientes y otros jugadores del mercado, donde ha destacado su rol como protagonista de la cadena de valor del *e-commerce*. Segundo, hacia el interior de las mismas organizaciones, como un elemento que potencia a los equipos y el cambio cultural.

“Hemos visto que los bancos están abriendo o mejorando los canales de



## “Sin la pandemia, muchas de las universidades no habrían implementado estas soluciones sino en varios años más”, Sebastián Ossés.

ventas y generando productos para sus clientes. El proceso de transformación digital no se detuvo e, incluso, tuvo un impulso con la crisis sanitaria”, afirma Ángel Valenzuela, líder de Banca en Continuum.

Pone como ejemplo al Banco Internacional, uno de los que tiene mayor tasa de crecimiento en el país, que lanzó su nuevo sitio web buscando diferenciarse de la competencia: “Imagínate que desarrollaron completamente remoto este nuevo canal de ventas durante la pandemia en poco más de seis meses”.

Las billeteras digitales se transformaron en una punta de lanza para irnos deshaciendo del plástico a través de su uso en comercios físicos.

Esto se reflejó en el lanzamiento de productos como Fpay, de Falabella, el impulso que Santander le ha dado a Superdigital y el anuncio de BCI de entrar a competir directamente con la CuentaRUT de BancoEstado —la cuenta vista de mayor uso en el país— a través de su aplicación Mach.

Ángel Valenzuela destaca que los bancos también facilitaron que las personas pudieran obtener nuevos productos, renegociar sus créditos y financiarse sin acudir a las sucursales.

“La expectativa de las transacciones en el e-commerce también se ha cubierto”, explica el líder consultor. “Si lo miras en términos muy simples, el e-commerce requiere que funcionen tres grandes elementos: el comercio, el pago y el delivery. El pago ha estado a la altura pese a su explosivo crecimiento, lo que no ha pasado con otros actores, que han tenido problemas con el reparto, el inventario o la disponibilidad de sus canales digitales”.

La adopción de tecnología para crear espacios remotos y distribuidos de trabajo también dio un salto importante durante esta crisis. Los bancos ya estaban preparados con sistemas interoperables, confiables y que aseguraban su funcionamiento continuo. Las circunstancias obligaron a botar las trabas culturales y perder el miedo que bloqueaba el trabajo a distancia.

Así como cayeron estas barreras, hay otras que siguen en pie y tienen que ver con la inclusión financiera, como veremos más adelante.

## Salud, un llamado de emergencia, baby

Sin duda, uno de los sectores más presionado por la crisis del coronavirus es la salud. La naturaleza de la enfermedad obligó a movilizar y coordinar los servicios de urgencias, las unidades de tratamientos intensivos y las de cuidados intensivos del sector público y del privado junto a otras instituciones estatales, no gubernamentales y extranjeras para responder al incremento en la demanda. La pandemia también alteró la rutina de los pacientes que asistían a atenderse en centros médicos que, de pronto, se transformaron en lugares peligrosos como foco de contagio.

“Antes del coronavirus, sí había procesos de transformación digital ejecutándose, pero no tan masivamente ni con tanta visibilidad como ahora”, explica Liliana Reyes, líder de Salud de Continuum.

La transformación digital acudió al llamado de emergencia de la salud. Uno de los principales desafíos que debió

enfrentar tuvo que ver con la comunicación. El coronavirus planteó la necesidad de hacer trabajar en conjunto los niveles de atención de salud primaria y secundaria; los prestadores públicos y privados, y las organizaciones encargadas de enfrentar la pandemia, como los ministerios de Salud, Educación, Transporte o Interior con otras agencias estatales y varias instituciones intermedias, como gremios y colegios profesionales.

El personal de salud jugó un papel clave.

“Mostraron el compromiso necesario para enfrentar la pandemia”, afirma Liliana Reyes. “Fueron capaces de recibir entrenamiento en dispositivos nuevos y de aprender a trabajar en equipo con personas con las que antes no habían trabajado”.

Este grupo tuvo que lidiar con nuevos procesos y sistemas de información que no necesariamente estaban preparados para una alta demanda.

“No es lo mismo llenar un formulario manualmente para notificar un caso COVID y demorarte 15 minutos cuando tienes poco flujo de pacientes, que cuando tienes un alto flujo de pacientes y esos 15 minutos te duelen, porque sabes que podrías aprovecharlos en atender a otro”, dice Soledad Paredes, consultora de Salud de Continuum.

La coordinación se vio favorecida por la existencia de un registro clínico electrónico en la mayoría de los servicios asistenciales. La herramienta fue clave para administrar la información como parte de los procesos de urgencia, atención ambulatoria y hospitalización, entre otros.

Sin embargo, se debieron ajustar los procedimientos de atención generando nuevos protocolos. Porque la transformación digital no es solo la adopción de herramientas o digitalización. El proceso vivido por los centros de salud también obligó un cambio de idiosincrasia:

personal médico y pacientes tuvieron que adoptar nuevos hábitos con la dificultad de tener que contratar un gran número de nuevos profesionales para hacer frente a la crisis.

“La implementación sin pandemia ya estaba en curso, pero claramente avanzaba a una velocidad menor debido a que este tipo de ajustes en la manera de entregar servicios implican cambios culturales y normativos”, da a conocer Liliana Reyes.

La pandemia obligó a cambiar varios de estos aspectos. Incluso, algunos burocráticos. Por ejemplo, Fonasa aumentó la codificación de prestaciones cubiertas por telemedicina. Esto permitió que los pacientes recibieran este tipo de atención con cobertura y no sólo en modalidad particular.

Un desafío importante fue asegurar la continuidad de las consultas médicas diarias. Tanto las espontáneas como las de control.

“Se lograron multiplicar por 10 o más la cantidad de consultas diarias, aumentaron los centros de salud con una plataforma de atención remota, se implementaron sistemas informáticos para agilizar la notificación o registro de información que posteriormente se envía a otras instituciones y que, al realizar dicho registro manualmente, implica que el profesional de la salud pierda entre 15 y 20 minutos que pueden ser ocupados en atender a otro paciente”, enumera la líder de salud de Continuum para ejemplificar algunos logros.

La crisis sanitaria hizo evidente que lo que más se necesita para implementar cambios que impacten positivamente la vida de los pacientes es voluntad y respaldo de instituciones como el Estado, que habiliten ese progreso a través de los ajustes que la regulación necesita.

¿Seguirá ese impulso después de la pandemia?

## Educación: edúquese lo más que pueda

La historia con que parte este artículo refleja uno de los desafíos más importantes para la educación universitaria en este período: rediseñar la experiencia de aprender hacia un modelo ciento por ciento en línea, mezclando lo síncrono y lo asíncrono. Y con la urgencia de hacerlo en tiempo récord.

Clases por Zoom, Skype o Meet o el uso de plataformas como Canvas se transformaron en asuntos del día a día de estudiantes y académicos.

“Algunas universidades ya estaban preparadas y manejaban plataformas virtuales como Moodle, Blackboard o Canvas para dar cursos online. Además, contaban con un *staff* medianamente preparado para llevar adelante un modelo de enseñanza virtual”, explica Sebastián Ossés, líder de Educación en Continuum. “Sin embargo, hay diferencias notables entre la antigüedad de los sistemas que soportan el funcionamiento de las universidades, lo que tuvo un impacto directo en la velocidad de cambio de ellas como organización”.

Las que mejor reaccionaron ya contaban con procesos más ligeros, una cultura ágil y sistemas más flexibles, escalables. Estos procesos ya integraban data, analíticas y una experiencia omnicanal tanto para la atención de personal interno como de alumnos que, al mismo tiempo, conviven con un ecosistema digital abierto.

Las que no contaban con sistemas de educación online o gestores de aprendizaje (*learning management systems*, LMS) tuvieron que implementarlos en este período a toda velocidad. Buscaron cubrir la necesidad de dictar clases en vivo y asíncronas, comunicar a sus alumnos, evaluar en línea, verificar la identidad de sus estudiantes, emitir cer-

tificados y ejecutar actividades complementarias a las lecciones asincrónicas.

“Las condiciones aceleraron radicalmente la implementación de estas soluciones. En algunos casos, sin la pandemia, muchas de las universidades no habrían implementado estas soluciones sino en varios años más porque requieren inversión, cambios en su infraestructura y alteraciones fuertes en su cultura de trabajo”, explica Sebastián Ossés.

La capacitación masiva de docentes y empleados de las universidades en herramientas tecnológicas y procesos digitales para seguir funcionando fue un acierto. Sobre todo, en un ambiente donde muchos académicos pensaban —y piensan— que sus clases eran —y son— inviables sin la participación de sus alumnos reunidos en una sala.

Sin embargo, la educación superior también ha debido enfrentarse a un problema estructural: la brecha digital y la brecha social que caracterizan al continente. La historia que encabeza este artículo mostraba las dificultades que tiene acceder a Internet cuando estás en la periferia, lejos de los centros de poder. A este fenómeno, se sumó el impacto de la crisis económica que acompaña a la sanitaria: despidos, reducción de sueldos y suspensiones laborales impactaron en la economía familiar creando un efecto bola de nieve que deriva en el abandono de alumnos, la postergación de estudios y potenciales bajas importantes en las matrículas. Muchas familias tienen que decidir entre comprar un computador o comer. En ese contexto, muchos alumnos se las han ingeniado para estudiar desde sus celulares.

“Fue un acierto el esfuerzo de las universidades por flexibilizar pagos y facilitar recursos para que la educación pueda continuar. Hay casos donde proveyeron Internet, computadores, tablets y otros recursos para que alumnos puedan seguir estudiando desde sus hogares”, explica Sebastián Ossés.



Para el líder consultor en Educación, “si bien hay muchas diferencias en cómo se ha adoptado este cambio, lo que más destaco es la reacción excepcional de las personas que trabajan en universidades. Estoy seguro que todos se han puesto la camiseta al 1000% con el fin de resolver en tiempo récord la continuidad educativa, guiando a docentes, apoyando a familias y a estudiantes, incluso, considerando las dificultades y diferencias en recursos, infraestructura y las mismas condiciones sanitarias. Todo, con el fin de hacer lo mejor posible para que la educación no se detenga”.

## Desafíos en mundo postpandémico

Algunas imágenes que ha dejado la crisis son preocupantes y nos cuestionan sobre lo que estaba pasando sin pandemia y cuál será el escenario cuando ésta se acabe.

Conmovedoras fueron las largas filas de adultos mayores que vimos en las calles de las principales ciudades de Argentina, Chile, Colombia, México y Perú para cobrar sus pensiones. La situación dejó en evidencia que un grupo importante se está quedando abajo del carro digital en la banca.

En esa línea, quienes trabajamos en los bancos y en las empresas que colaboran con ellos deberíamos preguntarnos si nuestros propios prejuicios están dejando fuera del diseño de servicios digitales a estas personas. La exclusión de este conjunto es preocupante no solo porque parece un asunto de justicia, sino también de negocios, ya que conforman un segmento que crece y se consolida. El Banco Interamericano de Desarrollo llama a este fenómeno “la nueva economía plateada”.

*Las largas filas de adultos mayores que vimos en las calles [...] para cobrar sus pensiones [...] dejó en evidencia que un grupo importante se está quedando abajo del carro digital en la banca.*



También está la duda sobre cómo las personas podrán bancarizarse desde sus casas sin la necesidad de una firma física. Porque la inclusión financiera es fundamental para mejorar sus vidas. Cuando están bancarizadas, tienen más oportunidades de salir de la pobreza, ya que pueden ahorrar e invertir en emprendimientos, educación, vivienda o salud. Aquí, la tecnología y utilización de nuevos medios de autenticación es clave.

Este sector también enfrenta el desafío de interconectarse con otros actores para ofrecer mejores productos y encontrar un modelo de negocios viable para esa interconexión. El *open banking* implica explorar nuevas fórmulas donde todos ganen —usuarios, bancos y *fintechs*— y hacer más grande la torta.

En salud, algunos profesionales clínicos y pacientes tenderán a retomar vie-

jas prácticas al volver a la normalidad. Sin embargo, los pacientes marcarán la diferencia: quienes recibieron servicios gracias a los avances que provocó la pandemia difícilmente querrán volver atrás. Y si los grandes hospitales y clínicas no desarrollan la telemedicina, habrá otros actores medianos y nuevos que lo harán. En Estados Unidos, las teleconsultas representaban menos del 1% del total de consultas médicas en enero. En junio, fueron más del 20%.

Sin la presión de la contingencia, se podrá revisar si este progreso realmente se dirigió hacia una transformación digital del sector o, simplemente, se trató de traspasar el proceso físico a sistemas de información sin repensarlo para un canal propiamente digital que reduzca las ineficiencias del trabajo manual.

La interoperabilidad de los sistemas entre distintas organizaciones públicas y privadas también aparece como un desafío que beneficiará a los pacientes. La necesidad de contar con soluciones rápidas hizo que hospitales y clínicas adoptaran distintos sistemas que están fragmentando la información de los usuarios. Centralizar esos datos permite formar una red de salud unificada. Si esto se hiciera, los pacientes dejarían de cargar sus carpetas con una multitud de exámenes, informes y su historial clínico. Los médicos, como contraparte, tendrían en un lugar toda la información para dar diagnósticos más precisos y terapias más efectivas.

Relacionado con lo anterior, está el desarrollo de aplicaciones o portales donde los pacientes puedan administrar y compartir su información de salud de manera práctica, segura y confidencial. Esto los empodera, porque pasan a ser propietarios de datos que hoy residen en los centros médicos y les permite acceder a mejores tratamientos. Aunque existen proyectos en esta línea, por ahora solo funcionan en el contexto de

## ***La crisis sanitaria hizo evidente que lo que más se necesita para implementar cambios que impacten positivamente la vida de los pacientes es voluntad y respaldo de instituciones como el Estado.***

determinados centros asistenciales, sin la posibilidad de utilizar la información clínica en otros lugares.

En esta pandemia, se han privilegiado las atenciones presenciales para urgencias y problemas respiratorios. Pero una gran parte de la población en Chile sufre enfermedades crónicas, como diabetes, hipertensión, hipercolesterolemia, entre otras. Estos pacientes han dejado de asistir a sus controles, por lo que desarrollar plataformas de seguimiento les permitiría continuar sus tratamientos, realizar controles y recibir recetas, con el objetivo de evitar descompensaciones o mayores problemas de salud en el futuro.

En educación, la pandemia podría actuar de trampolín para iniciar la transformación digital de muchas instituciones de educación superior, que se deberían abrir al mundo online y global. En América Latina, esto no sólo dependerá de las universidades, sino también de la apertura de regulaciones locales y ministeriales para cada país.

Uno de los desafíos más urgentes tiene que ver con la consolidación de sistemas de aprendizaje en línea síncronos y asíncronos que permitan dictar clases, hacer tareas en clases y realizar actividades grupales fuera de clases. La alternativa parece ser una buena manera de enfrentar las brechas históricas estructurales que se viven en educación. Es verdad que siempre los estudiantes han tenido dificultades para llegar a clases como la falta de transporte público o la mala infraestructura urbana cuando viven en la pobreza, por nombrar algunas, y que a esas se suman problemas como el acceso a Internet.

Pero también es verdad que la transformación digital es una herramienta para corregir estas inequidades.

En esa línea, implementar integraciones de tecnología y datos que mejoren la experiencia de los servicios universitarios basadas en la historia de los alumnos parece ser el siguiente paso de instituciones de educación superior hacia la omnicanalidad que hace un rato se consolidó en otros sectores de la economía. Esto es coherente con la implementación de procesos de admisión, evaluación y matrículas que integren plataformas para exponer la oferta educativa, sistemas de pagos y sistemas de información estudiantil.

Independiente del sector económico del que estemos hablando, lo que está detrás de estos desafíos como un llamado urgente, un asunto de justicia y, por qué no decirlo, un tema de negocios, es la inclusión de todas las personas en los procesos de transformación digital. Las grandes mayorías, pero también las minorías que históricamente han sido excluidas o han estado alejadas de los centros del poder.

Sobre todo, pensando en un futuro próximo que trae cambios a nivel local, pero también continental y global, hemos visto que las revoluciones que excluyen no siempre terminan bien. Y no queremos que la transformación digital sea una de ellas.

Por eso, ya no basta con decir que ésta es una revolución (que lo es). Lo que nos toca ahora es convertirla en una revolución con sentido. Y ese sentido lo dan las personas. ■