

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Transformación digital: impacto en el mercado jurídico argentino y la estrategia de las empresas que brindan el servicio

Autoría: Janssen, Nicolás

Año: 2018

¿Cómo citar este trabajo?

Janssen, N. (2018). "*Transformación digital: impacto en el mercado jurídico argentino y la estrategia de las empresas que brindan el servicio*". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella].

Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14117>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

MBA INTENSIVO 2016

TESIS FINAL

“Transformación digital: impacto en el mercado jurídico argentino y la estrategia de las empresas que brindan el servicio”

Alumno: Nicolás Janssen

Tutor: Guillermo Cuccioletta

Lugar: Buenos Aires, Argentina

Mayo 2018



UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA

Agradecimientos

Primeramente quisiera agradecer a la Universidad DiTella y a todo el grupo de grandes profesores por abrirme las puertas al conocimiento y ayudarme a crecer como profesional.

A mi tutor, Guillermo Cuccioletta, por brindarme su tiempo, dedicación y orientación.

A Roberto Schultz, desde el primer al último día incondicional en todas las mañanas para alentarnos a que entráramos a clase sin que nos importe el cansancio, siempre predispuesto a ayudar y solucionar todos los problemas que puedan surgir.

A mis compañeros de MBA donde pasamos de ser 60 desconocidos a armar rápidamente un hermoso y unido grupo de amigos y profesionales, con miles de historias aprendidas y por aprender. Dentro de mis compañeros, destacar al Grupo 6, mi grupo desde el primer día en el “*Outdoor*”, siempre ayudándonos y alentándonos para no bajar los brazos en los cuales hemos compartido los mejores momentos.

A los uruguayos, quienes me abrieron las puertas y me hicieron reflotar hermosos recuerdos con las salidas y comidas que nos hicieron unir mucho más.

A la empresa donde trabajo actualmente, Thomson Reuters, por confiar en mi potencial, brindarme todo el apoyo para desarrollarme y dejar mostrar parte de los resultados obtenidos.

A mi familia en Uruguay, gracias por haberme enseñado los valores que han forjado la persona que hoy soy. Agradecer por siempre estar presentes en cada etapa de mi vida y brindarme toda su energía para no aflojarle nunca.

A mi mujer e hijos, por su incondicional apoyo, porque sin ellos no hubiese ni podido volver a estudiar, todas esas noches que nos desvelamos juntos y siempre con una sonrisa ayudando a recargar las energías. Tenerlos al lado y saber que tengo su confianza me dio la fuerza final para culminar el postgrado.



UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA

Resumen Ejecutivo

Pensar en un mercado jurídico tan tradicionalista y poderlo combinar con el auge tecnológico que cada vez se aplica a más campos nos hace reflexionar sobre el impacto que este tiene y va a tener en nuestras profesiones y empresas. Frente a esto, el problema que se va a trabajar en la tesis es en poder establecer de forma muy clara el momento en el que nos encontramos, un momento donde la agilidad de la información y saber manejar esos grandes volúmenes es cada vez más difícil por lo que se buscará definir cómo implementar la transformación digital dentro del mercado jurídico.

Tener presente al cliente interno va a ser crucial para poder establecer una buena transformación, sin perder el concepto de empresa ni la cultura organizacional de la misma. Por lo que la tesis buscará también mostrar cómo se puede minimizar el impacto que genera este tipo de cambios, y a su vez, potenciar la transformación sintiéndola como aliada y no como un concepto negativo o adverso que genere conflictos internos.

También es crucial poner foco y generar valor al cliente externo. Si el cliente no percibe ese valor agregado no hay transformación que se pueda llevar a cabo. El valor que hoy en día percibe de forma tangible, ya sea en papel o versiones digitales (celular, laptop o “*Tablet*”), al migrar al concepto “*SaaS o Cloud*” tiene que sentir que no perdió valor, sino todo lo contrario, que el valor agregado es mucho mayor, con más flexibilidad, agilidad de la información, unificación de procesos, y una infinidad de posibilidades que brinda la revolución tecnológica generando la necesidad de pensar distinto y amoldarse a las necesidades.

A priori, están dadas todas las condiciones para poder realizar una transformación del mercado jurídico argentino, con un auge y necesidad de tener la información confiable y rápida. Las empresas que brindan servicios jurídicos deberán adaptarse y subirse a la ola tecnológica digital para poder brindarles a los profesionales este tipo de soluciones.

Como dijo el científico naturalista inglés, Charles Darwin, “No es la más fuerte de las especies la que sobrevive y tampoco la más inteligente. Sobrevive aquella que más se adapta al cambio”.

Palabras Clave

Estrategia, Mercado Jurídico, Modelo de negocio digital, Transformación Digital

Table of Contents

Agradecimientos	3
Resumen Ejecutivo	5
Palabras Clave.....	6
1. Introducción.....	11
1.1. Enunciado del problema a trabajar:	11
1.2. Justificación y fundamentación del tema.....	12
1.3. Formulación del problema:	13
1.4. Objetivos:.....	14
1.4.1. Objetivo General:	14
1.4.2. Objetivos Específicos:.....	14
1.5. Metodología de la Investigación	15
1.6. Estructura de la tesis	16
2. Marco de Referencia Teórico:	17
2.1. Mercado Jurídico Argentino y contexto actual.....	17
2.2. Tendencias en el uso de Internet.....	20
2.3. Historia de cambios Industriales y Transformación Digital	22
2.3.1. Transformación Digital	24
2.4. Cultura en la Compañía	26
2.4.1. Estrategia de Transformación Digital en una empresa.....	26
2.4.2. Capacidades de Liderazgo.....	27
2.4.3. Capacidades Digitales	29
2.4.4. Matriz de madurez digital de las Compañías	30
2.4.5. Ventajas en las distintas capacidades Digitales / Liderazgo	32
2.4.6. Modelos existentes – Punto de partida.....	34
2.4.7. Principales barreras o desafíos	35
2.4.8. Enfoque generacional.....	36
2.5. Claves para una buena estrategia de transformación digital	38
2.5.1. Experiencia del cliente	38
2.5.2. Operaciones Internas	41
2.5.3. Transformación del modelo de negocio	42
2.5.4. Liderazgo – Alta gerencia	46
2.6. Tendencias tecnológicas aplicables en el mercado jurídico	47
2.6.1. IBM – Watson – Cognitive computing capabilities.....	50

2.6.2.	HPE IDOL – Intelligent Data Operating Layer (HP Enterprise)	51
2.6.3.	Sinequa	51
2.6.4.	Coveo	51
2.6.5.	Attivio.....	51
2.7.	Seguridad – concepto de cybersecurity.....	52
3.	Metodología de la Investigación:	57
3.1.	Análisis de los Resultados	58
3.1.1.	Encuesta Externa	58
3.1.1.1.	Comentarios generales de la encuesta Externa.....	70
3.1.2.	Encuesta Interna dentro de Thomson Reuters.....	70
3.1.2.1.	Comentarios generales de la encuesta Interna.....	74
3.2.	Principales Hallazgos:.....	75
4.	Conclusiones:.....	77
4.1.	Conclusiones y Comentarios finales.....	77
5.	Bibliografía consultada.....	81
6.	Anexos	83
6.1.	Principales empresas que brindan servicio jurídico en Argentina	83
6.2.	Encuesta Externa:.....	84
6.2.	Encuesta Interna en Thomson Reuters:.....	89

Tabla de Figuras

Figure 1 - Estimación universo audiencia Argentina – ComScore.....	18
Figure 2 - Crecimiento global de dispositivos según tipo	20
Figure 3 - Crecimiento y tendencias Internet	21
Figure 4 - IT Trend Radar 2017	22
Figure 5 - Breve historia revolución - a la 4.0	23
Figure 6 - Transformación Digital	25
Figure 7 - Matriz capacidades de liderazgo y digitales.....	27
Figure 8 - Capacidades de Liderazgo.....	28
Figure 9 - Capacidades Digitales	30
Figure 10 - Matriz de maduración digital	31
Figure 11 - Rentabilidad e Ingresos según cuadrante	33
Figure 12 - Tipos de comportamiento según segmento generacional.....	37
Figure 13 - Modelo Tradicional - Masivo.....	39

Figure 14 - Modelo Digital - Redes de clientes	39
Figure 15 - Transformación del modelo de negocio	42
Figure 16 - Modelo de negocio con MSP vs modelo tradicional	43
Figure 17 - Modelo Canvas.....	45
Figure 18 - Tipos de cambios del negocio	46
Figure 19 - Empresas líderes en tecnologías cognitivas	49
Figure 20 - Cloud Computing.....	52
Figure 21 - Porcentaje de operaciones ejecutadas desde la "Nube" por región.....	54
Figure 22 - Utilización de ciberseguridad y privacidad de datos por región	55



UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA

1. Introducción

En la introducción se presentará el enunciado del problema escogido como también su justificación para poder entender los motivos y la importancia del tema a estudiar. En la misma se realizan también algunas preguntas surgidas en la investigación y los objetivos del estudio. Por último se planteará la metodología de la investigación y un resumen de la estructura de tesis.

1.1. Enunciado del problema a trabajar:

El mercado jurídico está atravesando grandes cambios, que son profundos y que pueden afectar tanto a los grandes estudios como también a profesionales independientes, e incluso a los mismos estudiantes jurídicos. No es novedad el auge de la era digital, con un avance tecnológico inevitable que deviene en el detrimento de la utilidad del papel como principal elemento fuente de información jurídica y que ya ha modificado todo el concepto existente de la profesión.

Los abogados siempre han sido fuente de conocimiento en el mercado jurídico donde las corporaciones, entidades del gobierno, organizaciones, firmas de abogados han obtenido información legal principalmente por intermedio de ellos. Hoy en día, parte de los cambios que se están sucediendo modifican la forma tradicional de brindar el servicio y es necesario ofrecer mayor valor, calidad de información y profesionalismo, ser más eficientes y creativos, productivos, ofrecer un servicio más “*Just in Time*” debido a esta hiper-conectividad donde tienen que generar más recursos eficaces y virtuales.

Esta abundancia de información jurídica que se puede encontrar navegando en la web es importante, tanto para un profesional independiente como para los grandes estudios, que sea información confiable con el fin de que los ayude a tomar las decisiones correctas. Ya no es información que está simplemente en un montón de papel en bibliotecas del estado sino que la información ya se encuentra inmersa en la nube.

A su vez hay barreras para implementar una estrategia que son del ámbito interno en una organización donde se busca una propuesta de valor diferenciadora. Una transformación digital, a nivel corporativo, requiere de una estrategia bien definida, saber muy bien el presente, donde estamos, y a dónde queremos ir. La tecnología está en todos lados, la clave entonces no es adquirir e implementar la tecnología correcta sino que está

en saber cómo aprovecharla y establecer una buena estrategia, con un fuerte desarrollo del talento y tener una cultura organizacional que acompañe el proceso.

Las organizaciones, en general, son reacias a los cambios drásticos, por lo que una buena alternativa puede ser plantear tácticas de cambio evolutivas más que revolucionarias o viceversa dependiendo el tipo de comunicación que se quiera dar, el cambio de liderazgo, la cultura de la empresa, su estructura, la necesidad de acelerar la transformación o no como también relevar encuestas con el fin de obtener más información de la madurez de la compañía al cambio.

Al migrar una compañía a un concepto “*Cloud*” o “*SaaS*” cabe mencionar que se deberá también implementar una buena táctica de marketing y comunicación para no perder valor del producto y más teniendo en cuenta la migración de un producto “*legacy*” como es el papel a un concepto totalmente intangible que es el digital. Como generar valor en este tipo de mercado tan tradicional también es vital para establecer la estrategia frente al cliente interno y externo.

Por lo tanto, va a cambiar y está cambiando todo el concepto del profesional jurídico, la manera de trabajar dentro de un mercado que se encuentra maduro y reacio en adoptar nuevas herramientas tecnológicas, por lo que el problema específico a trabajar es el mostrar las tendencias en el mercado jurídico, establecer una buena estrategia de transformación digital dentro de una compañía jurídica y romper barreras culturales que hay en la misma.

1.2. Justificación y fundamentación del tema

Vale destacar que el tema de importancia de la tesis es el desarrollo académico de un buen planteo de estrategia de transformación digital en un mercado tan tradicional como lo es el jurídico. Una estrategia llevada a cabo tanto para el cliente interno, que en muchos casos es adverso a los cambios, como también para el cliente externo que tiene que percibir la transformación sin sufrir ningún problema en su día a día y sentir que su servicio contratado tiene un mayor valor agregado.

Estos últimos años marcan una nueva era del cambio y las empresas que se amolden y acompañen esta nueva ola serán las que estarán mejores paradas para lo que se viene. Estudiar como reinventarse, optimizar sus procesos, redefinir la experiencia de los clientes,

tener una cultura empresarial alineada con estas nuevas metas, buscar las capacidades y personas adecuadas también es un reto que conlleva este nuevo modelo de negocio. Un modelo que haga que la empresa sea más eficiente, mejorar la competitividad, con mayor capacidad de predicción de sus procesos optimizando y trabajando de forma más inteligente.

La elección de una estrategia de cómo llevar a cabo la transformación digital es vital, definir muy bien las capacidades de liderazgo y digitales son imprescindibles para disminuir el factor de riesgo de la transformación. En algunos casos se deberá realizar de forma radical y los que no se adaptan es posible que tengan que salirse del mercado y en otros casos se podrá realizar de forma sistemática analizando cada oportunidad del mismo. Su implantación no es igual en todas las empresas, dependerá entonces de varios factores y del punto de partida o grado de madurez que tenga la compañía por lo que la misma debe ser personalizada y adecuada al ritmo de cada una.

Para poder aprovechar al máximo el potencial de los medios digitales y la transformación digital en sí, son necesarias varias cosas. Para empezar, que se incorporen herramientas para poder comprender mejor al consumidor, poner al cliente en el centro del foco. Es dar vuelta todo lo que se hizo y realmente empezar a seducir al consumidor, saber relacionarse con ellos aumentando el nivel de “*engagement*” o compromiso con la importancia de la marca.

1.3. Formulación del problema:

A lo largo de la tesis se contestarán las siguientes preguntas:

¿Qué consecuencias puede tener todo este cambio en el mercado jurídico? ¿En la profesión? A su vez, ¿Qué condiciones socio-económicas, políticas, de infraestructura, son necesarias para la transformación de todo el mercado jurídico? Por último, ¿Qué estrategias debe tomar una empresa para implementar una transformación digital en este tipo de mercados?

1.4. Objetivos:

A continuación se presentará un único objetivo que es general con el fin de establecer los logros que se espera alcanzar con la investigación conjuntamente a los distintos objetivos específicos que formaran y guiarán al trabajo final.

1.4.1. Objetivo General:

El objetivo principal de la investigación es desarrollar una buena estrategia de transformación digital en el mercado jurídico. Una estrategia que sea bien planteada y diseñada con una buena base de marco teórico y una metodología práctica en base a las encuestas realizadas.

1.4.2. Objetivos Específicos:

- I. Estudiar el mercado jurídico en argentina y su contexto.
- II. Presentar lo que es una estrategia y mostrar las distintas estrategias que se pueden utilizar para llevar a cabo una transformación del negocio
- III. Analizar las tendencias del mercado y presentar la mejor estrategia según las hipótesis planteadas.
- IV. Estudiar el concepto de ciberseguridad y ver las problemáticas existentes.

Para lograr los objetivos planteados se buscará información con respecto al mercado jurídico argentino y la cantidad aproximada de abogados matriculados, ya que no hay un dato oficial. Esto se debe a que el último censo nacional que realizó el INDEC¹ fue en 2010 y las informaciones de los abogados matriculados datan de esos años y no son precisas.

En tal sentido, la presente investigación describirá y desarrollará una estrategia de transformación para este tipo de mercado, considerando todas las opciones posibles y reflejando una visión estratégica de la tendencia de los próximos años y el “tsunami digital” que se viene, cambiando de forma radical la manera de hacer las cosas y con una voluntad real de cambio.

¹ INDEC: https://www.indec.gov.ar/nivel2_default.asp?seccion=P&id_tema=2

A su vez, se apoyará la estrategia de transformación del negocio con todo el marco teórico estudiado y revisado con el fin de presentar una estrategia acorde al contexto del mercado y tecnologías actuales aplicadas.

Como punto final también se revisara todo lo relacionado con la seguridad o “*cybersecurity*” para generar en el cliente confianza en los datos e información y que los mismos están protegidos o al menos obtienen conformidad del servicio prestado. Este punto puede ser uno de los motivos de rechazo al querer migrar a un concepto “*cloud*”. Uno de los elementos más problemáticos es la rapidez y constante evolución de los riesgos en seguridad.

1.5. Metodología de la Investigación

Se va a realizar una investigación explicativa siendo una primera aproximación y tratando de abordar todos los puntos de vista que son relevantes para el estudio.

La misma se basa en la realización de dos encuestas: una dentro de una compañía que brinda servicio al mercado jurídico (Thomson Reuters²) que va a servir para analizar el contexto actual de la organización y ver el grado tecnológico que existe en la compañía con respecto a la transformación digital. Además se va a realizar una segunda encuesta, pero de forma externa para poder obtener una aproximación del grado de madurez del mercado jurídico argentino frente a las nuevas tecnologías disruptivas digitales. No se realizará sólo para los abogados, sino también que se extenderá al resto de otros mercados u ocupaciones para poder comparar el mercado jurídico frente al resto de los mercados y confirmar si tienen diferencias o si son más conservadores frente al resto lo cual se presume de antemano.

Mediante la encuesta interna a los colaboradores dentro de una empresa que brinda servicio al mercado jurídico se va a poder, luego de revisar los resultados, plantear una mejor estrategia para realizar una buena transformación digital del negocio.

² Presentación de Thomson Reuters: <https://www.thomsonreuters.com.ar/es.html>

1.6. Estructura de la tesis

La tesis se encuentra organizada en diversos capítulos que muestran el trabajo realizado. Para una completa comprensión de la misma se recomienda que la lectura sea en el orden planteado.

Se divide en 4 partes (Introducción, Marco de Referencia Teórico, Metodología de la Investigación y Conclusiones) las cuales están discriminadas en distintos capítulos.

En la introducción se enuncia el problema a estudiar, mostrando rasgos generales del mercado jurídico y el comportamiento cultural en las compañías que migran a la transformación de su negocio. A su vez, se realiza una breve justificación junto a los objetivos de la investigación.

En el Marco de Referencia Teórico se va a desarrollar de forma breve toda la teoría importante para poder comprender mejor la tesis, donde se destacan: las tendencias tecnológicas, el mercado jurídico argentino y su contexto, modelos de transformación digital y más precisamente todo lo relacionado a las claves para una buena estrategia de transformación del modelo de negocio.

En la Metodología de la Investigación se van a mostrar los resultados obtenidos de dos encuestas realizadas para obtener el grado de madurez tecnológico tanto del mercado jurídico como también de una empresa que brinda servicio jurídico como lo es Thomson Reuters. Para ambas encuestas se analizarán las respuestas obtenidas y se mostrará las conclusiones de todo lo relevado.

En las Conclusiones se hará una breve reflexión y comentarios finales de la tesis que mostrarán las ventajas que trae el subirse a la ola digital como también el contexto actual del mercado jurídico en Argentina.

2. Marco de Referencia Teórico:

Para poder iniciar y comprender mejor la tesis, la misma se enfoca en el mercado jurídico argentino por lo que se va a relevar el contexto actual en el que se quiere implementar la estrategia digital, con todos sus matices y el enfoque generacional que también interviene ante cualquier transformación.

A su vez, se realizará una presentación previa de las distintas transformaciones industriales que han ocurrido en la historia, su definición y los distintos tipos de transformación. Conjuntamente a la presentación, se va a estar elaborando los pasos a seguir para elaborar una estrategia digital en una empresa.

Por último, se mostrarán tendencias tecnológicas que se pueden aplicar en el mercado jurídico, de las cuales en algunos casos ya se están aplicando y nuevas tecnologías que se pueden esperar en los próximos años.

2.1. Mercado Jurídico Argentino y contexto actual

En el marco del mercado jurídico argentino la mutación viene desde las mismas bases de lo que implica el sistema legal con el proceso de digitalización que se viene haciendo paulatino en todos los tribunales de la Nación Argentina. La manera en que los abogados tienen disponible la información de forma digital al alcance de su mano amplía el aspecto que se quiere reflejar cuando se habla de cambio.

El contexto actual, con un Gobierno enfocado en proyectos de “despapelizar” al Estado, busca cada vez más en deshacerse del papel y hacer que sus administraciones migren al mundo digital. El impulso de todo este tipo de proyectos está encabezado por el Ministro de Modernización donde se está incorporando nueva tecnología, se modernizan los procesos internos y se capacitan a los empleados públicos para que puedan usar la tecnología (generando un enorme desafío cultural dentro de la organización estatal).

A su vez, el Programa Justicia 2020, presentada como una iniciativa del Ministerio de Justicia de la Nación para modernizar el sistema judicial argentino. Es un paso fundamental hacia el camino a la modernización y propone tener todos los expedientes digitales y una despapelización total. Esto generará prácticas más transparentes y ágiles.

Según informe de Noviembre 2017 de ComScore³, en Argentina los dispositivos de escritorio siguen siendo la preferencia de los usuarios liderando con más de 26 millones de usuarios mientras que las conexiones móviles alcanzan casi 24 millones. Aunque todo indicaría que el consumo móvil va a terminar ganando y se revertirá la preferencia. Si bien este estudio es multiplataforma y muestra el mercado en su conjunto con más de 32 millones conectados a internet siendo la “Población Digital”, la misma es muy distinta si uno se centra únicamente en el mercado jurídico tan tradicionalista.

El universo de población digital argentino se visualiza en la siguiente figura N°1:

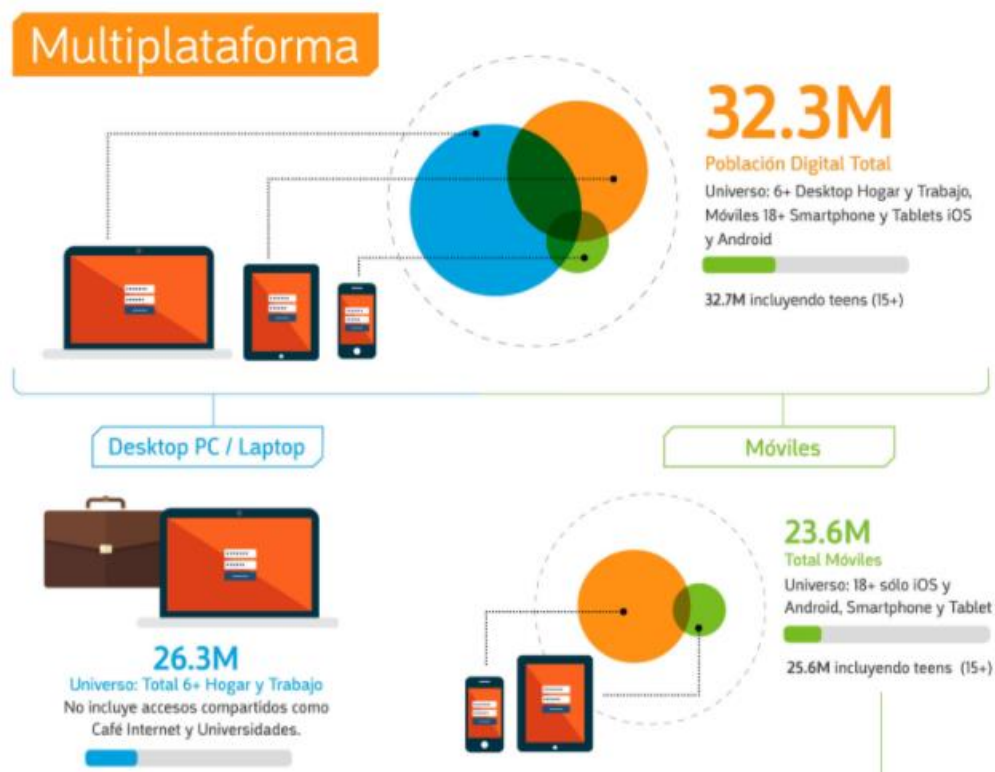


Figure 1 - Estimación universo audiencia Argentina – ComScore

Para poder estimar el universo digital dentro del mercado jurídico argentino se realizan distintas encuestas, cuyos detalles están reflejados en el análisis de resultados del siguiente capítulo “Metodología de la Investigación”, que darán una visión más específica de las tendencias del mercado.

³ Fuente: ComScore <https://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Blog/Actualizacion-de-la-estimacion-del-universo-para-Argentina-Colombia-y-Mexico>

Con respecto al mercado jurídico, el mismo se encuentra muy concentrado con un gran número de abogados que egresan año tras año. Si bien no hay un dato real de la cantidad de abogados matriculados que hay en la actualidad, si se sabe, que por cada 100 abogados se gradúan 31 ingenieros⁴, según indica el informe del Centro de Estudios de la Educación Argentina (CEA). Esto genera una alta concentración del mercado jurídico que va sumando cada vez más abogados jóvenes (que están más a favor de la era digital) que de los tradicionalistas.

El mercado jurídico argentino y el mercado jurídico en general están atravesando grandes cambios, siempre han sido mercados muy conservadores y más precisamente relacionados con la tecnología y su aplicación. La agilidad de la información viene de la mano de que el mercado jurídico tiene que empezar a hacer las cosas de manera distinta, asumir riesgos, pensar en la tecnología como un aliado y no como una competencia ya que la AI (inteligencia artificial) va a permitir analizar enormes volúmenes de información de un caso particular y devolver un resumen eficiente, concreto y con reducción de tiempo y costos.

A priori, están dadas todas las condiciones para poder realizar una transformación del mercado. El Gobierno de turno en Argentina ha avanzado en la aceleración de la automatización y digitalización de la información generando mejores condiciones para poder impulsar el cambio. Además el contexto global y la revolución tecnológica generan una necesidad de trabajar distinto, superar las expectativas y a brindar un mejor servicio al cliente aplicando la tecnología.

⁴ Fuente CEA: <http://www.diariosobrediaros.com.ar/dsd/notas/1/38986-argentina-muchos-abogados-y-pocos-ingenieros.php#.WwiS4u4vzIU>

2.2. Tendencias en el uso de Internet

El desarrollo de internet, IoT (internet de las cosas), IA (inteligencia artificial), “*Big Data*”, y de los dispositivos móviles ha potenciado todo este auge, profundizando y cambiando los hábitos de la gente con una multiplicación del acceso a la información, sumado a la inmediatez en respuestas que exigen los clientes. Con respecto a la IA y el uso del “*Big Data*” predictivo ya son realidades en el uso de la abogacía actual, cambiando el paradigma existente utilizando tecnologías como Watson⁵ (Thomson Reuters con IBM), Ross Intelligence (Dentons)⁶, eBrevia, Premonition, entre otros.

Si bien el desarrollo acelerado de internet es muy notorio es importante mostrar las tendencias con el fin de reafirmar lo expuesto ya que cada vez se va a estar más conectado (+14% en los próximos 5 años), con mayor número de dispositivos enlazados entre sí “*Machine-to-Machine*” (M2M) (+17% en los próximos años), a velocidades multiplicadas por +2 y un crecimiento en el uso de dispositivos móviles más que de las PC’s (+2% y -3% respectivamente).

Como se puede observar en las siguientes dos figuras (Figura 2 y Figura 3):

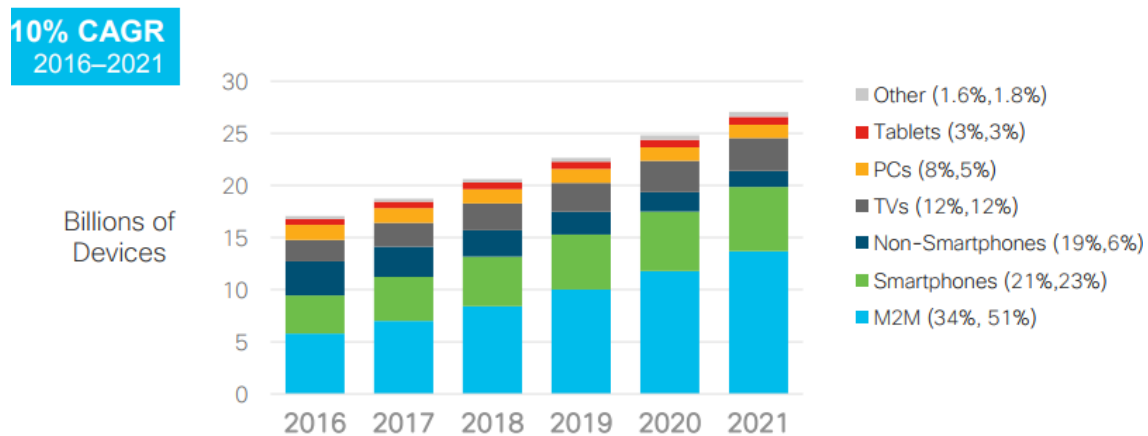


Figure 2 - Crecimiento global de dispositivos según tipo

⁵ Fuente: Thomson Reuters and IBM Collaborate to Watson Cognitive Computing Technology: <https://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/47794.wss>

⁶ Fuente: Ross Intelligence <https://rossintelligence.com/ross-intelligence-secures-13-million/>

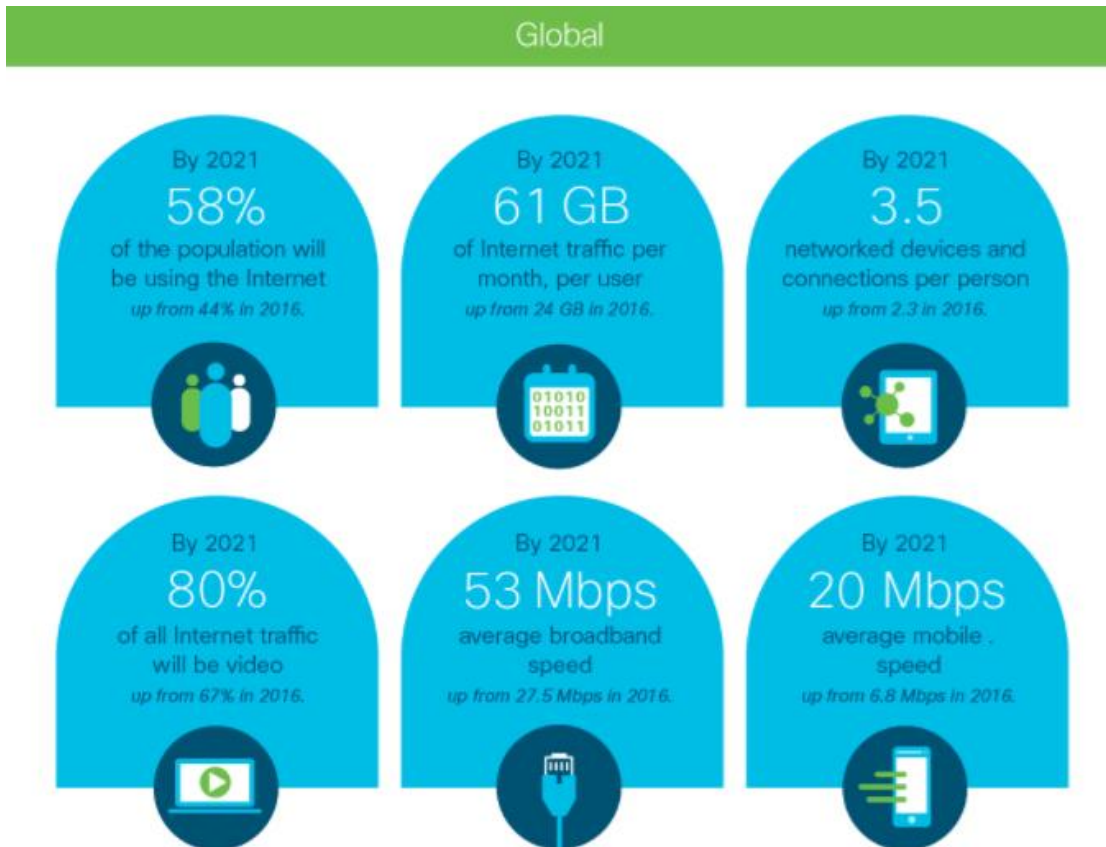


Figure 3 - Crecimiento y tendencias Internet ⁷

La figura expuesta a continuación, Figura número 4, muestra los cuatro campos principales en IT existentes actualmente y el grado de relevancia de las distintas tendencias tecnológicas. Un grado de relevancia “Hold” o Esperar indica que la misma podría afectar pero no en ese momento (habría que tenerlo en espera); la relevancia “Assess” o Evaluar está mostrando las tendencias que vale la pena empezar a explorar y evaluar cómo afectará a futuro; por otro lado está la relevancia “Trial” o Prueba que es para tendencias que afectarán el negocio por lo que es importante ensayar iniciativas en las unidades ya afectadas; por último se encuentra la relevancia “Adopt” o Adoptar que recomienda directamente la adopción de esa tendencia e iniciar todas las iniciativas.

⁷ Fuente: Cisco VNI Global IP Traffic Forecast, 2016-2021

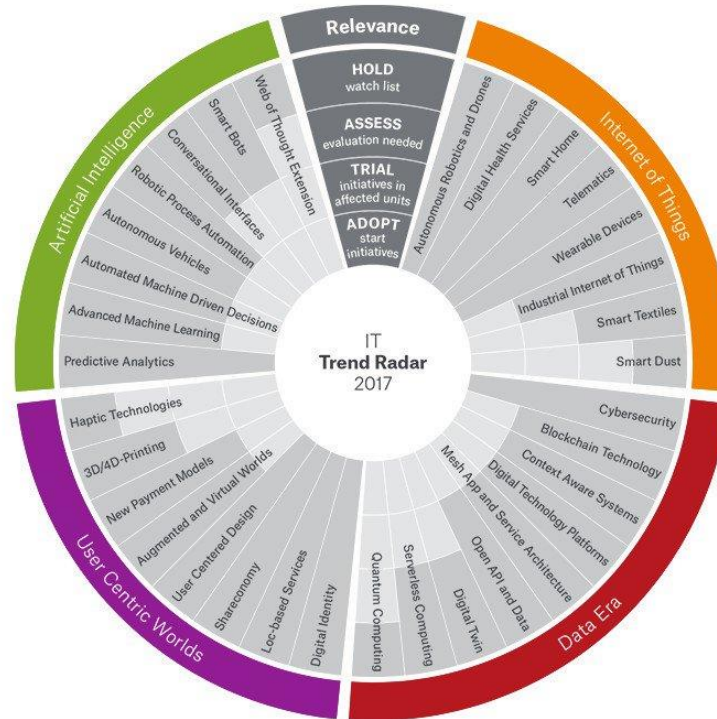


Figure 4 - IT Trend Radar 2017⁸

2.3. Historia de cambios Industriales y Transformación Digital

Según de “World Economic Forum”⁹ ya se encuentra vigente la cuarta revolución industrial, pero para llegar a ese punto se va a hacer una breve reseña histórica y revisar cada cambio.

- **Industria 1.0 – 1era Revolución Industrial:** Entre 1760 y 1830, surgimiento de equipos de producción impulsados por vapor de agua cambiando el concepto de producción manual a una producción mecanizada.
- **Industria 2.0 – 2da Revolución Industrial:** Alrededor de 1850, producción en masa, cadenas de montaje y cintas transportadoras gracias al uso de la energía eléctrica.

⁸ Fuente: Munich RE: Digitalization – IT Trend Radar 2017
https://www.munichre.com/site/daktylos/get/documents_E-1264505246/mr/assets.daktylos/Documents/2017/MunichRe-IT-Trend-Radar-2017.pdf

⁹ Fuente: World Economic Forum: <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/cuatro-principios-de-liderazgo-de-la-cuarta-revolucion-industrial/>

- **Industria 3.0 – 3era Revolución Industrial:** Mediados siglo XX, con el surgimiento de los primeros “PLCs” y el uso de electrónica e informática para avanzar con la producción automatizada
- **Industria 4.0 – 4ta Revolución Industrial:** Se desarrollará más este punto que es el que más interesa para el estudio. La misma está marcada con la convergencia de tecnologías digitales, físicas y biológicas cambiando el mundo de forma acelerada tal cual lo conocemos. Basada en sistemas ciber-físicos, capaces de tomar decisiones descentralizadas, que combinan infraestructura física con sensores, nanotecnología y tecnología digital (“IoT” y “Cloud Computing”), IT, datos y robots. Aunque algunos no ven el futuro con optimismo, donde podría aumentar la desigualdad, otros lo ven con buenos ojos, con altas posibilidades, mayores ingresos, más rentabilidad, mejorar la calidad de vida. Pero sólo beneficiara a aquellos que sean capaces de adaptarse e innovar en este terreno.

La siguiente Figura N° 5 muestra un resumen claro de todo lo expuesto anteriormente:

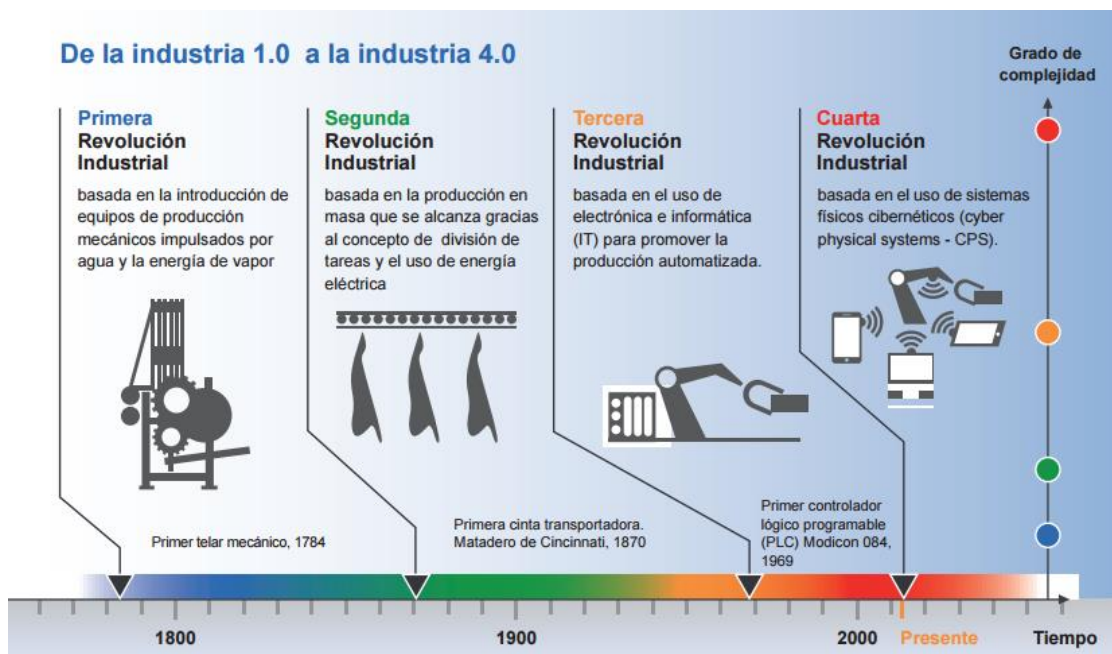


Figure 5 - Breve historia revolución - a la 4.0¹⁰

¹⁰ Fuente: NC Tech: <http://nctech.com.mx/blog/2016/06/22/Industria-4.0-by-NC-Tech/>

El “*internet of things*”(IoT) es gran parte de esta 4ta revolución industrial, la cual facilita la unificación de los mundos físicos y virtuales. A su vez, las interacciones entre las máquinas necesitan cada vez más velocidad e inteligencia por lo que existen comunicaciones e interfaces como “*Machine-to-Machine*” (M2M) y “*Human-Machine Interface*” (HMI) que son el corazón de los sistemas físicos cibernéticos de esta última revolución industrial.

No quedan dudas que los cambios ocurren en tiempos cada vez más cortos, el estudio se va a basar en esta última revolución industrial (4.0), el cual obliga a pensar en nuevos modos de trabajar en conjunto, con un ritmo acelerado de cambios por lo que se va a exponer estrategias y modelos de negocios para avanzar con la transformación digital, las tecnologías actuales y las tendencias del mercado.

2.3.1. Transformación Digital

Como punto de partida es importante tener claro qué es transformación digital, por lo que se va a comenzar haciendo una definición del término que será usado a lo largo de toda la tesis.

Para definir la transformación digital en una empresa hay cientos de maneras de definirla, no hay una definición que esté homologada, pero la verdadera pregunta que viene es que significa la transformación en el contexto actual.

La misma se puede definir como la aplicación de tecnología para construir nuevos modelos de negocios, un nuevo diseño del mismo, nuevos procesos, software y sistemas que resultan en mayor rentabilidad, mayor ventaja competitiva y una mayor eficiencia. Por lo tanto, se trata en transformar el modelo de negocio y los distintos procesos, potenciando la eficiencia e innovación, personalizando la experiencia de los clientes.¹¹

Cuando se habla de innovación, la misma tiene que estar basada en los datos, el poder que estos te permite tener en la toma de decisiones estratégicas, integrando todos los procesos, optimizándolos y redefiniendo la experiencia del cliente. Este cambio tiene que estar acompañado también con una cultura de innovación en los cimientos de la empresa, con una visión y liderazgo definido, con un foco total en el cliente.

¹¹ Fuente: Cisco: Transformación digital - https://www.cisco.com/c/dam/global/en_au/home/digital_business_transformation_by_cisco_v13.pdf

Por lo tanto, poniendo las palabras claves de transformación digital se puede llegar a representar gráficamente de la siguiente manera (ver Figura N°6):



Figure 6 - Transformación Digital¹²

La transformación digital no sigue el mismo ritmo en todas las compañías, ni tampoco con los mismos niveles de éxito, algunos transforman varios sectores de la organización a la vez, mientras que otros sólo transforman algunos puntuales. Implica el desarrollo de nuevas competencias, ser más ágil, orientado al cliente. Se debe realizar de forma estratégica creando las capacidades para aprovechar al máximo las posibilidades y oportunidades de las nuevas tecnologías.

¹² Book: David Rogers (1970). Columbia University Press, Pub. 2016. The digital transformation playbook: rethink your business for the digital age.

2.4. Cultura en la Compañía

En este capítulo se mostraran las capacidades de liderazgo y digitales que tiene que revisar cada Compañía que quiere migrar a una sana transformación digital del negocio. También se revisaran las principales barreras o desafíos que existen además de la importancia cultural y organizacional que exigen cada generación.

2.4.1. Estrategia de Transformación Digital en una empresa

Prepararse para un futuro digital no es nada fácil, lleva a tener que desarrollar distintas capacidades digitales y capacidades de liderazgo. Hoy en día, la mayoría de las compañías invierten en tecnologías como: “*social media*”, “*mobility*”, “*analytics*”, pero sólo algunas saben cómo usarlas. El saber aprovechar las inversiones en tecnologías digitales para transformar la compañía es la clave de éxito.

El concepto no es sólo adquirir la tecnología para hacer una transformación, sino saber aplicarla cambiando los valores de la empresa, penetrando dentro de las mismas raíces, ver los valores que se quiere conservar mientras hace la transición de cómo está hoy a una estrategia pensada en el futuro.

Se construye las capacidades repensando y mejorando sus procesos, viendo al cliente y los modelos del negocio. El inicio de la transformación digital en una organización debe estar concientizado por la alta gerencia y para comprender mejor este punto se analizarán las distintas capacidades que tiene que tener una empresa para poder realizar la transformación digital.

Ambas se diferencian en ser las capacidades de liderazgo (el “Cómo”) y las capacidades digitales (el “Qué”) y sirven para impulsar un Plan de Transformación digital.

Se puede visualizar las distintas capacidades en la siguiente figura N° 7:



Figure 7 - Matriz capacidades de liderazgo y digitales¹³

No es necesario abordar todos los puntos, lo que sí es importante es definir una visión clara y mostrar a la organización una hoja de ruta con un liderazgo bien plantado tanto para las capacidades de liderazgo como las capacidades digitales.

2.4.2. Capacidades de Liderazgo

Este punto es de los más fuertes, es el que hace la diferencia entre tecnología y transformación propiamente dicha. La capacidad de liderazgo se construye con una fuerte visión de un futuro posible con la transformación. El único camino efectivo para realizar una transformación es de arriba hacia abajo "*Top-Down*", donde la dirección ejecutiva genera métodos que hagan que sus trabajadores realicen que el cambio suceda.

Los líderes deben crear una visión del futuro, empezar iniciativas de críticas y hacer que los empleados construyan una nueva visión más allá del tiempo. A su vez, los líderes deben mantenerse involucrados a lo largo de la transformación para poder lograr un cambio efectivo, impulsar ese cambio y redirigir cualquier actividad y/o comportamiento que van en contra de esa visión de la empresa. Además, tienen que buscar continuamente las maneras de extender esa misión moviendo a la compañía al siguiente nivel de ventaja digital.

¹³ Book: George Westerman (2014). Harvard Business Review Press – Leading Digital: Turning Technology into Business

Es muy difícil asegurar que todas las partes de una gran compañía, muy compleja, se muevan todos a la misma y correcta dirección, a su vez, que se muevan al ritmo adecuado. La ventaja digital proviene de vincular diferentes actividades digitales y sólo se puede realizar si las personas están todas en una misma sintonía.

Por lo tanto, las capacidades de liderazgo contemplan los siguientes puntos: Visión, creando una visión de un futuro digital, Compromiso, haciendo que los empleados tengan el compromiso de que la visión se haga realidad, Establecer Políticas para determinar el curso y por último el Liderazgo Tecnológico para desarrollar las habilidades digitales. Todo esto se puede visualizar (Figura N° 8) en el siguiente diagrama de capacidades de liderazgo:



Figure 8 - Capacidades de Liderazgo¹⁴

La capacidad de tener una visión que sea estratégica es fundamental para tener capacidades de liderazgo. Para que la transformación digital sea satisfactoria el o los líderes digitales deben trabajar en forma conjunta para poder materializar una visión compartida en la compañía. El líder es siempre el impulsor del cambio. Tener esa visión clara es clave de éxito, disponiendo de los recursos adecuados y aprovechando las oportunidades del negocio.

Un buen líder tiene que tener capacidades de liderazgo para guiar los procesos de transformación. Tiene que trabajar en equipo promoviendo la colaboración y compromiso de todos. No se basa en autoritarismo, sino en poner sus capacidades para colaborar,

¹⁴ Book: George Westerman (2014). Harvard Business Review Press – Leading Digital: Turning Technology into Business

favoreciendo el crecimiento, desarrollando sus funciones desde la confianza, son todos mecanismos e impulsores del cambio.

Establecer las Políticas organizacionales adecuadas en un momento de transformación digital es esencial para el buen funcionamiento de las organizaciones. Más que nada porque en la misma se pueden alinear y marcar las reglas de juego para todos los empleados. Son los principios generales que la empresa se debe comprometer a cumplir.

Por último, el liderazgo tecnológico viene de la mano de la comprensión de las novedades y evoluciones tecnológicas. El mismo tiene que ser inspirador, ágil, por lo que lo posiciona como referente en la organización e impulsor tecnológico del cambio.

2.4.3. Capacidades Digitales

Son capacidades adquiridas por la integración de distintas tecnologías digitales para optimizar las decisiones y los procesos. Se ve la tecnología como la manera de cambiar la forma del negocio, los acuerdos con los clientes, las operaciones internas y el modelo de negocio en sí.

Las iniciativas de transformación requieren nuevas tecnologías y capacidades digitales que sean sólidas para alcanzar los objetivos y la estrategia corporativa planteada. Estas capacidades digitales son un habilitador tecnológico que potencian 3 pilares: Experiencia del Usuario, Operaciones Internas y el Modelo de Negocio. A su vez, cada uno de los pilares tiene tres niveles formando nueve bloques para la transformación.

Una tabla resumen de los pilares y niveles de Capacidades Digitales se puede observar en la siguiente Figura N° 9:

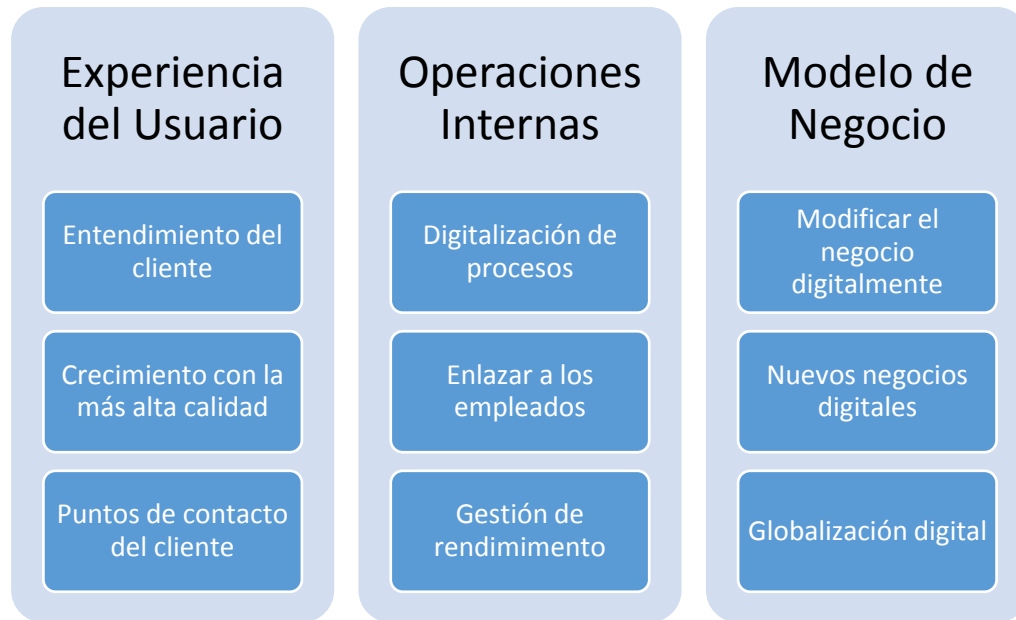


Figure 9 - Capacidades Digitales¹⁵

Los 9 bloques presentados en la tabla son el apoyo para construir las bases para la transformación digital en las organizaciones. No todas las empresas tienen que trabajar en todos los pilares ni en todos los bloques sino que deben seleccionar las que consideren más adecuadas para sus organizaciones dependiendo el grado de madurez digital en que se encuentren.

2.4.4. Matriz de madurez digital de las Compañías

Algunas compañías son débiles en las capacidades de liderazgo pero buenas en las capacidades digitales, o viceversa. Otras pueden ser débiles en ambas y por lo tanto son muy novatas en la transformación. Aquellas que son maduras en ambas capacidades pueden obtener transformaciones más fuertes con las ventajas que esto conlleva.

Esto se puede ver en la Figura N° 10 donde se muestra la matriz de maduración digital mencionada:

¹⁵ Book: George Westerman (2014). Harvard Business Review Press – Leading Digital: Turning Technology into Business

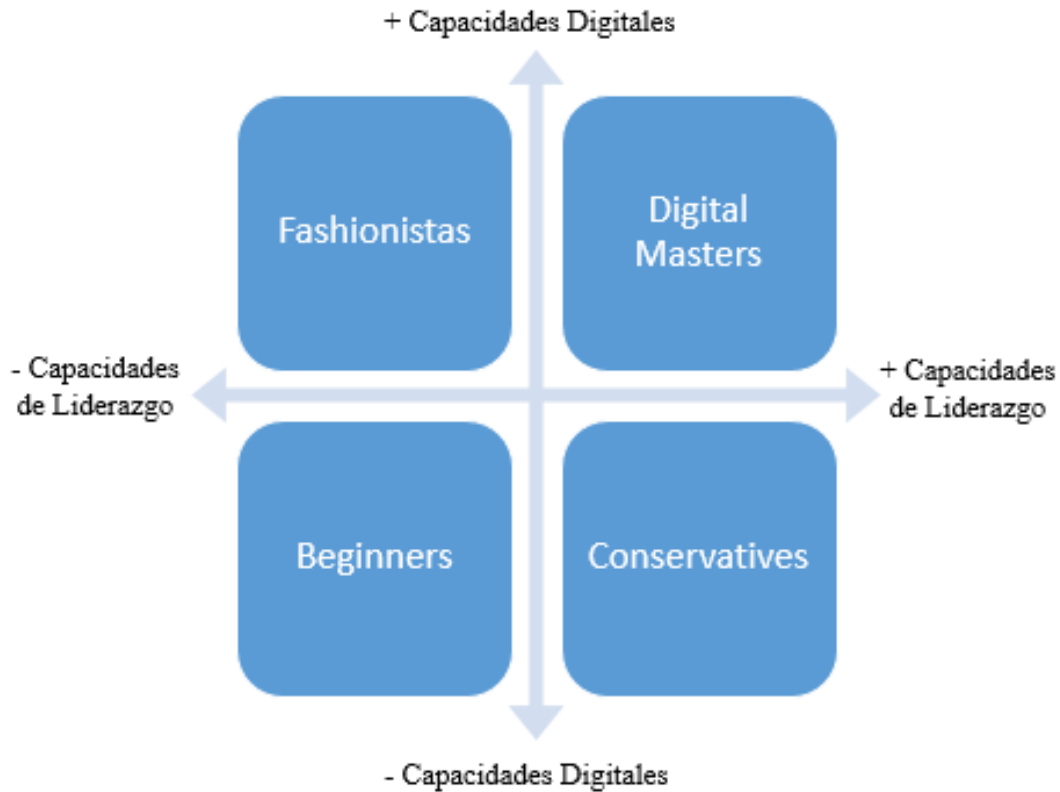


Figure 10 - Matriz de maduración digital¹⁶

“Beginners”: Baja madurez en Capacidades Digitales y de Liderazgo, son los primerizos del viaje a lo digital. La mayoría de las empresas que se encuentran en este punto adoptan una estrategia conservativa de “esperar y ver”, tratando de buscar alguna certeza antes de actuar. Pueden también pensar que la oportunidad digital es para otro tipo de industrias pero no para ellas.

“Fashionistas”: Bajo liderazgo pero altas capacidades digitales, son aquellos que compran cualquier “chuchería” digital que encuentran en el mercado. Tienen la vanguardia en tecnología pero les falta el relleno. Generalmente este tipo de industrias tienen varias tecnologías, usadas en distintos sectores y no se puede construir como un todo. Si bien no está mal la opción de experimentar con distintas tecnologías para buscar la mejor opción, lo que falta es el contenido, un mecanismo o proceso que coordine sus actividades de forma conjunta creando sinergias entre los distintos equipos.

¹⁶ Fuente: Capgemini Consulting: Digital Transformation: a Roadmap for Billion-dollar organizations

“Conservatives”: Bajas capacidades digitales pero alto liderazgo, serían lo opuesto a los *“fashionistas”*. Las capacidades de liderazgo digital son buenas pero el exceso de prudencia impide que la empresa desarrolle mejores capacidades digitales. En este contexto, las compañías se enfocan más en asegurar que cada inversión digital sea cuidadosamente considerada y con una fuerte coordinación. Generalmente los líderes en este tipo de compañías no quieren cometer errores que les haga perder su tiempo, esfuerzo y dinero. Se enfocan más en el control y la certeza encontrando difícil el poder movilizar a la alta gerencia y al resto de la organización para que puedan ver las ventajas que te dan la transformación. A veces, al tratar de evitar tanto el fracaso y siendo tan conservadores este tipo de empresas no logran dar el salto y progresar.

“Digital Mastery”: Tiene altas ambas capacidades y ha superado las dificultades sabiendo donde invertir y con los líderes muy comprometidos a guiar a la compañía al futuro digital. Las fuertes capacidades digitales hacen que las nuevas iniciativas digitales sean más fáciles y con menos riesgo mientras que las fuertes capacidades de liderazgo potencian a los empleados para encontrar nuevas oportunidades creando mayor eficiencia y escalabilidad en sus esfuerzos digitales, además de una fuerte cultura digital.

2.4.5. Ventajas en las distintas capacidades Digitales / Liderazgo

Las compañías que tienen fuertes capacidades digitales pueden mejorar y extender el rango del modelo físico. Esto se debe, por ejemplo, al buen uso del *“e-commerce”*, donde las compañías pueden tener acceso a todo el mercado con sus bienes y servicios manejando más volumen por unidad de cliente. Por lo tanto, estas compañías son mejores para generar *“revenue”* con sus activos físicos mejorando la performance promedio del mercado.

En cambio, las compañías que tienen mayor liderazgo, al tener una visión a largo plazo consolidada, son más disciplinados, ayudando e impulsando inversiones digitales un una sola dirección. Por lo tanto obtienen mayor rentabilidad ya que descartan actividades que van en contra de la estrategia o visión de la compañía. Este fuerte liderazgo digital origina eficiencia y escalabilidad en sus esfuerzos digitales.

Esto se puede visualizar mejor en el siguiente cuadro, Figura N° 11, que muestra la diferencia promedio de generación de “revenue” y rentabilidad según el grado de madurez de la compañía:

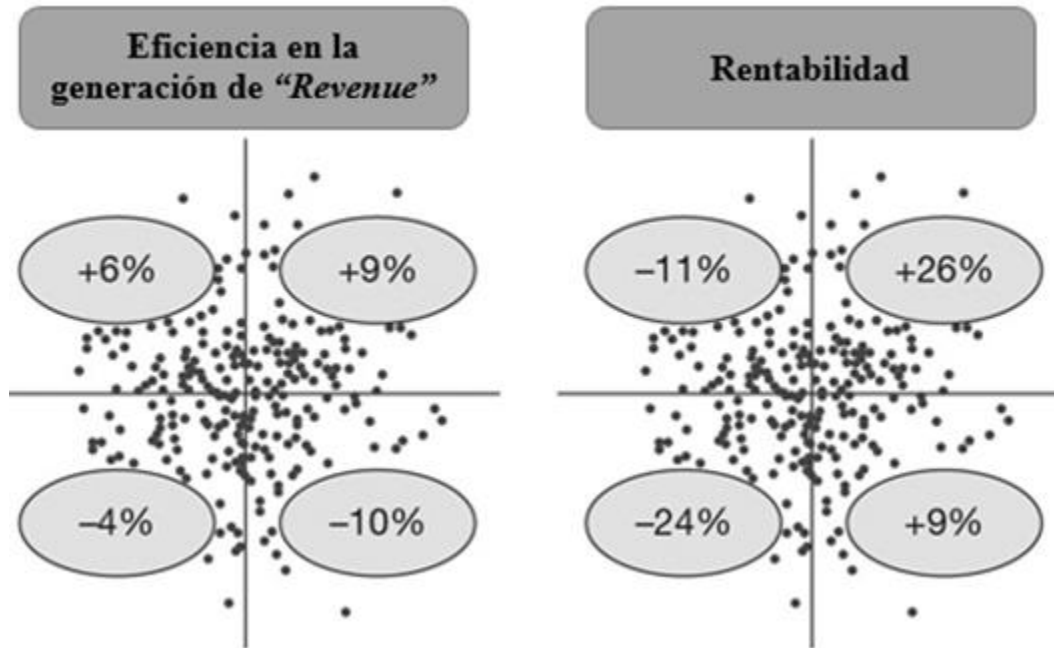


Figure 11 - Rentabilidad e Ingresos según cuadrante¹⁷

El estudio se hizo comparando el rendimiento promedio de todas las firmas relevadas mostrando que las compañías que son “Fashionistas” o “Digital Masters” superan a la media de la industria con un rendimiento de generación de ingresos mayores, del orden del 6% y 9% respectivamente. (Westerman, 2014)ⁱ

A su vez, refleja que las que tienen mayores capacidades de liderazgo, las que son “Conservatives” y “Digital Masters” tienen 9% y 26% respectivamente más rentabilidad que sus competidores (mayor EBIT y márgenes de ganancia). (Westerman, 2014)ⁱⁱ

¹⁷ Fuente: Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation, by George Westerman

2.4.6. Modelos existentes – Punto de partida

Las empresas que están migrando todo su modelo a la transformación lo hacen de distintas maneras con diferentes niveles de éxito. Algunos modifican varios sectores de sus organizaciones mientras que otros sólo cambian lo básico.

Para poder entablar un modelo de transformación es vital entender en que cuadrante se encuentra con respecto a las capacidades que tiene la empresa.

Si la empresa se encuentra en el cuadrante de “*Fashionista*” debería empezar a construir capacidades de liderazgo ganando sinergias de sus esfuerzos digitales. Encontrar una visión unificada en toda la compañía. Una opción puede ser cambiando directores o convirtiendo sectores cruciales, también puede requerir que se hagan ciertas inversiones mientras se reenfoca cualquier iniciativa digital que está desconectada realizando un programa digital coherente y unificado. Todas estas inversiones, en el corto plazo, podrán generar menores costos, bajos riesgos y una mayor agilidad.

Si la misma está ubicada en el cuadrante “*Conservative*” se puede tomar ventaja del liderazgo digital y sus distintas fortalezas para poder construir las capacidades digitales de una manera inteligente. Cada compañía tiene áreas que los ejecutivos saben que pueden mejorar, ya sea mediante mejoras en el compromiso con el cliente o las operaciones internas. Acoplar los empleados a través de reuniones con contenido innovador identificando nuevas oportunidades es importante para poder salir del estado conservador. Una vez que se comunica hay que implementarlos.

Por último, si se ubica en el cuadrante de “*Beginner*” se puede testear lo que es ser “digital” mediante algunos experimentos, ya sea tomando una muestra de algunos clientes o sino con las operaciones internas. Una vez que se realizaron los testeos hay que construir una visión de un futuro digital empezando a crear las capacidades para que la misma suceda. Para que sea más simple, tal vez sea bueno construir las capacidades que sean más naturales para la compañía.

2.4.7. Principales barreras o desafíos

Principales desafíos en relación a la cultura organizacional, operativos y financieros de la empresa. Los mismos van cambiando a medida que se va realizando la transformación y se pueden dividir en 3 estados: inicio del cambio, fase de ejecución y por último la consolidación.

- ***Toma lenta en las decisiones:*** esto es consecuencia de una falta de sentido de urgencia. Pese a la urgencia en el cambio, hay empresas que no han dado el primer paso evolutivo hacia la transformación. Esto hace que posterguen la puesta en marcha de cualquier iniciativa de innovación aunque el contexto competitivo actual exija mayores cambios.
- ***Falta de sponsors o patrocinadores en la alta dirección:*** A este punto se le suma una falta clara de visión, generalmente viendo el corto plazo. También puede llevar a una falta de orientación o focalización cambiando las prioridades todo el tiempo y no teniendo las responsabilidades de forma clara. Mensajes confusos o contradictorios en algunos casos.
- ***Resistencia al cambio:*** La misma puede detener completamente las transformaciones y es el principal impedimento para que una estrategia digital tenga éxito. Es más, según encuesta CIO Harvey Nash / KPMG 2017¹⁸, el 43% de los 4.498 encuestados dijeron que la resistencia al cambio es el principal impedimento.
- ***Cuando hay un enfoque excesivo en la tecnología:*** Esto lleva a que se piense sólo en traer tecnología nueva sin saber cómo aplicarla. Hay que realizar inversiones digitales astutas, hacer que los negocios sean distintos a través del uso de la tecnología.
- ***Reticencia al uso de plataformas sociales:*** Posible pérdida de status o lo que los clientes puedan decir de los productos/servicios que brinda la empresa en algún medio social puede bajar la percepción del cliente.

¹⁸ Fuente Harvey Nash y KPMG survey 2017:

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/07/harvey-nash-kpmg-cio-survey-2017.pdf>

- **Falta de financiación:** En algunos casos puede haber falta de financiación, aunque recordar que el tamaño de la inversión no es lo más importante, lo importante es el impacto.
- **Freno por limitaciones en el departamento de IT:** Tener un departamento de IT que no comprenda el nuevo rol que tiene en la transformación. No estar integrado en el núcleo de las operaciones puede generar un freno a la estrategia. También puede haber falta de inversión.

Encontrarse con barreras para la transformación digital en una empresa es un hecho que ocurre con bastante frecuencia. Para poder gestionarlo de forma menos ruidosa hay que trabajar en lo siguiente: gestión del cambio y del talento, construir embajadores de la marca, realizar una escucha activa de los clientes y colaboradores, tener una fidelización digital y ser bueno comunicando externa e internamente.

2.4.8. Enfoque generacional

Sumado a esto es importante destacar el enfoque generacional donde personas de distintas edades conviven diariamente dentro de un mismo ámbito laboral, los más grandes en general más reacios al cambio mientras que las nuevas generaciones sienten la necesidad de todo el tiempo impulsar nuevas tecnologías que los ayuden en el día a día. Por lo tanto, acompañar este proceso de cambio encontrando un equilibrio para todas las generaciones es parte de una estrategia de transformación.

Dependiendo la edad que se tenga, las decisiones y la manera de pensar son tan distintas que los comportamientos pueden ser drásticamente muy desiguales. Para poder comprender un poco más se revisará los distintos segmentos junto a las cualidades más importantes según cada tipo.

A continuación se presenta en la figura N° 12 los distintos tipos de comportamiento según el segmento generacional:

Talking a different language















	Maturists (pre-1945) Wartime rationing Rock'n'roll Nuclear families Defined gender roles - particularly for women	Baby boomers (1945-1960) Cold War 'Swinging Sixties' Moon landings Youth culture Woodstock Family-orientated	Generation X (1961-1980) Fall of Berlin Wall Reagan/Gorbachev/ Thatcherism Live Aid Early mobile technology Divorce rate rises	Generation Y (1981-1995) 9/11 terrorists attacks Social media Invasion of Iraq Reality TV Google Earth	Generation Z (Born after 1995) Economic downturn Global warming Mobile devices Cloud computing Wiki-leaks
Formative experiences					
Attitude toward career	Jobs for life 	Organisational - careers are defined by employees	"Portfolio" careers - loyal to profession, not to employer	Digital entrepreneurs - work "with" organisations	Multitaskers - will move seamlessly between organisations and "pop-up" businesses
Signature product	Automobile 	Television 	Personal computer 	Tablet/smartphone 	Google glass, 3-D printing
Communication media	Formal letter 	Telephone 	E-mail and text message 	Text or social media 	Hand-held communication devices
Preference when making financial decisions	Face-to-face meetings	Face-to-face ideally but increasingly will go online	Online - would prefer face-to-face if time permitting	Face-to-face	Solutions will be digitally crowd-sourced

Figure 12 - Tipos de comportamiento según segmento generacional¹⁹

Resumiendo la tabla, lo que intenta es mostrar los distintos tipos de generaciones que tienen los comportamientos del personal interno de una organización como también el consumidor final. A nivel interno en una organización saber este tipo de comportamientos es crucial ya que coexisten generaciones con intereses y comportamientos tan distintos que genera tener que estar todo el tiempo renovando para poder atraer, retener y motivar a las generaciones tan distintas teniendo consistencia con los valores y cultura que tiene la organización. Como retener el talento en una era de alta rotación, principalmente los "millennials", es clave también para el éxito de una transformación del negocio.

¹⁹ Fuente: Talking About My Generation – Barclays University of Liverpool - <https://wealth.barclays.com/content/dam/bwpublic/global/documents/global-stock-rewards/multi-generations-summary.pdf>

2.5. Claves para una buena estrategia de transformación digital

Como se ha mencionado, un punto clave para una buena estrategia es el liderazgo. Es importante comenzar con una visión general de “Que queremos” más que el “Como lo queremos”. Por ejemplo, ver la transformación que se quiere llevar como experiencia al cliente antes que ver el cómo, mediante redes sociales o marketing. Este mensaje hay que apoyarlo mediante una buena y constante comunicación a lo largo de la empresa.

Las empresas no van a prosperar en la transformación digital haciendo algo completamente nuevo, sino aprovechando sus capacidades digitales y de liderazgo para obtener ventaja a través de la digitalización. Según una investigación de Digital McKinsey, la clave para que una transformación digital tenga éxito se centra en la creación de una experiencia del cliente que sea nueva y única. Le corresponde a la alta gerencia el impulsar este enfoque que une IT con el negocio.

Las organizaciones que se enfocan en transformar la cultura y construir las capacidades que necesitan durante la transformación tienen 2.5 más posibilidades de tener éxito en la transformación digital²⁰. Se trata de moverse más rápidamente y convertirse en una empresa ágil. Los cambios culturales tienen que estar abiertos al riesgo, foco en el cliente y un compromiso en el cambio de mentalidad.

2.5.1. Experiencia del cliente

Los clientes “digitales” son cada vez más exigentes, esperan que los productos, servicios y la información sea cada vez más eficaz, rápida y adaptada a sus necesidades. Lo quieren todo en el momento preciso que lo están buscando, con una exigencia de ser atendidos las 24 horas del día, los 365 días del año y en cualquier plataforma.

Tradicionalmente el modelo más empleado para llegar a los clientes es el de mercados masivos “*mass markets*”, el cual está enfocado principalmente en lograr eficiencias de escala (un producto que le sirva a tantos clientes como sea posible) y también una comunicación masiva, usando un único mensaje y medio para llegarle a todos los clientes al mismo tiempo. En este modelo tradicional, los clientes son vistos como pasivos y son considerados como un conjunto.

²⁰ Fuente: Digital McKinsey - <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/how-we-help-clients/digital-culture-and-capabilities>

El mundo digital ha multiplicado la fuente y volúmenes de información disponible en las corporaciones sobre los clientes, hay que aprovechar la riqueza de estos datos. La clave está en la habilidad de poder integrar todos los datos para realizar mejores decisiones, incrementar la calidad de la experiencia personalizada al cliente y por ende crear una verdadera ventaja competitiva. Transformar la experiencia del cliente es el corazón de la transformación digital donde las: Redes Sociales, “*Mobile Computing*”, Geolocalización y “*Customer Analytics*”, son algunas de las tecnologías que se pueden utilizar de forma combinada para acercarse más al cliente y darle una experiencia distinta.

La diferencia entre el modelo tradicional y el modelo en la era digital se puede visualizar en las siguientes imágenes, Figura N°13 y N°14:

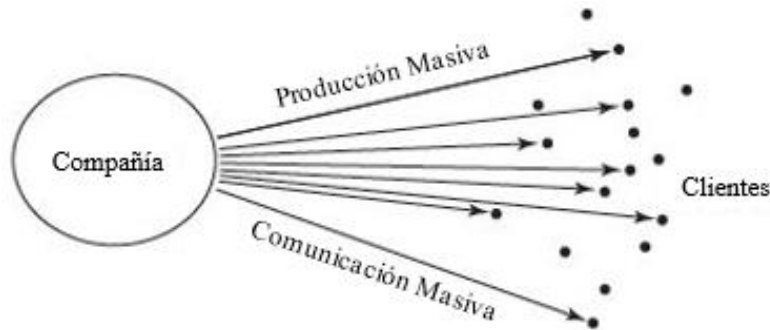


Figure 13 - Modelo Tradicional - Masivo

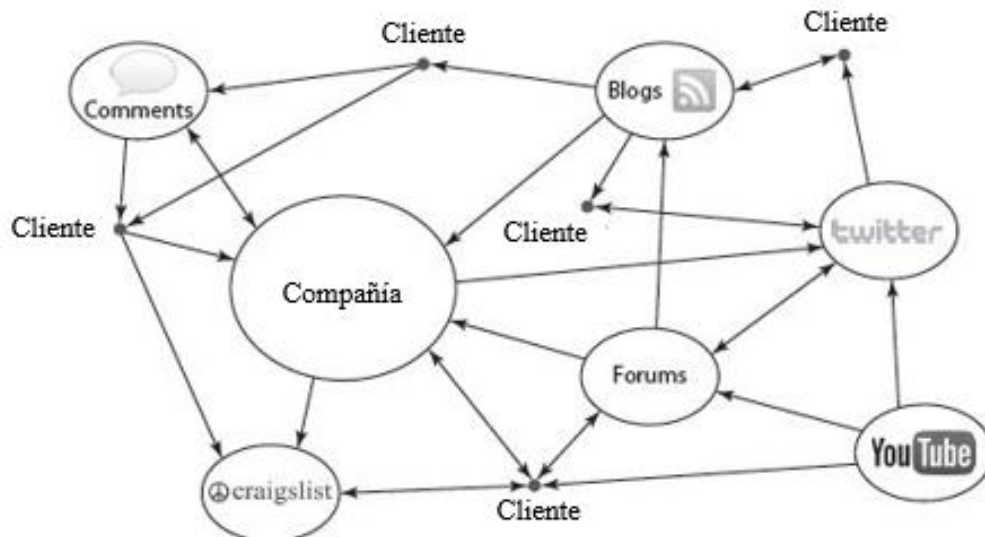


Figure 14 - Modelo Digital - Redes de clientes²¹

²¹ Fuente: Book - The digital Transformation Playbook (2016) – Autor: David Rogers

En el modelo digital, la compañía se tiene que acoplar a la misma red de clientes, necesita escucharlos y observar todas las interacciones que hay en la red tratando de comprender sus necesidades y percepciones. Es importante en este punto identificar los clientes que se pueden convertir en consejeros “*champions*” de la marca, los que son evangelistas y los socios estratégicos.

La información obtenida (los datos) hay que diseñarla de manera constructiva y aprovechar las herramientas como “*Analytics*” para hacer una experiencia superior, gracias al gran manejo de enormes volúmenes de datos, fruto de interacciones y transacciones que generan los mismos clientes. Esto genera ventajas competitivas ya que establece una base robusta desde la cual se pueden construir estrategias de fidelización, retención y crecimiento.

Para poder hacer este paso se necesita tener una fuerte visión y liderazgo para crear esta nueva forma de pensar. Todo lo que se interponga en el camino para profundizar la experiencia del cliente hay que solucionarlo. A la larga, este cambio, además de generar mejores rendimientos, va a ayudar a cambiar la cultura de la empresa desde adentro.

- Proporcionar aplicaciones móviles (para que sigan el compromiso con la empresa donde sea que estén) y que las mismas sean fáciles de utilizar.
- Desarrollar experiencias en redes sociales con el fin de escuchar a los clientes y obtener datos.
- Programas de “*Customer 360°*”: Experiencias del cliente donde digitalmente comparten sus historias al comprar el producto, saber sus necesidades y preferencias. De esta manera se puede personalizar la experiencia. La misma se puede complementar con herramientas de “*Analytics*” para optimizar las interacciones.
- Segmentación del cliente ofreciendo ofertas personalizadas y diseño predictivo de Marketing. Esto se logra utilizando métricas y análisis de los datos del cliente.

Hay que aprender como los clientes interactúan con los productos o servicios, de que canal lo obtienen, tener conocimientos profundos de las decisiones para ver sus necesidades. Realizar una buena combinación genera una experiencia atractiva creando valor a los clientes y empresas. Esto impulsa a la retención y da fidelidad. Pasar el tiempo

entendiendo el comportamiento del cliente, averiguar que hacen y porque, donde y como lo hacen con el fin de poder diseñar la mejor experiencia.

Para diseñar la experiencia del usuario hay que realizarla desde afuera hacia dentro, ver desde la perspectiva del cliente y continuar innovando.

2.5.2. Operaciones Internas

Una transformación digital en las operaciones internas exige un sólido sector de tecnología que integre y coordine los procesos/datos de manera correcta. Las compañías con mejores operaciones internas crean una ventaja competitiva ya que son más productivos, más eficientes y ágiles, permitiendo realizar cambios en los diseños más rápidamente en respuesta a los cambios del mercado. Son menos visibles hacia afuera pero son el pilar de una buena experiencia digital del cliente.

Los procesos internos se rediseñan de forma que estén más estandarizados y mejor controlados. Es clave ver los cuellos de botellas e ineficiencias en los procesos y considerar como las nuevas tecnologías pueden ayudar a repensar las operaciones. Las tecnologías actuales construyen una ventaja operacional debido a que utilizan: robótica, “*analytics*”, tecnologías de voz e impresoras 3D. Estas ventajas se dan repensando la manera en que los procesos se adaptan a los datos disponibles en tiempo real.

La automatización de los procesos puede ayudar a las compañías a movilizar su gente a otros sectores estratégicos y profundizar su entrenamiento. Permite desarrollar y enfocarse más en la innovación y creatividad ya que elimina o trata de reducir las tareas repetitivas que no agregan valor alguno.

Algunas compañías ya tienen herramientas tecnológicas de video-conferencias, espacios de “*brain storming*” grupales, entre otras, que hacen que los empleados cada vez más colaboren entre ellos no importa en qué región o país se encuentren. Este tipo de colaboración y conexión genera nuevas posibilidades de trabajar desde su casa y que el resultado sea el mismo que si lo hiciese desde la oficina. Esta nueva forma de poder compartir el conocimiento, sin tener barreras y haciéndolo globalizado genera mejores oportunidades potenciando las operaciones internas de la compañía.

2.5.3. Transformación del modelo de negocio

En los últimos años, las oleadas de cambio digital se producen cada vez más cercas una de otras. Esto genera replantear cual es el modelo de negocio a utilizar y si el mismo es adecuado para la transformación.

La alta gerencia tiene que estar cada vez más alerta a cualquier oportunidad y reinventar los modelos de negocio adaptándose al cambio. En algunos casos, hay que realizar una reinención, la misma requiere reconfigurar toda la cadena de valor, en otras puede ser sustituir algún producto o servicios, o tal vez crear un nuevo negocio digital o repensar las distintas propuestas de valor. Se revisará cada una de ellos para poder entender mejor las ventajas que brinda cada modelo.

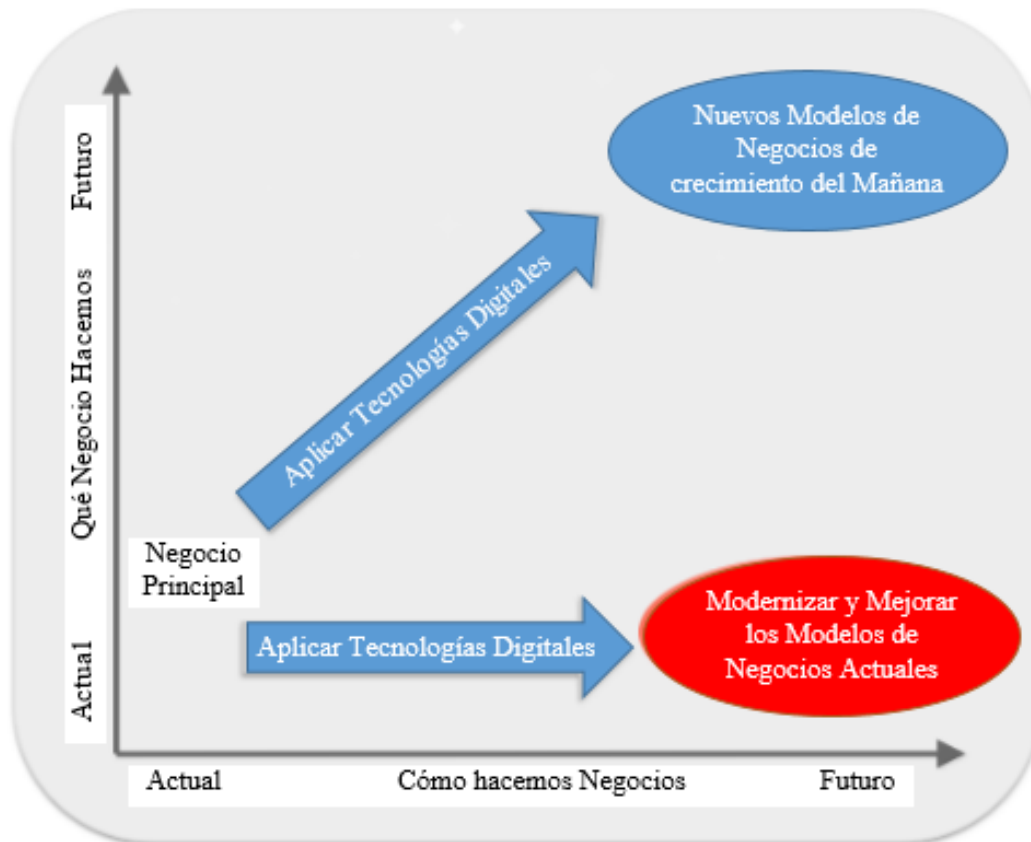


Figure 15 - Transformación del modelo de negocio²²

²² Fuente: Dual Transformation, HBR, 2017 : <https://hbr.org/2017/05/what-the-best-transformational-leaders-do>

Reinvención de industrias: Este tipo de reconfiguración implica una reestructuración sustancial que generalmente se debe a nuevos comportamientos en los consumidores e implica, debido a la tecnologías digitales, al uso de plataformas que brindan interconexión entre los distintos participantes unos con otros. Ejemplos de éxito, Apple con el iPod y el servicio que brindaron luego con el “iTunes store” que le sirvió como plataforma de distribución entre sus clientes. Otro buen ejemplo es lo que hacen Sony PlayStation y Microsoft Xbox que une los desarrolladores de juegos con los usuarios. Todos ellos reconfiguraron su cadena de valor y reinventaron sus industrias para acomodarse a las necesidades de sus clientes.

Para este tipo de modelos existe el denominado MSP (“Multi-sided Platforms”)²³ que son tecnologías, productos o servicios que crean valor permitiendo interacciones directas entre dos o más grupos de participantes.

La siguiente figura (Figura N°16) muestra gráficamente el modelo MSP y el modelo tradicional:

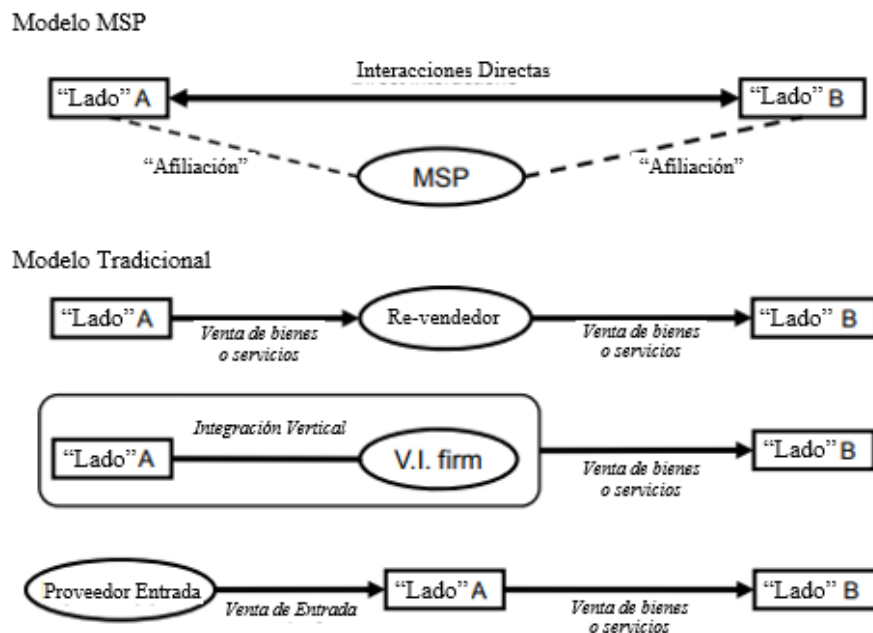


Figure 16 - Modelo de negocio con MSP vs modelo tradicional

²³ Fuente HBS – Multi-sided Platforms http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/15-037_cb5afe51-6150-4be9-ace2-39c6a8ace6d4.pdf

Generalmente el valor de los clientes en un lado de la plataforma incrementa con el número de participantes que hay del otro lado.

Sustituir algún producto o servicio: En los casos en que el producto o servicio que se brinda va a ser sustituido por una nueva tecnología digital es importante enfocarse y avanzar en su reemplazo. Esto puede generar que se canibalicen algunos ingresos pero si no hay otra forma hay que hacerlo. Esto se puede ver de forma clara con el historial de ingresos de los productos, cuando se ve que los mismos van decayendo en ingresos o en clientes es hora de pensar en sustituirlos. Se puede también observar este punto revisando el ciclo de vida de la industria con los siguientes indicadores: tasa de crecimiento, número de competidores, potencial de crecimiento, tipo de mercado, barreras de entrada, lealtad de clientes y proveedores.

Crear un nuevo negocio digital: Otra opción puede ser la creación de nuevos productos y servicios que generen ingresos adicionales. Esta opción, en caso de crear un nuevo negocio sustentable, incrementaría el “*market share*” ya que se estaría brindando al cliente mayor valor.

Reconfigurar modelo de entrega de valor: Recombinando productos, servicios y datos para cambiar la forma de la cadena de valor, requiere repensar el modelo tradicional B2B (“*business to business model*”) a un modelo B2B2C (“*to costumers*”)²⁴ para poder llegar directamente al cliente sin interrumpir relaciones con el resto de la cadena de valor. También, en un panorama digital más moderno, las personas encargadas en tomar decisiones deben medir el valor de sus estrategias, esto puede suponer medir parámetros entre canales más complejos como lo son el NPS “*Net Promoter Score*” (Grado de recomendación) y el CLV (Valor de por vida del cliente)

Repensar propuestas de valor a los clientes: Generando nuevas capacidades digitales para atender las necesidades que no fueron satisfechas de los clientes existentes o potenciales. Esto sucede cuando no es necesario hacer una

²⁴ Fuente: McKinsey Digital Offerings 2017
<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/mckinsey%20quarterly%202017%20number%201%20overview%20and%20full%20issue/q1-2017-mckquarterly-full-issue.ashx>

transformación total del negocio sino que se quiere reforzar la presencia en el mercado actual generando nuevas propuestas de valor que los clientes sientan una mejora del producto. Puede ser la combinación de maneras innovadoras, usando mejor el análisis de datos y reemplazando la oferta.

Cualquier opción que se tome en cuanto al modelo de negocio a escoger lo importante es no empezar con la tecnología sino en pensar como uno puede generar mayor valor al cliente, priorizando las que generan mayor valor y pueden proveer un modelo económico rentable a la compañía. También es importante bajar el riesgo al mínimo posible haciendo testeos controlados de cómo sería el nuevo modelo, obteniendo los datos necesarios que ayuden a aprender y revisar las suposiciones pensadas.

Una buena forma de visualizar el modelo de negocios es utilizando el Modelo de Canvas, en el cual se puede observar de manera simple los nueve elementos que tiene revisar para que el mismo sea exitoso.

A continuación, la figura N° 17 muestra un ejemplo visual y los elementos del modelo Canvas:



Figure 17 - Modelo Canvas²⁵

²⁵ Fuente: Modelo Canvas https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo_de_modelo_de_negocio

2.5.4. Liderazgo – Alta gerencia

La estrategia no es perfecta por sí sola, los líderes de la alta gerencia proporcionan el marco y las herramientas para todo el equipo, pero el juego se gana en la cancha. Una estrategia es implacable y brillante por la calidad en la ejecución de la misma. Es crucial cerrar la brecha entre la estrategia y la ejecución.

Hay que liderar y poner foco en los procesos que se va a transformar, cuales simplificar o los que directamente hay que hacer reingeniería o transformar el negocio, este tipo de cambios vienen de la mano con cambios organizacionales con mayor o menor grado de riesgo, como se puede observar en la siguiente figura N° 18:

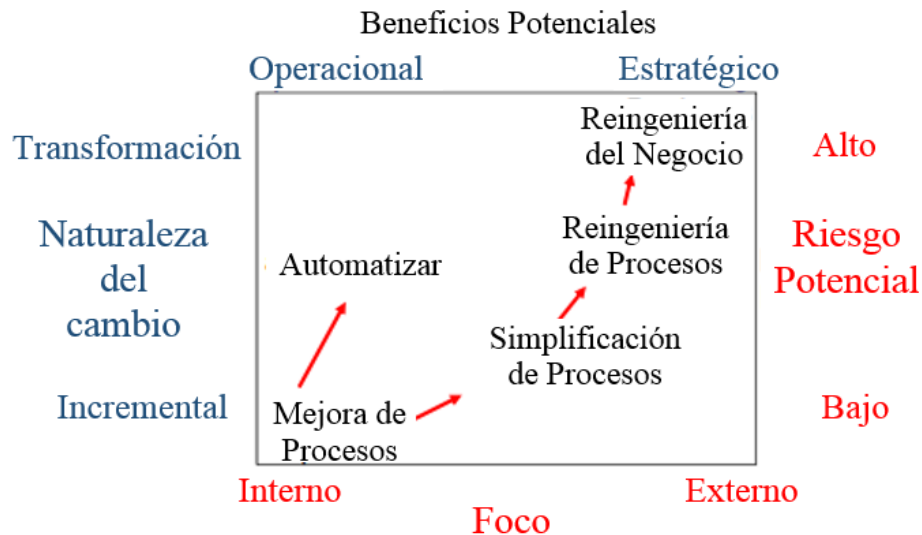


Figure 18 - Tipos de cambios del negocio²⁶

Informar a toda la organización, potenciando a los “*champions*”, definiendo a los mismos como las personas dentro de la organización que cumplen las siguientes condiciones: tienen que ser motivadoras, tener las habilidades y conocimientos necesarios para impulsar el cambio y tener credibilidad. El líder debe concientizar a todos los empleados para que sepan todos los cambios y que la empresa se beneficie de las ideas colectivas. Comenzar a rodar la bola de nieve. Luego centralizarse en los “*champions*”, que ellos impulsen la visión a través de innovaciones y mejoras en los procesos. Cada victoria de ellos se debe convertir en una historia de éxito que estimule a otros a adoptar las nuevas prácticas o generar las propias.

²⁶ Fuente: Prof. Ramiro Montealegre (2017). MBA DiTella Tecnología de la Información

Las transformaciones exitosas tienen que realizarse con una visión generada desde la alta gerencia y los mandos medios deben hacerla realidad. Esto se puede realizar manteniendo una estrecha comunicación con su equipo, rediseñar procesos, hacer que los trabajadores piensen distinto, tener el propósito compartido hace que se salten los obstáculos de forma más fácil y se generen mejores maneras de cumplir los objetivos planteados. Esta visión tiene que ser construida desde las raíces de la compañía.

Se puede acelerar las modificaciones, donde hay que avanzar y sacar los obstáculos rápidamente, puede ser necesario realizar cambios en la alta gerencia para poder avanzar con la transformación, o puede ser una estrategia que surge de una planificación cuidadosa seguida de experimentos de ejecución fortuitos, mejorar los procesos. Es importante evitar la tentación de declarar la victoria ante el anuncio de una estrategia. Por lo tanto, hay que fomentar la innovación, comenzar con la ejecución y luego nombra la estrategia.

2.6. Tendencias tecnológicas aplicables en el mercado jurídico

A nivel legal existen diversas tendencias tecnológicas aplicables, como por ejemplo la nueva adquisición de Thomson Reuters con la tecnología de Watson²⁷ de IBM, que es una plataforma de inteligencia artificial con capacidades cognitivas para realizar mejores decisiones a nivel legal, generando nuevos niveles de velocidad y precisión en decisiones críticas. Además, Thomson Reuters ha lanzado una nueva solución que reúne contenido inteligente y tecnología en una misma plataforma denominada LegalOne²⁸ que ha tenido éxito en varios países. Otra tendencia es la mencionada Ross Intelligence²⁹ donde un usuario puede hacer una pregunta y Ross busca los casos o legislación que lo ayuden a responder lo que el usuario consultó de forma inteligente. También se puede encontrar empresas como NexLP³⁰ o eBrevia³¹ que usan AI y analiza grandes volúmenes de datos ayudando a predecir tendencias del mercado jurídico, indicando con cierta exactitud por ejemplo cuál sería el resultado de algún pleito, rankings de abogados con respecto a casos ganados y costos por hora. Algo parecido se puede realizar con Premonition³² que,

²⁷ Fuente: Thomson Reuters and IBM Collaborate to Deliver Watson Cognitive Computing Technology

²⁸ Fuente: Thomson Reuters page: <https://www.thomsonreuters.com.ar/es/soluciones-legales/legal-one.html>

²⁹ Fuente: Ross Intelligence official page: <http://www.rossintelligence.com/>

³⁰ Fuente: Nexlp oficial page: <http://www.nexlp.com/>

³¹ Fuente: eBrevia oficial page: <https://ebrevia.com/>

³² Fuente: Premonition official page: <https://premonition.ai/>

mediante soluciones AI, pueden seleccionar el mejor abogado para el tipo de caso y juicio que se encuentre.

También existen otras tecnologías, que si bien no se están aplicando directamente a soluciones jurídicas pueden a futuro generar nuevas dimensiones en el mercado. Entre varias soluciones se destaca la tecnología llamada “*Advanced NLG*” (Advanced Natural Language Generation) que mediante Quill³³ (de Narrative Science) que humaniza los datos, interpretando los mismos, transformándolos automáticamente en narrativas inteligentes en un lenguaje conversacional a una gran velocidad y escala. Esto hace que los datos se conviertan para tomar mejores decisiones, mejorar las interacciones con los clientes y potenciar a los empleados. Otra tecnología es la que brinda Micro Focus³⁴, que utiliza IDOL de HP que busca y analiza información con “*machine learning*” y entrega la información más relevante y también Legal Hold³⁵ que gestiona y da seguimiento a todos los litigios e investigaciones.

Últimas tecnologías cognitivas según el estudio de The Forrester WaveTM, Q2 2017, revelan que HPE, Sinequa, Attivio, Coveo e IBM son las empresas líderes del mercado. Para complementar también se revisa el “*Magic Quadrant for Insight Engines*”, publicado en marzo de 2017 de Gartner³⁶ donde se encuentran las empresas que proporcionan el acceso más natural a la información con sus motores potentes.

Las empresas líderes en tecnologías cognitivas se pueden visualizar en las siguientes tablas representadas en la Figura N° 19:

³³ Fuente: Narrative Science official page: <https://narrativescience.com/Platform>

³⁴ Fuente Micro Focus Official page: <https://www.microfocus.com/solutions/information-management-governance/>

³⁵ Fuente: Micro Focus official page: <https://software.microfocus.com/en-us/products/legal-hold-software/overview>

³⁶ Fuente: Gartner: <https://myleadcorner.files.wordpress.com/2017/04/magic-quadrant-for-insight-engines-march-2017.pdf>



Figure 19 - Empresas líderes en tecnologías cognitivas

2.6.1. IBM – Watson – Cognitive computing capabilities

Los profesionales enfrentan cada vez más un panorama empresarial complejo en el que tienen la tarea difícil de tener que tomar decisiones críticas rápidamente. Es importante analizar como las capacidades de inteligencia artificial de Watson pueden permitir a los profesionales alcanzar los conocimientos de manera más eficiente.

Watson es el líder del mercado en tecnología de inteligencia artificial (AI) que brinda un servicio cognitivo basado en el lenguaje natural y capaz de aprender continuamente, ganando valor y conocimiento a través del tiempo, a partir de interacciones previas. Tiene la habilidad de responder a preguntas con velocidad, precisión y confianza. Los sistemas de AI son tan inteligentes como las personas que los entrenan. Comprende el lenguaje y aprovecha el profundo conocimiento para ayudar a tomar mejores decisiones y con mayor rapidez.

Con Watson se puede³⁷:

- ***Acelerar la investigación y el descubrimiento:*** Ayudando a los profesionales a hacer mejor su trabajo y resolver desafíos importantes.
- ***Enriquecer las interacciones:*** comprendiendo y comunicándose con los clientes y empleados respondiendo con un diálogo personalizado, experiencias personalizadas y adaptadas.
- ***Anticipar y adelantarse a las interrupciones:*** permite monitorear la condición de los sistemas y equipamientos.
- ***Recomendar con confianza:*** realizar recomendaciones seguras y dirigidas.
- ***Escala de experiencia y aprendizaje:*** se puede elevar la experiencia del empleado recopilando conocimiento individual de la organización y acercarlo con las últimas lecciones aprendidas creando una profunda fuente de conocimiento disponible.
- ***Detectar responsabilidades y mitigar el riesgo***

³⁷ Fuente: IBM oficial page, About Watson - <https://www.ibm.com/watson/about/index.html>

2.6.2. HPE IDOL – Intelligent Data Operating Layer (HP Enterprise)

Con IDOL se puede interpretar virtualmente cualquier tipo de contenido, ya sea audio o video, como también información escrita para agregar valor y extraer automáticamente los conceptos claves de la información. Esto ayuda a mejorar la experiencia del usuario, aumentar la productividad con calidad en la información reduciendo los costos operativos.

Los profesionales jurídicos pueden proveer a sus departamentos legales la información que requieren y de forma eficaz.

2.6.3. Sinequa³⁸

Sinequa es líder en la búsqueda cognitiva y análisis de datos impulsado por NPL (Natural Language Processing) y algoritmos de “*Machine Learning*” que generan un aprendizaje automática y procesamiento avanzado. Ofrece un profundo análisis de los contenidos y comportamiento del usuario generando información relevante.

Se puede obtener una vista del cliente en 360° en tiempo real. Esto hace que no se necesite tener distintas aplicaciones para poder saber más sobre el cliente sino que se tiene toda la información de manera más completa y datos relevantes, optimizando costos, ayudando a reducir la tasa de abandono y aumentando la satisfacción del cliente en general.

2.6.4. Coveo³⁹

Coveo AI, utiliza tecnología de inteligencia artificial para brindar a las empresas búsquedas potentes, ágiles y fáciles de usar y así aprovechar al máximo el valor del negocio potenciando a los empleados al acceso de información predictiva inteligente transformando el negocio. Esto permite tomar mejores decisiones y de forma autónoma.

2.6.5. Attivio⁴⁰

Compañía también líder en la búsqueda y análisis cognitivo proporcionando capacidades de procesamiento de lenguaje natural (NPL), “*machine learning*” y análisis

³⁸ Fuente: Sinequa Official Page: <https://www.sinequa.com/company/>

³⁹ Fuente: Coveo Official Page: <https://www.coveo.com/>

⁴⁰ Fuente: Attivio Official Page: <https://www.attivio.com/>

de la información. Se aumenta la productividad agilizando la búsqueda y generando información eficaz minimizando las ineficiencias.

Todo esto proporciona una información totalmente visible e inmediata haciendo que se tomen mejores decisiones acelerando los procesos de conocimiento del cliente.

2.7. Seguridad – concepto de cybersecurity

A medida que las empresas migran a tecnologías digitales con conceptos como “*Cloud Computing*” o “*SaaS*” es importante poder detenerse en todo lo relacionado a la seguridad en los datos. Actualmente también existen conceptos tales como ITaaS (IT como servicio), que es una forma distinta ya que es una nube híbrida donde uno genera los servicios en un modelo de pago por uso.⁴¹

Las ventajas que tiene el “*Cloud computing*”, ver figura N°20, son que no tiene límites físicos ya que trabaja dentro de un ambiente virtual que se puede adaptar a las necesidades del cliente siendo muy fácilmente escalable y con reducción de costos. El mayor riesgo que tiene está relacionado a la seguridad por lo que las compañías que brindan este servicio deben invertir grandes cantidades para poder brindar confianza y mejor servicio al cliente.



Figure 20 - Cloud Computing

⁴¹ Fuente: IBM Page https://www-01.ibm.com/marketing/iwm/dre/signup?source=urx-21811&S_PKG=ov55421&S_VCPI=PSocial_Linkedin--GTS_GTS%20IT%20as%20a%20Service--LA_ILA--24665966_LinkedIn%20ES%20A

Existe la CSA (Cloud Security Alliance) que aconseja a las organizaciones a implementar sistemas de cifrado y autenticación en el extremo del usuario para estar protegidos contra las violaciones de los datos. La asignación de permisos dentro de una organización también puede ser fuente de vulnerabilidad si no se asignan correctamente o se auditan de manera periódica. Dentro de las organizaciones también se puede potenciar su seguridad implementando capacitaciones adecuadas.

Implementar metodologías y procedimientos de respaldo de datos ante cualquier desastre (ya sea incendios, inundaciones) que pueden generar pérdida total de los servidores. También se pueden utilizar “*machine learning*” automático para detectar cualquier ataque a los servidores las 24 horas los 365 días del año. Estos modelos de computación en la nube monitorean y aprenden el comportamiento de cualquier persona que interactúa con la empresa y por eso pueden detectar de forma automática cualquier tipo de amenaza.

De todas maneras, el riesgo de los ciberataques existe y es un dolor de cabeza para las empresas, la misma genera que se tenga que reforzar las medidas de seguridad para evitar cualquier pérdida de información de los clientes o mismo filtraciones de la propiedad intelectual. Gestionar la seguridad de la información es uno de los mayores desafíos de las empresas frente a la transformación digital.

Existe actualmente el Centro de Operaciones de Seguridad⁴² (SOC, por sus siglas en inglés) que, con el apoyo de tecnologías como “*Big Data y Machine Learning*”, detecta y previene ataques informáticos antes de que ocurran. Esta nueva tecnología permite prevenir amenazas de ciberseguridad, como previamente se dijo, antes de que las mismas ocurran a partir de un análisis de grandes cantidades de datos obtenidos a través de internet y redes internas de los clientes combinados mediante el conocimiento generado de amenazas ocurridas y neutralizadas del pasado.

Una oportunidad para generar mayor confianza es que empresas que brindan el servicio tengan el “*datacenter*” cuenten con normas ISO que garanticen el mejor servicio como lo son la ISO 27001 (que es referente a la seguridad de la información) y también la ISO 9001 (que es referente a la gestión de la calidad). También los mismos pueden ser

⁴² Infosertec: Atos lanza SOC – Agosto 2017 <https://infosertec.com.ar/2017/08/28/anuncios-oficiales-de-empresas-del-21-al-25-de-agosto/>

escaneados por proveedores expertos en seguridad (Ej. Veracode⁴³) que se encargan en revisar si existe alguna vulnerabilidad en los datos y aseguran que las aplicaciones cumplan todos los requisitos para evitar cualquier problema a filtraciones de datos, a alguna adulteración de datos de clientes.

Este tipo de inversiones ya no se deben considerar como costo, sino que se deben considerar como un conjunto de soluciones y herramientas que facilitan el crecimiento ayudando a construir una mejor reputación y confianza. Este cambio de paradigma se genera con la era digital como nuevo concepto de negocio donde la ciberseguridad y la privacidad de los datos tienen y deben ser soluciones ya integrales.

La encuesta mundial de seguridad de la información 2017, elaborada por PwC, se puede visualizar en la Figura N°21, la cual compara el mercado Argentino con el resto de los países de América del Sur y a nivel global, revelando lo siguiente:



Figure 21 - Porcentaje de operaciones ejecutadas desde la "Nube" por región⁴⁴

Como se puede observar, América del Sur está más avanzado con las ejecuciones de operaciones en la nube con el 71% (frente al 63% a nivel Global), pero con una ventaja considerable comparándolo con las empresas de Argentina que tan sólo están en la nube un 53%.

De los que se encuentran en la nube en Argentina, el 59% utilizan servicios de ciberseguridad y privacidad de datos. Esto se puede visualizar en el siguiente gráfico, Figura N° 22, también obtenido de la encuesta de PwC.

⁴³ Fuente: CA Technologies web page: <https://www.ca.com/ar/company/acquisitions/veracode.html>

⁴⁴ Fuente: PwC <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/encuesta-global-seg-inf2017.pdf>

Utilizan servicios de seguridad gestionados para la ciberseguridad y privacidad



Figure 22 - Utilización de ciberseguridad y privacidad de datos por región⁴⁵

Si bien, no se puede evitar el riesgo 100%, el hecho de estar preparados para responder a cualquier amenaza de forma rápida, ágil y eficiente, con tecnologías analíticas y adaptables genera una mayor confianza en el servicio y ayuda a la transformación digital en general.

En cuanto a la normativa vigente Argentina relativa a la ciberseguridad, existe la Ley 26.388⁴⁶ de Delito informático que se suma a la ley 25.326⁴⁷ de Protección de datos Personales que son leyes vigentes de protección al usuario.

⁴⁵ Fuente: PWC <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/encuesta-global-seg-inf2017.pdf>

⁴⁶ Fuente: Infoleg Ley 26.388 <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/140000-144999/141790/norma.htm>

⁴⁷ Fuente: Infoleg Ley 25.326 <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/texact.htm>



UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA

3. Metodología de la Investigación:

Luego de exponer el marco teórico se va a presentar a continuación la metodología utilizada para análisis de resultados obtenidos. La misma está basada por intermedio de encuestas realizadas a una muestra de la población Argentina con el fin de obtener el grado de madurez de la transformación digital del mercado jurídico.

Para realizar este estudio se realizaron dos encuestas distintas:

- Una primer encuesta externa al mercado, sea jurídico u otro, para poder obtener el grado de madurez de los mercados frente a las nuevas plataformas digitales. Se extiende a todo el mercado para poder comparar los mercados y confirmar o no las hipótesis planteadas.

La encuesta externa está dividida en 10 preguntas que va orientando al encuestador a ir respondiendo en base a como utiliza las tecnologías actuales en su día a día. Se puede filtrar por género, rango de edad (según el enfoque generacional planteado) y si ejerce la profesión en el mercado jurídico u otro mercado para poder obtener conclusiones de si hay diferencias entre mercados o no.

- Una segunda encuesta dentro de la compañía Thomson Reuters, para poder analizar el contexto actual de la organización. El grado de madurez digital de la compañía y poder obtener en que cuadrante de la matriz de madurez (planteada en el marco teórico) se encuentra la compañía con el fin de obtener un punto de partida y dar recomendaciones asociadas a los resultados reales.

La encuesta está basada en uno de los libros referenciados en la bibliografía, “*Leading Digital*” de George Westerman (2014)⁴⁸ con el fin de poder obtener resultados reales y las mejores conclusiones objetivas.

⁴⁸ Fuente: Book: George Westerman (2014). Harvard Business Review Press – *Leading Digital: Turning Technology into Business*

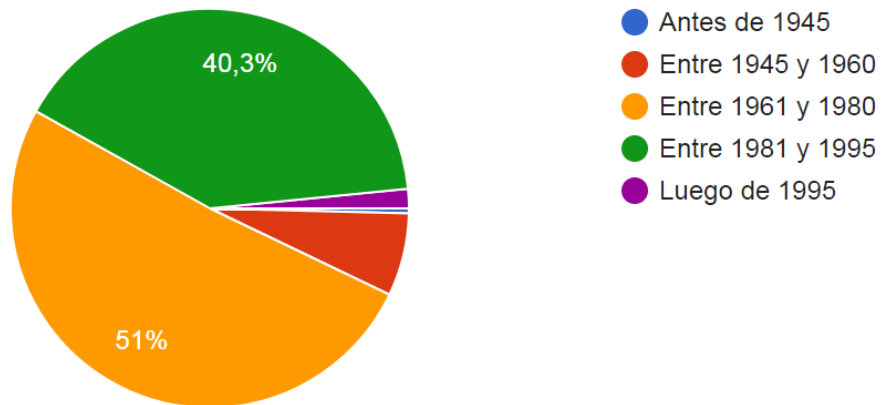
3.1. Análisis de los Resultados

3.1.1. Encuesta Externa

En total se obtuvieron 253 respuestas con las siguientes características de rango de edad, género y profesión:

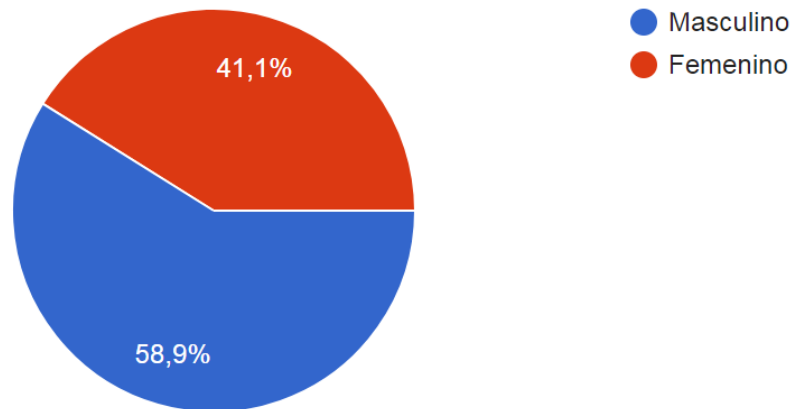
1) Indique el rango en que nació y genero

253 respuestas



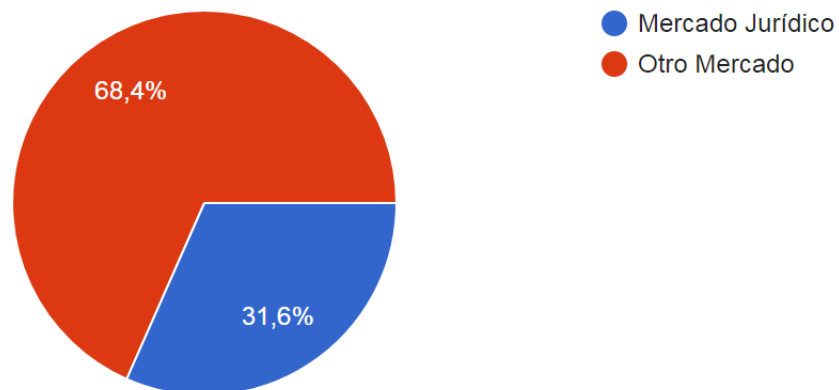
Como se ve en los resultados, las características de los que respondieron se encuentran en su gran mayoría entre “Generación X” (51%), “Generación Y” (40,3%) y “Baby Boomers” (6,7%). Por lo tanto los resultados se posicionarán más enfocados a estas tres generaciones que tienen un mayor volumen de resultados y puede generar conclusiones más acertadas. Con respecto al género, el mismo está parejo y más adelante se verá que no refleja cambios puntuales de comportamiento frente a las tecnologías.

253 respuestas



2) En que mercado ejerce su profesión / ocupación

253 respuestas



Si bien, el pedido de colaboración fue extensivo para poder obtener el mayor volumen de respuestas posibles de abogados y así tener más cantidad de respuestas de personas que ejercen en el mercado jurídico, el número conseguido es de 80 abogados en un total de 253 respuestas (31,6%).

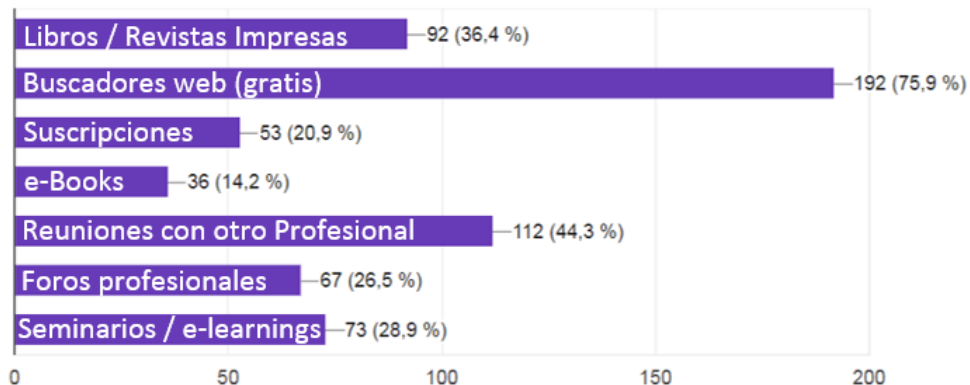
Siguiendo con la encuesta, la siguiente pregunta se orienta a saber cuál o cuáles son los medios que usa habitualmente para buscar información que sea relevante para su profesión. La misma busca saber las preferencias y poder obtener una tendencia con los

resultados obtenidos diferenciando las respuestas si es un abogado o si ejerce en otro mercado su profesión.

3) ¿Que medios usa para buscar información relevante a su profesión? (elegir las 2 que más usa)

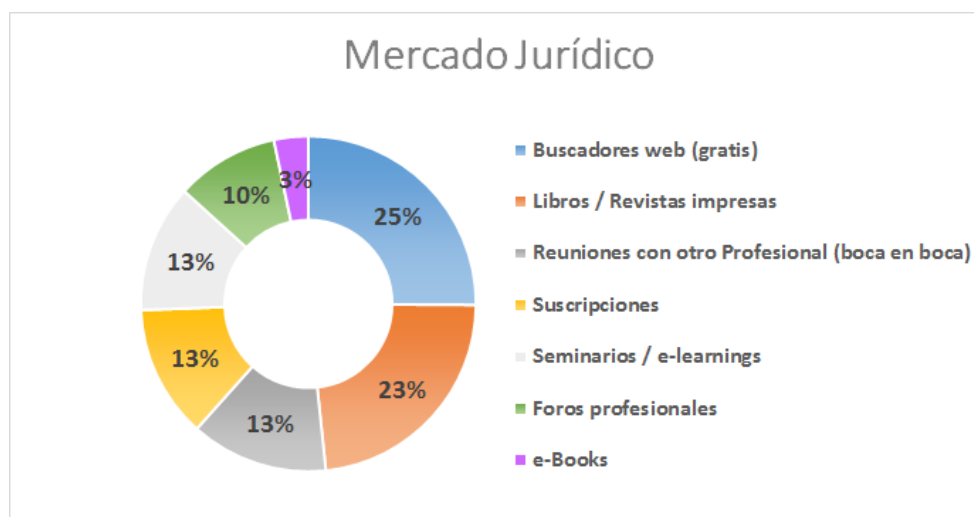


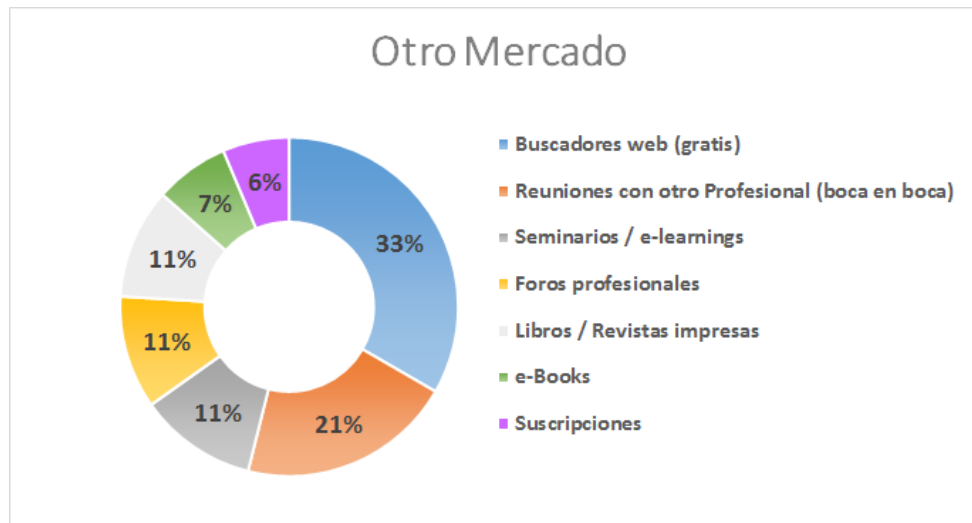
253 respuestas



El resultado con todo el universo de respuestas muestra que en 1er lugar la preferencia de los usuarios es el Buscador Web (gratis) (con 75,9% de las personas), 2do se encuentra “Reuniones con otro profesional” (con 44,3% del total de encuestados) y en 3er lugar se estaría encontrando los “Libros y Revistas” (con el 36,4% de los encuestados). En último lugar están los “*e-Books*” con tan sólo el 14,2%.

Si bien, esto da un comportamiento global, el mayor detalle se puede observar cuando se ve diferenciado por sector. Esto mismo se puede observar en los siguientes gráficos:





Se puede observar rápidamente que en el mercado jurídico, si bien los “Buscadores web” siguen siendo la mayoría, muy de cerca se encuentran los “Libros y Revistas impresas” siendo la segunda opción más elegida.

Muy diferente es el contexto del “otro mercado” ya que, más allá que comparten el primer lugar con los buscadores web, las siguientes preferencias son totalmente distintas donde 2do se encuentran las “Reuniones con otro profesional”, 3ero los “Seminarios o e-Learning”, 4to los “Foros profesionales” y recién en el 5to lugar se encuentran los libros impresos. Esto muestra una clara preferencia del papel de los profesionales jurídicos en contrapartida con los que ejercen en otros mercados que utilizan otro tipo de tecnologías más digitales para llegar a la información deseada.

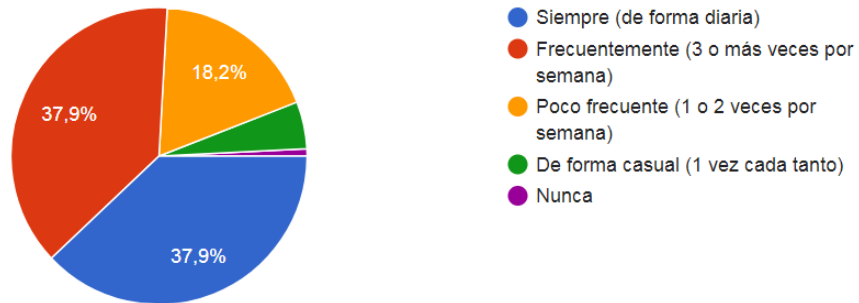
Un dato que también llama la atención es la gran preferencia en apoyarse en otro profesional, tratando de obtener la información que necesitan de forma directa comunicándose con otro colega. Esto puede ser por la falta de información confiable que existe gratis en los buscadores como también la poca plasticidad y agilidad que dan los libros a la hora de buscar información.

Para obtener la frecuencia en que se consulta información se les preguntó lo siguiente, dando los resultados mostrados a continuación:

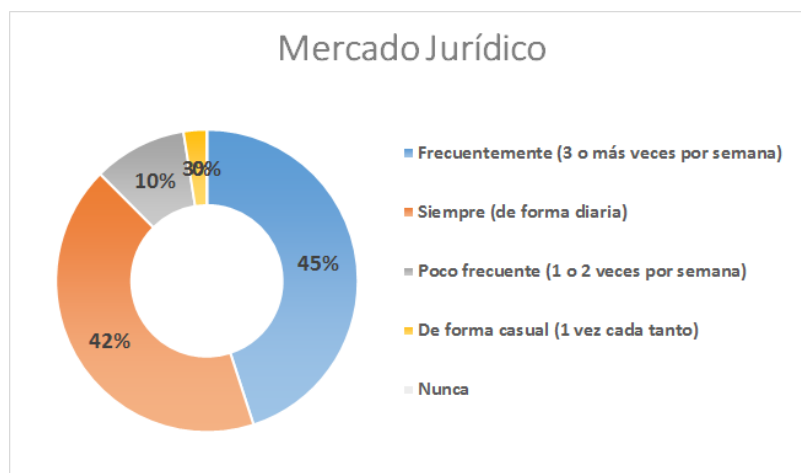
4) ¿Con que frecuencia busca información?

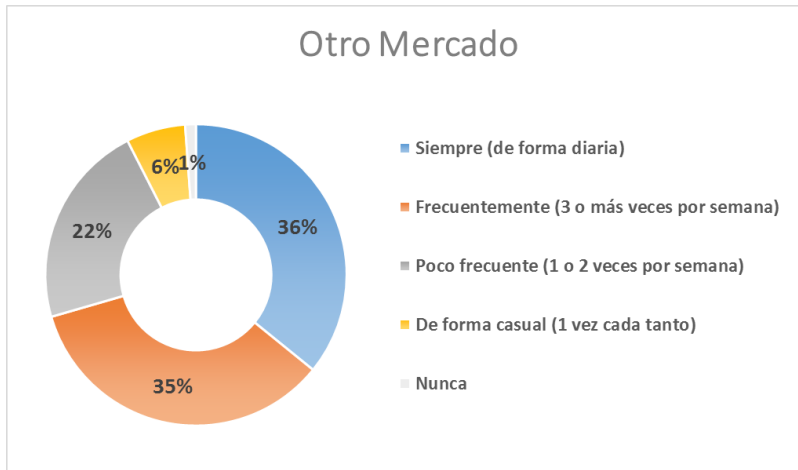


253 respuestas



Como es de esperar, la mayoría de los encuestados +75%, busca siempre o frecuentemente información para poder ejercer su profesión. Esto no cambia con respecto a que en su gran mayoría la búsqueda es por intermedio de medios gratis ya que es lo más práctico hoy en día, no significa que sea lo más eficiente y eficaz. Lo que sí, hay diferencias entre el mercado jurídico y el resto de los mercados ya que los abogados, dada su profesión, tienen que estar constantemente actualizados y revisando información para poder brindar su servicio. Para los encuestados del mercado jurídico más del 87% buscan de forma diaria y frecuentemente información, mientras que el resto del mercado tiene una búsqueda de información menos frecuente con un 71%.

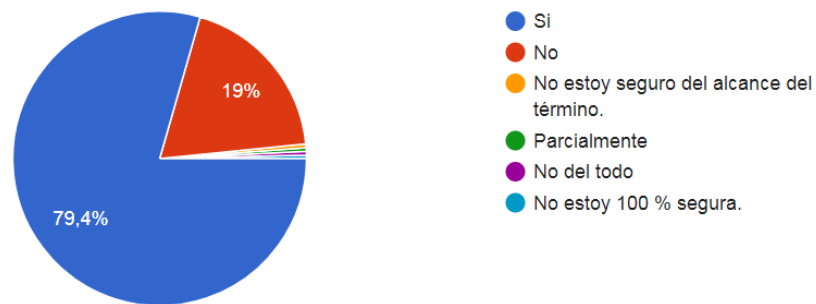




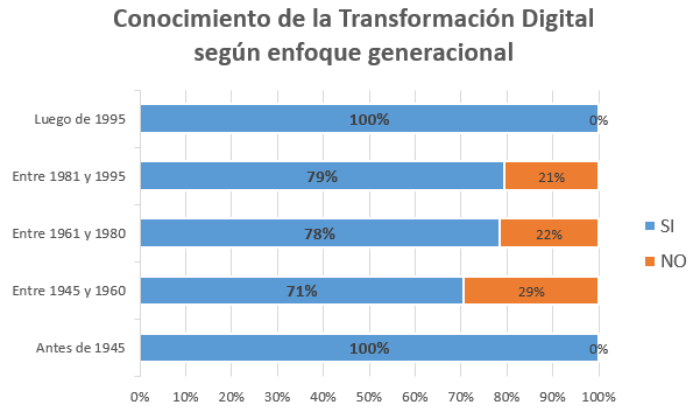
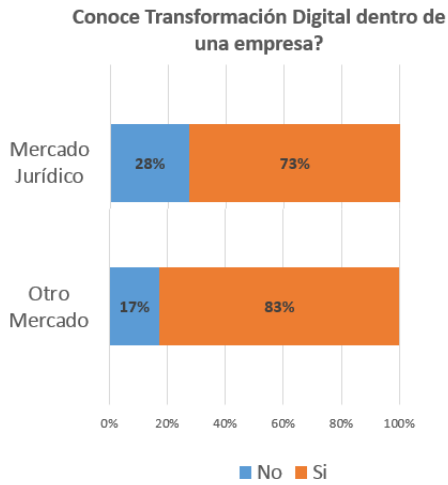
Para entrar más en el tema de Transformación Digital, se les preguntó a todos si entienden bien el concepto del mismo y si saben que significa dentro de una empresa, arrojando los siguientes resultados con más del 79% de los encuestados indicando que entienden el concepto:

5) ¿ Entiende lo que significa la "Transformación Digital" de una empresa?

253 respuestas

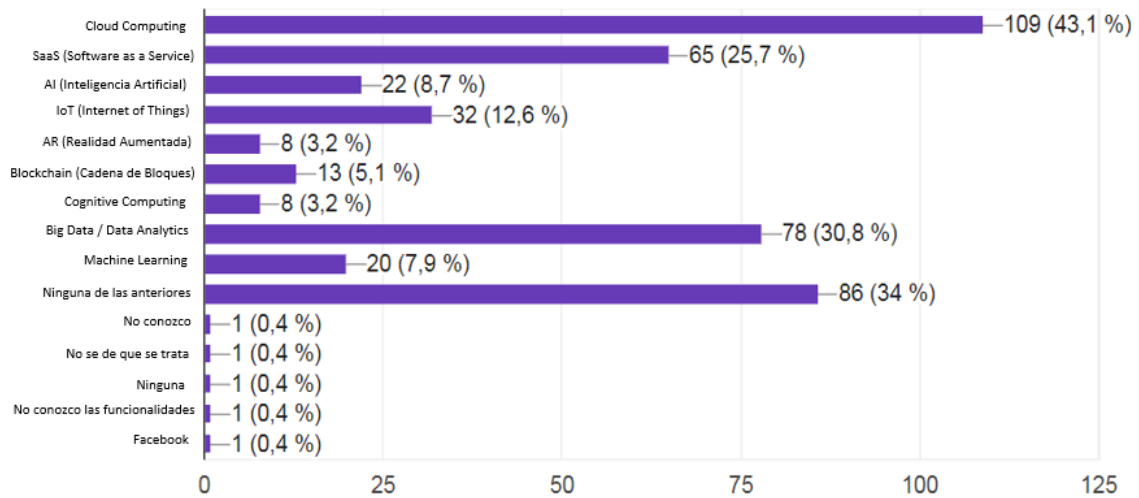


En el mercado jurídico hay mayor desconocimiento del término de Transformación Digital comparado con otro mercado, un 28% contra un 17% respectivamente. A su vez, separando las respuestas con un enfoque puramente generacional, el mismo revela lo que se supone, el grado de conocimiento del término aumenta a medida que se va pasando de generación con un 71% para los "Baby Boomers", un 78% para la "Generación X" y un 79% para la "Generación Y". Esto mismo se puede observar en ambas gráficas mostradas debajo.



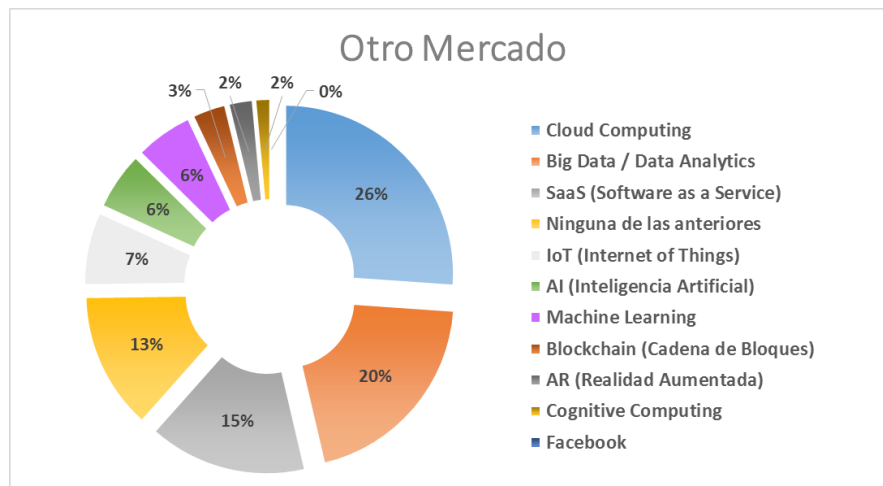
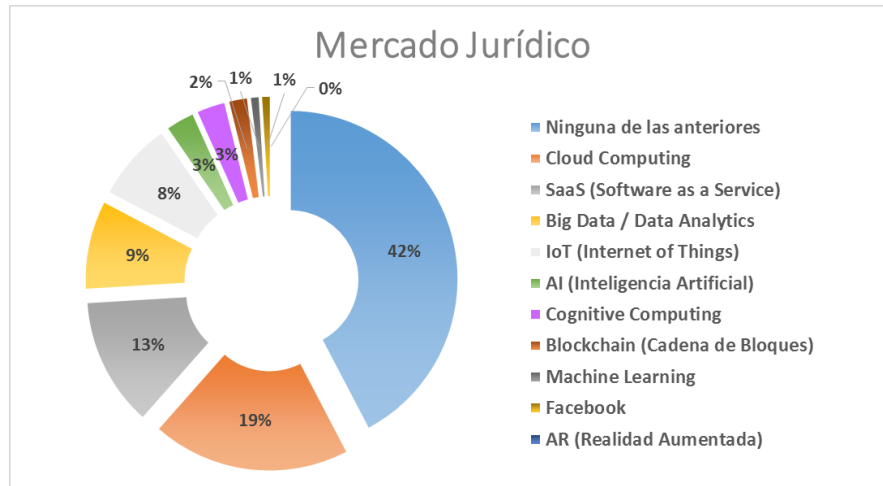
6) Indique que tecnologías digitales disruptivas usa habitualmente (puede ser más de una)

253 respuestas



Para saber que tecnologías digitales usa habitualmente, se escogieron distintas opciones para que sea más fácil la elección y poder obtener la madurez en el uso de las mismas. Un dato curioso, es que se pusieron las opciones más conocidas y para el que no conoce ninguna tenía la opción de poner “Ninguna de las anteriores”, hubo una respuesta


que fue “Facebook” y me pareció interesante dejarla como válida ya que la misma persona la escribió como importante a destacar.



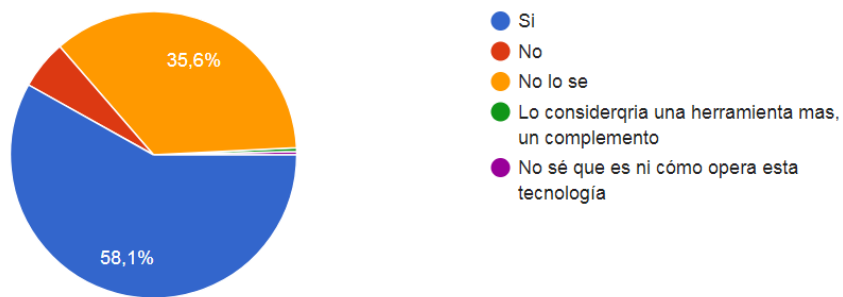
Separando las respuestas por mercado, otra vez sucedió la tendencia que se esperaba. Para los profesionales que ejercen en el mercado jurídico la mayor cantidad de personas contestaron no conocer ninguna de las tecnologías del listado “Ninguna de las anteriores” con el 42% mientras que para los que ejercen su profesión en otros mercados el desconocimiento de las tecnologías quedó en 4ta posición con el 13%. Esto muestra el gran desconocimiento tecnológico que tiene el mercado jurídico frente a otros mercados muchos más maduros en el uso habitual de las tecnologías.

Como se puede observar en ambas gráficas “*Cognitive Computing*” es de las tecnologías menos conocidas y usadas en el mercado en general, aunque dentro del mercado jurídico hubo algunos profesionales que indicaron que lo usan habitualmente (cerca de un 4%).

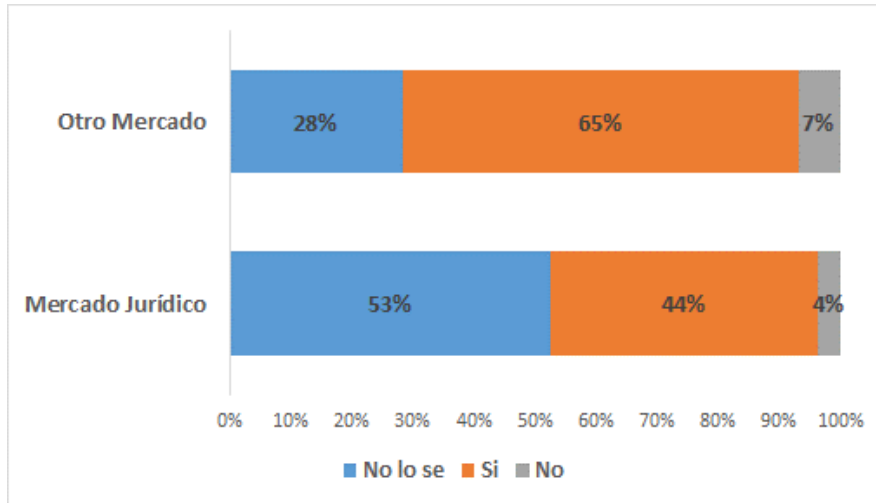
Dado que es una tecnología que se está usando a nivel mundial para varias profesiones y más en particular en el mercado jurídico, la siguiente pregunta busca confirmar la confianza en el uso o no de la tecnología cognitiva para que tome mejores decisiones dentro de su empresa. Dando los siguientes resultados:

7) ¿Confiaría en el uso de la tecnología cognitiva (que tiene la habilidad de aprender de las respuestas y dar un profundo análisis de los comportamientos del usuario) para tomar mejores decisiones en su empresa? 

253 respuestas



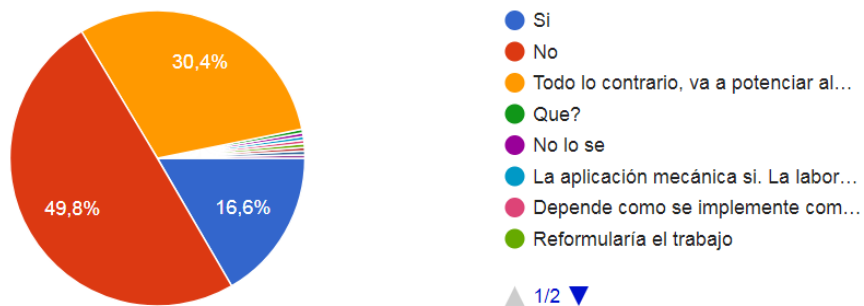
Como se puede observar, sólo el 58,1% de los encuestados confiaría en el uso de esta tecnología. No es un número esperable ya que la tecnología cognitiva se está usando en varios rubros ayudando a tomar mejores decisiones en general con muy buenos resultados. Abriendo el número y revisando por mercado se puede apreciar que los Abogados son menos confiados en el uso con un 53% que indicaron que “no saben” si confiarían en esta tecnología y un 44% que “si confiarían”, distinto al 65% que “si confiarían” de los que ejercen en “otros mercados”.



Para obtener el grado de reticencia al uso de tecnologías se hizo la consulta de si piensan que este tipo de tecnologías pueden poner en riesgo el trabajo del Abogado y se obtuvieron los siguientes resultados con un 49,8% que indicaron que “No” va a poner en riesgo más un 30,4% que piensan que “todo lo contrario, va a potenciar al profesional” dando un total de 80,2% que aseguran que no hay riesgo con este tipo de tecnologías disruptivas. Esto se puede observar en la siguiente gráfica:

8) Piensa que el uso de este tipo de tecnologías puede poner en riesgo el trabajo profesional de por ej. el Abogado? 📄

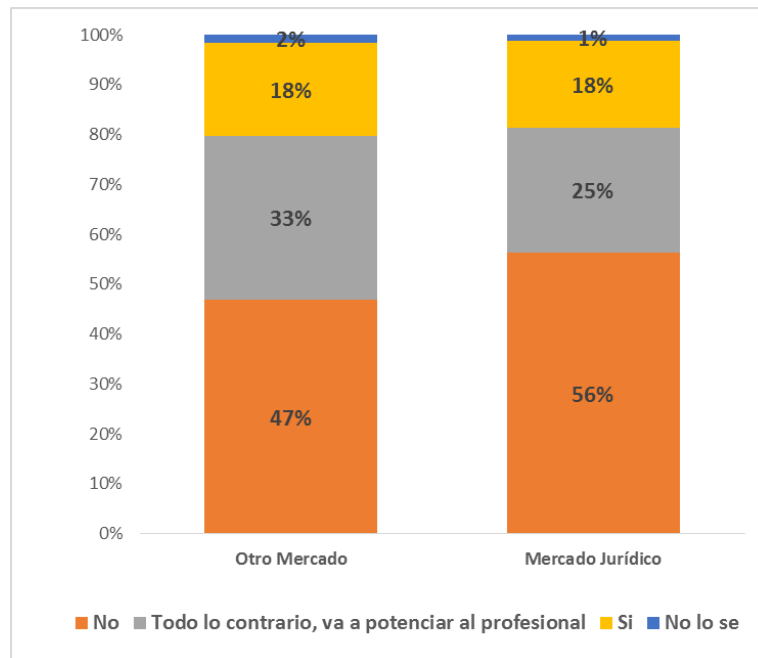
253 respuestas



Separando por sector ambos tienen un 18% que piensan de que “Si” va a poner en riesgo al profesional y la diferencia radica más en los que piensan de que “No” y “Todo lo contrario”. Vale destacar respuestas extras que se recibieron donde agregaron su punto de opinión de los cuales se resaltan:

- “La aplicación mecánica sí. La labor creativa no”
- “Depende como se implemente”
- “Va a potenciar a algunos y poner en riesgo el trabajo de otros”
- “Reformularía el trabajo”

Son puntos muy válidos ya que complementan y dan más valor a los resultados obtenidos de cómo se ve el uso de las tecnologías y si pueden afectar o no el trabajo futuro de los profesionales.

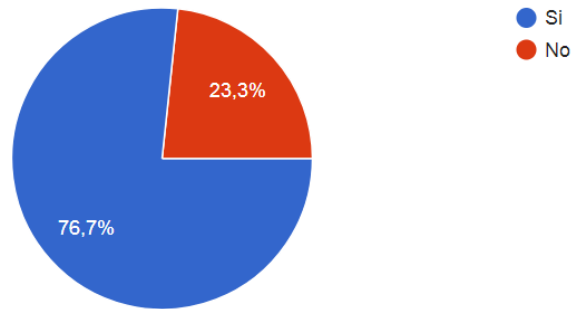


Las últimas dos preguntas apuntan a poder entender si se puede dar un valor tangible a un servicio que brinde al profesional información inteligente de los clientes y de su profesión para hacer más eficiente su trabajo diario dando los siguientes resultados:

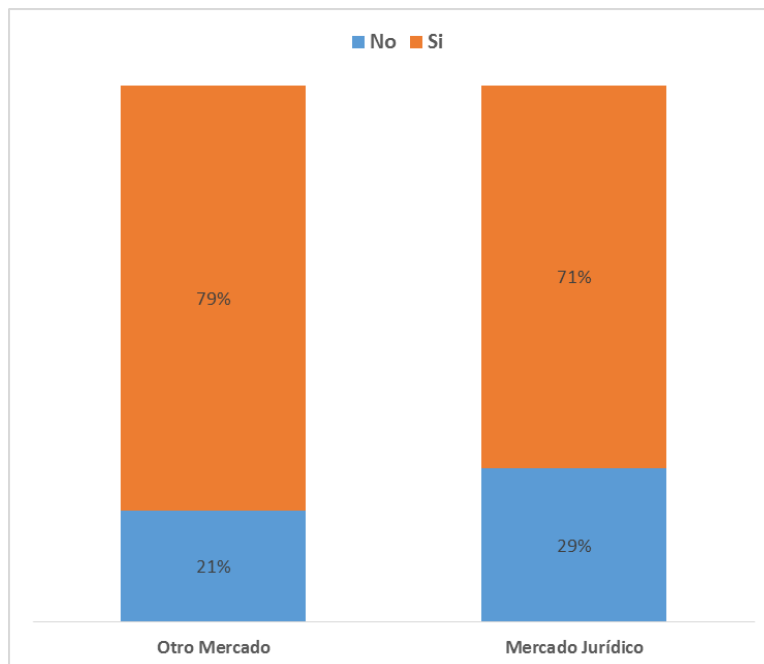
9) ¿Pagaría por un medio que le brinde información inteligente con respecto a su profesión, además de tener un buscador confiable, entre otras cosas?



253 respuestas



Separando los resultados por mercado, ambos ven importante un servicio de esta índole y si pagarían por este servicio con un 79% de aprobación para los que se encuentran en “otro mercado” y un 71% de adeptos de los profesionales jurídicos.



3.1.1.1. Comentarios generales de la encuesta Externa

De acuerdo a los resultados de la encuesta externa, el sector jurídico en Argentina está consciente que las nuevas herramientas tecnológicas los pueden ayudar en la gestión individual y de las firmas (ej. resultado encuesta pregunta n°7). No obstante, no es claro el conocimiento respecto al aporte en valor que estas tecnologías pueden representar para sus negocios.

Le encuesta deja en evidencia también el bajo nivel de penetración tecnológico existente en el ámbito jurídico. Donde el 42% de los encuestados no usa ninguna de las tecnologías y/o herramientas preguntadas en la encuesta. Un 23% de los encuestados del mercado jurídico manifestaron utilizar los libros / revistas impresas como búsqueda de la información relevante a su profesión.

3.1.2. Encuesta Interna dentro de Thomson Reuters

Como adicional, se realizó una encuesta interna dentro Thomson Reuters⁴⁹, para poder conocer la percepción de los colaboradores acerca de la transformación digital con el fin de saber el punto de partida obteniendo la información directamente desde la fuente.

Con los resultados obtenidos se puede emprender un mejor plan y estrategia apuntando dentro de Thomson Reuters sólo al segmento Profesional en Argentina, teniendo en cuenta el negocio y las últimas novedades.

Los resultados de la encuesta posicionará en que cuadrante de la matriz de madurez tecnológica mostrada en el Marco Teórico se encuentra actualmente la empresa: “*Digital Masters*”, “*Fashionistas*”, “*Conservatives*” o “*Beginners*” y dar una recomendación acertada según el resultado obtenido.

Alcance: Colaboradores que trabajan en el Segmento Profesional – Argentina

Cantidad encuestados: 280

Respuestas conseguidas: 142

La encuesta se divide en 2 series de 10 preguntas cada una, las primeras diez preguntas son para saber las capacidades digitales que tiene la empresa y las segundas diez para obtener las capacidades de liderazgo. El rango es de 1 (completamente en desacuerdo)

⁴⁹ Fuente: Página oficial de Thomson Reuters Argentina <https://www.thomsonreuters.com.ar/es.html>

y 7 (completamente de acuerdo) donde el 4 es neutral. Las preguntas y resultados obtenidos de los distintos colegas se pueden visualizar a continuación:

	Preguntas	Promedio Respuestas
Capacidades Digitales	1. ¿ Thomson Reuters está usando tecnologías digitales (como analytics, redes sociales, mobile y dispositivos integrados) para entender mejor a nuestros clientes?	4,7
	2. ¿ Thomson Reuters está usando canales digitales (como online, redes sociales y móviles) para mostrar nuestros productos y servicios?	5,2
	3. ¿ Thomson Reuters vende los productos a través de canales digitales?	4,7
	4. ¿ Thomson Reuters usa canales digitales para proveer servicio al cliente?	4,9
	5. ¿ El uso de la tecnología en Thomson Reuters está permitiendo vincular los procesos operativos y la atención al cliente?	4,4
	6. ¿ Los procesos principales dentro de Thomson Reuters están automatizados ?	3,8
	7. ¿ En Thomson Reuters hay una visión integrada de la información operativa clave del cliente ?	4,2
	8. ¿ Se usa en Thomson Reuters "analytics" para tomar mejores decisiones operativas ?	4,0
	9. ¿ Se usan tecnologías digitales para aumentar el rendimiento y el valor agregado a los productos y servicios existentes en Thomson Reuters?	5,0
	10. ¿ Se han lanzado nuevos modelos de negocios basados en tecnologías digitales en Thomson Reuters?	5,3
	Suma	46,1

Las preguntas de Capacidades Digitales dieron un resultado de 46,1 y al dar arriba de 41 eso hace que se posicione en cualquiera de los dos cuadrantes derechos en la matriz de madurez digital.

Los tres puntos más altos son:

- **5.3 puntos:** Se han lanzado nuevos modelos de negocios basados en tecnologías digitales
- **5.2 puntos:** El uso de canales digitales (como online, redes sociales y móviles) para mostrar nuestros productos y servicios)
- **5.0 puntos:** Señala el uso de tecnologías digitales para aumentar el rendimiento y el valor agregado de los productos y servicios existentes.

Los puntos más bajos se dan en:

- **4.2 puntos:** Visión integrada de la información operativa clave del cliente
- **4.0 puntos:** Si se usa "Analytics" para tomar mejores decisiones
- **3.8 puntos:** Los principales procesos están automatizados

	Preguntas	Promedio Respuestas
Capacidades de Liderazgo	1)¿Los ejecutivos senior tienen una visión transformadora del futuro digital de nuestra empresa en Thomson Reuters? A nivel local	5,1
	2)¿Los altos ejecutivos y mandos medios comparten una misma visión de transformación digital dentro de Thomson Reuters?	5,1
	3)En Thomson Reuters, ¿Hay posibilidades para que todos en la empresa participen en la conversación sobre la transformación digital?	4,9
	4)¿Thomson Reuters está promoviendo los cambios culturales necesarios para la transformación digital?	4,8
	5)¿La compañía está invirtiendo en las herramientas digitales necesarias?	4,6
	6)¿Las iniciativas digitales en Thomson Reuters se coordinan a través de sectores reducidos, como por ej. equipos de transformación digital?	4,3
	7)¿Los roles y responsabilidades para liderar las iniciativas digitales están claramente definidos en Thomson Reuters?	4,0
	8)En Thomson Reuters, ¿Las iniciativas digitales se evalúan a través de un conjunto común de indicadores de rendimiento claves (KPIs)?	4,6
	9)¿Los líderes de IT y del negocio trabajan juntos como socios estratégicos?	4,3
	10)¿El rendimiento del sector de IT satisface las necesidades de la empresa en Thomson Reuters?	4,2
	Suma	45,8

Las preguntas de Capacidades de Liderazgo dieron un resultado de 45,8 y al dar arriba de 41 esto también hace que se encuentre por encima del “neutral” y por lo tanto hace que se posicione en cualquiera de los dos cuadrantes superiores en la matriz de madurez digital.

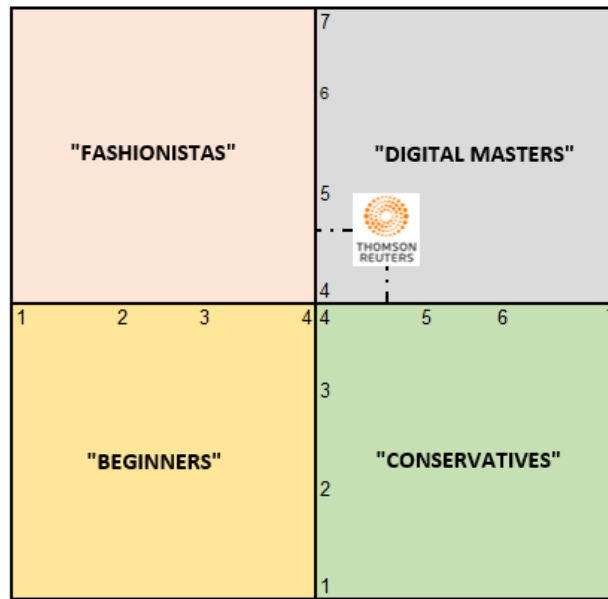
Los tres puntos más altos son:

- **5.1 puntos:** La alta dirección tienen una visión transformadora del futuro digital en Thomson Reuters
- **5.1 puntos:** Los altos ejecutivos y mandos medios comparten una misma misión de transformación
- **4.9 puntos:** Hay posibilidades para que todos participen en la conversación sobre la Transformación Digital.

Los puntos más bajos se dan en:

- **4.25 puntos:** Las iniciativas digitales se coordinan a través de grupos reducidos
- **4.2 puntos:** El rendimiento de IT satisface las necesidades de la empresa
- **4.0 puntos:** Los roles e iniciativas para liderar la transformación están claramente definidos

Por lo tanto, la empresa Thomson Reuters Argentina, en el mercado profesional se encuentra en el cuadrante de “*Digital Master*”, no plenamente sino en el límite inferior aunque ya con una buena ventaja frente a sus competidores en el mercado jurídico.



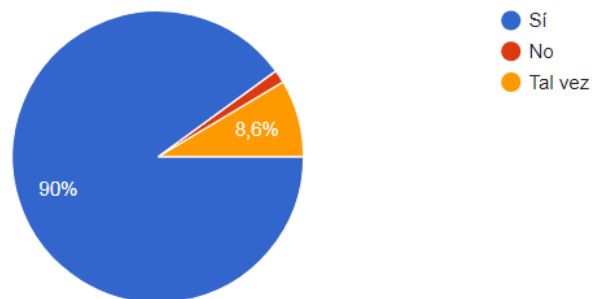
Por último, se complementó la encuesta con la visión de los colegas de si la transformación digital es el camino correcto para lograr la rentabilidad del negocio y si ven a Thomson Reuters como referente digital en los próximos años.

Estas preguntas fueron optativas y 70 colegas las respondieron dando el siguiente resultado:

Por último, unas preguntas cortas (no obligatorias)

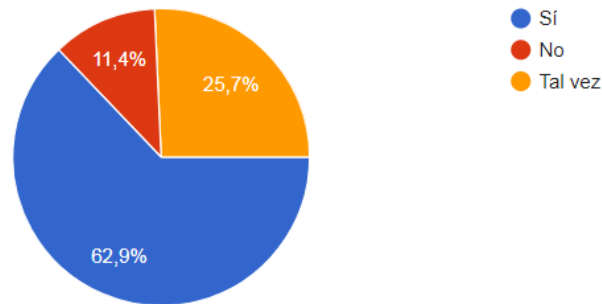
¿Estás de acuerdo en que la transformación digital en Thomson Reuters es el camino correcto para lograr una mayor rentabilidad del negocio?

70 respuestas



En los próximos años, ¿Te imaginas a Thomson Reuters como un referente en el mercado digital?

70 respuestas



De los resultados, el 90% de los que respondieron están de acuerdo que la Transformación Digital del negocio es la forma de hacer rentable al negocio jurídico en los próximos años, sólo una persona respondió de forma negativa esta pregunta. Esto viene muy relacionado a lo expuesto en el marco teórico donde se indica que las empresas que transforman su negocio son más rentables y con mayor “*revenue*”.

Menor es el número de los que ven a la empresa como referente digital en los próximos años, este número baja a casi el 63%, con un mayor número de encuestados con un cierto grado de incertidumbre (26% tal vez).

3.1.2.1. Comentarios generales de la encuesta Interna

Los resultados de la encuesta interna eran esperables debido a que Thomson Reuters es una multinacional líder en información que en los últimos años ha apostado fuertemente en plataformas digitales, lanzando en el 2002 La Ley Online, luego en el 2010 lanza los libros digitales (e-books), en el 2016 lanza el Sistema de Información Legal y por último, a mediados del 2017 lanza el primer ecosistema con Legal One.⁵⁰

Por lo tanto, dentro del mercado jurídico, es de las empresas más avanzadas con el primer lanzamiento del ecosistema Legal One, un sistema SaaS basado en la nube que combina el acceso a la información y herramientas de productividad para asegurar la

⁵⁰ Fuente: Thomson Reuters – Soluciones Legales Argentina
<https://www.thomsonreuters.com.ar/es/soluciones-legales.html>

eficiencia en la performance del estudio jurídico. El cuadro comparativo de las distintas empresas que brindan servicio jurídico en Argentina se puede observar en el anexo 6.1 al final de la tesis.

El principal punto a trabajar para poder madurar a una mejor estrategia de transformación digital es el de mejora de los principales procesos internos y automatización de los mismos mapeando desde como el cliente accede a la empresa hasta la postventa para obtener una mayor retención y satisfacción. Reforzando en este punto, para ser una empresa líder y ágil es necesario tener estas capacidades digitales lo más automatizadas posibles. Otro punto es el de establecer roles claros dentro de la transición a una buena transformación digital, la misma debe ser establecida desde la alta gerencia, pasando por los rangos medios y ser muy claros en la comunicación (siempre de arriba hacia abajo). No pueden suceder cambios radicales de rumbo, que generan malestar y desconcierto en los colaboradores, sino que establecer una estrategia clara y comunicarla de forma correcta.

3.2. Principales Hallazgos:

Dentro del mercado jurídico, se hizo una recolección de información donde primero se buscó información real de la cantidad de profesionales que hay actualmente dentro del mercado, información que fue difícil de encontrar ya que el último censo es del 2010 y no hay datos reales luego de esa información. Dentro del Colegio de Abogados, se puede encontrar los distintos profesionales matriculados, los mismos no está actualizados, en algunos casos, pero tampoco se dispone de un número concreto real para poderlo utilizar dentro de la tesis académica.

La encuesta, si bien no es representativa por la cantidad de respuestas, la misma intentó demostrar la inmadurez del mercado jurídico frente a las nuevas tecnologías innovadoras y en parte lo pudo lograr. Donde se pudo revelar, de forma muy clara, las diferentes respuestas entre un mercado y otro siendo siempre el mercado jurídico el más reticente frente a la transformación digital y las novedades tecnológicas existentes con casi $\frac{1}{4}$ de los encuestados que siguen usando los libros y revistas impresas como medio de búsqueda de información. Lo mismo sucede con el tema generacional, los “*Millenials*” y “*Generación Z*”, que ya arrancaron inmersos en el mundo digital van a demandar un mundo más como lo conocen, impulsando además de una transformación digital, van a

fomentar una transformación generacional donde los que “vienen de otro mundo” se tienen que adaptar al cambio.

Con respecto a qué tipo de estrategia es la adecuada para avanzar dentro de una empresa, la misma, si bien puede resultar de poca originalidad, depende del grado de madurez de la compañía revisando sus capacidades, tanto digitales, como de liderazgo para poder plantear luego la mejor estrategia. Aquellos que estén fuera del cuadrante de “*Digital Master*”, tendrán un camino más difícil, pero no significa que no puedan hacer el salto.

4. Conclusiones:

Se presentarán las conclusiones conjuntamente con las preguntas y objetivos planteados al comienzo realizando los comentarios necesarios para dar un cierre al tema planteado.

4.1. Conclusiones y Comentarios finales

El uso de la tecnología ayuda a ser eficientes y el mercado legal hoy día exige ser innovadores y entender que está en constante cambio, no darse cuenta de esto, o mantenerse al margen de los avances tecnológicos, llevará a los abogados y por ende a las distintas firmas a perder competitividad, en un mercado que es cada vez más complejo y competitivo.

La transformación digital hoy en día es uno de los temas más recurrentes en las empresas, directivos y accionistas, no obstante, hay que desarrollar una estrategia bien definida y con un horizonte claro para poder afrontarla. No consiste en sólo adquirir la última tecnología existente, no alcanza con eso, es un concepto mucho más amplio, entra en el corazón de una compañía, en los valores, su cultura organizacional y su propósito. La empresa debe adaptar todos sus recursos y sus capacidades aplicando la tecnología de tal forma que generen valor a los clientes con vista al futuro. Se fracasa si no se integra la tecnología en los objetivos y estrategias corporativas de la organización.

Los resultados pueden demostrar la reticencia que hay en el mercado jurídico en incorporar nuevas tecnologías por el temor existente a que ellas terminen reemplazando el trabajo de los abogados, o mismo suplantando gran parte de su trabajo sin poder justificar su valor agregado. Sin embargo, esta reticencia carece de sustento si es que se observa la eficiencia potencial que se puede llegar a generar usando las herramientas automatizadas, con “*natural language*” o tecnologías cognitivas que aumentan el control de la información y conocimiento, al punto de reemplazar actividades de poco valor agregado y enfocar el esfuerzo de los talentos a aquellas acciones en donde realmente pueden aportar y crecer (como lo es la creatividad) que eso si no va a poder ser suplantado por las máquinas.

Es necesario que el sector jurídico tome consciencia del valor agregado que aporta el uso de la tecnología al desempeño personal y el de la organización. Hay que tomarse el

tiempo de investigar y conocer cuál es la tecnología disponible para todos los servicios legales que ofrece el mercado. A su vez, invertir sabiendo que es el camino correcto por el que va el mundo de los servicios legales para estar más cerca del cliente y a la altura de sus expectativas y necesidades.

Las nuevas generaciones, “*Millennials*” y “*Centennials*”, vienen con un cambio de visión de la profesión y del trabajo que altera cómo los abogados miran su negocio. Son consumidores cada vez más influyentes, con un bajo índice de satisfacción con sistemas poco digitalizados y con un bajo nivel de fidelidad a una marca.

La gran mayoría de los encuestados indicaron que pagarían por un buscador intuitivo que les brinde información inteligente, es necesario tener buscadores que sean más simples e intuitivos que faciliten las búsquedas de resultados filtrando los resultados más relevantes.

Hay que tener una modernización tecnológica de los profesionales para que realicen un trabajo más ágil y eficiente. Hoy en día los abogados tienen escenarios que cambian constantemente por lo que les generan cada vez más desafíos profesionales. Como por ejemplo están las evoluciones de las cargas regulatorias, las actualizaciones constantes en los decretos/leyes, la velocidad que les exigen para dar respuestas inmediatas y la mejora del acceso a la información, entre otras. Por lo tanto, hay que utilizar de forma inteligente la tecnología, no es suficiente contar con profesionales capacitados, sino que la ayuda de herramientas tecnológicas ayuda a administrar la información de manera más ágil, multiplicando las posibilidades que les pueden brindar a los clientes.

Las últimas tecnologías aplicables en el mercado jurídico tienen que tener herramientas de gestión para optimizar la consulta de los documentos, desde cualquier dispositivo y momento de forma que estén interconectados para generar sinergias entre todos. A su vez, la capacidad de aprendizaje que tienen las tecnologías cognitivas, con “*machine learning*” van a simplificar las tareas de los profesionales (eliminando las tareas de bajo valor agregado) y más puntualmente del abogado obteniendo información eficiente y potenciando el resultado final hacia el cliente.

Si bien, existe el proceso de despapelización del Estado, el mismo no se está originando con la velocidad necesaria para poder agilizar la transformación del mercado. Esto puede generar alguna demora, pero hay que usar la tecnología para ser más

estratégicos y tomar mejores decisiones. Tienen y van a tener más posibilidades de sobrevivir aquellos abogados que elijan ser más proactivos ante la tecnología disruptiva.

Principales lineamientos a la hora de establecer una estrategia de transformación digital: la misma comienza con el liderazgo, desde arriba hacia abajo, una alineación completa desde el consejo directivo hasta el equipo ejecutivo pasando por toda la organización (movilizar la organización). Crear conciencia en la organización del punto de partida y donde queremos llegar. Otro punto a considerar es avanzar en medir los procesos más importantes, indicadores claves de rendimiento (KPIs), con una mejora continua impulsando a una cultura de cambio constante ya que “sino se mide no se mejora”.



UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA

5. Bibliografía consultada

- Book: David Rogers (1970). Columbia University Press, Pub. 2016. The digital transformation playbook: rethink your business for the digital age.
- Book: George Westerman (2014). Harvard Business Review Press – Leading Digital: Turning Technology into Business
- Book: Hrebiniak, Lawrence G. (2005). Upper Saddle River, N.J.: Wharton School. Pub., c2005. Making strategy work: leading effective execution and change.
- Book: Nicolai J. Foss (1971) Ed. Oxford. Resources, Firms and Strategies. Chapter 5 - Kenneth Andrew, The Concept of Corporate Strategy, Porter, M. “What is Strategy,” online resource at: <https://pdfs.semanticscholar.org/9f92/4f9ca3739ae02b79e8e8f8c195b2a290f2a4.pdf>
- Book: Robert M. Grant (2012) Contemporary Strategy Analysis
- IBM - (October 2015) Computing, cognition and the future of knowing - Dr. John E. Kelly III - http://www.research.ibm.com/software/IBMRResearch/multimedia/Computing_Cognition_WhitePaper.pdf
- Indec: https://www.indec.gov.ar/nivel2_default.asp?seccion=P&id_tema=2
- McKinsey Digital Reinvention (2017). Michael Bender y Paul Willmott <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/digital%20reinvention/digital%20reinvention.ashx>
- MITSloan (Summer 2015) Vol. 56, Nro 4. Gerald C. Kane and others. “Is your business ready for a digital Future?” online resource at: <http://sloanreview.mit.edu/article/is-your-business-ready-for-a-digital-future/>
- Munich RE: Digitalization – IT Trend Radar 2017: <https://www.munichre.com/topics-online/en/2017/04/it-trend-radar-2017?ref=Twitter&tid=Topics%20Online%20AI%20Campaign&prclt=ufZCJgpf>
- Paper "Digital transformation is possible for every organization. And it's becoming more necessary by the day". Maxwell Wessel
- Paper HBR - (December 2017) "What Successful Digital Transformations Have in Common". Jacques Bughln and Tanguy Catlin
- Paper HBR - (September 2017) Article Change Management "5 Ways to Help Employees Keep Up With Digital Transformation". Deb Henretta & Anand Chopra-McGowan <https://hbr.org/2017/09/5-ways-to-help-employees-keep-up-with-digital-transformation>
- Paper HBR – (December 2017) What Digital Transformation Really Means. Tom Puthiyamadam <https://hbr.org/webinar/2017/12/what-digital-transformation-really-means>
- Playing to Win: How Strategy Really Works (22 mar. 2013). A.G. Lafley, former CEO of Procter & Gamble, and Roger L. Martin, Dean, Rotman School of Management [Video file]. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=K3VmeqRz7wA>
- Prof. Ariel Yukelson (2016). MBA DiTella Estrategia Empresarial
- Prof. Ramiro Montealegre (2017). MBA DiTella Tecnología de la Información
- PwC - Encuesta global seguridad informática 2017 - <https://www.pwc.com/ar/es/publicaciones/assets/encuesta-global-seg-inf2017.pdf>

- Tech Trends 2016: Innovating in the digital era, Marcus Shingles, Deloitte Consulting LLP CEO. (2016). Social impact of exponential technologies: website: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/technology/Social%20Impact%20of%20Exponentials%20Technologies.pdf>
- Thomson Reuters and IBM Collaborate to Watson Cognitive Computing Technology: <https://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/47794.wss>
- World Economic Forum: <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/cuatro-principios-de-liderazgo-de-la-cuarta-revolucion-industrial/>
- World Economic Forum: Paper (January 2016) Digital Transformation of Industries: in collaboration with Accenture <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/digital-enterprise-narrative-final-january-2016.pdf>

6. Anexos

6.1. Principales empresas que brindan servicio jurídico en Argentina

El siguiente cuadro muestra las distintas empresas y los servicios que brindan actualmente, todos fueron relevados mediante un chequeo en los productos que venden en sus páginas web.

Producto	Astrea ⁵¹	Hammurabi ⁵²	Rubinzal Culzoni ⁵³	Ediar ⁵⁴	Errepar Erreius ⁵⁵
Libros	x	x	x	x	X
Revistas	x			x	
Online			x		X
eBook	x			x	
Software					
Seminarios		x	x		X
App Movil					X
Ecosistema					

Producto	Osmar Buyatti ⁵⁶	Microjuris ⁵⁷	Lex Doctor ⁵⁸	El Derecho ⁵⁹	Thomson Reuters ⁶⁰
Libros	x				X
Revistas	x			x	X
Online		x	x	x	X
eBook			x		X
Software			x		X
Seminarios					X
App Movil			x		X
Ecosistema					x

⁵¹ Fuente: Página oficial Astrea <https://www.astrea.com.ar/home>

⁵² Fuente: Página oficial Hammurabi <http://www.hammurabi.com.ar/>

⁵³ Fuente: Página oficial Rubinzal <http://www.rubinzal.com.ar/>

⁵⁴ Fuente: Página oficial Ediar <http://www.ediar.com.ar/>

⁵⁵ Fuente: Página oficial Errepar/Erreius <http://www.erreius.com/>

⁵⁶ Fuente: Página oficial Osmar Buyatti <http://www.osmarbuyatti.com/>

⁵⁷ Fuente: Página oficial Microjuris Ar. <http://ar.microjuris.com/>

⁵⁸ Fuente: Página oficial Lex Doctor <http://www.lex-doctor.com/index.php>

⁵⁹ Fuente: Página oficial El Derecho <http://www.elderecho.com/productos/>

⁶⁰ Fuente: Página oficial Thomson Reuters Ar. <https://www.thomsonreuters.com.ar/es/soluciones-legales.html>

6.2. Encuesta Externa:

Link: <https://goo.gl/forms/Wpu5AMMIhJzFdpIy1>

Encuesta Transformación Digital en el mercado Jurídico

Gracias por ayudarme a completar la encuesta que es con un fin totalmente académico para terminar la tesis.

Completarla no llevará más de 5 minutos y a mi me ayudará muchísimo.

Muchas gracias

***Obligatorio**

1) Indique el rango en que nació y genero *

Elige ▼

Masculino

Femenino

2) En que mercado ejerce su profesión / ocupación *

Mercado Jurídico

Otro Mercado



3) ¿Que medios usa para buscar información relevante a su profesión? (elegir las 2 que más usa) *

- Buscadores web
- Reuniones con otro Profesional (boca en boca)
- Libros / Revistas impresas
- Seminarios / e-learning
- Suscripciones
- Foros profesionales
- e-Books

4) ¿Con que frecuencia busca información? *

- Siempre (de forma diaria)
- Frecuentemente (3 o más veces por semana)
- Poco frecuente (1 o 2 veces por semana)
- De forma casual (1 vez cada tanto)
- Nunca



5) ¿ Entiende lo que significa la "Transformación Digital" de una empresa? *

Si

No

Otro: _____

6) Indique que tecnologías digitales disruptivas usa habitualmente (puede ser más de una) *

Cloud Computing

SaaS (Software as a Service)

AI (Inteligencia Artificial)

IoT (Internet of Things)

AR (Realidad Aumentada)

Blockchain (Cadena de Bloques)

Cognitive Computing

Big Data / Data Analytics

Machine Learning

Ninguna de las anteriores

Otro: _____



7) ¿Confiaría en el uso de la tecnología cognitiva (que tiene la habilidad de aprender de las respuestas y dar un profundo análisis de los comportamientos del usuario) para tomar mejores decisiones en su empresa? *

- Si
- No
- No lo se
- Otro:

8) Piensa que el uso de este tipo de tecnologías puede poner en riesgo el trabajo profesional de por ej. el Abogado? *

- Si
- No
- Todo lo contrario, va a potenciar al profesional
- Otro: _____

9) ¿Pagaría por un medio que le brinde información inteligente con respecto a su profesión, además de tener un buscador confiable, entre otras cosas? *

- Si
- No



10) Indique el rango que está dispuesto a pagar por un servicio mensual que le brinde información inteligente de sus clientes y le ayude en el trabajo diario *

Elige

ENVIAR

Página 1 de 1

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

6.2. Encuesta Interna en Thomson Reuters:

Link: <https://goo.gl/forms/QdMKkJ7YtwDh14am2>

TRANSFORMÁNDONOS EN PROTAGONISTAS DEL CAMBIO

Thomson Reuters es el proveedor líder mundial de soluciones e información para diferentes mercados. A partir de la inteligencia, la tecnología y la experiencia profesional, los clientes reciben las respuestas confiables que necesitan para tomar las decisiones correctas en tiempo real.

Alineados con la estrategia 2020 y en el marco de las prioridades establecidas para el 2018, les hacemos llegar una breve encuesta que nos permitirá medir la percepción que tenemos dentro de Thomson Reuters con respecto al uso de nuevas tecnologías y la transformación digital. Los resultados obtenidos nos permitirán seguir trabajando para mejorar la salud organizacional y profesionalizar la gestión de ventas.

*Obligatorio

A) Para ver las capacidades digitales

Escala del 1 al 7 (1 es completamente en desacuerdo, 4 es neutral y 7 es completamente de acuerdo)

Pensar las respuestas a nivel local (Argentina)

1. ¿ Thomson Reuters está usando tecnologías digitales (como analytics, redes sociales, mobile y dispositivos integrados) para entender mejor a nuestros clientes? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamen te en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamen te de acuerdo



2. ¿Thomson Reuters está usando canales digitales (como online, redes sociales y móviles) para mostrar nuestros productos y servicios? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamen te en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamen te de acuerdo

3. ¿Thomson Reuters vende los productos a través de canales digitales? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamen te en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamen te de acuerdo

4. ¿Thomson Reuters usa canales digitales para proveer servicio al cliente? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamen te en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamen te de acuerdo

5. ¿El uso de la tecnología en Thomson Reuters está permitiendo vincular los procesos operativos y la atención al cliente? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamen te en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamen te de acuerdo



6. ¿Los procesos principales dentro de Thomson Reuters están automatizados? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamen te en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamen te de acuerdo

7. ¿En Thomson Reuters hay una visión integrada de la información operativa clave del cliente? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamen te en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamen te de acuerdo

8. ¿Se usa en Thomson Reuters "analytics" para tomar mejores decisiones operativas? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamen te en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamen te de acuerdo

9. ¿Se usan tecnologías digitales para aumentar el rendimiento y el valor agregado a los productos y servicios existentes en Thomson Reuters? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamen te en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamen te de acuerdo



10. ¿Se han lanzado nuevos modelos de negocios basados en tecnologías digitales en Thomson Reuters? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamen te en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamen te de acuerdo

B) Para ver las capacidades de liderazgo

Escala del 1 al 7 (1 es completamente en desacuerdo, 4 es neutral y 7 es completamente de acuerdo)

Pensar las respuestas a nivel local (Argentina)

1) ¿Los ejecutivos senior tienen una visión transformadora del futuro digital de nuestra empresa en Thomson Reuters? A nivel local *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamen te en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamen te de acuerdo

2) ¿Los altos ejecutivos y mandos medios comparten una misma visión de transformación digital dentro de Thomson Reuters? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamen te en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamen te de acuerdo



3) En Thomson Reuters, ¿Hay posibilidades para que todos en la empresa participen en la conversación sobre la transformación digital? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamen te en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamen te de acuerdo

4) ¿Thomson Reuters está promoviendo los cambios culturales necesarios para la transformación digital? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamen te en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamen te de acuerdo

5) ¿La compañía está invirtiendo en las herramientas digitales necesarias? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamen te en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamen te de acuerdo

6) ¿Las iniciativas digitales en Thomson Reuters se coordinan a través de sectores reducidos, como por ej. equipos de transformación digital? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamen te en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamen te de acuerdo



7) ¿Los roles y responsabilidades para liderar las iniciativas digitales están claramente definidos en Thomson Reuters? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamen te en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamen te de acuerdo

8) En Thomson Reuters, ¿Las iniciativas digitales se evalúan a través de un conjunto común de indicadores de rendimiento claves (KPIs)? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamen te en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamen te de acuerdo

9) ¿Los líderes de IT y del negocio trabajan juntos como socios estratégicos? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamen te en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamen te de acuerdo

10) ¿El rendimiento del sector de IT satisface las necesidades de la empresa en Thomson Reuters? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamen te en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamen te de acuerdo



Por último, unas preguntas cortas (no obligatorias)

¿Estás de acuerdo en que la transformación digital en Thomson Reuters es el camino correcto para lograr una mayor rentabilidad del negocio?

- Sí
- No
- Tal vez

En los próximos años, ¿Te imaginas a Thomson Reuters como un referente en el mercado digital?

- Sí
- No
- Tal vez

Como último punto, sería de gran utilidad si pudiera escribir sus comentarios respecto a la estrategia de transformación que se está llevando a cabo en la Compañía.

Tu respuesta

ENVIAR

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.