



Material para Empresas

Guía de primeros pasos para la Transformación Digital

3.1

Índice

Aviso	3
INTRODUCCIÓN	4
¿QUÉ ES LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?	5
¿POR QUÉ ES URGENTE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?	7
Nuevos competidores	7
Cambio en el comportamiento de los consumidores	8
Mayor poder de nuestros clientes	9
Incompatibilidad Digital	10
MADUREZ DIGITAL	12
EVALUAR LA MADUREZ DIGITAL DE SU EMPRESA	14
HACER QUE OCURRA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	18
PASOS HACIA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	22
CONCLUSIÓN	23
REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA	24

Aviso

El contenido y análisis escritos en este documento no constituyen una promesa de resultados futuros. La información, sugerencias y criterios en este documento hacen referencia a las actividades basadas en las experiencias profesionales de la Autora.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de esta guía recorreremos los primeros pasos para transitar la transformación digital. A través de conceptos y casos ejemplo profundizaremos en el concepto de transformación digital y por qué es urgente para las organizaciones comenzar a recorrer este camino.

Conoceremos la importancia del concepto de madurez digital y cómo podemos evaluar el nivel de madurez digital en el que se encuentra nuestra organización, acción que nos ayudará a tomar decisiones, elaborar estrategias y acciones de transformación digital basadas en las características de nuestra organización.

Por último, avanzaremos en los pasos necesarios para aplicar transformación digital. Al finalizar esta guía podremos evaluar el estado de nuestra organización y definir los primeros pasos para comenzar el proceso de transformación digital.

¿QUÉ ES LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

En la mayoría de los casos, existe el erróneo concepto de que la transformación digital implica únicamente la integración de nuevas tecnologías digitales dentro de los procesos organizacionales (Weill, 2018). En verdad, eso, es solo una fracción de lo que implica.

La transformación digital trata fundamentalmente de adaptar nuestra estructura organizacional, su cultura, estrategias, procesos y tecnologías, a los nuevos requerimientos y formas de consumir de nuestros clientes, proveedores y partes interesadas (Rogers, 2016). Es la transformación profunda de las actividades, procesos, competencias y modelos empresariales para aprovechar al máximo los cambios y oportunidades de una combinación de tecnologías digitales y su impacto acelerado en la sociedad.

Es un proceso que cuenta con distintas etapas y que para ser exitoso requiere considerar la intersección entre las personas, el negocio y la tecnología de una organización.

Personas	Negocio	Tecnología
Contratar talento es solo el comienzo. La estructura organizativa y la cultura son igualmente importantes.	La estrategia organizacional debe contemplar la transformación como parte fundamental del desarrollo de la empresa.	Implementada para facilitar procesos, negocios, recopilación y análisis de datos, entre otros.

Implica una estrategia de punta a punta de la organización donde la parte de “transformación” del concepto tiene más que ver con un cambio organizacional y cultural que con un cambio tecnológico (Jansson, 2018).

CASO HUMANIZE

Uno no esperaría que cambiar el tamaño de las mesas en la cafetería de una empresa pudiera ser un caso emblemático de transformación digital, pero consideremos este ejemplo: las mesas en cuestión estaban en las oficinas de una gran compañía de viajes online que trabaja junto a la empresa Humanize, una compañía de análisis de personas con

sede en Boston que es un spin-off del MIT Media Lab. El foco de Humanyze es analizar patrones de comportamiento humano gracias al uso de dispositivos portátiles, sensores, datos digitales y análisis. De esta forma, puede identificar quién habla con quién, dónde pasan el tiempo y cómo se hablan entre sí. El análisis realizado por Humanize en esta gran compañía identificó patrones de colaboración que se correlacionan con la alta productividad de los empleados.

Humanyze analizó la fuerza laboral de la compañía de viajes y descubrió que las personas que almorzaban juntas compartían ideas importantes que las hacían más productivas. Además, el análisis mostró que la productividad aumentaba en función del número de personas que compartían tiempo en la misma mesa. Humanyze descubrió que los empleados en esta empresa típicamente almorzaban en grupos de 4 o 12 personas. Una rápida inspección de la cafetería resolvió el enigma: todas las mesas eran para 4 o 12 personas. Gracias a este hallazgo, el siguiente paso de la empresa fue aumentar el tamaño de las mesas para incentivar el almuerzo en grupos más grandes que puedan conversar y compartir ideas.

La integración de las tecnologías digitales señaló el camino para aumentar el tamaño de las mesas, lo que tuvo un impacto directo y medible en la capacidad de producción de los empleados.

La historia de las mesas es un poderoso ejemplo de que la importancia de la fuerza de las tecnologías digitales (social, móvil, analítica y en la nube) no radica en las tecnologías individualmente. En cambio, se deriva de cómo las empresas las integran para transformar sus negocios y funcionamiento.

Lo que separa a las empresas que tendrán éxito en implementar una transformación digital exitosa del resto es una estrategia digital clara combinada con una cultura y un liderazgo preparados para impulsar la transformación. La historia del mix entre el avance tecnológico y los negocios está llena de ejemplos de empresas que se centran en tecnologías sin invertir en capacidades organizativas que garanticen su impacto, de empresas que se quedan a mitad de camino porque no cambiaron la mentalidad y los procesos, ni crearon culturas que fomentaran el cambio.

¿POR QUÉ ES URGENTE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

Nuevos competidores

El crecimiento exponencial de las nuevas tecnologías ha dado lugar al desarrollo de empresas que contemplan lo digital desde su concepción (Ismail, 2016). Esto las hace más ágiles, más rápidas y más preparadas para los cambios acelerados que cada industria vive actualmente gracias a la digitalización y el cambio de comportamiento de los consumidores.

En los últimos años hemos observado cómo el ranking de S&P 500, que agrupa a las compañías más grandes de Estados Unidos, pasó de tener a empresas tradicionales con más de 75 años de antigüedad en sus primeros lugares como Toyota, Coca-Cola y McDonalds, a estar liderado por compañías jóvenes como Apple, Facebook y Amazon. Digitales y ágiles desde su concepción.

La disrupción de las industrias por nuevas compañías y modelos de negocios es una realidad actual. A diferencia de las empresas tradicionales que crecen y se consolidan en su industria en una o dos generaciones, las empresas desarrolladas digitalmente desde su concepción logran capturar mercados en un corto período de tiempo apalancando en su agilidad, estrategia digital y foco en el cliente (Ismail, 2016).

CASO NETFLIX

En el año 1985 BlockBuster inicia operaciones en Dallas, Estados Unidos a cargo del empresario Wayne Huizenga, quien abrió su primera tienda de alquiler de películas en formato VHS. El éxito del negocio fue tal que para 1987 Blockbuster ya contaba con aproximadamente 17 tiendas por todo Estados Unidos y años después consolidaba su presencia internacional en distintos países. En 1994, BlockBuster fue adquirida por Viacom Inc, uno de los principales grupos de entretenimiento a nivel mundial, por más de 8 billones de dólares.

Con Blockbuster en su mejor momento con su negocio del alquiler en tienda de VHS como el estándar para adquirir películas, en 1997 se funda una empresa joven, Netflix, pensada como un videoclub virtual donde los clientes elegían películas a través de una plataforma en línea y éstas eran entregadas por correo postal en formato DVD. Con el paso de los

años, Netflix fue adaptando su modelo de negocios, aprendiendo de sus clientes, implementando nuevas tecnologías y preparándose para captar las oportunidades que el contexto traía a su industria. En este mismo contexto, Blockbuster optó por mantenerse en el mismo modelo de negocios e invirtió en mejorar los productos ofrecidos por sus tiendas físicas, sin considerar que el comportamiento de sus consumidores estaba evolucionando en otra dirección.

Tal como cuenta Fiegerman (2018) en 2000, luego de la explosión de la burbuja punto com, Netflix se ofreció a ser comprado por Blockbuster. La idea de un servicio de alquiler de DVD por correo, que era todo lo que era posible en esa era de velocidades de descarga más lentas, se estaba imponiendo, pero no lo suficientemente rápido como para que la compañía fuera rentable. La adquisición de Netflix por Blockbuster era una de las soluciones perfectas que sus fundadores tenían en mente para mantener Netflix en pie. Sin embargo, al presentarse la oportunidad, los ejecutivos de Blockbuster no tomaron la oferta al indicar la adquisición no significaba ningún beneficio para ellos y que su modelo de tiendas era altamente rentable a comparación del modelo planteado por Netflix.

Como consecuencia, Blockbuster mantuvo sus tiendas y su modelo que poco a poco fue desplazado por el modelo Netflix, para los consumidores era mejor pagar una suscripción mensual y ver todas las películas que se deseen en cualquier momento que viajar hasta la tienda más cercana y alquilar una sola película. Por otro lado, la mejora en el ancho de banda de las conexiones a Internet hacía posible hacer streaming de una película completa sin interrupciones ni esperas. Esto sumado a los costos operativos, de personal y locales generaron que en el 2010 Blockbuster se declarase en bancarrota y tuviera que rematar todas sus tiendas.

Digital desde la cuna, ágil y con el foco puesto en sus consumidores, Netflix captó el mercado que Blockbuster descuidó por considerar que su servicio en tienda sería siempre exitoso, no arriesgando a adaptar su modelo de negocios a la velocidad del cambio digital y de los hábitos de consumo que vienen aparejados.

Cambio en el comportamiento de los consumidores

Como usuarios y consumidores, estamos constantemente expuestos a nuevas tecnologías y servicios digitales. El uso diario que hacemos de estos servicios impacta directamente en nuestra forma de ver el mundo y en nuestra forma de interactuar con todos los productos y servicios que

utilizamos y consumimos diariamente (Ismail, 2016).

Tenemos que tener en cuenta que nuestros clientes, usuarios, proveedores y aliados, no son solo nuestros. Esas personas son las que, al mismo tiempo de usar nuestros productos y servicios, tienen acceso y viven la experiencia de usar la última aplicación de última generación proporcionadas por gigantes de la innovación de excelencia como Google, Instagram, Dropbox, entre otros. Compran en línea utilizando sitios de comercio electrónico intuitivos y hablan con amigos de todo el mundo a través de aplicaciones de vanguardia como Skype. Nuestros clientes no solo nos comparan con nuestra competencia; nos comparan con todas las experiencias digitales y de servicio al cliente que viven. Todas estas experiencias ayudan a dar forma a sus expectativas sobre nosotros.

PARA RECORDAR

Desde una perspectiva digital, los clientes no solo nos comparan con nuestra competencia; nos están comparando con la última mejor experiencia que tuvieron.

Mayor poder de nuestros clientes

Lo digital ha cambiado la dinámica de los negocios traspasando el poder firmemente a manos del consumidor (Ismail, 2016). Hoy en día se cuenta con más opciones que nunca, donde antes estaban limitados a acceder únicamente a proveedores con suficiente alcance publicitario o aquellos que encontraban localmente, ahora una simple búsqueda en Google arroja un número casi ilimitado de opciones.

No sólo eso, actualmente los clientes tienen una voz mucho más fuerte que nunca. Un solo cliente descontento puede dañar la reputación de una organización a través de una revisión, publicación o actualización de redes sociales. Los clientes son cada vez más conscientes de este cambio de poder, y una vez más, esto posibilita que sean más exigentes con sus proveedores.

Ese es el verdadero poder de lo digital y nos ayuda a definir la transformación digital. Cambia nuestra definición de transformación digital lejos de la tecnología y hacia el consumidor. Eso, a su vez, hace que la transformación del negocio a digital sea considerablemente más urgente.

Incompatibilidad Digital

El problema central con lo digital, que enfrentan muchas organizaciones grandes, medianas y pequeñas, es que se formaron antes de que existiera la web tal como la conocemos hoy (Rogers, 2016). Sus sistemas, procesos, y en muchos casos las personas que trabajan dentro de estas estructuras, no están configurados para llevar adelante procesos digitales.

Estas organizaciones pre-web han sido perfeccionadas por el pasado y en la mayoría de los casos no se encuentran equipadas actualmente para implementar acciones de cara a transitar la transformación digital. Sus estructuras y culturas organizacionales son en gran medida incompatibles con la web y el cambio parece imposible.

En su lugar, se esfuerzan por introducir lo digital en sus sistemas existentes. Aunque esto parece funcionar, la realidad es que las organizaciones incapaces de adaptarse a la economía digital nunca obtendrán todos sus beneficios (Rogers, 2016). En última instancia, serán superados fácilmente por competidores más flexibles y ágiles.

CASO BBC

En un intento por abarcar un mundo cada vez más digital, la BBC lanzó su Iniciativa de Medios Digitales "Digital Media Initiative" en 2008. Este ambicioso proyecto se estableció con el objetivo de cambiar la forma en que la BBC maneja los datos y proporciona contenido al público, al mismo tiempo que reduce costos. Como cita Orłowski (2013) a el entonces director de futuros medios y tecnología Ashley Highfield: "Es la iniciativa más importante en la que estamos trabajando. Sin DMI, simplemente no podemos ofrecer muchos de nuestros nuevos y emocionantes servicios a pedido".

La revisión del sistema de gestión de datos de la BBC fue una parte central de la transformación digital, con esfuerzos considerables para permitir que el personal colabore en contenido de audio y video, incluido el acceso al material archivado.

El conglomerado tecnológico alemán Siemens, fue el seleccionado por la BBC para ser su socio tecnológico en el proyecto DMI, realizando el trabajo como un aliado externo para implementarlo. En 2009 Siemens perdió el contrato después de numerosos retrasos y costos crecientes. Luego de esto, la BBC decidió que la iniciativa DMI debía ser realizada

de forma interna en la empresa, pero los problemas persistieron ya que la corporación no tenía la capacidad técnica requerida para entregar un programa ya desafiante.

En 2013, el director general de la BBC, Lord Tony Hall, anunció que se cerraría DMI, cancelando cerca de £ 98 millones en activos tecnológicos inutilizables. El director de tecnología John Linwood perdió su trabajo al año siguiente.

La firma de consultoría PwC realizó un análisis de la situación y descubrió que había una falta de supervisión, debido a que ninguna junta directiva ejecutiva mantenía a DMI en el camino correcto. A su vez indicó sobre la incapacidad de la estructura de gobierno de la compañía para administrar de manera efectiva proyectos de esta complejidad.

El informe de PwC (2013) también señaló que, si bien se priorizó el avance tecnológico, la mejora de las prácticas y operaciones comerciales no recibió el mismo enfoque, lo que ilustra la importancia de mantener la cultura de la empresa alineada con las estrategias digitales cuando se lleva a cabo.

MADUREZ DIGITAL

La transformación digital es un viaje, más que un proyecto o iniciativa aislada, es una maratón que implica apuntar todos nuestros esfuerzos a alcanzar modelos de madurez digital y esto implica un proceso de progreso a lo largo de una línea continua. Bajo esta perspectiva, puede resultar más simple en términos de aplicación el considerar la transformación digital como el camino hacia la madurez digital de nuestra empresa.

CASO WALMART

Como cuenta Green (2019) en 2016, Walmart llegó a los titulares al adquirir el minorista en línea Jet.com por más de USD \$3 mil millones y reforzar esa compra con otras adquisiciones de comercio electrónico, incluido el competidor de Zappos Shoebuy.com, la marca de moda femenina Modcloth y la tienda de ropa Moosejaw. Pero fue solo unos años antes que Walmart comenzó a jugar el juego del largo plazo y a mirar un horizonte de inversiones de 10 años, con el deseo de fortalecer sus propias capacidades digitales. Sus directivos se dieron cuenta de que competir en un mundo digital exigía más que comprar minoristas líderes online para competir con Amazon.com. Walmart está repensando prácticamente todos los aspectos de su negocio para mantenerse al día con los cambios en el comportamiento de los clientes a largo plazo.

Walmart está renovando su estrategia comercial pero no solo en término de los pasos que puede dar hoy, desde desarrollar aplicaciones de compras online hasta realizar inversiones en capacitación de sus equipos y fortalecer su músculo logístico, sino que el minorista global está creando una estrategia digital para abordar lo que sus líderes creen que la compañía debe hacer dentro de los próximos 10 años. Como cita Kane, y otros (2019), a Jacqui Canney, vicepresidenta ejecutiva de personas globales de Walmart: "Dentro de 5 y 10 años, las personas van a comprar de maneras muy diferentes y esperan experiencias diferentes. Si no trabajamos dentro de ese plazo, podríamos quedarnos atrás dentro de las opciones de nuestros cliente".

Jugar el juego del largo plazo no es lo que los ejecutivos de Walmart soñaban para desafiar a la empresa. Es una respuesta intencional a los cambios que los ejecutivos de la compañía ven emerger en el panorama digital. Lograr su visión de un futuro digital probablemente requiera que la empresa trabaje de maneras fundamentalmente diferentes. Las empresas necesitan talento, estructura organizativa y cultura para estar sincronizadas con los

entornos digitales que las rodean. Walmart está buscando una gran cantidad de cambios no técnicos y operativos en toda la organización para prepararse para este futuro digital. La compañía está aportando habilidades de talento digital a toda la organización, incluida una mentalidad de cliente primero, colaboración y pensamiento de diseño.

Los cambios de esta magnitud a menudo están destinados a fallar o estancarse sin un apoyo considerable del liderazgo de una organización. Walmart cuenta con el respaldo de su CEO, junta directiva e inversores clave para sus esfuerzos digitales.

El enfoque de Walmart es un exponente de lo que se conoce como Madurez Digital (Deloitte, 2018): organizaciones preparadas sistemáticamente para adaptarse consistentemente al cambio digital continuo. Consiste en adaptar la organización para competir eficazmente en un entorno cada vez más digital y va mucho más allá de la simple implementación de nuevas tecnologías al alinear la estrategia, la fuerza laboral, la cultura, la tecnología y la estructura de la compañía para cumplir con las expectativas digitales de los clientes, empleados y socios. La madurez digital es, por lo tanto, un proceso continuo de adaptación a un panorama digital cambiante y es a lo que las empresas deberían apuntar alcanzar en sus procesos de transformación digital (Jansson, 2018).

EVALUAR LA MADUREZ DIGITAL DE SU EMPRESA

Un paso crucial en la transformación digital es comprender cuán digitalmente madura es su organización. Sin una evaluación honesta, es fácil pensar que la empresa está más preparada para transitar este proceso de lo que realmente está. Con este fin, es importante comenzar haciendo las preguntas correctas.

A continuación hay 12 declaraciones que cubren 6 áreas, lo que permite una visión holística de su organización. Para cada una de las declaraciones, marque en la escala para seleccionar cuánto cree que la declaración describe su organización en su forma actual. Siendo 0 lo indicativo de que la declaración es lo menos parecido a su organización actualmente y 4 lo más parecido a su organización actualmente.

Una vez finalizado compare sus resultados con las categorías que se encuentran debajo.

- **Estrategia, Innovación y Crecimiento**

Entendemos las tendencias digitales actuales que afectan a nuestra industria y el impacto potencial que pueden tener en nuestra misión y estrategia.

<input type="radio"/>				
0	1	2	3	4

Tenemos una visión clara de cómo la tecnología digital transformará nuestra industria y nuestro negocio y estamos invirtiendo para generar disrupción. La tecnología disruptiva y la innovación son una parte esencial de nuestra agenda.

<input type="radio"/>				
0	1	2	3	4

- **Experiencia del Cliente**

Nuestros esfuerzos de desarrollo de productos, marketing, ventas, distribución y servicio al cliente están atravesados por una estrategia centrada en los clientes.

<input type="radio"/>				
0	1	2	3	4

Aplicamos análisis en tiempo real y agilidad comercial para responder a las condiciones del mercado más rápido que nuestros competidores con un enfoque personalizado a través de múltiples canales.

<input type="radio"/>				
0	1	2	3	4

- **Cadena de Valor y Operaciones**

Utilizamos datos y análisis para tomar decisiones en tiempo real y administrar de manera más efectiva a nuestros proveedores.

<input type="radio"/>				
0	1	2	3	4

Hemos digitalizado y automatizado nuestros procesos comerciales principales.

<input type="radio"/>				
0	1	2	3	4

- **Finanzas, legales, RRHH e impuestos.**

Tenemos parte del presupuesto dedicado a la estrategia digital y una imagen precisa de nuestro gasto digital.

<input type="radio"/>				
0	1	2	3	4

Implementamos estrategias digitales enfocadas a mejorar la satisfacción de los empleados. Nuestro equipo de recursos humanos aprovecha activamente lo digital a lo largo del ciclo de vida de los empleados.

<input type="radio"/>				
0	1	2	3	4

- **Equipo**

Contamos actualmente con un equipo dedicado exclusivamente al desempeño y desarrollo de la estrategia digital de la empresa.

<input type="radio"/>				
0	1	2	3	4

Implementamos una cultura de iteración continua, el trabajo inter-equipos y la colaboración en los departamentos y ubicaciones.

<input type="radio"/>				
0	1	2	3	4

- **IT**

Gestionamos una cartera de inversiones en IT, encontrando el equilibrio adecuado entre mantenimiento e innovación.

<input type="radio"/>				
0	1	2	3	4

Somos capaces de integrar rápidamente nuevas soluciones y servicios de IT en nuestros procesos, productos y servicios.

<input type="radio"/>				
0	1	2	3	4

Analice sus respuestas

Respuestas que se encuentran entre 0 y 2	Respuesta que se encuentran entre 2 y 3	Respuestas que se encuentran entre 3 y 4
<p>En desarrollo</p> <p>Esta área de su negocio debe ser un foco para la transformación digital, aún se está desarrollando y requiere enfoque. Comprender exactamente lo que esto significa para su organización y desarrollar un plan de acción claro es un movimiento clave.</p>	<p>En establecimiento</p> <p>Esta área de su negocio se está moviendo hacia la madurez digital, pero todavía hay algunas oportunidades para mejorar la integración digital.</p>	<p>Liderando</p> <p>Esta área de su negocio es digitalmente madura. Centrarse en otras áreas del negocio que no están tan bien establecidas es probable que coseche mayores beneficios.</p>

Con estos resultados puede comenzar a presentar un caso, dentro de su organización, que indique la importancia de comenzar a transitar un proceso de transformación digital, mejorar áreas o cambiar el foco de otras.

HACER QUE OCURRA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Volviendo al ejemplo de Walmart, esta no nació como una empresa digital. Está forjando su camino hacia la madurez digital de una manera disciplinada y sistemática, constantemente buscando ideas que puedan hacer que un proceso sea mejor y más rápido. Mantienen conversaciones planificadas y estratégicas con todas sus áreas, ya sea con finanzas, recursos humanos o en las tiendas físicas, para encontrar oportunidades, desafíos y hacer lo necesario que los ayudará a toda la empresa a alcanzar su mayor aspiración y ambición de convertirse en una empresa digital.

Como demuestra el enfoque de Walmart, la madurez digital no se desarrolla accidentalmente, ni es el resultado de una solución rápida. Más bien, la madurez digital se logra a través del compromiso, la inversión y el liderazgo. Las compañías que maduran digitalmente establecen prioridades realistas, ponen su dinero proverbial donde está su boca y se comprometen con el arduo trabajo de hacer realidad la madurez digital.

Las prácticas claves de aquellas empresas que se están convirtiendo en organizaciones digitales más maduras, incluyen:

Comprometerse y hacer de lo digital una parte central de la organización

Tener demasiadas prioridades en competencia es a menudo la mayor barrera para lograr la madurez digital. Para superar ese desafío, los líderes de una empresa deben enfatizar que la madurez digital es de suma importancia y vincular el negocio digital con la estrategia comercial central de la empresa (Jansson, 2018). Deben comenzar por comprender los rasgos culturales a cambiar de la organización para ayudar a priorizar los esfuerzos de transformar el negocio, las experiencias de los clientes y el resultado final. El esfuerzo debe incluir más que hablar. Es probable que los ejecutivos necesiten reconfigurar aspectos de su equipo de liderazgo, organizaciones, fuerzas laborales y culturas para impulsar el éxito digital (Weill, 2018).

Determinar el modelo de financiamiento y generar impulso en los experimentos para lograr escala

Un desafío clave para jugar al largo plazo hacia la madurez digital es encontrar recursos para hacer avanzar las iniciativas digitales mientras se atiende al negocio existente. La ampliación de iniciativas exitosas se puede lograr de maneras diferentes (Jansson, 2018). Si bien muchas compañías confían en la inversión de capital proveniente del liderazgo, otras compañías están encontrando nuevas formas creativas para financiar el crecimiento.

MetLife es un ejemplo. Para financiar sus incursiones digitales, la compañía depende de las ganancias operativas. El CEO definió que para lograr convertirse en un negocio digital debían financiar la inversión con la reducción de gastos, de esa forma se estableció que por cada tres dólares de gastos que la compañía puede ahorrar, dos dólares se reinvertirán en esfuerzos

digitales.

Para garantizar que las organizaciones tengan las habilidades y los recursos necesarios para escalar iniciativas, los líderes deben determinar de antemano de dónde provendrá el financiamiento (Jansson, 2018). Las opciones pueden variar desde fondos de capital hasta ahorros por mejoras operativas. Para ampliar el conocimiento y generar impulso, las empresas deben desarrollar iniciativas o experimentos digitales cortos (de 8 a 10 semanas) e intensos. Cuando tienen éxito, estos experimentos o pilotos pueden concatenarse e impulsar esfuerzos más grandes hacia la madurez digital.

Cultivar una cultura y estructura organizacional que permita la madurez digital

Los líderes no pueden simplemente ordenar que la organización se vuelva más digital. Necesitan construir una cultura de apoyo que abarque la colaboración, la toma de riesgos y la experimentación. Para eso, deben seleccionar los líderes adecuados para impulsar el cambio y comenzar centrándose en las dos o tres áreas donde el aumento de la madurez digital puede tener el mayor impacto y el más visible. Una mentalidad flexible, combinada con una estructura organizativa en red y basada en equipos, respalda la capacidad de una organización para reaccionar a las tendencias digitales y ser más madura digitalmente (Jansson, 2018).

Convertir a la organización en un imán de talento

Incluso las organizaciones más maduras digitalmente no tienen todo el talento necesario. Para competir, hay que lograr que la organización reclute, retenga y desarrolle personal con habilidades digitales. Si bien es posible contratar contratistas y reclutar líderes digitales para avanzar en sus esfuerzos, es imperativo desarrollar fuerza laboral interna. Las empresas a menudo tienen grupos de personas que desean que la organización se vuelva más digital, y el liderazgo necesita identificarlos y darles oportunidades para desarrollarse y crecer (Jansson, 2018). Es más probable que estos defensores digitales realicen el esfuerzo requerido y que sean menos propensos a resistir los cambios. Poner a estos defensores a trabajar en los experimentos e iniciativas mencionados anteriormente y permitirles desarrollar y avanzar en sus habilidades mientras hacen contribuciones al cambio, son factores que ayudan en el proceso para convertirse en un negocio digital.

Las organizaciones maduras digitales desarrollan y mantienen sus talentos. Desarrollarlos implica ir más allá de la capacitación para crear un ambiente donde las personas estén ansiosas por aprender continuamente, obtener experiencias digitales y crecer (Rogers, 2016). Las empresas maduras se centran en crear los tipos de entornos donde los trabajadores pueden aprender continuamente y les guste pasar el tiempo (Jansson, 2018).

Implementar un equipo central de transformación digital

El proceso hacia la madurez digital no es algo que debería ser subcontratado a un tercero o

atornillado a la empresa. Es un proceso que impacta cada parte del negocio desde cómo interactuamos con los clientes hasta cómo empoderamos a los empleados. Para que lo digital se vuelva omnipresente en un negocio necesitará un equipo digital para ayudar a que la transformación suceda (Rogers, 2016). No se necesitará un equipo digital siempre, pero sí es necesario en sus inicios para identificar procesos, proporcionar capacitación y establecer una nueva cultura digitalmente amigable. Los equipos digitales deberían ser los encargados junto a la dirección de la empresa de identificar cómo lo digital puede ayudar a las funciones y objetivos empresariales. Deberían proporcionar el liderazgo sobre cómo lo digital puede apoyar los objetivos organizacionales más amplios. Si el equipo digital ha de desempeñar un papel tan fundamental en la transformación de una empresa para utilizar mejor las herramientas digitales, no puede estar formado únicamente por miembros junior del personal (Siebe, 2019). Requiere un liderazgo fuerte y experimentado. Alguien con el conocimiento de lo digital y experiencia empresarial para dar forma a cómo las organizaciones usan lo digital.

Representación ejecutiva

La mayoría de los equipos de alta gerencia tienen una mentalidad pre-digital. Las empresas maduras digitales cuentan con experiencia digital entre la alta gerencia. Ellos son los que toman las decisiones críticas del negocio. Por lo tanto, puede ser necesario aportar experiencia desde el exterior o darle a su líder digital un puesto en el equipo directivo.

En un estudio realizado por el MIT Sloan junto a Deloitte (G. Kane, Palmer, Phillips, David, & Buckley, 2015) más de la mitad de los encuestados de organizaciones que maduran digitalmente dicen que la agenda digital de sus empresas está dirigida por una sola persona o grupo y casi dos tercios de los encuestados indican que la persona o grupo incluye a alguien en el nivel C-level o vicepresidente. Liderar con el ejemplo es parte del juego. Los empleados de organizaciones que maduran digitalmente confían en la capacidad de sus líderes para jugar ese juego digital. Más del 75% de los encuestados de estas empresas dicen que sus líderes tienen las habilidades suficientes para liderar la estrategia digital. Casi el 90% dice que sus líderes entienden las tendencias y tecnologías digitales.

Como cita Kane, y otros (2015) a B. Bonin Bough, vicepresidente senior y director de medios y comercio electrónico de Mondelēz International, el spin-off global de alimentos de aperitivos de Kraft Foods, este señala que cuando la transformación digital apareció por primera vez en el radar del mundo empresarial, no había muchos ejecutivos con un profundo conocimiento de las tecnologías digitales. Tampoco había muchos nativos digitales con experiencia de alto nivel en grandes empresas. "Ahora tenemos una fuerza laboral completa de talento con fluidez digital que ha trabajado en grandes empresas como Amazon y Google", dice. "La fluidez digital está en aumento".

Fomentar la colaboración de distintas áreas

Desglosar los silos funcionales y centrarse en la colaboración inter-funcional se considera crucial para el éxito en entornos digitales (Siebe, 2019). Las empresas con madurez digital se caracterizan por utilizar equipos y metodologías inter-funcionales para organizar el trabajo e implementar prioridades digitales. La tecnología puede estimular la colaboración y ayudar a superar las barreras comunes de los silos funcionales. Por ejemplo, según Shah y otros (2019) compañías en el vertical de ciencias de la vida están combinando software de colaboración y herramientas de inteligencia artificial para monitorear lo que sus científicos de investigación buscan online, conectar científicos de ideas afines y acelerar el descubrimiento de fármacos en etapa temprana en sus divisiones de investigación.

Centrarse en el cliente

Para que una organización tenga éxito en lo digital, necesita centrarse en el cliente, interno y externo. Debe usar el medio para comprender mejor y comprometerse con sus necesidades. Implica un cambio de paradigma de una estrategia centrada en la organización a una que se centre más en el cliente.

Las expectativas y demandas de los clientes están creando desafíos críticos, así como oportunidades, para las empresas en todas las funciones de ventas, servicios, soporte y productos (Rogers, 2016). Para afrontar con éxito esta ola de cambios, las empresas deben evaluar continuamente cómo la disrupción digital está cambiando el comportamiento del cliente, repensar su modelo de compromiso con el cliente para aprovechar las oportunidades y rediseñar estrategias que tengan al cliente en el centro de la experiencia (Jansson, 2018).

PASOS HACIA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Una vez que una empresa ha reconocido la necesidad de un cambio, puede comenzar el verdadero trabajo. En mi experiencia, esto implica una primera etapa de 12 pasos, incluyendo:

1. Realización de una auditoría y revisión competitiva.
2. Mejorar la comprensión de sus clientes.
3. Identificación de oportunidades y amenazas.
4. Imaginar y plantear la visión a largo plazo.
5. Establecer un claro liderazgo digital.
6. Identificar y formar un equipo de transformación.
7. Crear prototipos, pruebas e iteración de un proyecto piloto.
8. Formalizar nuevos procesos del negocio.
9. Capacitar y comunicar al personal.
10. Reestructurar en torno a equipos multidisciplinarios.
11. Realignar la forma en que se evalúa al personal y se incentiva.
12. Empoderar y descentralizar.

El viaje hacia la madurez digital, es en gran medida, una maratón y no un sprint (Jansson, 2018). No sucederá de la noche a la mañana o incluso en un par de años. Es tentador omitir algunos de los pasos para acelerar el proceso, pero hacerlo crea problemas operativos y culturales que finalmente detendrán la transformación. La transformación digital no es un proyecto. Es una iniciativa en curso que se adapta a medida que lo digital cambia nuestro mundo.

Otro error común que cometen las organizaciones es tratar la transformación digital como cualquier otro proyecto. Las escalas de tiempo no solo son demasiado largas para mantener el impulso, sino que la planificación tradicional de proyectos también es inaplicable en el panorama digital veloz y volátil (Jansson, 2018). En cambio, se necesita un enfoque más ágil y evolutivo.

CONCLUSIÓN

Acercarse a las incertidumbres en torno a la transformación digital con confianza significa comprender que no se trata de un solo cambio sino de un viaje: una colección de acciones decisivas que mueven conjuntamente una organización adelante para lograr su visión digital.

Incorporar lo digital debe ser impulsado por mucho más que un deseo de parecer innovador. En cambio, debería tratarse de aprovechar los cambios y oportunidades actuales para transformar el negocio y continuar siendo relevantes para nuestros clientes. Existe una fuerte y creciente correlación entre mejorar las experiencias de los clientes y empleados y el incremento en los ingresos de las empresas.

Abordar la transformación digital de forma reactiva, con una visión de silos o con el enfoque de que lo tecnológico es lo más importante, no funcionará. En lugar de participar en una serie de experimentos digitales, las empresas necesitan redefinir la transformación de sus negocios para que sea una transformación digital del negocio teniendo en cuenta los más amplios desafíos y oportunidades de su industria y la combinación específica de disruptores que pueden afectarlos. Las empresas deben establecer una visión y una estrategia para todo el negocio. Se debe considerar el cambio cultural, así como el papel de los datos y su análisis para informar todas las decisiones de transformación. Desde esta posición, se hace posible crear una empresa totalmente conectada que ofrece un valor rentable, todo con un ojo inquebrantable en el cliente.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

Deloitte. (2018). Alcanzar la madurez digital. Obtenido de

<https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/strategy-operations/articles/madurez-digital.html>

Fiegerman, S. (2018). Así fue como Netflix noqueó a Blockbuster... ¿pero podrá con Amazon? Obtenido de

<https://expansion.mx/empresas/2018/07/24/asi-fue-como-netflix-noqueo-a-blockbuster-pero-podra-con-amazon>

González, M. L. (2019). Walmart va por transformación digital para competir con Amazon. Obtenido de

<https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Walmart-va-por-transformacion-digital-para-competir-con-Amazon-20190430-0010.html>

Green, D. (2019). Walmart's \$3.3 billion acquisition of Jet.com. Obtenido de

<https://www.businessinsider.com/walmart-acquisition-of-jet-gave-ecommerce-boost-2019-6>

Ismail, S., (2016). *Organizaciones Exponenciales: Por qué existen nuevas organizaciones diez veces más escalables y rentables que la tuya (y qué puedes hacer al respecto)*, EU.: Editorial Bubok Publishing.

Jansson, J. y Andervin, M., (2018). *Leading Digital Transformation: You can't stop the waves but you can learn to surf*, Suecia: DigJourney Publishing.

Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J. R., & Andrus, G. R. (2019). *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*. MIT Press.

Kane, G., Palmer, D., Phillips, A. N., David, K., & Buckley, N. (2015). STRATEGY, NOT TECHNOLOGY, DRIVES DIGITAL TRANSFORMATION. Obtenido de <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>

Metlife. (2019). MetLife's Digital Transformation. Obtenido de

<https://www.metlife.com/corporate-responsibility/customer-focus/digital-transformation/>

NAO. (2014). Digital Media Initiative. Obtenido de

<https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2015/01/BBC-Digital-Media-Initiative.pdf>

Orlowski, A. (2013). BBC suspends CTO after £100m is wasted on doomed IT system. Obtenido de

https://www.theregister.co.uk/2013/05/24/bbc_dmi_killed_cto_suspended/

PwC. (2013). BBC Digital Media Initiative - Review of the BBC's management of DMI. Obtenido de

http://downloads.bbc.co.uk/bbctrust/assets/files/pdf/review_report_research/vfm/dmi/pwc_dmi.pdf

Rogers, D. L., (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age (Columbia Business School Publishing)*, EU.: Columbia University Press.

Shah, P., Kendall, F., Khozin, S., Goosen, R., Hu, J., Laramie, J., ... Schork, N. (2019). Artificial intelligence and machine learning in clinical

development: a translational perspective. *Npj Digital Medicine*, 2(1), 1–5.

Siebel, T. M., (2019). *Digital Transformation: Survive and Thrive in an Era of Mass Extinction*, EU: RosettaBooks.

Weill, P., (2018). *What's Your Digital Business Model?: Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise*, EU.: Harvard Business Review Press.

Zetlin, M. (2019). Blockbuster Could Have Bought Netflix for \$50 Million but the CEO Thought It Was a Joke. Obtenido de

<https://www.inc.com/minda-zetlin/netflix-blockbuster-meeting-marc-randolph-reed-hastings-john-antioco.html>