



¿Sabías que la transformación digital, particularmente en tiempos como los que vivimos ahora, es una necesidad imperativa para que las organizaciones se mantengan relevantes y prosperen, en vez de morir lentamente?

Sin embargo, menos del 1% de las organizaciones en Latinoamérica y España están generando esta transformación, y la mayoría de las que sí lo hacen, ven a la transformación digital de forma limitada y unidimensional. Esto sucede particularmente con las organizaciones micro y pequeñas, que son la fuente de crecimiento y creación de empleos más importante para Latinoamérica y el resto del mundo.

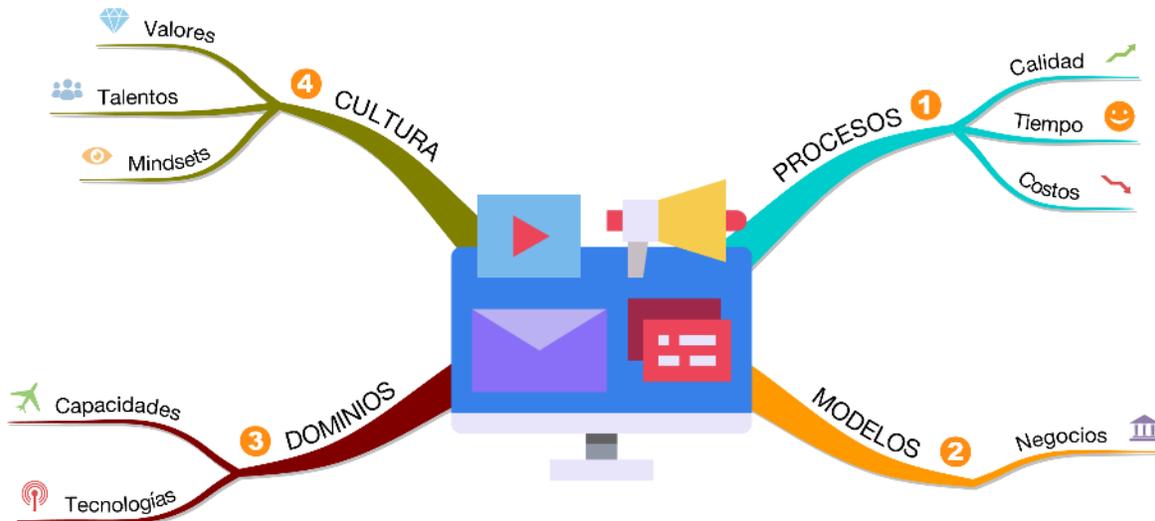
Muchas de estas organizaciones piensan que si sus operaciones no están rotas no tienen por qué arreglarlas. Pero cuando éstas han sido seriamente afectadas por la crisis y/o la reinención de sus industrias, tratan de reaccionar para identificar dónde y cómo deben cambiar para que permanezcan viables. La mayoría de las veces, estas reacciones son costosas y tardías.

Adicionalmente, las organizaciones confunden la transformación digital con la utilización de sistemas que permiten digitalizar los archivos de papel, o el uso de la información para simplificar sus procesos actuales. Asimismo, muchas empresas creen que la transformación digital se centra en la implementación de sistemas de cómputo y telecomunicaciones que automaticen y simplifiquen las operaciones actuales.

La verdadera transformación digital es proactiva y sistémica, ya que usa diversas tecnologías para habilitar nuevos modelos de negocios, crear experiencias enriquecidas con los clientes, y desarrollar procesos de operación ágiles y adaptables a las cambiantes necesidades del mercado. La transformación digital agrega valor a cada elemento de interacción con los clientes. El proceso de transformación empieza con los clientes—conociendo sus necesidades,

problemáticas y oportunidades—y acaba con los clientes—implementando propuestas únicas de valor y experiencias enriquecidas para lograr clientes de largo plazo.

La transformación digital sistémica abarca cuatro niveles. A continuación, describimos cada una de ellas y también las sintetizamos en el siguiente Mapa Mental:



I - PROCESOS

Un primer nivel de la transformación se centra en el rediseño de los procesos con el objeto de reducir los costos, acortar los tiempos de ciclo y aumentar la calidad. Para habilitar el rediseño de sus procesos, las organizaciones usan tecnologías como la automatización de la cadena de suministros, la analítica de datos, la inteligencia artificial, el aprendizaje de las máquinas, el Internet de las cosas y la robótica.

Por ejemplo, la industria restaurantera, ante la crisis de salud que estamos enfrentando, ha tenido que rediseñar sus cadenas de suministro para que los clientes puedan pedir la comida en línea y recibirla a domicilio en las mejores condiciones posibles.

Un caso de éxito ha sido Domino's, que con el servicio "Anyware" permite a sus clientes realizar pedidos desde cualquier dispositivo o medio digital incluyendo teléfonos inteligentes, relojes digitales, mensajes de texto o voz, redes sociales y aplicaciones dentro del automóvil.

II - MODELO DE NEGOCIOS

Un segundo y más profundo nivel de transformación conlleva la reinvención del modelo de negocios. La revolución digital, en conjunto con la crisis actual, está obligando a las organizaciones a cambiar sus propuestas de valor para seguir siendo competitivas. Los clientes esperan cada vez más; desean mayor valor por lo que pagan, mejor calidad, mejor servicio y experiencias enriquecidas.

En este nivel, las organizaciones usan las tecnologías digitales para habilitar la transformación de los modelos de negocio tradicionales. Mientras que la transformación de procesos se centra en áreas específicas, la reinvención del modelo de negocio abarca toda la cadena de valor.

La transformación de los modelos de negocios en tiempos de crisis es aún más importante ya que permite tomar atajos al aprovechar las oportunidades que surgen precisamente por las crisis, como el crecimiento del número de personas que necesitan comunicarse en forma digital, o el incremento significativo del comercio electrónico.

Existen diversos ejemplos de este tipo de innovación: desde el rediseño de la distribución de contenidos en video por parte de Netflix, hasta la reinvención de la industria hotelera (Airbnb) y de los taxis por parte de Uber. Y esta transformación se puede lograr en cualquier tipo de organización y a cualquier escala: Micro, pequeñas, medianas o grandes empresas.

La buena noticia para las empresas de reciente creación es que, si se crean a partir de un DNA digital, tienen la ventaja de no estar limitadas por procesos obsoletos, infraestructuras difíciles de mover o costos hundidos que reduzcan el margen de maniobra.

Al reinventar, en forma sistémica, los componentes de valor hacia los clientes, las organizaciones que logran la transformación de su modelo de negocio abren oportunidades significativas para recuperarse de la crisis y crecer significativamente.

II - DOMINIO

Un área en la que muy pocas organizaciones se enfocan, pero que representa una enorme oportunidad, es la de la extensión del dominio. Las nuevas tecnologías están redefiniendo los productos y servicios, difuminando los límites de la industria y creando competidores que se apalancan en tecnologías digitales para posicionarse en nuevos segmentos (dominios) de la industria. Estas **plataformas** tecnológicas permiten desbloquear negocios totalmente nuevos que van más allá



de los mercados actualmente servidos y que ofrecen excelentes oportunidades para crear valor sin incurrir en costos significativos.

Un ejemplo es Airbnb, que ha tenido que reorientarse para ofrecer espacios de alojamiento a nuevos clientes como los hospitales que necesitan, en estos tiempos de crisis de salud, espacios para sus doctores y equipos itinerantes. Otro ejemplo es Tesla, que reconvirtió algunas de sus líneas automatizadas de manufactura para la producción de ventiladores para las áreas de cuidado intensivo. Otro ejemplo más es Amazon, que se expandió a un nuevo dominio de mercado con el lanzamiento de Amazon Web Services (AWS), con base en su infraestructura de servidores y sus habilidades para operar bases de datos complejas. AWS ahora ofrece diversos servicios informáticos como el almacenamiento en la nube a nuevos clientes. Esta línea de negocios actualmente representa casi el 60% de las utilidades netas de Amazon.

Lo importante es reconocer las oportunidades para redefinir los límites del negocio vía las capacidades que han construido las organizaciones a través de su transformación digital.

IV - CULTURA

La transformación digital completa y sostenible a largo plazo requiere redefinir la forma de pensar, los valores, los talentos y las capacidades organizacionales.

Las organizaciones más efectivas reconocen que su cultura requiere una gestión ágil de proyectos, la toma de decisiones descentralizada, el uso de pilotos de bajo costo para rápidamente evaluar iniciativas, así como la innovación y el aprendizaje continuos.

Por ejemplo, Pitney Bowes, una organización de servicios y equipos postales con más de 100 años en el mercado, hizo la transición exitosa para convertirse en una empresa tecnológica, promoviendo una cultura de innovación y reenfocando los valores de la empresa hacia la atención del cliente.

Otro caso de éxito en la transformación cultural lo constituye la empresa Dauper de Brasil, la cual, a pesar de su pequeño tamaño, pudo consolidar un acuerdo de largo plazo con McDonald's para convertirse en su proveedor exclusivo de galletas, gracias a su capacidad para implementar las herramientas digitales adecuadas y optimizar su cadena de suministros y propuesta de valor.

Aunque el cambio cultural es un factor clave para una transformación digital sostenible a largo plazo, las empresas más efectivas consideran la creación de estas culturas y capacidades como un producto de las iniciativas de



transformación digital, en lugar de un requisito previo para embarcarse en el proceso de transformación.

Hacia una transformación digital sistémica

A medida que continúa la revolución digital, la cual se acelera en tiempos de crisis, las industrias están obligadas a transformarse. Las organizaciones que implementen la transformación digital de una manera multidimensional y sistémica, al considerar los cuatro niveles anteriormente descritos, encontrarán un mucho mayor éxito que el resto.

La transformación digital está impulsada por el deseo básico de mejorar la experiencia de los clientes al tiempo que la organización se vuelve más competitiva y rentable. Los niveles que acabamos de abordar nos permiten decidir el tipo y secuencia de transformación digital que llevaremos a cabo en nuestras organizaciones.

No se trata solo de actualizar sistemas y aplicaciones de las tecnologías de información y comunicaciones. Involucra un cambio cultural, una forma nueva de pensar, y una reinención de los procesos y modelos de negocio para generar valor diferenciado a los clientes.

Y la buena noticia: las pequeñas empresas, incluso las que acaban de surgir, pueden aprovechar una mentalidad de transformación desde el principio, si se crean a partir de un DNA digital y una orientación a sus clientes, ya que tienen la ventaja de no estar limitadas por procesos obsoletos, infraestructuras difíciles de mover, o costos hundidos que reduzcan su margen de maniobra.