

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL NO ES DIGITAL

Oscar Lozano González
Socio Director, Sintec

La transformación digital tiene un objetivo más ambicioso que la incorporación tecnológica avanzada, es una reformulación del modelo de negocio.

En 2018, a nivel mundial se gastaron \$1.3 trillones de dólares en tecnología digital, se estima que \$900 billones fueron a dar a la basura. ¿Por qué sucede esto cuando detrás de estas inversiones hay gente inteligente y tecnología que ha probado generar valor?

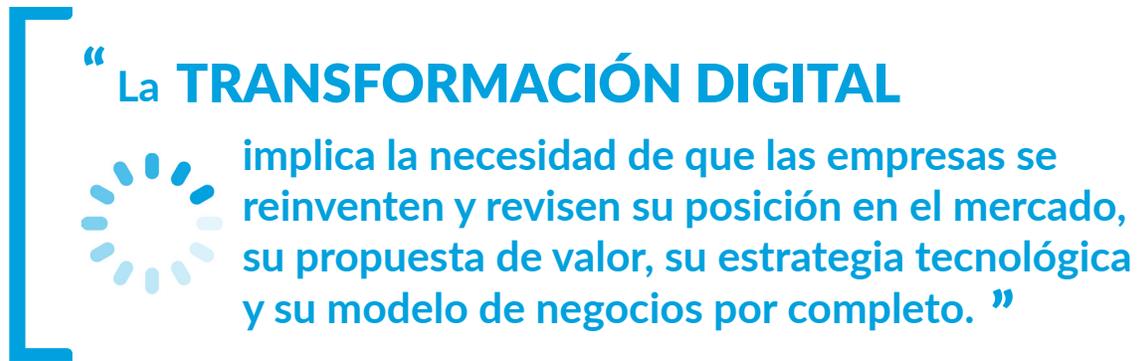
Al escuchar **transformación digital** lo primero que llega a la mente es tecnología avanzada, inteligencia artificial, internet de las cosas, blockchain, robótica de procesos, entre tantas otras innovaciones que han surgido en los últimos años. Incorporar a las empresas estos desarrollos es sumamente atractivo e, incluso, algo digno de presumir; sin embargo, pensar solo en la parte tecnológica puede ser una verdadera trampa porque se considera un incremento de tecnología y **no una verdadera transformación del negocio**.

El gran valor de la digitalización consiste **en permitir replantear los modelos de negocio**, así como ser el impulso para hacer cambios fundamentales y disruptivos en la forma en que la compañía interactúa con los clientes, toma decisiones y se relaciona, a nivel interno o con socios comerciales. Por ello, **la transformación digital no es digital**.

En un panorama en el que el promedio de vida útil de una compañía estadounidense S&P 500 ha disminuido en un 80% en los últimos 80 años (de 67 a 15 años), y el 76% de las empresas británicas FTSE 100 ha desaparecido en los últimos 30 años, el margen de error para tener compañías vigentes y exitosas es cada vez menor. Las organizaciones deben conocer sus amenazas y adelantarse a ellas, los modelos de negocio habilitados por tecnología digital aceleran este proceso y permiten una adaptación más ágil.

Es fundamental que los líderes de las organizaciones tengan un entendimiento de primera mano de las amenazas que enfrentan y del camino que deben trazar para ser exitosos o serán un número más en la estadística de víctimas.

Para que realmente suceda una transformación digital no es suficiente la incorporación de tecnología a diversas áreas de la empresa, es esencial transformar el modelo de negocio, a fin de llegar a niveles superiores de desempeño. El valor de la tecnología digital es brindar la oportunidad de transformar elementos fundamentales en el modelo de negocio y desafiar los límites actuales. Así, aunque esté habilitada por elementos tecnológicos digitales, la transformación debe generarse en uno, varios o todos los siguientes elementos, sin perder el foco en el modelo de negocio.



Empoderar al Cliente

La era en que el producto representaba el único y más importante beneficio que entregar al consumidor ha terminado. En los modelos tradicionales, el valor hacia los clientes dependía de los atributos funcionales o emocionales de los bienes o servicios; no obstante, a medida que los consumidores compran, aprenden y se expresan cada vez más a nivel digital, los espacios para hacer memorable su experiencia incrementan y con ello los desafíos para las compañías o marcas.

La tecnología digital nos abre espacios enormes para agregar valor en todo el **journey** del cliente, desde facilitar las tareas de búsqueda, comparación, decisión y pago, hasta la obtención del producto y el soporte en el uso.

El gran reto para las empresas es dejar de ver al mercado a través de los ojos del producto, poner a los clientes en el centro de la estrategia y agregar valor en toda la serie de actividades que realizan alrededor del producto o servicio. Todos los modelos disruptivos tienen como base darle poder al cliente.

Agilidad Organizacional

Con la dinámica de los mercados, es obligatorio contar con organizaciones que sean ágiles y con capacidad de respuesta efectiva. Sin embargo, existen organizaciones jerárquicas, con procesos secuenciales y análogos que son tardados y llenos de desperdicio de recursos y horas de trabajo, convirtiéndose en un obstáculo frente al dinamismo del mercado. Se necesitan menos jerarquías e incrementar la capacidad de contar con procesos que actúen en tiempo real, a través de la conectividad; que sean más eficientes y con menos intervención humana, con inteligencia embebida en donde todo el personal involucrado, desde los trabajadores hasta los ejecutivos, generen actividades de mayor valor para los objetivos del negocio.

Toma de Decisiones en el Origen

En una empresa se toman miles de decisiones todos los días, todas ellas con mayor o menor impacto en los resultados del negocio, pero todas lo tienen. La realidad es cada vez más compleja e incierta, por lo que la toma de decisiones se hace más difícil por la cantidad de variables y su dinámica.

Es necesario tomar decisiones más rápido, con mayor frecuencia y con más variables. En este ambiente debemos empoderar con decisiones en el punto de origen y en tiempo real; ya sea un operador en un equipo, un chofer entregando un producto o un vendedor negociando el precio de un producto, es vital tomar decisiones que impactan en diversos resultados de negocio, considerar a los ejecutivos como tomadores de decisiones y al resto como ejecutores de esas decisiones es el camino equivocado.

Para lograr la agilidad deseada se requieren tres elementos fundamentales: mapear y entender las decisiones que se toman en la empresa, preparar y empoderar a quienes toman las decisiones, sin importar el nivel que tengan; así como proporcionar habilitadores tecnológicos en la forma de analítica avanzada, **machine learning** e inteligencia artificial, en donde se requiera.

Redes de Valor

Tradicionalmente, las actividades necesarias para generar valor al cliente se organizaban en una cadena, en donde se incluían acciones secuenciales generadas por diferentes actores, en una relación cliente-proveedor. Sin embargo, los modelos de negocio disruptivos están organizados bajo otra lógica.

Los modelos actuales son redes de valor en las que todos los participantes tienen al cliente como eje central; existe un ecosistema de socios comerciales con un orquestador.

Estos modelos son mucho más fáciles de escalar porque la inversión se reparte entre todos los participantes, bajo una lógica de activos compartidos; además de tener acuerdos comerciales o de desempeño y estar conectados entre ellos con tecnología digital.

DAR RUMBO A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Para lograr cambios significativos es necesaria la tecnología digital, pero esta no es el cambio, la transformación está en los modelos de negocio; en el talento, en las rutinas de acción, interacción y decisión con los clientes, los colaboradores y socios comerciales.

Esta visión incrementa las posibilidades de tener una transformación más efectiva y lograr grandes resultados, pensar en forma holística en cuáles son los límites, saber bajo qué supuestos están contruidos y desafiarlos es un camino más sólido para una transformación real.

Desde la experiencia de Sintec, para que una empresa sea exitosa al materializar una transformación, no debe limitarse a incorporar tecnología en su operación, es necesario una evolución en la manera en que percibe, comprende y se relaciona con sus consumidores o clientes.

Una vez establecido el hecho de que lo digital es solo un habilitador, es importante enfocarnos en cómo orientar la transformación en los elementos que abordaré a continuación.

Curiosidad: la Semilla para la Innovación

Los pensadores curiosos desafían los conocimientos convencionales y hacen preguntas que otros podrían considerar como una pérdida de tiempo. La gente curiosa no cree en preguntas estúpidas, saben que, en el proceso de exploración, pueden tropezar con ideas que eran demasiado obvias para que los líderes lo noten.

La innovación jamás había sido tan importante. Los múltiples factores que amenazan el crecimiento y la permanencia de las empresas, exigen que estas revisen constantemente lo que hacen, aunque el protocolo corporativo estándar tienda a frustrar la innovación, en lugar de alentarla.

Esta tendencia se refleja en cómo las compañías fomentan las prácticas o los espacios que cuestionan el **statu quo**, con la única misión de extender, orientar e incorporar la innovación en las empresas. Esto permite tener al alcance una perspectiva fresca sobre cómo hacer el mismo trabajo, más rápido, emplear mejor los recursos e incluso reducir las actividades monótonas y repetitivas, a fin de que las personas puedan desenvolver su talento a favor de lo importante: la modificación del modelo de negocio.

Resiliencia: el Valor de las Lecciones Aprendidas

La transformación digital es un viaje continuo de prueba y aprendizaje, no solo un destino. Quienes encabezan las diferentes industrias en el mundo tienen una perspectiva a largo plazo. Sin embargo, la transformación no proviene de hacer lo mismo más rápido o con mejor tecnología; se trata de explorar áreas completamente nuevas, incluso si la probabilidad de éxito es pequeña.

Ninguna organización llegó a ser buena solo apostando a lo seguro. Incluso a medida que las empresas crecen y defienden su territorio, necesitan aprender lecciones de otras industrias. Para la empresa que quiera sumarse a la era digital, esto debería ser parte de la cultura en todos los niveles de la organización: probar nuevas ideas, probar qué se incluye en el funcionamiento actual y probar nuevos conceptos, aun cuando algunos no logren avanzar.

¿La transformación será sencilla? No, hay que empezar a retar el estado actual de la compañía justo donde duele, en las amenazas, para poder alcanzar grandes resultados para la organización. Aunque la naturaleza humana se resiste al cambio, no actuar frente a amenazas ha condenado a decenas de empresas, cuyos modelos de negocio parecían eternos y exitosos, al olvido o la bancarrota.

Solo las empresas que estén dispuestas a hacer un giro en el timón serán capaces de alcanzar el éxito, en una era en donde **la única constante es la transformación**. La principal pregunta, antes de sumarse o decidir hacia dónde orientar la transformación digital, es ¿cuál es la principal dolencia de su empresa?.

Acerca del autor



Oscar Lozano González

Socio Director, Sintec
oscar.lozano@sintec.com

Cuenta con más de 30 años de experiencia transformando y generando valor para las empresas en América Latina. Ha sido reconocido por crear una de las firmas de consultoría más exitosas, de rápido crecimiento y rentables en América Latina. Participa activamente en diferentes juntas directivas de compañías líderes en México y ayuda a empresarios desde etapas iniciales de incubación hasta empresas desarrolladas.

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com