

TRANSFORMACIÓN DIGITAL: ¿CÓMO CONSTRUIR UN PROYECTO EXITOSO?

Carlos Espinal, Rodrigo Garrido
& Jorge de la Garza

La transformación digital, además de incorporar herramientas tecnológicas, es una forma distinta de atender a los clientes, de tomar decisiones y de gestionar los procesos internos y de colaboración con socios.

La digitalización es un fenómeno cada vez más presente en la sociedad moderna de la cual, un contexto en donde lo más importante, además del cómo, es el qué y para quién. Nuestros clientes cada vez demandan más valor en términos de calidad, desempeño, garantías, costos, ejecución y tiempos de respuesta, por otro lado, el uso de herramientas digitales y de analítica avanzada propicia el empoderamiento y permite a nuestros colaboradores atender de mejor manera los requerimientos crecientes y cada vez más exigentes, de nuestros clientes.

LA TRANSFORMACIÓN DESDE EL LIDERAZGO: ¿POR DÓNDE EMPEZAR?

La responsabilidad primaria de la alta dirección es crear una cultura y un modelo operativo que fomente la digitalización como respuesta a los retos de este nuevo mundo. En esta nueva cultura organizacional, las competencias del personal en la disrupción digital y los datos con sus métricas se vuelven pilares fundamentales de la gestión.

De igual manera, las políticas de gobernanza deben revisarse para incorporar esta nueva cultura de gestión, en la cual, los datos son un tesoro invaluable que requieren una gestión efectiva y oportuna.

CULTURA CORPORATIVA (Adaptada para la Transformación Digital)



DIRECTRICES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En preparación al inicio de un plan de transformación digital, el equipo ejecutivo deberá evaluar y acordar algunos elementos clave, entre ellos:

- Una evaluación del posicionamiento de la compañía vis-à-vis con sus competidores y los requerimientos futuros de sus clientes.
- Una valoración honesta de su posición y de sus competidores, presentes y futuros, en un mapa de madurez fdigital, en donde se observen las dimensiones prioritarias como: cultura, clientes, estrategia, operaciones, tecnología, etc.

Una responsabilidad compartida por los accionistas (dueños) y el Consejo de Administración, es garantizar que el equipo de liderazgo tiene las competencias, experiencia, vocación y atributos requeridos para llevar a feliz término la transformación digital deseada en el tiempo asignado.



“ Dependiendo del tamaño y complejidad de la organización, las experiencias exitosas de transformación digital generalmente ocurren en período de 14 a 24 meses cuando en un modelo de madurez digital se pasa de un nivel a otro superior. ”

- Carlos Espinal

PLAN DE TRANSFORMACIÓN, CONSTRUIR UNA MEJOR VERSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Una vez que el equipo ejecutivo ha acordado una visión a compartir con la organización para incorporar la disrupción digital como variable clave de la estrategia del negocio, es necesario establecer las prioridades del proceso de transformación y el modelo operativo que conecte la intención estratégica con la realidad futura del negocio, sus nuevos clientes, los escenarios de menor rivalidad y su transición a los mismos, incorporando en el modelo los procesos a eliminar, reducir, incrementar y re-crear en la organización.

2



A nivel operativo, la alta dirección debe integrar cinco equipos coordinadores con representación de la alta dirección en las siguientes áreas: **gestión esbelta, arquitectura empresarial, prioridades en el proceso de transformación, seguridad informática y gestión del cambio.**

Cada uno de estos equipos deberá canalizar, por medio de un responsable de comunicación corporativa, los avances y retos que enfrenta la organización; y además evaluar el impacto financiero de cada una de sus iniciativas en la creación de valor anticipado en el caso de negocios (*business case*) que la organización ha aprobado para la transformación digital.

El propósito de desplegar en toda la organización un modelo de gestión que incorpore los conceptos y la metodología de calidad (*lean*), durante o antes, de una transformación digital es el de simplificar los procesos, reducir errores y costos, fomentar la experimentación, innovación y la mejora continua a todos los niveles y sobretodo, motivar y empoderar al personal para atender mejor a los clientes internos o externos. Este modelo es mucho más efectivo cuando además se despliega a todos los niveles una cultura de confianza (*trust*) que lo acompañe.

El equipo responsable de la arquitectura empresarial (digital) deseada (*digital EA*), parte de la visión, el modelo operativo y sus directrices para el diseño e implementación de la arquitectura de procesos del negocio (al agregar conceptos de gestión esbelta), de la arquitectura de aplicaciones a unir y desincorporar para el logro de la transformación digital, en la arquitectura de datos (propios y externos) a incorporar en los repositorios propios o en la nube, así como la arquitectura tecnológica que soporte el proceso de digitalización deseada.

El equipo deberá seleccionar un marco de referencia (*TOGAF, Zachman, etc.*), el nivel de madurez de digitalización deseado (de nivel 1 a 5 con niveles intermedios), para cada etapa del proceso de transformación.

La determinación de las prioridades en la transformación digital es una responsabilidad donde la alta dirección debe participar activamente, sobre todo para el logro de los objetivos financieros y el ajuste del grado de transformación posible o deseable en la organización, a fin de mantener el nivel de motivación para su logro. Este mismo equipo deberá evaluar qué tecnologías digitales (*big data, enhanced intelligence, cloud computing, blockchain, IoT, RPA, etc.*), deberán incorporar en algunos de los procesos del negocio.

La matriz de prioridades de los **capitanes de la transformación** está determinada por algunos de los siguientes factores:

- Importancia estratégica del proceso a cambiar.
- Nivel de dificultad asociado.
- Preparación de la organización (*readiness*)
- Beneficios esperados y el costo de dicha transformación.

La seguridad informática (*cyber security*) y gestión de riesgos es un par de dimensiones vitales de la transformación digital y deberán ser parte central de la nueva cultura digital adoptada. Como con el equipo de arquitectura empresarial, se recomienda el uso de al menos un marco de referencia aplicable (*NIST, ISO 27001, ISO 31000, etc.*) para cada una de estas dimensiones y un modelo de madurez que lo acompañe durante la implementación.

La gestión de cambio en todas sus dimensiones es un proceso fundamental en el éxito de la transformación digital deseada. Observando la experiencia en varios casos de fracasos en años recientes, estos se deben en gran medida a la poca atención que se le presta a este proceso. Algunas de las dimensiones a considerar:

1. La ejecución del plan es tan importante como el diseño y aceptar que todos somos responsables de su implementación conforme al plan de despliegue.
2. Toda la organización está enterada y participa del plan.
3. La ejecución de pilotos requiere de la asignación de recursos especiales.
4. Incorporar ideas de clientes y de competidores.
5. Debemos ser disruptivos, enfocados y simplificando todo.

6. Promover la cooperación entre equipos y el conocimiento de toda la organización.
7. Tomar las decisiones de manera oportuna y las responsabilidades asociadas.
8. Verificar el estado de implementación de las iniciativas en mano antes de tomar iniciativas adicionales.
9. Usar elementos ágiles (*agile*) y scrum para atender los retos y oportunidades.
10. Celebrar los éxitos a medida que suceden y felicitar a menudo a los líderes y sus equipos.

IMPLEMENTACIÓN: MATERIALIZAR LA TRANSFORMACIÓN

El éxito de todo proyecto de transformación es la calidad de su implementación y esta depende primordialmente del trabajo colectivo de todo el equipo directivo, los mandos intermedios y del compromiso y participación de toda la organización. Para lograr esta participación, un elemento vital es la integración de un equipo responsable del proyecto corporativo (*PMO*) y con la revisión periódica de un equipo especial de supervisión (*Steering Committee*) que evalúe el progreso, las acciones remediales y coordine con los diferentes grupos y responsables por la ejecución de las tareas críticas en cada período de evaluación, además de cuantificar los riesgos asociados al proyecto en sus diferentes frentes.

Los tres elementos vitales de un proceso de transformación digital son el equipo de liderazgo, el diseño del plan y su implementación. parte integral del diseño es la preparación del caso de negocios que justifique la inversión y los recursos por cada etapa y en su totalidad.

En la implementación, hemos encontrado que las experiencias más exitosas incluyen mucha experimentación y el armado de pilotos en ambientes controlados para aprender de ellos y minimizar los riesgos asociados. El proyecto para su gestión deberá ser dividido por ambientes (*tracks*) y estos a su vez por etapas (*sprints*), con estas etapas incluyendo múltiples pilotos para atender los procesos y tareas prioritarias en su debido orden y bajo el control del equipo implementador, algunas veces con ayuda de expertos externos que complementen con su experiencia los retos que el equipo enfrenta.

En Sintec Consulting, nuestra experiencia en procesos de transformación digital, los elementos clave que hemos desarrollado en nuestra metodología nos permite ayudar a tu empresa a simplificar la complejidad, incorporar una gestión integral, crear un digital landscape en la organización y usar de manera extensiva de modelos de analítica avanzada, en función de los requerimientos.

Acerca de los autores



Carlos Espinal,
Associated Partner, CDMX
carlos.espinal@sintec.com

Con más de 30 años de experiencia en transformación operacional de empresas, principalmente en la industria de telecom, es especialista en temas de arquitectura empresarial, implantación de modelos de gestión esbelta, en el logro de altos niveles de servicio (COPC) y creando organizaciones con altos niveles de desempeño. Algunos cargos relevantes, CEO de TSTT (T&T), SVP de Verizon Communications (LatAm); CEO de Iusacell (México), CEO de CTI Móvil y Codetel (Claro en Argentina y Rep. Dominicana). Es Ingeniero en Electrónica (Colombia) con especialidad en redes de telecomunicaciones en la NTT (Japón), hizo estudios de gerencia en HBS (Boston), maestría en Ing. Industrial en el AIT (Tailandia) y posee un doctorado en Ing. Industrial con especialidad en TI de la U. Anáhuac (México).

**Jorge de la Garza,**

Director de Estrategia de Tecnología, CDMX
jorge.delagarza@sintec.com

Cuenta con más de 20 años de experiencia en la industria de TI colaborando con empresas locales y globales líderes en su industria. Jorge se ha especializado en la dirección de proyectos estratégicos relacionados con el rediseño de procesos e implementación de software para resolver los retos y lograr los objetivos de sus clientes. Ha colaborado con empresas de la industria de bienes de consumo, alimentos, construcción, telecomunicaciones, bancaria y de seguros.

**Rodrigo Garrido,**

Director de Consultoría, CDMX
rodrigo.garrido@sintec.com

Es director de consultoría responsable de la región de Centroamérica y Caribe. Cuenta con más de 15 años de experiencia, incluyendo puestos de liderazgo en industria y más de 30 proyectos de consultoría de negocios. Sus áreas de expertise incluyen Planeación y Despliegue de la estrategia, Proyectos de Eficiencia Operativa y Organizacional, Estrategia Comercial, Cultura y más recientemente Transformación Digital. Se ha desempeñado en las industrias de Telecomunicaciones, Banca, Servicios Logísticos, Consumo, Retail, Manufactura y Agropecuaria, entre otras. Cuenta con un MBA del IPADE Business School, un diploma en Negotiation Mastery de Harvard Business School y es Licenciado en Sistemas de Computación Administrativa egresado del Instituto Tecnológico de Monterrey.

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

www.sintec.com
informes@sintec.com

 /SintecConsulting  @Sintec  @Sintec_