



Digital @ escala

El manual que necesita para transformar su empresa

(*Digital @ Scale*)

Anand Swaminathan y Jürgen Meffert | Wiley © 2017

Los consultores de McKinsey, Anand Swaminathan y Jürgen Meffert, ofrecen un manual para todos los que adopten la transformación digital. Ellos afirman que todo negocio cambia esencialmente con la tecnología digital y proporcionan herramientas que ayudan a las empresas a adaptarse. Además, la gran variedad de sus ejemplos apoya sus afirmaciones. Detallan la forma como la comunicación digital transforma aun la industria pesada, como la del acero; abordan el mismo tema varias veces y su inagotable energía puede asustar a algún lector. Con todo, *getAbstract* recomienda su manual y sus ideas a todos los que –preparados o no– deban guiar una empresa a través de la revolución digital.

Ideas fundamentales

- Su empresa en realidad es dos negocios: el trabajo que hace y los datos que genera.
- Las empresas deben adaptarse a la revolución digital, pero no todas necesitan cambiar de la misma manera.
- Las empresas deben evaluar su situación y activos para planificar su cambio a lo digital.
- Las empresas deben nombrar un director digital para guiar la transformación.
- La digitalización cambia la conducta del cliente. La gente usa su teléfono para comprar. Esperan un servicio rápido y transacciones fluidas.
- Las empresas digitales se centran en el cliente y en su experiencia, e innovan con sus clientes como socios.
- Las empresas digitales son ágiles y fluidas: se deshacen de la jerarquía y el aislamiento.
- Todas las compañías competirán por el mismo escaso talento digital, por eso, las digitales deben tener un plan activo para encontrar y retener trabajadores calificados.

- El aumento de seguridad es crítico para las empresas digitales; intégreala en sus planes sobre tecnología y en su gestión de riesgos.
- Las empresas digitales se mueven rápidamente, por lo que su tecnología debe soportar la velocidad.

Resumen

La revolución digital

A medida que la digitalización avanza en todos los sectores de la economía, plantea tres problemas que los líderes de las empresas deben contestar: por qué tiene que cambiar su empresa, qué necesitan para cambiar y cómo deben hacer los cambios. Para resolverlos los ejecutivos deben plantearse uno más: ¿qué forma debe adoptar su transformación digital? Para cambiar una empresa y llevarla por nuevas sendas, toda transformación digital usa una o todas las nuevas tecnologías digitales, como los sensores electrónicos o la impresión 3D. La digitalización estimula la disrupción creativa: intente determinar cuán veloz será en su industria, a qué escala y en qué forma. La velocidad es el sello del mundo digital.

“Se necesita liderazgo. Solo los PDE pueden explicar a los empleados la necesidad del cambio digital, definir el alcance y dirección necesarios y superar las fuerzas de la inercia en la empresa”.

Sus clientes esperan acceso a todo en todo momento. En el 2016 el 83% de los consumidores tenían teléfonos inteligentes y ahora los usan a menudo: buscan compras en todo momento y esperan que lo que encuentren sea más visual que en el pasado. Las distinciones entre los clientes B2B y B2C se disuelven a medida que todos obtienen acceso a la misma tecnología e información digitales y todo comprador espera el mismo servicio al cliente. Su empresa es ahora realmente dos negocios: el trabajo que hace y sus datos. Debido a que toda empresa necesita talento digital, los empleadores compiten por el personal calificado.

Por qué es necesario el cambio

Identifique los cambios que requiere la digitalización de su empresa. Las ya establecidas deben tener sentido de urgencia respecto a los cambios que enfrentan. Dado que la digitalización se construye sobre sí misma para producir un cambio rápido y fundamental, las empresas que ignoran sus desafíos irán a la zaga. Para estimular las ideas estratégicas, identifique sus activos primarios, las direcciones que necesita para avanzar y los obstáculos que debe superar. Comience con las preguntas importantes; por ejemplo: cómo responde la competencia a esos desafíos, qué nuevas posibilidades ofrece la tecnología digital a su industria y qué nuevas fuentes de beneficios genera. Estas preguntas llevan a las empresas a reconsiderar la digitalización en el

plano operativo: deben enfocarse en la arquitectura empresarial, lo cual debería llevar a las empresas a sus marcos organizativos fundamentales.

“Al digitalizar procesos, pregúntese en cada punto de contacto: qué espera el cliente, de qué depende el proceso y dónde están los puntos flacos si algo sale mal”.

Haga un plan para llevar a su empresa a su lugar en el mundo digitalizado y úselo para establecer prioridades. Optime la operación de sus departamentos actuales e identifique sus fortalezas. Desarrolle una estructura de TI de doble vía: una, para mantener las operaciones diarias en movimiento y otra, para seguir nuevas sendas. Para superar las barreras mentales entre los líderes de su empresa, el presidente y director ejecutivo debe liderar el camino.

El día de los *hackers*

Para poner en marcha sus nuevas aventuras digitales, algunas empresas reúnen *hackers*. Haga que sus empleados identifiquen las debilidades de la empresa y determinen los cambios necesarios. Algunas empresas pueden necesitar modelos de negocios totalmente nuevos; otras, modificar un modelo existente o hacer cambios específicos en su cadena de valor. Algunas otras, que operan sobre todo al nivel B2B, pueden tener un modelo de negocios estable que solo necesite adiciones específicas. Piense en los mercados futuros, tome en cuenta cómo impulsa a su competencia la innovación tecnológica y determine si su actual modelo de negocios puede superar el desafío.

La competencia en la era digital

La conectividad es cada vez más importante. La gente espera un cambio fluido entre los mundos virtual y físico; y aplicar la analítica avanzada para personalizar el servicio, como Amazon, ayuda al proceso. Según la digitalización avanza en las industrias, la cuestión es: ¿qué plataforma y normas prevalecerán?

“Los límites de la industria pertenecían a la vieja economía y la revolución digital los ha barrido”.

Las empresas digitales exitosas se centran en las necesidades del cliente. Deben identificar la tecnología necesaria y usarla para recopilar las experiencias del cliente, enfoque que incorpora el concepto *omnicanal*, en el que las ventas y el contacto con el cliente ocurren en todos los canales. Ese enfoque se ha extendido y llega incluso a la industria pesada, como la del acero. Piense en el desafío y las oportunidades del *omnicanal* en el contexto del cambio demográfico de su público objetivo. En cinco años, por ejemplo, los *millennials* serán el grupo de consumidores más numeroso: crecen en el entorno digital, pasan horas en línea cada día y usan el teléfono inteligente para comprar.

Fijación de precios dinámica

Para entender la experiencia del cliente, las empresas necesitan datos, centrarse en él y aplicar la fijación de precios dinámica, que puede ser de dos modelos distintos. Un modelo compara los precios entre competidores; el otro, los adapta a cada consumidor con base en lo que compra y las herramientas digitales que usa para hacerlo. El uso de algoritmos para ajustar los precios permite a la empresa aprender continuamente mediante el proceso de venta; y la tecnología le permite adaptar los mensajes para que funcionen bien en canales de comunicación específicos, un tipo de comunicación que debe ser auténtico, pertinente e interactivo y ofrecer continuidad en los canales. Supervise la respuesta de sus clientes a sus mensajes y adáptelos en consecuencia.

Innovación personalizada

El proceso de innovación digital usa la retroalimentación (*feedback*) del cliente para guiar el desarrollo abierto. Lego y Apple son buenos ejemplos de la innovación abierta. Para tener éxito en ese campo, los esfuerzos de innovación de su empresa necesitan metas claras. Cuando innove, aproveche sus relaciones con todos en su cadena de valor. El proceso de desarrollo de *software* demuestra que generar una mejora rápida es mejor que permitir que el ciclo de vida de los productos sea largo. Piense en el diseño basado en las características y mejore poco a poco sus productos. Haga que sus clientes desarrollen los productos con usted e incorpore sus datos para adaptar el desarrollo en tiempo real.

“Un director de datos o CDO con alcance y autoridad –un Steve Jobs por cada empresa– puede ayudar a eliminar el aislamiento funcional y moldear el viaje a la digitalización como un trastornador permanente”.

Use la realidad virtual para acelerar el desarrollo de productos y para que la capacitación sea más barata y rápida. Las herramientas digitales pueden aumentar su transparencia y hacer que el desarrollo de productos sea más eficaz; esas herramientas pueden crear una cadena de suministro 4.0 más flexible y rápida. Los algoritmos calculan vías de entrega mejoradas y más rápidas; los coches autónomos usan hasta el 15% menos de combustible; y, con las impresoras 3D, las empresas pueden imprimir las piezas necesarias y no aguardar hasta su fabricación y entrega.

“La analítica avanzada y el aprendizaje automático tienen una función cada vez más importante en los departamentos de desarrollo y generan un grado de transparencia de los datos nunca antes visto”.

La digitalización transforma el trabajo de oficina. El *software* disponible en el comercio escribe informes y los robots automatizan las tareas de los humanos. La nueva computación cognitiva tomará datos, aprenderá de ellos y resolverá problemas, lo que permitirá a las personas centrarse en los aspectos interpersonales y creativos del trabajo. Las empresas pueden desarrollar sus habilidades y prácticas actuales, crear algo nuevo o adquirir personal hábil del exterior, quizá

mediante el tipo de adquisición en el que una empresa compra personal a otra sobre todo para adquirir su talento. Con capacidad técnica suficiente, las empresas pueden aplicar el análisis avanzado a los grandes datos, capacidad que también les permite servir mejor a sus clientes y alimentar el poder emergente de la IA.

Manténgase seguro

La economía digital es vulnerable al robo, los trastornos y la deshonestidad, por lo que las empresas necesitan más seguridad: deben protegerse de los ataques cibernéticos y tener flexibilidad para recuperarse de ellos. Siga el ejemplo de los bancos y las aseguradoras e identifique la información más importante. En lugar de dejar la seguridad en manos de especialistas, inclúyala en su arquitectura de TI e implique a los gerentes de todos los departamentos. Piense en la capacidad de recuperación como un elemento de la gestión de riesgos. No aguarde pasivamente con la esperanza de que su seguridad resistirá los ataques; pruebe sus sistemas continuamente.

El director digital

Las empresas necesitan personas bien capacitadas que guíen la digitalización. Es posible que las empresas digitales ya tengan ese personal, pero las más antiguas pueden necesitar una campaña de contratación específica. Evalúe posibles contrataciones y cree la cultura y las condiciones que el especialista en el área digital espera, como colaboración, un sistema de recompensas reestructurado y comunicación integrada. Las empresas necesitan un nuevo puesto ejecutivo, el director digital, que supervisa el proceso de digitalización, elimina el aislamiento y establece procesos para el desarrollo interno de nuevo talento.

Empresas digitales

Las empresas digitales son ágiles: evitan la jerarquía rígida y evolucionan continuamente para enfrentar los retos. Son altamente interactivas, usan equipos multifunciones corrientes para desarrollar productos nuevos y sus empleados asumen regularmente nuevas responsabilidades. Esas empresas valoran el talento digital y buscan atraerlo y retenerlo, lo cual podría significar usar la analítica predictiva para identificar a los empleados que piensan retirarse e intervenir para solucionar esa situación.

“Al final del proceso de transformación, la digitalización habrá afectado y cambiado todos los aspectos de los negocios”.

Las empresas digitales inteligentes no limitan su enfoque a sus fronteras formales: aseguran alianzas con las mejores compañías y crean redes para beneficio mutuo. Ello sucede en parte porque la tecnología digital disuelve los mercados antiguos: la construcción y la medicina solían ser mundos aparte, pero pueden encontrarse compartiendo tecnología, *software* o datos. Pese a

la intensa competencia en el mundo digital, la colaboración es cada vez más atractiva. Cuando las empresas se digitalizan, necesitan un plan de transformación. Comience por reconocer algunos principios básicos. Las empresas digitales y sus gerentes funcionan de manera diferente a las más antiguas: siguen la senda de probar, fallar, aprender y obtener ganancias.

“Pruebe, falle, aprenda, benefíciase: la empresa digital opera de manera muy diferente a sus predecesoras analógicas”.

En la primera etapa haga un plan para digitalizar toda su empresa: elimine el aislamiento y enfóquese en el cliente. Su plan debe ser holístico y abordar todos los aspectos de su negocio. Identifique sus prioridades basándose en la contribución de valor. La segunda etapa es la aplicación: las empresas con sistemas de TI de dos planos previamente desarrollados cambian más rápido al modelo totalmente digital, comúnmente mediante la expansión de su equipo de tecnología.

“La revolución digital ya está aquí y ninguna industria es inmune a su impacto”.

Examine toda la interacción con el cliente, revise cada punto de contacto, para determinar qué espera la clientela y qué sucede si las cosas salen mal. Al desarrollar nuevos productos identifique el mínimo viable, la forma menos desarrollada pero funcional que pueda llevar al mercado, y mejórela según la respuesta de este. Los planes de negocios anuales son demasiado lentos para el mercado digital, así que avance mediante hitos: establezca y supervise objetivos mensurables específicos, lo cual significa establecer indicadores clave de rendimiento para todas las funciones de la empresa y supervisar la actividad comercial para determinar el desempeño y ajustarla en consecuencia.

Una nueva unidad digital de negocios

A medida que su empresa se desarrolle forme una nueva unidad digital de negocios, una organización nueva que será más fluida y colaborativa. Los equipos tendrán más responsabilidad y los gerentes funcionarán como *coaches*. Base el presupuesto en los productos y desarróllelo según el éxito de estos. Forme un centro de competencia digital que atienda a sus unidades de negocios, las ayude a identificar la tecnología necesaria y las capacite para aplicarla. Mientras su empresa integra la nueva tecnología, es posible que deba cambiar su cultura para ser un lugar de trabajo más flexible que se adapte a las necesidades del mundo digital. Los trabajadores deben sentirse propietarios de sus proyectos y facultados para actuar y fortalecerse con los equipos y las estructuras del lugar de trabajo. Los gerentes deben dirigir interactivamente y mediante el ejemplo. El director de datos o CDO (por sus siglas en inglés, *Chief Data Officer*) debe ser parte de un comité directivo que guíe la transformación. Desarrolle un plan de comunicación unificado que incluya las redes sociales.

Aplicación de la digitalización

La etapa final es la aplicación de la digitalización en toda la empresa. Para guiar ese viaje establezca hitos para todo el proceso, como lo hizo para los proyectos individuales. Tome prestado el modelo construir-operar-transferir de la industria del automóvil, en el que los proveedores instalan y operan maquinaria en sus plantas. La forma específica de la digitalización varía según la empresa: algunas compañías digitales subcontratan parte de su trabajo digital. Aprenda de otras firmas que ya son digitales. Estudie empresas de alto perfil como Google o forme sociedades con empresas nuevas. Colaborar con empresas nuevas puede energizar las más antiguas y proveerlas de nuevas ideas.

Sobre los autores

Anand Swaminathan es socio principal de la oficina de McKinsey en San Francisco. **Jürgen Meffert** es socio principal de la oficina de McKinsey en Dusseldorf.



¿Le gustó este resumen?

[Comprar el libro](#)

<http://getab.li/33990>