

Transformación digital de las empresas

Como lo hemos explicado en el apartado anterior, la transformación digital no es sobre el producto, es sobre la transformación de las organizaciones. Transformación de cómo se dirigen hoy las organizaciones.

El Global C-Suite Study de IBM en 2013 afirmaba que la posición del CIO (Chief Information Officer) es ahora estratégica. Pero la pregunta es: ¿la tecnología es el factor más importante que está afectando las empresas? La respuesta es: no. Los cambios no están generándose en el departamento de tecnologías de información, estos cambios vienen de los clientes, consumidores y empleados.

Las nuevas empresas con base en plataformas tecnológicas están poniendo en el centro de sus estrategias al consumidor. Son empresas orientadas al cliente, que están creando mucho valor para ellos al hacer uso de la tecnología disponible.

Hoy el cambio está siendo muy complejo en todas las industrias y sectores. Los sectores que más han visto transformada su industria por los cambios digitales son los medios, pues antes la dificultad de tener un medio era bastante difícil, pensemos en la inversión que era necesaria para un canal televisivo. Hoy en día estas cadenas compiten con millones de personas y empresas en

blogs, canales de YouTube, o incluso plataformas digitales que alojan contenidos como Netflix, donde el contenido no se vende, sino se renta, y no de película en película, sino que la oferta son bibliotecas enteras que están disponibles en todo momento, y que incluso ya generan sus propias producciones.

Otro sector que también ha presentado grandes cambios gracias a la transformación digital es el de las telecomunicaciones. Hoy vemos cómo los proveedores de sistemas de telefonía tuvieron que entrar al mundo de los móviles, luego internet y después aliarse con cadenas de televisión, y convertirse en sistemas que combinan comunicación con cadenas de televisión; y son proveedoras de servicios de internet, que siguen en evolución como los Entertainment Operation System de Comcast que ofrecen internet, telefonía y sistemas de entretenimiento.

Un estudio de Ruseel Reynols Associates, llamado *Digital Pulse 2015*, dice que los sectores que tendrán una disrupción masiva digital son, en orden decreciente: los medios, 72%; las telecomunicaciones, 64%; servicios financieros al consumidor, 61%; el *retail* y la tecnología, 57%; las aseguradoras, 53%; los productos de consumo y las empresas no lucrativas, 52%; servicios profesionales, 51%; educación, 50%; salud, 47%; gestión de riqueza y activos, 43%; industria manufacturera, 37%.

La curva de aprendizaje para moverse en el mundo digital se está acortando cada vez más, pues para los usuarios naturales (NUI, *Natural User Interfaces*) *touch, move, sound*, es la norma. La interacción es parte de sus vidas y constantemente están esperando más. El reto es que la curva no es incremental como solemos estar acostumbrados. Con mayor frecuencia, la adopción de nuevas tecnologías es más rápida.

El cambio se está dando en la conectividad, la interacción y la cantidad de información disponible. Estamos viviendo bajo la Ley de Moore que mencionamos al inicio del libro, que expresa que aproximadamente cada dos años se duplica el número de

transistores en un microprocesador. Esto implica que la capacidad de procesar información está incrementándose a un paso increíble. En palabras de Chakravorti: "We humans can only make sense of half of the technology that is available to us at any moment in time" (Los humanos sólo podemos comprender la mitad de la tecnología que tenemos disponible en un momento dado).⁸

Las consecuencias de todo esto es que el cambio tecnológico es cada vez más rápido, la transformación en las empresas es indispensable y el impacto en la sociedad, inminente. Tres cosas están sucediendo secuencialmente: 1. mayor conectividad: a cuántos equipos (*devices*) estamos conectados; 2. más interacciones: la combinación de lo social con la movilidad está cambiando e incrementando el número de interacciones, lo que a su vez está modificando los modelos de negocio. 3. mucha información (*big data*): ¿cuántos de los flujos de información están realmente conectados?

La dificultad con todo esto para los directores de empresa está en la toma de decisiones y en las inversiones que se tienen que hacer en la infraestructura tecnológica. La predicción de la tecnología que podría generar el siguiente cambio siempre es un enigma. Pero una cosa sí sabemos: que el acceso a la web a través de dispositivos móviles (*smartphones, tablets, consolas, etcétera*) está cambiando las reglas del juego. Con este breve comentario pretendemos incentivar una reflexión profunda sobre el futuro, las oportunidades y también las amenazas que la era digital está trayendo a los negocios.

Desde una perspectiva de marketing, el rol de la función verdaderamente está sufriendo una transformación. Los presupuestos se están reacomodando de tal manera que se espera que para 2019 a nivel global el gasto en medios digitales será de 50%

⁸ C. Chakravorti, "Demi-monde of progress in it", *Financial Times*, 28 de mayo de 1998.

de total del presupuesto de medios.⁹ Sin ir más lejos, en 2017, la publicidad digital —incluyendo web y móvil— representará la categoría de publicidad más grande, sobrepasando la televisión.

Este cambio digital tan rápido está siendo detonado por el número creciente de consumidores conectados, la expansión de la telefonía móvil y la rápida adopción de la banda ancha.

Como es de esperarse, el impacto no se verá sólo en los medios de comunicación, sino en la redefinición de los modelos de negocio en todas las industrias. Es más, las fronteras entre las diferentes industrias se empiezan a borrar. Por ejemplo, ¿a qué industria pertenece Google?, ¿Amazon?

El mundo digital no es una cosa más, es una forma nueva de hacer las cosas. Se trata de integrar lo digital en todas las áreas de la compañía. Desde el primer contacto con el cliente, los canales de distribución, los procesos, las finanzas, hasta la cultura (el *mindset* de la organización). Se está generando toda una transformación que no está sólo en manos del CDO (Chief Digital Officer), sino que debe estar también en las del CEO. Es un tema para llevar a los Consejos de administración, para discutir en los Comités ejecutivos, para aterrizarlo en un ejercicio de planeación estratégica.

El riesgo de no hacerlo con este alcance es quedarse con una mentalidad “chiquita” y tratar de replicar las experiencias del mundo analógico en el mundo digital. Un ejemplo de las consecuencias que tiene esta forma de dirigir es el caso de Eastman Kodak.

Entonces, cuál es la pregunta: ¿innovar o renovar? Para responder hay que analizar si las competencias de nuestras empresas se están convirtiendo en obsoletas. Si es el caso, requiero de un proceso de renovación (*design thinking*). Pero si mis competencias

⁹ M. Bagchi, S. Murdoch y J. Scanlan, “The state of global media spending”, McKinsey&Company, diciembre 2015.

sólo requieren mejora, la empresa requiere un proceso profundo de innovación.

Como lo mencionamos al inicio de esta reflexión, la transformación digital debe partir de descubrir las necesidades de los clientes —qué problema le estoy resolviendo— y utilizar la tecnología disponible para poder ofrecer una excelente experiencia de consumo, adecuada a sus expectativas. El conocimiento del consumidor debe ser la pasión de la compañía y el motor de toda la transformación, y para ello se requiere desarrollar las capacidades analíticas de una inmensidad de información: *big data*.

Para finalizar, sintetizamos en cuatro grandes bloques el enfoque y las prioridades que debe tener el CEO en la transformación digital:

- Experiencia del consumidor
- Modelo de negocio
- Procesos
- Organización