



COOPERATE
BUSINESS
GROWTH
TEAMWORK
SUPPORT
SHARE
STRATEGY
COLLABORATION
MANAGEMENT
ATTITUDE
WORK
MOTIVATION
SOLUTION
SMART

UNA VISIÓN HOLÍSTICA Y COMPRENSIVA

UNA VISIÓN HOLÍSTICA Y COMPRENSIVA

UNA VISIÓN HOLÍSTICA Y COMPRENSIVA

Este segundo capítulo, tiene la finalidad de dar una visión holística y comprensiva al nuevo (o tan nuevo) fenómeno de moda de la transformación digital (TD).

La TD es necesaria (si se dan las condiciones adecuadas) en todo tipo de organizaciones, sea cual fuere su finalidad y naturaleza; como también lo es en las personas, en su doble dimensión individual y colectiva. Y es necesaria, también, para empresas de todos los tamaños: globales, muy muy grandes, muy grandes, grandes, medianas, pequeñas y microempresas; aunque cada tipo tiene aspectos de la transformación que son comunes a todas ellas, y otros específicos del tipo concreto de empresa o negocio que se considere.

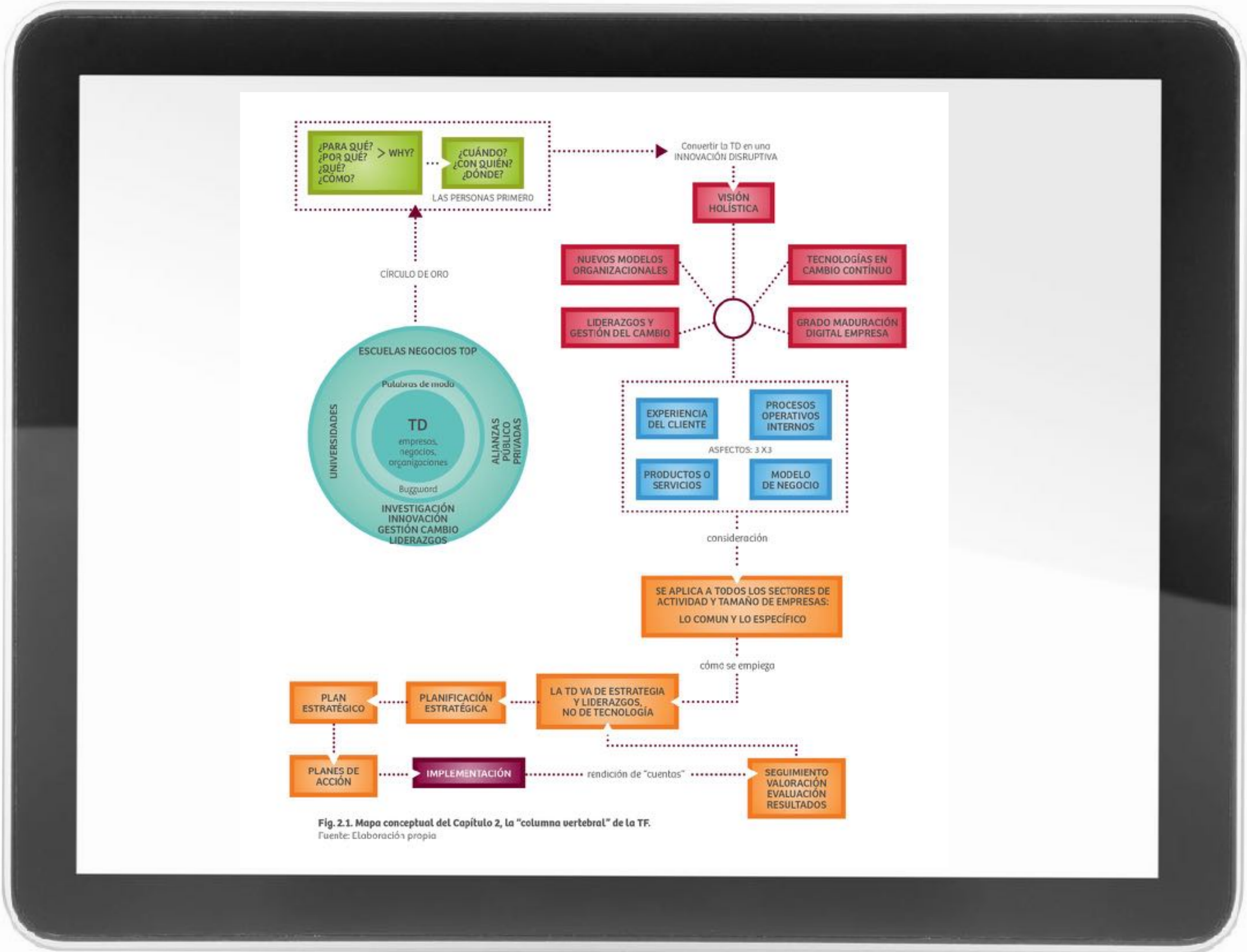


En este curso se ha optado por tratar **la TD de empresas, negocios y organizaciones con ánimo** (legítimo) **de lucro**. El contexto estudiado en el capítulo anterior es válido para toda la multiplicidad de tipos de organizaciones que se puedan considerar.

Dado el significado de este módulo, como número 1, y existir diferentes itinerarios de recorrido del curso, se pretende que este capítulo proporcione a todos los alumnos una visión y guía básica, general y panorámica del proceso de la TD (metafóricamente, la “columna vertebral” de la TD). En bastantes aspectos serán -como no podría ser de otro modo- meras pinceladas, que se podrán desarrollar bien en otros módulos, bien a través de los cuadros que se adjuntan, para ampliar junto a sitios web que se recomiendan a los alumnos que los visiten periódicamente.



Para facilitar el aprendizaje, se introduce como inicio el mapa conceptual, que sintetiza todo lo que se trata en este capítulo. Se trata de dar una visión global, para actual localmente.



2

**UNA VISIÓN HOLÍSTICA
Y COMPRENSIVA**

2.1

**LA TRANSFORMACIÓN
DIGITAL (TD)**





La transformación digital (TD)

En el capítulo anterior se analizó el cambio social que está ocurriendo, que afecta a todas las dimensiones, personales e interpersonales, del ser humano y de las organizaciones, de cualquier naturaleza y sector de actividad; también la emergencia de un entorno nuevo que se denomina VUCA.

Parece obvio que las empresas, los negocios, y las organizaciones se han de transformar, puesto que lo está haciendo la sociedad, los individuos y las personas que la conforman. Por eso, en estos momentos, es necesario contar o acceder a personas con visión de futuro, futuristas, fruto de su capacidad de previsión y de sus observaciones, no con “magos” capaces de predecir el futuro.

En este sentido conviene conocer algún posible escenario de futuro, para orientar adecuadamente las transformaciones que se deseen emprender. Entre estos se encuentran:

Frank Diana



Gerd Leonard

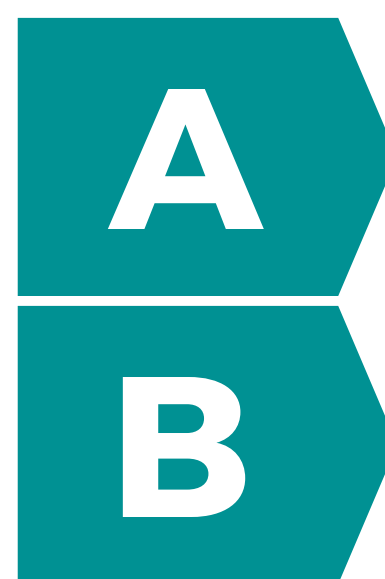




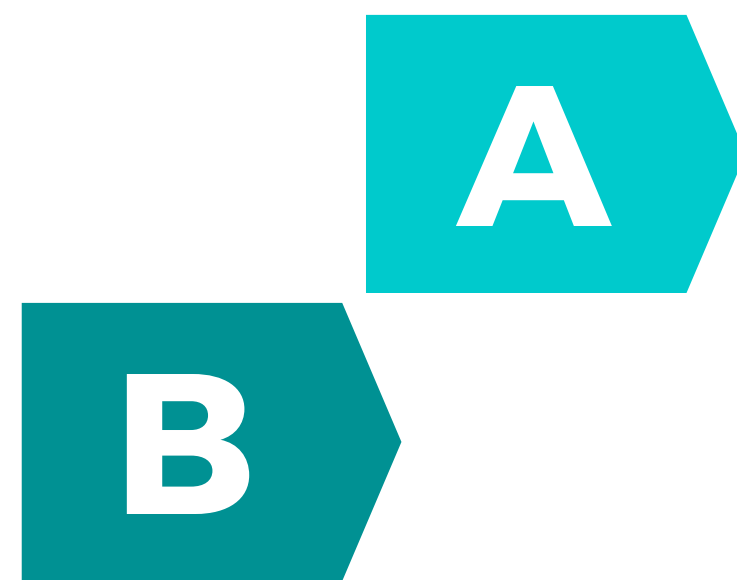
Frank Diana es el autor del escenario, que se reproduce en la figura que se observa. Diana afirma que: “la humanidad en los próximos 20 años, posiblemente, cambiará más que en los últimos 300; en este sentido la figura que se incluye es muy significativa”.

La nueva situación -de la que hay que partir para disponer de un escenario fiable de futuro- se debe a diferentes causas, que son dependientes entre sí de forma compleja y variable. Una de ellas, que a menudo se identifica como la más importante, es la revolución tecnoeconómica digital; que, a su vez, está todavía en continua evolución y desarrollo, lo que condiciona los posibles escenarios.

La influencia del hecho digital, independientemente del valor que se le asigne, es importante para que las personas y las organizaciones se capaciten en relación con mismas en dos aspectos:

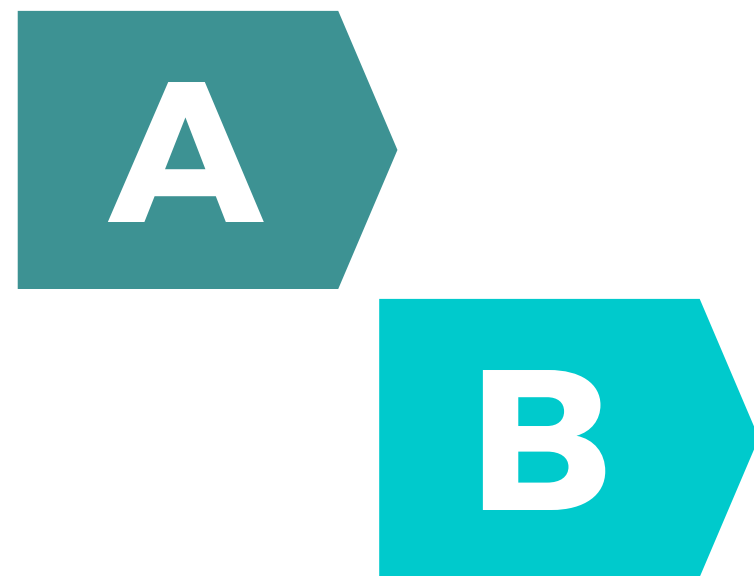


La influencia del hecho digital, independientemente del valor que se le asigne, es importante para que las personas y las organizaciones se capaciten en relación con mismas en dos aspectos:



Adaptarse a la nueva situación, contribuyendo al desarrollo propio.

La influencia del hecho digital, independientemente del valor que se le asigne, es importante para que las personas y las organizaciones se capaciten en relación con mismas en dos aspectos:



**Aprovechar toda la
potencialidad de la nueva
revolución tecnológica.**



En la nueva situación (sociedad y entorno) se necesitan capacidades, como se ha indicado, no solo tecnológicas, sino también culturales con el propósito de dar respuesta a los dos aspectos anteriores. Se trata de encontrar soluciones a problemas anteriores (que ahora requieren soluciones diferentes) y dar respuesta a problemas nuevos (para los que no existen, en principio, soluciones conocidas).

¡Para abordar esta situación se puede proceder de dos formas (suponiendo que se quiera hacerlo o que se necesite hacer algo, que no siempre se tiene claro):

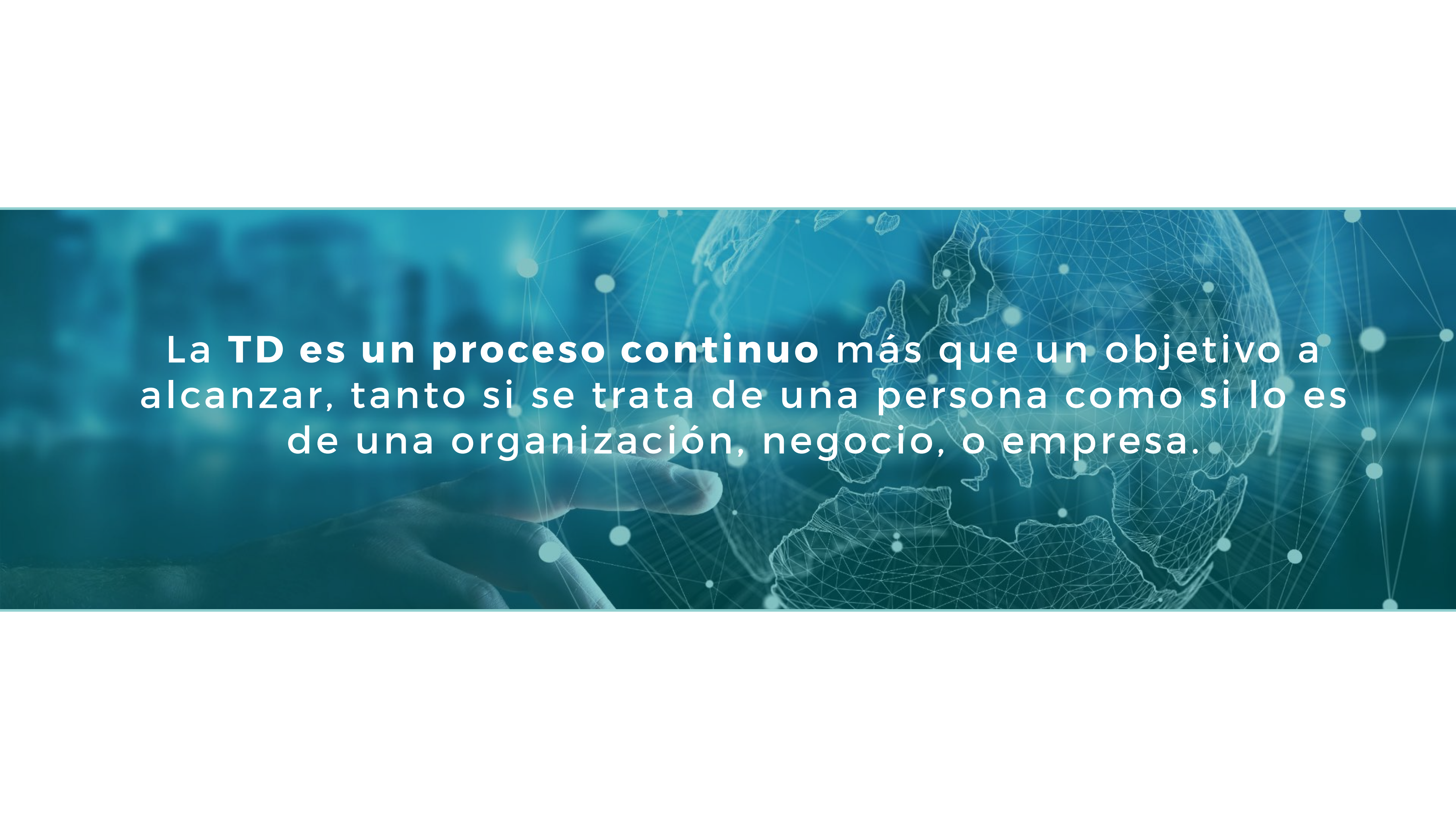


REALIZAR CAMBIOS GRADUALES En relación con el modelo vigente. Es decir, cambios en el modelo actual, lineales.	
	REALIZAR CAMBIOS DISRUPTIVOS Es decir, cambio de modelo, exponenciales.

En el caso de los cambios disruptivos, se habla de cambio de paradigma; en el primero no hay cambio del mismo. En ambos casos, especialmente en el segundo, es necesaria mucha creatividad que se traduzca en innovación.

Para lograr no “sucumbir” en las turbulencias y laberintos de un mundo en cambio, que además está en red y en la Red (Internet), es necesario “transformar”, “reinventar”, “repensar”, etc., saliendo de la zona de confort de cada persona u/y organización. El elemento de transformación esencial, en nuestro caso, es el hecho digital: tecnología más una cultura adecuada para su uso. Simplemente introduciendo tecnologías, no se transforma nada.



The background image features a hand reaching out from the bottom left towards a wireframe globe. The globe is composed of a network of white lines and dots, representing a global network or digital connectivity. The entire scene is set against a dark blue background with a subtle pattern of light blue dots and lines, creating a high-tech, digital atmosphere.

La TD es un proceso continuo más que un objetivo a alcanzar, tanto si se trata de una persona como si lo es de una organización, negocio, o empresa.



La TD se puede aplicar a **cualquier tipo** de negocio, institución, área de actividad económica, tipo de economía, servicio, proceso, producto, etc... de la época industrial, que tenga sentido en la nueva situación; así como a los nuevos y a los emergentes.



Por las circunstancias de la nueva realidad es necesario abordar la situación mediante una metodología inquisitiva, que ha mostrado ser una de las más eficaces. Una metodología de preguntas que resultan familiares, aunque las respuestas no son ni únicas ni permanentes.

Cada persona, organización o institución puede tener sus propias respuestas, que además pueden cambiar en el tiempo y en distintas localizaciones geográficas. Hay que guardar un equilibrio dinámico entre lo que ha funcionado en ciertos casos y lugares, y la realidad con la que se enfrenta una organización o persona concreta. Es decir, no es adecuado actuar como si todo lo anterior no tuviese valor o no sirviese; o que hay que reproducir patrones ajenos.

Antes de abordar la metodología inquisitiva conviene que se familiarice más con la pregunta clave: eso de la TD ¿de qué va?; como se verá no es la pregunta más importante, aunque puede ser la más motivadora para una persona que se inicia en el liderazgo para la gestión del cambio y la incorporación del hecho digital en las organizaciones.



2

**UNA VISIÓN HOLÍSTICA
Y COMPRENSIVA**

2.1

**LA TRANSFORMACIÓN
DIGITAL (TD)**

2.1.1.

Significado de la TD



Es necesario comenzar por tener una idea, aunque sea ligera, acerca de qué va esta corta frase (TD), trending topic (tema del momento) en Internet y en los medios tanto especializados como no especializados. Es importante hacerlo, antes de abordar sistemáticamente el tema mediante una metodología inquisitiva. El verdadero concepto en extenso se tendrá al terminar el módulo y, más todavía, el curso.





La transformación digital representa las **nuevas oportunidades de estrategia de negocios, que surgen debidas a la aparición de las tecnologías digitales** cada vez más nuevas. Toda transformación implica cambio; éste no es sólo tecnológico (informatización) sino que **lleva consigo tanto el desarrollo de nuevas capacitaciones (conocimientos, habilidades y aptitudes) tanto en las personas físicas así como en la reinvenición de organizaciones, que afectan al mercado global tradicional (digitalización).**



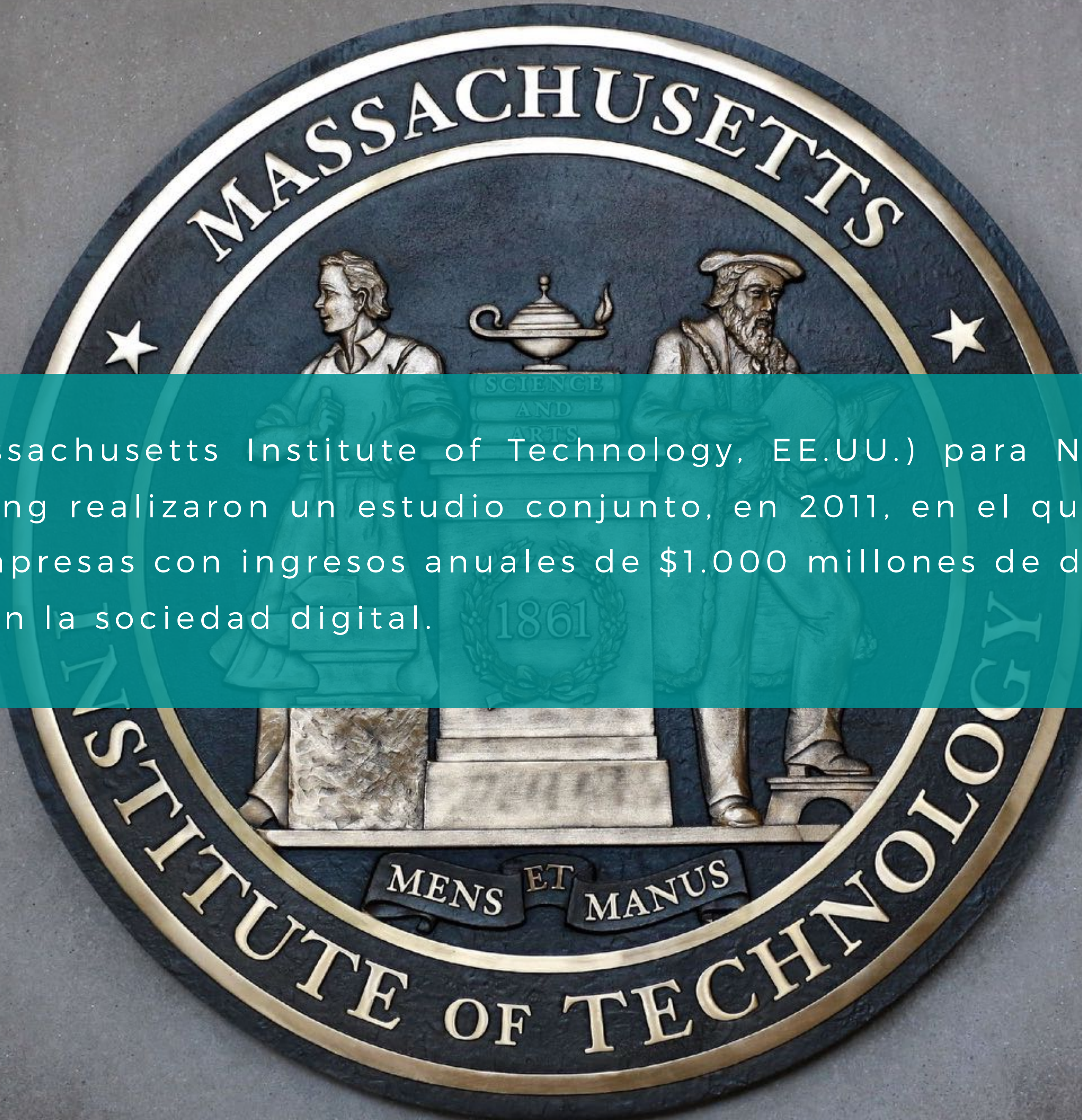
Por lo tanto, no está enfocada a la tecnología utilizada (p.e., Big Data, Cloud [la nube], Internet de las cosas, movilidad, business intelligence, social business, etc.) sino en utilizarla para lograr los desafíos y objetivos marcados. La transformación digital debe estar ligada a las estrategias y objetivos empresariales (Galiana, 2016). Se trata de una visión desde el mundo de las escuelas de negocios, en este caso del Instituto de Empresa Business School (IEBS), Madrid.



No obstante esta iniciativa -promovida desde el sector económico y financiero- la definición se aplica a cualquier tipo de organización, sector de actividad y de economía; tanto de la orientada a obtener beneficios, como de la denominada economía social; e incluso cuya actividad no es la económica: salud, educación, logística y transporte, cultural, administraciones públicas, etc.

¿ Qué es liderar en la sociedad digital?



The background of the slide features the official seal of the Massachusetts Institute of Technology (MIT). The seal is circular, with a dark blue outer ring containing the words "MASSACHUSETTS" at the top and "INSTITUTE OF TECHNOLOGY" at the bottom in gold lettering. Two white stars separate the top and bottom text. The inner circle is also dark blue and contains a gold-colored illustration. This illustration depicts two figures: on the left, a Native American holding a bow and arrow; on the right, a bearded man in a cap holding a book. Between them is a large, ornate oil lamp. Below the lamp is a stack of books with the words "SCIENCE AND ARTS" inscribed on them. At the very bottom of the inner circle is a banner with the Latin motto "MENS ET MANUS". The year "1861" is inscribed on a small plaque below the lamp. A semi-transparent teal horizontal band is overlaid across the middle of the seal, containing the main text of the slide.

El Centro MIT (Massachusetts Institute of Technology, EE.UU.) para Negocios Digitales y Capgemini Consulting realizaron un estudio conjunto, en 2011, en el que se preguntó a 157 ejecutivos de 50 empresas con ingresos anuales de \$1.000 millones de dólares o más acerca de qué era liderar en la sociedad digital.



¿ Quiere saber cuáles fueron las conclusiones?





El estudio demostró que para transformar digitalmente las empresas, los negocios y las organizaciones (y tener éxito,) éstas deben rediseñar sus modelos actuales de negocio y operativos, así como los productos y servicios resultantes.

Sus autores, como consecuencia del estudio, publicaron un libro: Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation, (2014).





Realmente la transformación digital se ha convertido en la panacea de las grandes Escuelas de Negocios y Consultoras más importantes, y no tan importantes, del mundo.

La transformación digital se ha convertido en algo tan importante para las grandes corporaciones, que ha permitido acuñar un nuevo término para la nueva economía (comparada con la economía propia de la sociedad industrial) que se ha denominado economía digital.

**Una idea básica e importante que se deduce de
todo lo dicho hasta el momento**



Posiblemente no sepamos, todavía, que es una TD. Lo cual no es preocupante, ya que estamos iniciando el curso y el módulo 1. Ahora bien, lo que si debe quedar claro es que:

**La TD NO ES INFORMATIZAR
(dotar de tecnología) UNA
EMPRESA, UN NEGOCIO O UNA
ORGANIZACIÓN.**

Es más que eso; dotar de tecnología es necesario, aunque no suficiente para la TD.



El verdadero conocimiento (teórico y práctico; saber y hacer) de la TD se tendrá al finalizar este curso.

Una buena y actual visión holística de la transformación digital se puede encontrar, gratuitamente, en el sitio web de [i-scoop](http://i-scoop.org).



No obstante, en este módulo se construye una aproximación propia, utilizando una serie de referencias seleccionadas, junto a la reflexión y la experiencia del autor.

2

**UNA VISIÓN HOLÍSTICA
Y COMPRENSIVA**

2.2

**ÉPOCA DE MÁS
PREGUNTAS QUE
RESPUESTAS**





En este apartado se orienta al participante para un conocimiento sistemático de la TD, una vez tiene una ligera idea de qué se trata cuando se habla de TD.

Se propone una metodología inquisitiva basada en preguntas, ya que **en el mundo de hoy hay más preguntas que respuestas**; y en el que éstas no son siempre las mismas; ya que no existe, por el momento, un nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy.

En un momento de la humanidad con estas características hay que afrontar situaciones de siempre y situaciones nuevas. Las preguntas pueden ser las ya conocidas (y quizá alguna nueva), aunque las respuestas ahora son diferentes (o las nuevas no se pueden contestar desde la perspectiva de modelos anteriores); como ocurrió en la famosa anécdota atribuida a A. Einstein,



Cuando contesta a uno de sus participantes de doctorado en la Universidad de Princeton (USA), al hacerle notar que las preguntas eran las mismas que las del curso anterior, y él le respondió: “sí, son las mismas, pero este año las respuestas son diferentes”.





En momentos de cambio y de crisis, como el actual, son muy importantes la creatividad (con la innovación), la reflexión, tener criterio propio y la flexibilidad.



Con esta reflexión cada persona puede aportar, convenientemente educada y formada, sus propias respuestas y tomar las decisiones pertinentes.

Conviene hacer una precisión previa, que se seguirá a lo largo de todo el módulo: en el mismo se toma el término digitalización como sinónimo de TD, es algo admitido en la literatura del campo, y diferente del término informatización. Éste significa, simplemente, dotar de herramientas digitales a una organización. Un ejemplo simple lo aclara: una escuela no se transforma digitalmente (en cuanto a la educación y formación que imparte), en el sentido que se desarrolla en este curso, por que se le dote de ordenadores , de pizarras digitales o se les den tabletas digitales a los participantes.



2

**UNA VISIÓN HOLÍSTICA
Y COMPRENSIVA**

2.2

**ÉPOCA DE MÁS
PREGUNTAS QUE
RESPUESTAS**

2.2.1.

**El círculo de oro
de la TD**

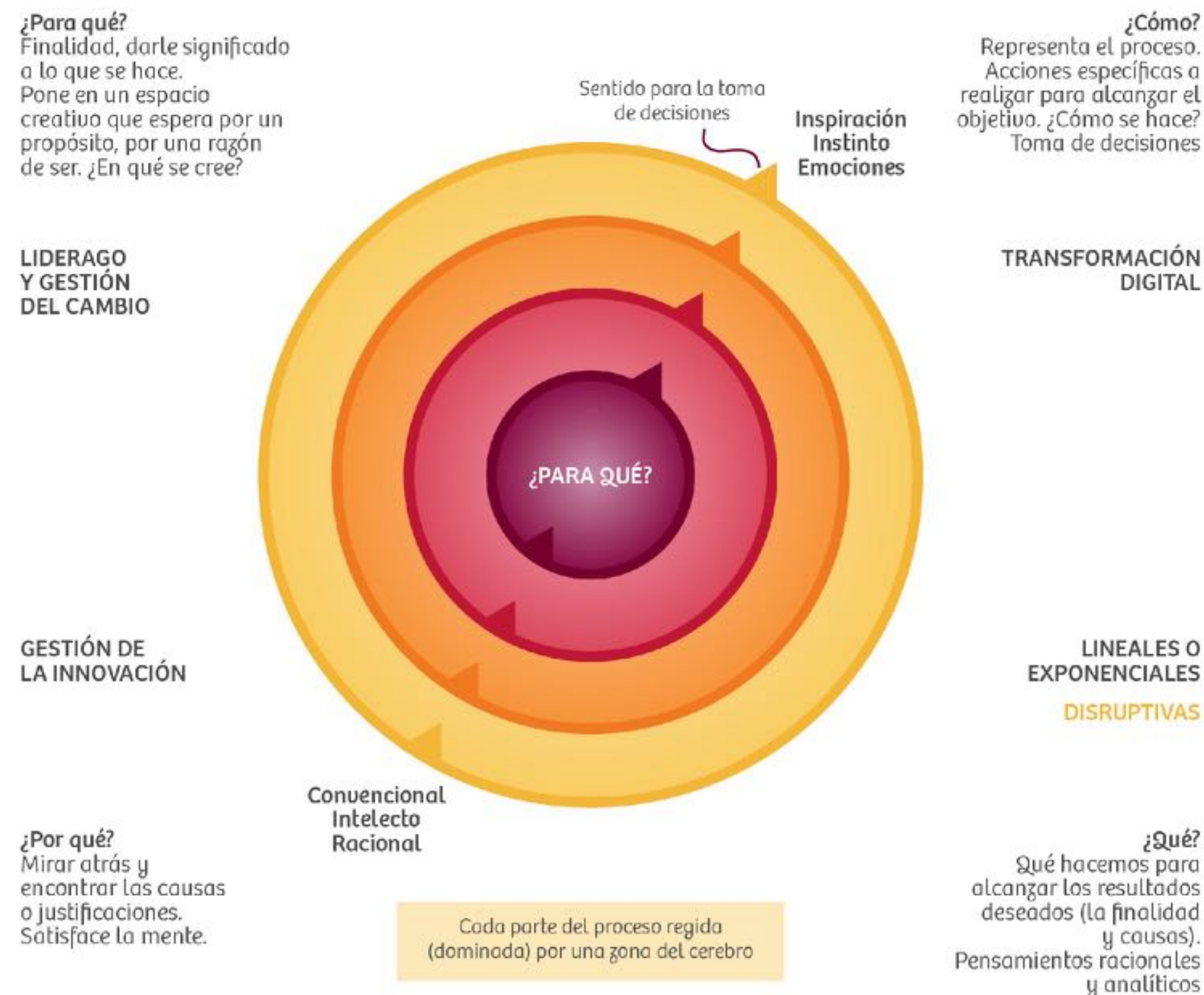


Fig.2.4.- Propuesta de cómo abordar la TD para la acción
Fuente Elaboración propia, a partir de S. Sinek (2009)

Se propone una metodología basada en preguntas (inquisitiva) para “hacer siguiendo unas pautas”, en este caso la TD. El mismo se sintetiza en la imagen. Para ello se parte del concepto de círculo de oro introducido por S. Sinek.

S. Sinek es un escritor, motivador y consultor de marketing, que introdujo (2009) el concepto de círculo de oro. Sinek, al contrario de los grandes ejecutivos de ventas, propone que hay que comenzar por el Why (¿para qué? y el ¿por qué?) en vez de hacerlo por el Who (¿A quién?), como es usual en dicho sector.



En la imagen se muestra una tabla en el que se comparan ambas propuestas: la de los grandes ejecutivos de ventas frente a la de Sinek. Está última se ha adaptado a los objetivos de este curso y módulo

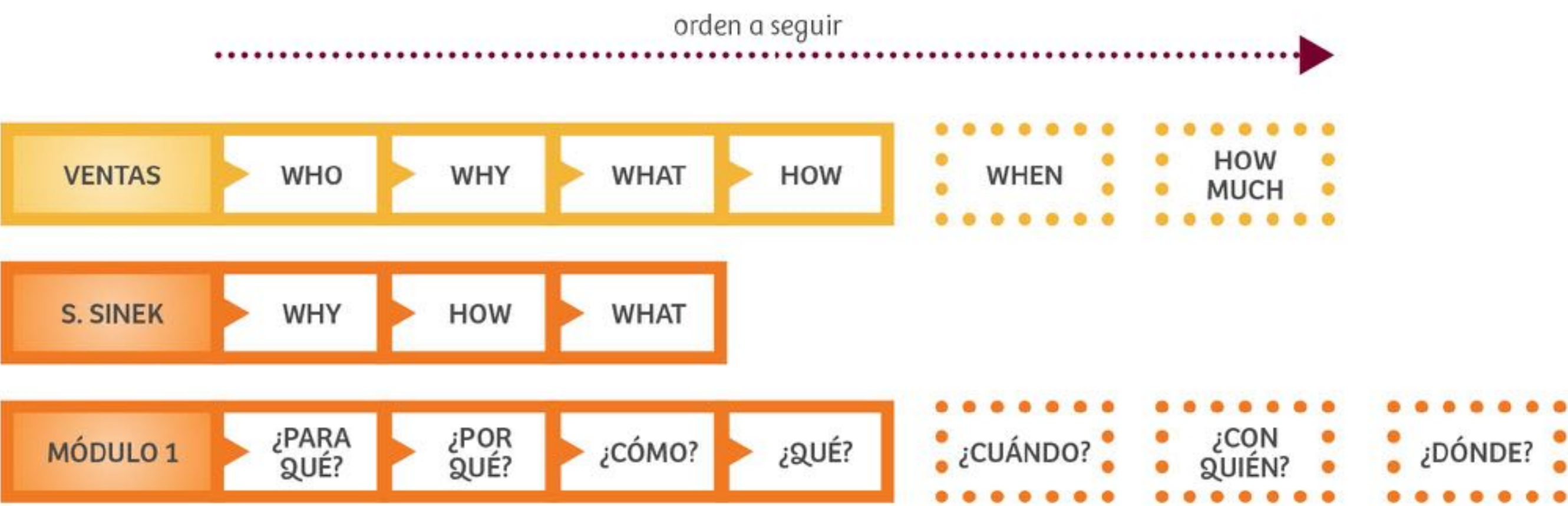
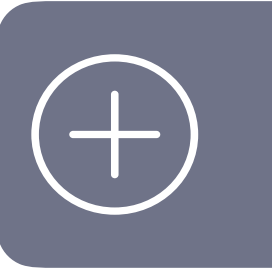


Fig. 2.3. Hay que comenzar por el WHY
Fuente: Elaboración propia



La propuesta de Sinek no es tanto el orden de las preguntas, sino que **hay que comenzar por el WHY** y así, además, se vende más; en este sentido pone el ejemplo de Apple y S. Jobs.

Se cree que la propuesta de Sinek, adaptada a cada situación, tiene mucho más recorrido que la simple aplicación a ventas y al marketing; ya que en realidad se trata de: “¿cómo los grandes líderes inspiran a la acción?”. Y es de especial utilidad en el caso de la TD, que implica un cambio respecto a momentos y situaciones anteriores, que siempre despiertan recelos y miedos en muchas personas; lo cual exige convencer y motivar para la acción.





EL CÍRCULO DE ORO DE LAS PERSONAS

Conviene precisar en qué sentido se habla, cuando la literatura de la TD se refiere a las personas. Es una perspectiva que el participante debe tener en cuenta a lo largo de todo este curso (y no solo en este módulo 1). Se quiere hacer al comienzo del mismo y no incidir de nuevo en este aspecto, no por que no sea importante, sino por porque no es la orientación que se le ha dado al programa de este curso.

LAS PERSONAS PRIMERO

La importancia de las personas en la Transformación Digital

En la TD se hace énfasis a menudo de la importancia de las personas en la misma, con frases como:

La TD es un desafío de personas, no de tecnología



La TD va de personas, luego de tecnología
(Foro Económico Mundial)



¿Qué es la TD?,
¿Una revolución social o tecnológica?

La TD en clave de personas



Los debates éticos de la TD



LAS PREGUNTAS DEL CÍRCULO DEL ORO



¿Desde qué perspectiva se hacen?



LAS RESPUESTAS A LAS MISMAS

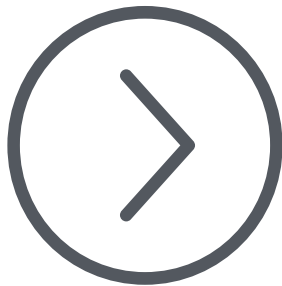


¿A qué intereses responden?

Al de las: empresas, negocios o corporaciones o
al de los individuos y personas

Por ello se plantea en este subapartado distintos enfoques que pueden hacer y por cuál ha optado la orientación de este curso. Para que resulte más atractivo y sencillo para los participantes, se elige presentarlos mediante una síntesis visual,

Por lo tanto, la perspectiva es desde las empresas, los negocios y las organizaciones. Las personas son la clave, el desafío, de lo que va la TD, etc, como clientes y consumidores; cuyo alcance depende de los valores de la empresa, y de la seguridad que garantice el sistema público legislativo, de gobierno y jurídico.



La orientación de este curso es desde la perspectiva de la TD de las empresas, negocios y organizaciones. Las personas son lo más importante desde dicha perspectiva, que no es la única para cada individuo y persona.

Fig. 2.4. Perspectivas e intereses desde los que abordar el círculo de oro de la TD
Fuente: Elaboración propia

En este apartado del módulo 1, no obstante la orientación del curso, se quieren contemplar las dos perspectivas; al menos al tratar de las dos primeras y más importantes preguntas del círculo de oro de la TD: el WHY; en los dos aspectos en los que se ha desglosado,

a) ¿Para qué la TD?

b) ¿Por qué la TD?

Luego, en los apartados siguientes, se considerará solo la perspectiva del curso: la TD de empresas, negocios y, un poco menos, de las organizaciones en general.

Con las perspectivas de se está en condiciones de abordar el WHY.





2

**UNA VISIÓN HOLÍSTICA
Y COMPRENSIVA**

2.2

**ÉPOCA DE MÁS
PREGUNTAS QUE
RESPUESTAS**

2.2.2.

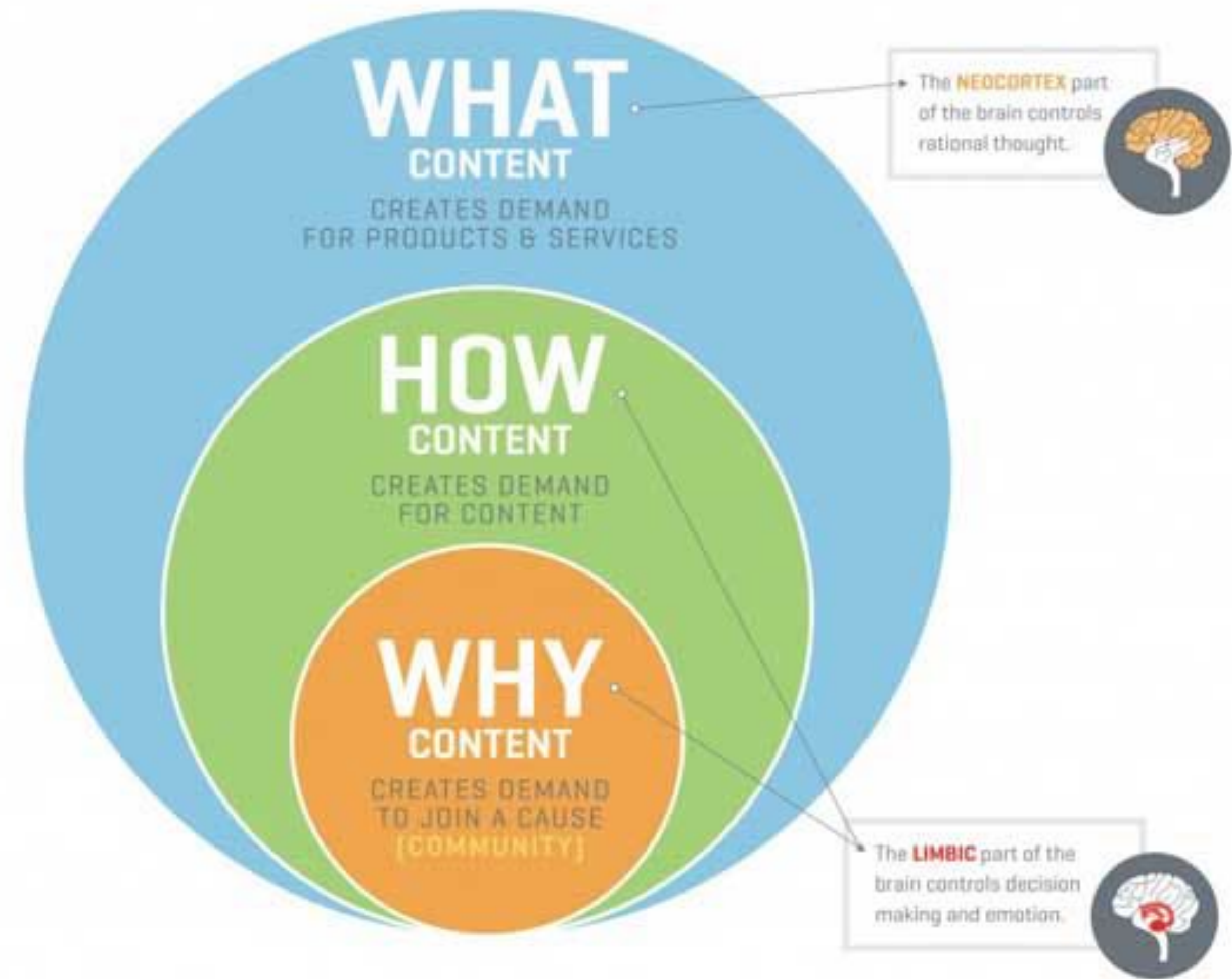
¿Para qué la TD?

Los dos aspectos en que se ha desglosado el término inglés WHY son difíciles de distinguir en español, aunque vale la pena intentarlo ya que abordan dos aspectos diferentes e importantes en el círculo de oro de la TD.

El ¿para qué? pretende conocer la razón, la motivación, el objetivo de la TD; en una palabra la finalidad de llevarla a cabo. Es una pregunta que obedece al corazón, más que al cerebro; y está relacionada con las emociones más que con la mente.

Muchas empresas -para vender- comienzan por el What?, de fuera hacia adentro del círculo de oro; los líderes inspiradores (p.e. como hacía Steve Jobs) piensan, actúan y comunican de dentro hacia fuera, comienzan por el WHY?

The **GOLDEN CIRCLE** of Demand Generation Using Content





Si Apple fuese como los demás, diría:

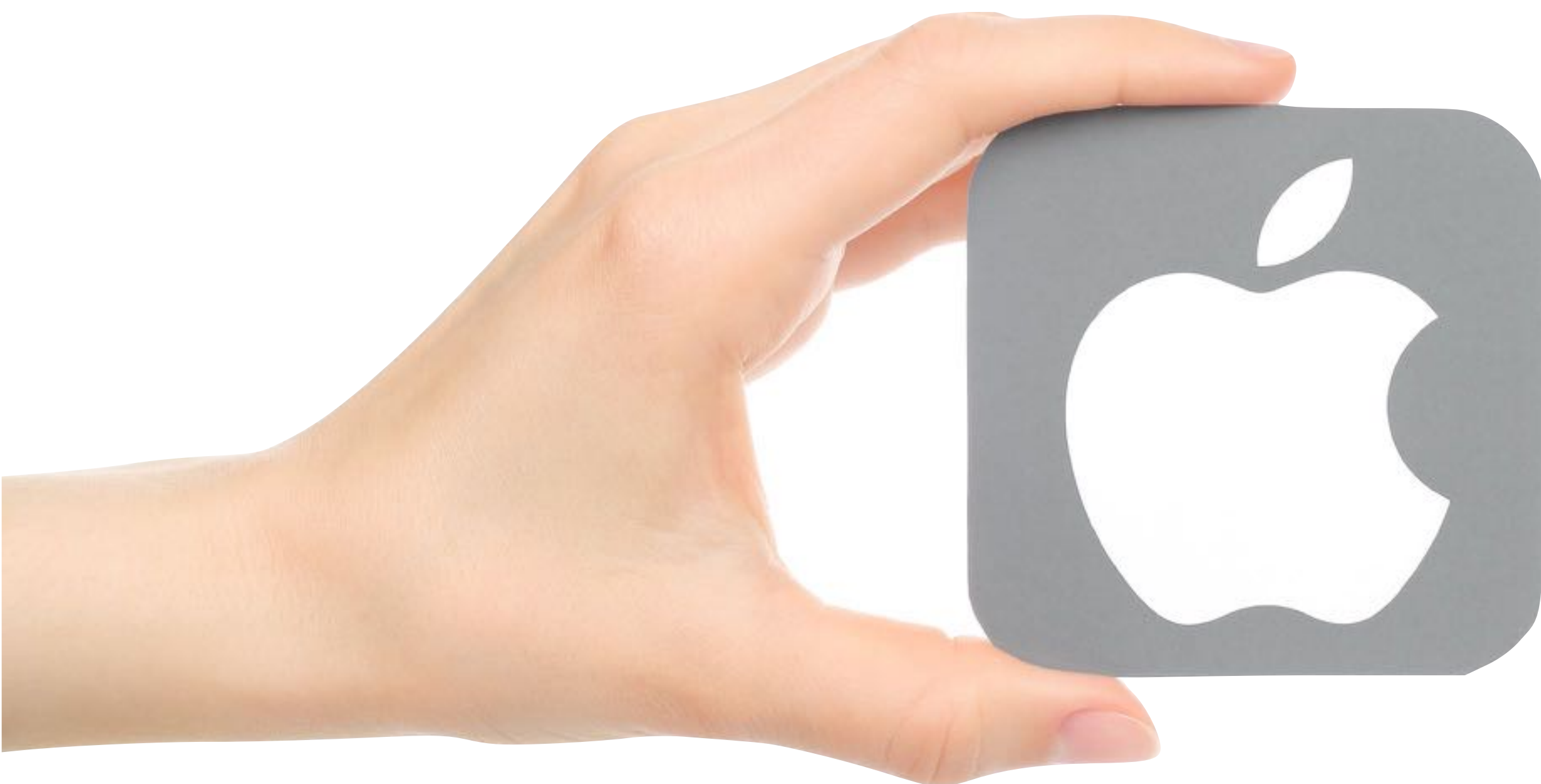
“Everything we do,
we believe in challenging the
status quo.

We believe in thinking
differently.

The way we challenge the
status quo is by making our
products beautifully designed,
simple to use, and user
friendly.

We just happen to make great
computers.

Want to buy one?”



Sin embargo, su mensaje -en todas las gamas de sus productos- es:

“ “We make great computers, they’re beautifully designed, simple to use, and user friendly.

Want to buy one? ”

Por eso es una empresa que innova año tras año y es, además, puntera en dispositivos digitales de una cierta gama y aplicaciones. Es un WHY? que tiene mucho de ¿para qué? y algo de ¿por qué?

La respuesta al ¿para qué? aporta lo personal o lo característico y diferencial de una marca corporativa. En el caso de las empresas, negocios y organizaciones la deben utilizar mucho sus líderes y debe formar parte de la cultura corporativa, asumida por toda la comunidad.

En el caso de la TD se suele dirigir a los clientes o consumidores de los bienes que se transforman, por eso cada vez es más importante la “segmentación” de los mismos. No se considera, por que no es eficaz, el conjunto de la sociedad, a pesar de que el hecho digital “invade” o afecta a toda ella. Como consecuencia, es necesario dotar a la TD -de algún modo- de finalidad social.



Desde el punto de vista académico y escolar la tendencia es comenzar por el ¿qué? (What?), ya que en estos ámbitos suele prevalecer lo teórico y analítico, en detrimento de lo real.

No es posible dar una respuesta tipo válida a esta pregunta, debido a lo que se ha afirmado anteriormente. Veamos los dos casos:

Las personas



Las empresas



Las personas

Es más difícil proponer respuestas tipo, aún sabiendo que se trata de una transformación digital. Depende del posicionamiento de cada persona acerca de la finalidad de su vida, de su ideología, de sus prioridades en cada momento, del sentimiento de pertenencia a comunidades concretas, del significado que dota a lo que se hace, de sus valores, y de sus aptitudes y actitud. En una palabra de su educación y formación integral.



Las personas



Es un posicionamiento esencial, en un momento en que los medios y el entorno someten a cada persona a un huracán de consumo compulsivo; a una información desmesurada, muchas veces contradictoria, y siempre interesada. Es necesario tener (y poner en práctica) criterio propio, capacidad de reflexión, saber tomar de decisiones, y unos valores éticos bien asentados.

Muchas veces el ¿qué? (¿qué es?) deja indiferente a las personas; que no entienden lo que se les está diciendo, para qué les es verdaderamente importante, ni en qué ni en cómo les va a afectar a ellas, etc.

La forma de adaptarse, sobrevivir y desarrollarse en esta situación, como se ha indicado, es mediante la educación y formación, que también hay que transformar y no solo digitalmente.

Las empresas



La respuesta debe formar parte de la estrategia corporativa y de su valor de marca; así como ser coherente (en un mundo globalizado) con su misión, visión y valores; ya que afecta a su imagen de marca y sobre todo, ahora, a su personalidad digital en Internet y en las redes. Por lo tanto, depende de la empresa de que se trate. No será la misma respuesta de corporaciones, tales como el Foro Económico Mundial (WEF) y la UNESCO; el de una corporación multinacional, el de una PYME canaria, cuyos mercados y culturas a las que se dirigen son muy diferentes; el de una empresa con ánimo de lucro, que es lícito, a la de una del tercer sector de la economía; el de una comunidad confesional dedicada a la educación, que el de una que sea laica; etc.

En este sentido hay que tener en cuenta, también, el nuevo auge que está tomando la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que hace que lo “social, lo sostenible, lo responsable, lo orgánico, lo próximo, lo verde, ..., haga vender más, se crea o no se crea en ello”.

Las empresas

Esta pregunta es muy importante, y el propio sector lo reconoce, cuando afirma: “ la TD es más de personas, de cultura, que de tecnología”. Este aspecto es de especial relevancia en las propias organizaciones, en las que las personas de la alta dirección, que toman decisiones, y los propios trabajadores deben estar alineados. Estas personas, cada una en el ámbito de sus competencias y responsabilidades, son la principal dificultad para el cambio. Por eso, internamente, es importante desarrollar una cultura de cambio constante, sin desequilibrar a la propia organización.



Las empresas



La consideración de distintas capas de preguntas en el círculo de oro de la TD es puramente metodológica; a menudo las preguntas, y las posibles repuestas, no pueden separarse tan nítidamente entre sí como indica la Figura anterior.

Por lo tanto, es en los estudios de casos concretos cuando se podrá dar respuestas adecuadas y coherentes a esta pregunta. La mayor parte de empresas, al contrario que Apple, no se centran en el ¿para qué?, sino en el ¿por qué? y en el ¿qué?, al menos en su comunicación externa; y más en el ¿cómo? en su comunicación interna.

2

**UNA VISIÓN HOLÍSTICA
Y COMPRENSIVA**

2.2.

**ÉPOCA DE MÁS
PREGUNTAS QUE
RESPUESTAS**

2.2.3.

¿Por qué la TD?

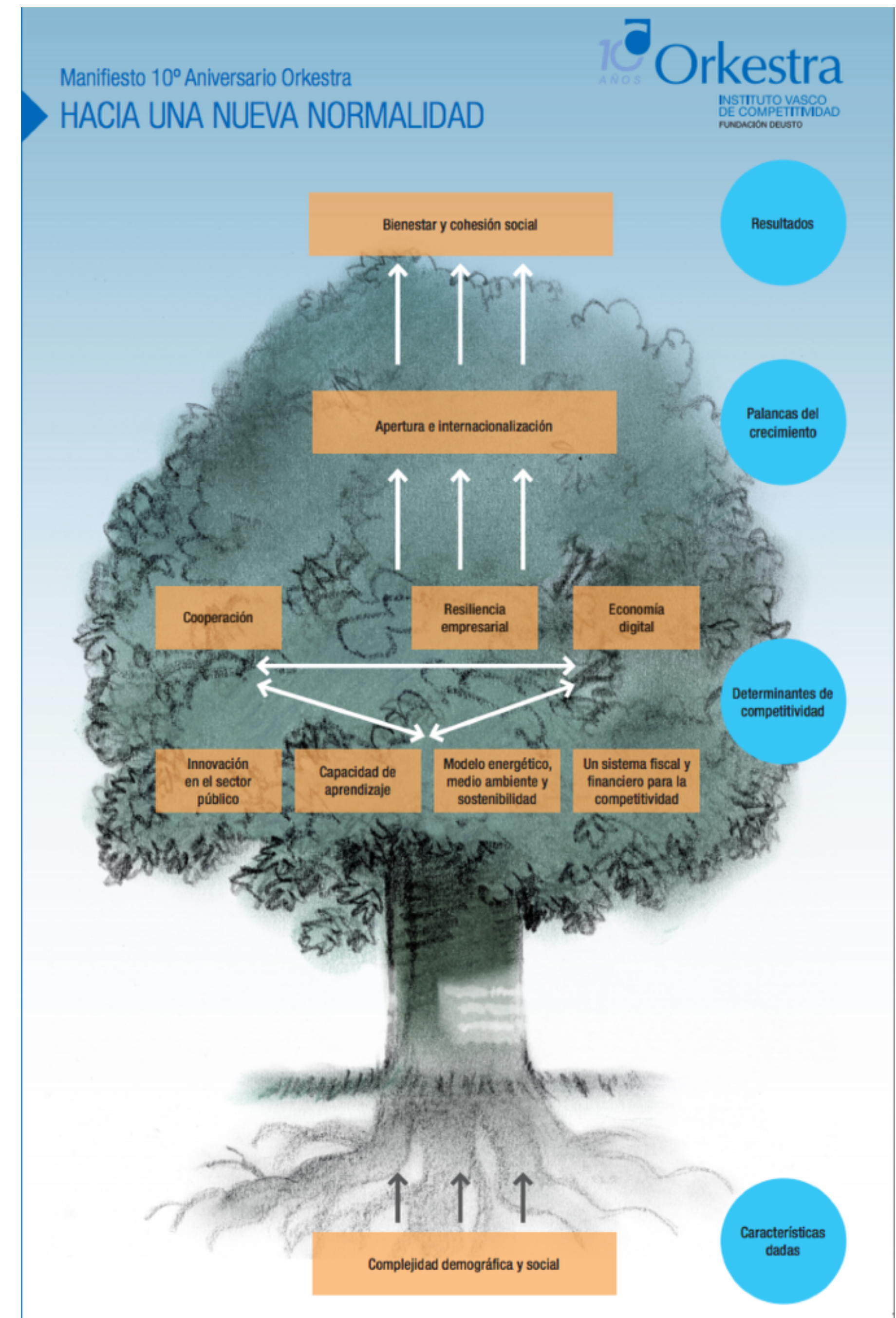




Como hemos mostrado anteriormente, el ¿por qué? responde a las causas y justificaciones de la TD. La respuesta sale del cerebro, y es racional y fría. Es necesario que exista un equilibrio dinámico entre las dos preguntas-respuesta en que se descompuesto el WHY?, para asegurar la viabilidad de la empresa.

En este caso, creemos, que sí existe una respuesta bastante unánime: **lograr una productividad mayor y como consecuencia aumentar la competitividad.**

Esta es la razón primera y determina las restantes respuestas. Ahora bien, es cierto que en la economía digital y en la del conocimiento los conceptos y características de la productividad y competitividad no son iguales a los de la economía industrial. En este sentido conviene acceder al Manifiesto del Instituto Vasco de Competitividad, Orkestra, con motivo del 10º aniversario de su creación: “Hacia una nueva normalidad”. En el mismo plantean los diez retos más importantes a los que enfrentará Euzkadi en los próximos diez años,



El mundo se ha convertido en un espacio de incertidumbre y de transformaciones profundas, que está cambiando a gran velocidad. Y lo va a seguir haciendo. En la próxima década, Euskadi tiene que hacer frente a diferentes retos, derivados tanto de tendencias económicas y sociales de carácter global como de su propio contexto.

Estos cambios, o retos, forman parte de la nueva normalidad y afectarán a la competitividad de Euskadi como territorio. Pero existe la oportunidad de actuar sobre algunos de los factores que van a incidir en el desarrollo futuro de Euskadi.



Esta visión ayuda a entender el WHY? y la forma nueva de concebir la competitividad; así como que la TD, aunque importante, es solo un elemento más de la transformación socioeconómica. Y todo ello desde la perspectiva de un instituto para el estudio de la competitividad y el desarrollo territorial, que es de naturaleza público-privada.



Los diez retos están insertados en el árbol de la figura, que culmina -la gran finalidad (el ¿para qué?) de la competitividad- en el reto: **bienestar y cohesión social.**

El ¿por qué? está relacionado con lo que se suelen llamar ventajas, beneficios, nuevos activos, incorporaciones valiosas, etc. En este apartado simplemente se enunciarán algunas, que serán abordadas básicamente en capítulos posteriores de este módulo, y con mayor extensión en otros módulos del curso.





VENTAJAS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

VENTAJAS DE LA TD

Es un aspecto estrechamente relacionado con el ¿por qué?

Unos ejemplos de las mismas (ni exclusivo ni excluyente) son las que aparece a continuación

**GENERAR
EXPERIENCIAS
NUEVAS AL CLIENTE**

**MEJORAR LA
EFICIENCIA
OPERATIVA**

**GENERAR NUEVAS
FUENTES DE
INGRESOS**

**DISPONER DE
CAPACIDAD DE
RESPUESTA RÁPIDA,
ANTE LOS CAMBIOS
EN EL MERCADO**

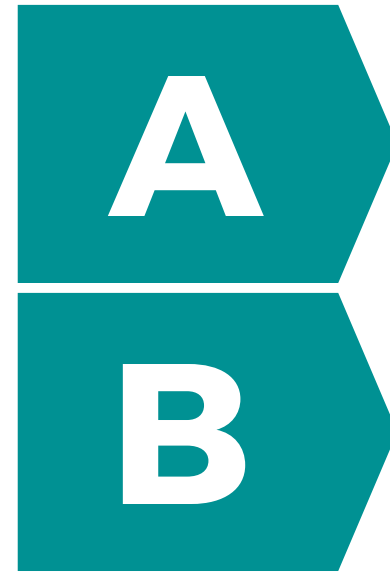
**CREAR UNA
VENTAJA
COMPETITIVA PARA
LA ORGANIZACIÓN**

**IMPULSAR LA
CULTURA DE LA
INNOVACIÓN
DENTRO DE LA
ORGANIZACIÓN**

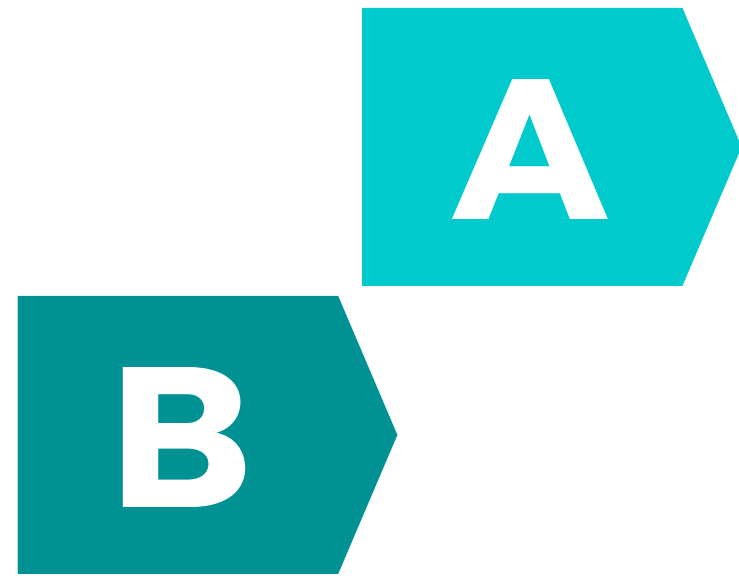
**MEJORAR LA
COLABORACIÓN
INTERNA**

**PROFUNDIZAR EN
EL ANÁLISIS DE
DATOS
SIGNIFICATIVOS
(BIG DATA)**

El resto de preguntas: ¿ cómo implantar y conseguir una TD? y el ¿qué? de la misma se tratarán en el resto de apartados de este segundo capítulo del módulo 1. El ¿qué? tiene dos orientaciones:

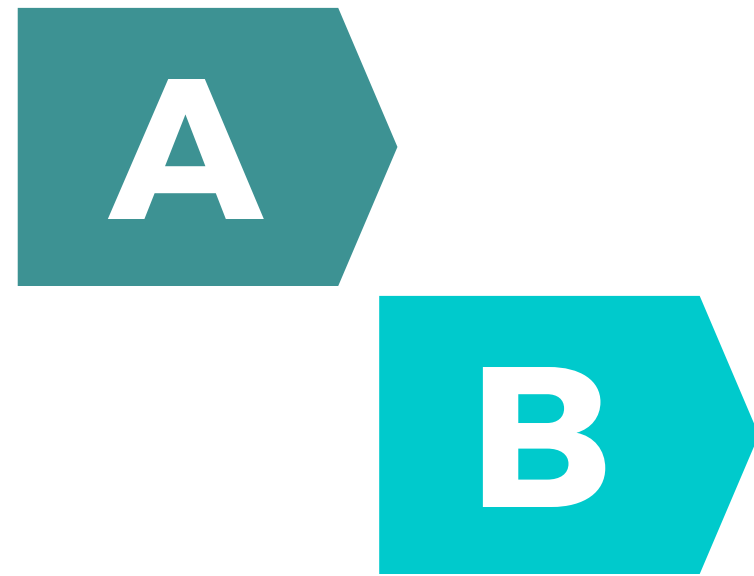


El resto de preguntas: ¿ cómo implantar y conseguir una TD? y el ¿qué? de la misma se tratarán en el resto de apartados de este segundo capítulo del módulo 1. El ¿qué? tiene dos orientaciones:



¿Qué es la -se entiende por- TD?.

El resto de preguntas: ¿ cómo implantar y conseguir una TD? y el ¿qué? de la misma se tratarán en el resto de apartados de este segundo capítulo del módulo 1. El ¿qué? tiene dos orientaciones:



¿Qué TD?, puesto que se trata de un proceso y no es posible (ni deseable) implementar todos los aspectos del mismo de forma simultáneamente; hay que priorizar, es decir decidir “por dónde se empieza”.

2

**UNA VISIÓN HOLÍSTICA
Y COMPRENSIVA**

2.3.

**LA TD EN
UNA MIRADA**



Este apartado pretende darle al participante una visión general, como un todo, de la TD en empresas, negocios y organizaciones. Es necesario recordar -previamente- modelos organizacionales que presentan las empresas, que se dedican a negocios de distinta naturaleza en esta sociedad posindustrial.



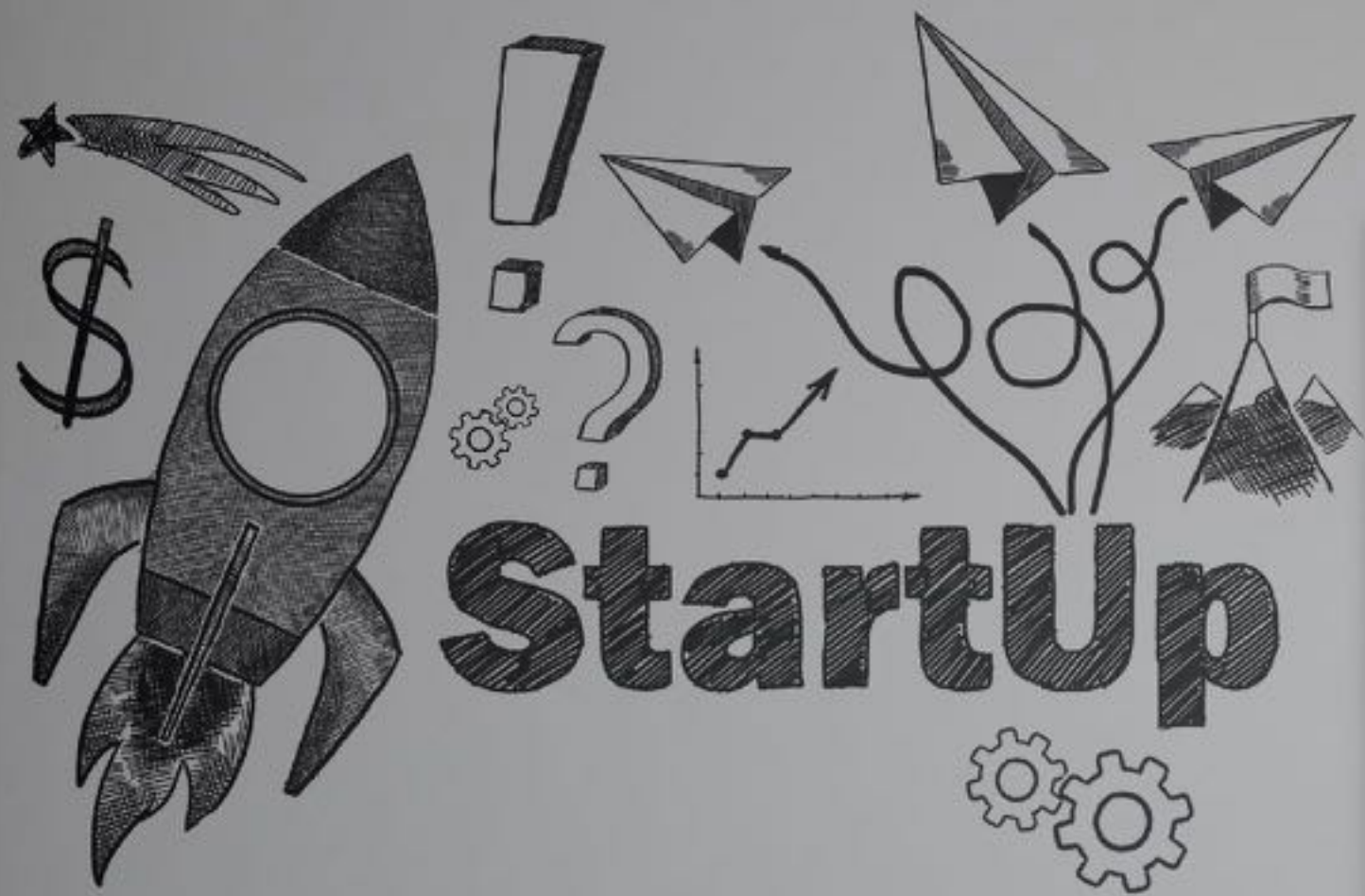
Consideremos, por el momento, la TD como:

ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA DIGITAL dinámica EN
MODELOS ORGANIZACIONALES flexibles, QUE NO ESTÁN
BASADOS EN LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES,
como ocurría en la sociedad industrial

a lo que hay que añadir de nuevo:

LA TD ES MÁS QUE INFORMATIZAR (dotar de tecnologías
digitales) EMPRESAS Y NEGOCIOS.
SUPERAR LA ETAPA INICIAL DE FACILITAR LA REALIZACIÓN
DE (automatizar) TAREAS REPETITIVA





La situación, en que tiene lugar la TD, es diferente para empresas de distinto tamaño (muy grandes, grandes, pequeñas, medias, microempresas y autónomos) y orientación de mercado en los que operan (global, europeo, nacional, regional, insular o local). La TD la lideran las empresas muy grandes y grandes, que compiten globalmente; las consideraciones de este apartado se refieren a dichas empresas, generalmente multinacionales. Las otras se tratan en el capítulo 3 de este módulo.

CONSULTORAS MUNDIALES

La literatura existente en este campo es elaborada por las grandes consultoras mundiales, que marcan la pauta a seguir,

1

McKinsey&Company

2

BCG
THE BOSTON CONSULTING GROUP

3


BAIN & COMPANY

4

Deloitte.

5

Booz | Allen | Hamilton

6


pwc

7


EY

8

accenture

9

KPMG

10

 OLIVER WYMAN

ESCUELAS DE NEGOCIO

En colaboración con las investigaciones de escuelas de negocios punteras, la mayor parte de la cuales están asociadas a universidades de prestigio internacional.





En España y en, menor medida, Canarias existen filiales, nacionales y regionales, de la mayor parte de ellas; así como algunas netamente españolas cuyo mercado es mayoritariamente nacional, y que cada vez son más reconocidas, por el valor añadido que ofrecen. Entre las mismas se cita: RocaSalvatella, especializada y centrada en el tema de este curso, que en su página corporativa resaltan:

“Acompañamos la transformación digital de los negocios y las organizaciones”, y se encuentra ya consolidada.

El alumno debe tener presente siempre, la diferencia que existe entre knowing (saber) y doing (hacer), en relación con las referencias que consulte; en el momento actual hay más de lo primero que de lo segundo.

2

**UNA VISIÓN HOLÍSTICA
Y COMPRENSIVA**

2.3.

**LA TD EN
UNA MIRADA**

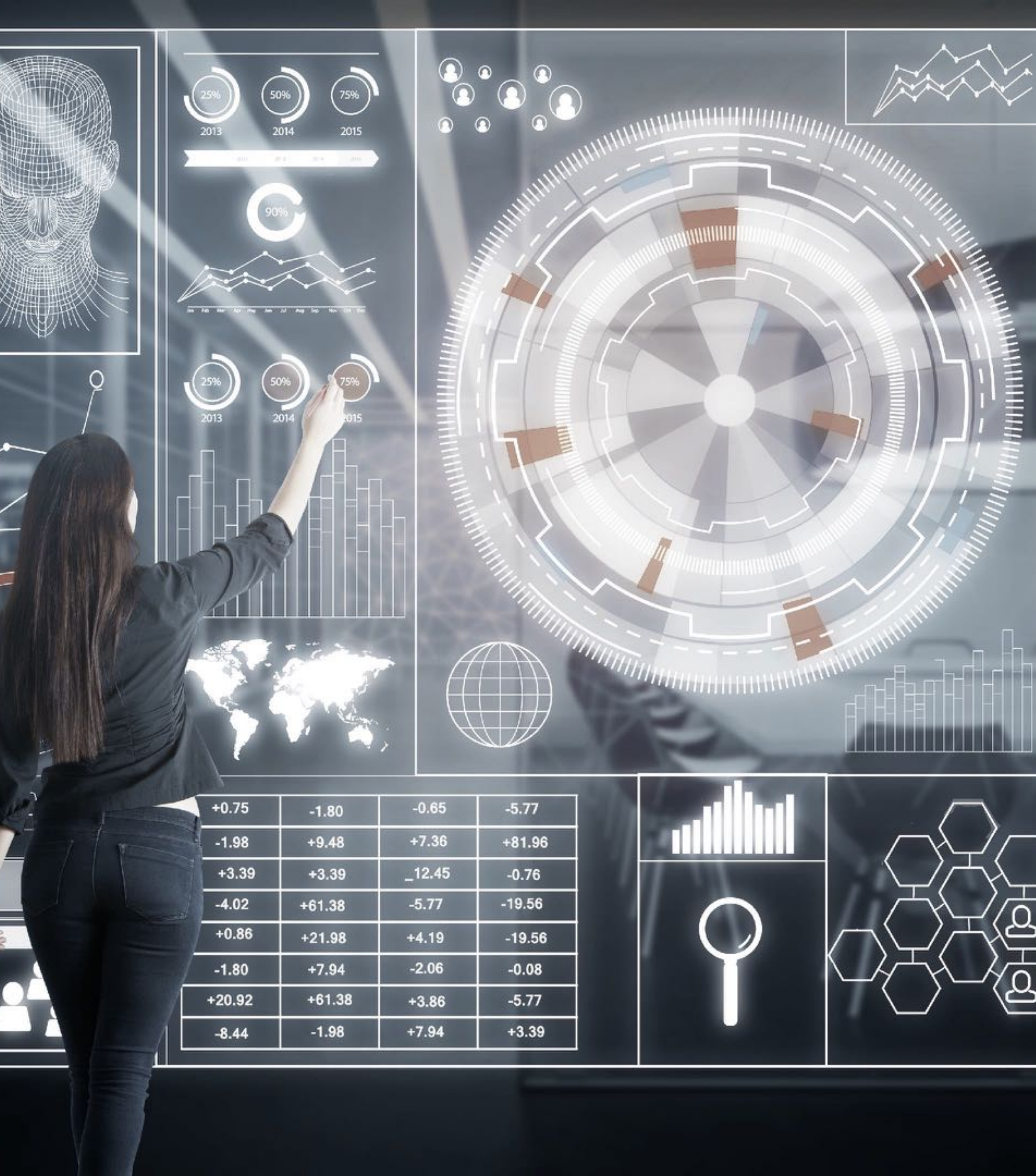
2.3.1.

Los nuevos
modelos de
organizaciones



Se trata de conocer cómo se organiza una empresa (su **modelo organizacional**) para lograr sus objetivos, de acuerdo con su finalidad (su para qué). Las respuestas al ¿cómo? son diferentes, ya que se puede dar desde diferentes perspectivas (factores internos, factores externos, una combinación de ambos o buscando congruencia entre diferentes aspectos de la misma). Lo relevante es ponerse de acuerdo acerca de qué factores esenciales se deben considerar.





Este planteamiento es necesario, ya que la TD afecta a todos las unidades funcionales y organizativas de la empresa; por lo tanto, es necesario saber cuáles son éstas. Una vez conocido el modelo organizacional es cuando tiene sentido abordar la TD (el proceso y el plan de acción para desarrollarlo), que afecta a todas las áreas y elementos de la empresa.

Los modelos organizacionales implican liderazgos, dirección, organización y forma de hacer las cosas nuevas, eficaces y adecuadas a la cultura de la realidad actual y del futuro, que ya está ahí.

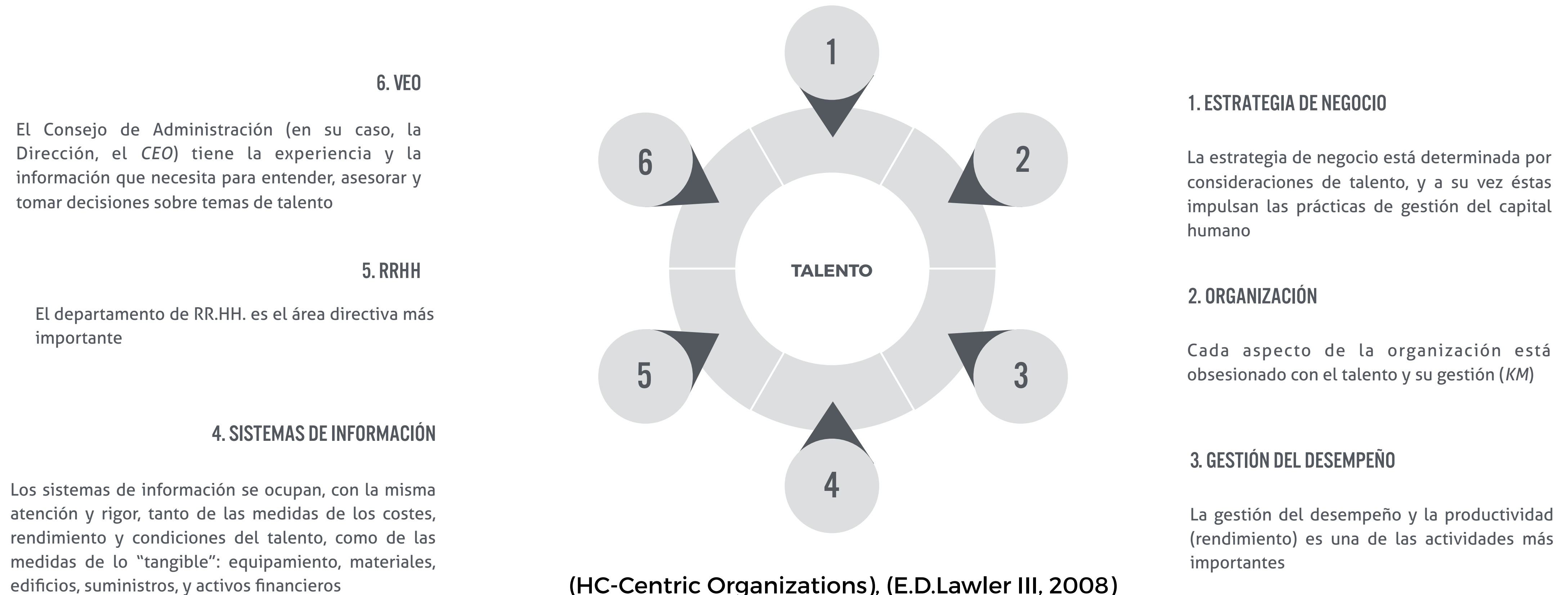
Los modelos actuales, distintos de los de la sociedad industrial de las últimas décadas, tienen como objetivo incrementar la productividad y la competitividad de las empresas en el mercado global, aprovechando la potencialidad y las oportunidades que ofrecen las tecnologías digitales, en continua evolución y revolución, que ya han transformado la economía.

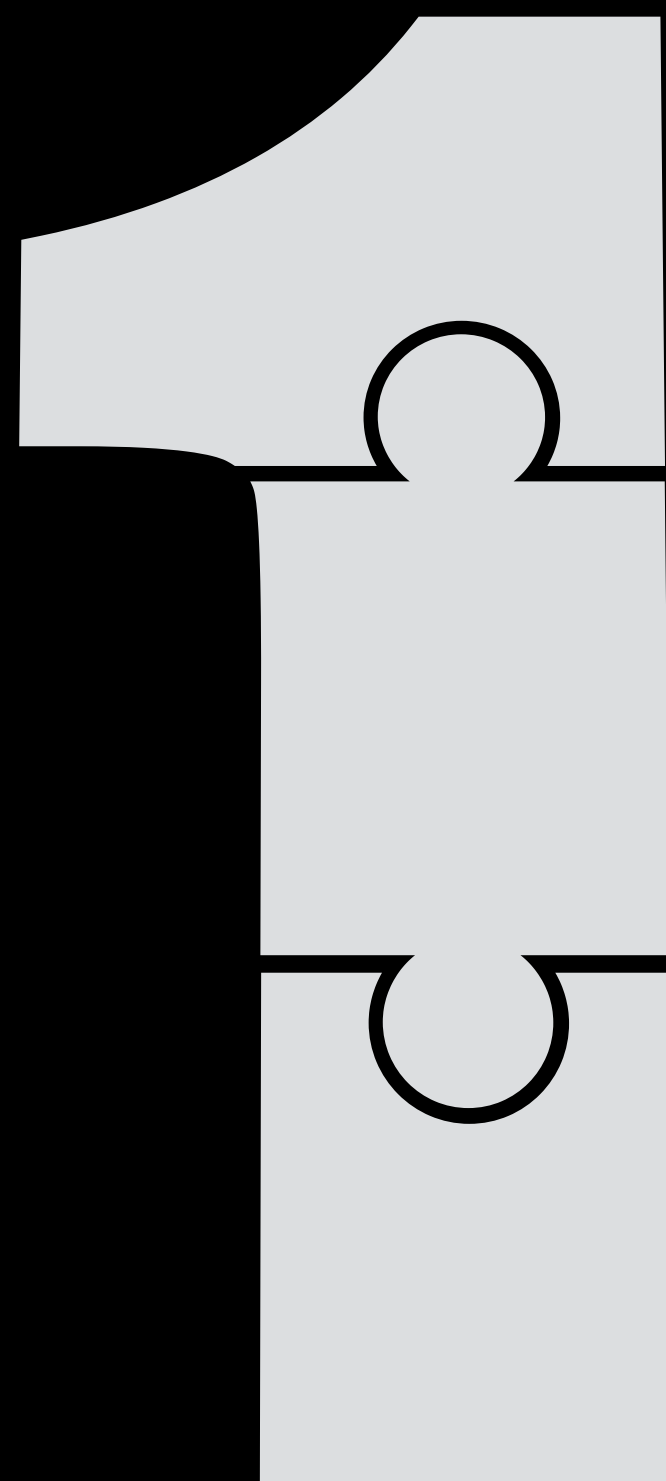
En la sociedad industrial se optó por políticas, diseños y prácticas organizacionales basadas en el producto. En la nueva sociedad se opta por **organizaciones centradas en las personas**; es decir, en el talento de las personas que forman parte de la misma. Este talento es crítico para la innovación, el cambio, la transformación y una efectividad organizacional sostenida; hasta el punto que se considera que “el talento es el principal activo de una organización”.



CARACTERÍSTICAS

de la organizaciones centradas en el capital humano





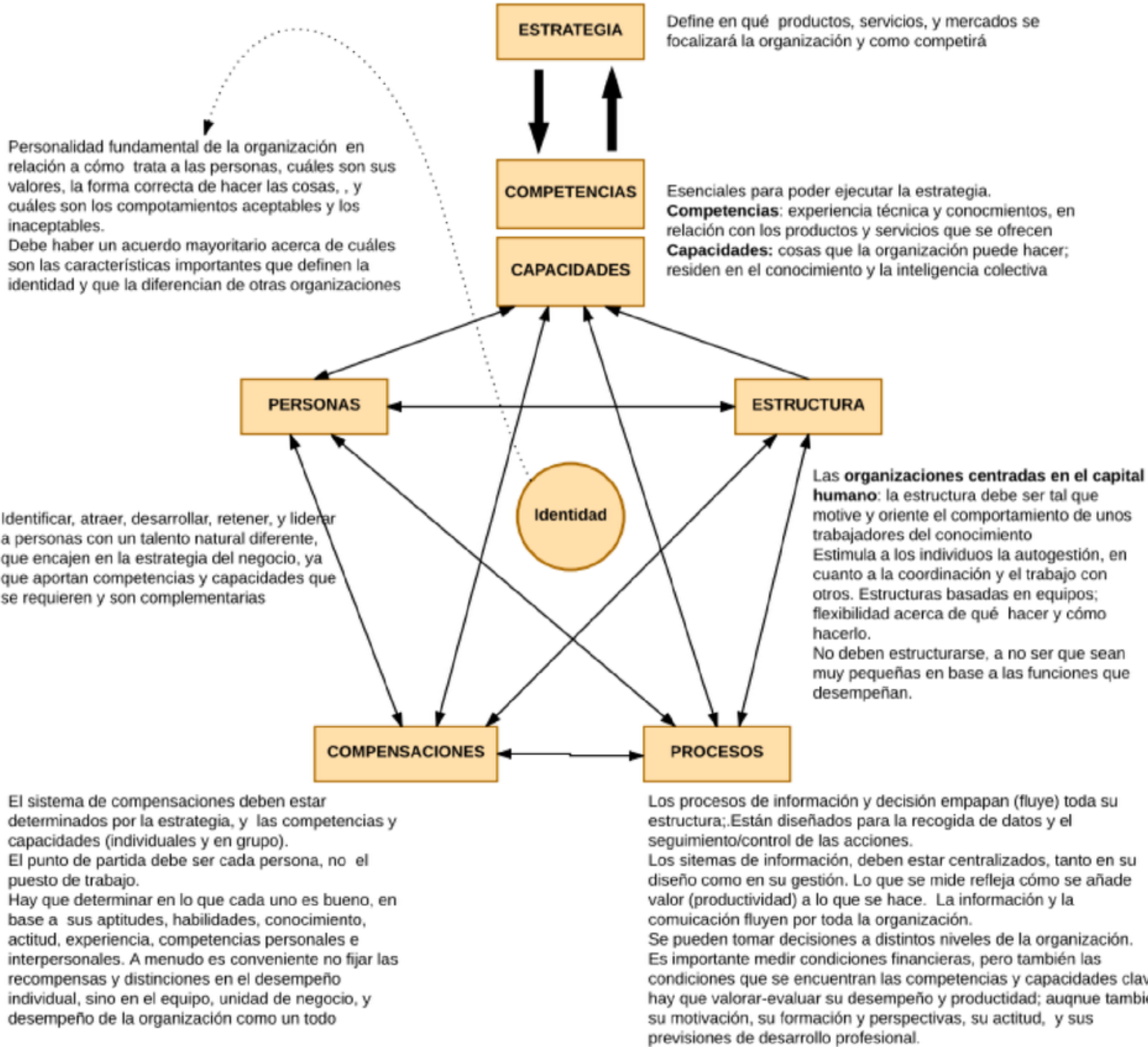
Y LO MÁS IMPORTANTE

El liderazgo está compartido. El gerente y jefes de las distintas áreas tienen una alta cualificación y habilidades para la gestión del talento.

Para una organización de estas características hay que elegir la forma más eficaz y adecuada de liderarla, dirigirla y gestionarla. Lawler III (2008) propone una modificación del modelo clásico en forma de estrella de J.R. Galbraith y McKinsey,

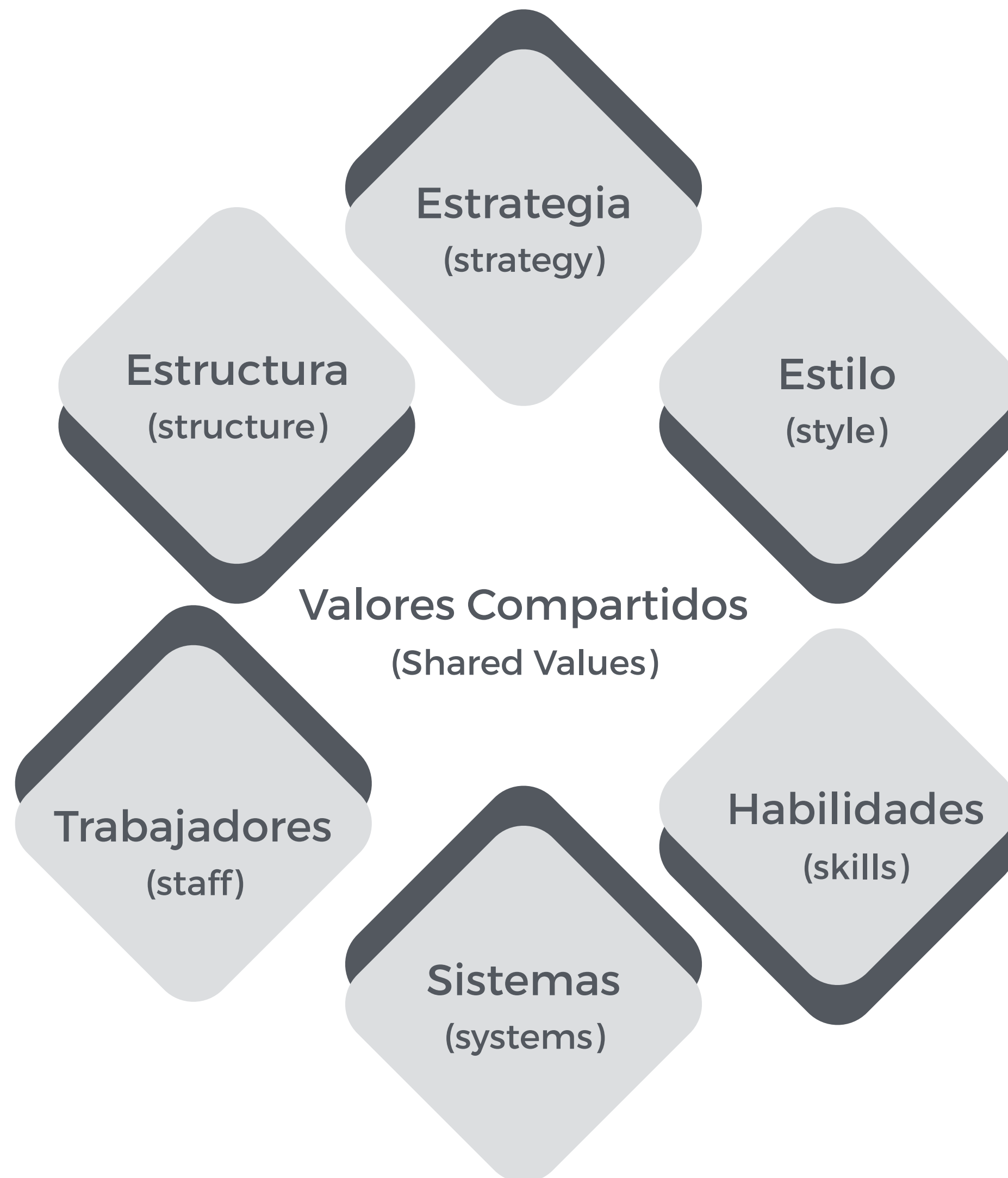
En la figura se incluyen sus características, y diferencias respecto de una organización centrada en la estructura, propia de la sociedad industrial.

.



MODELO DE ORGANIZACIÓN MCKINSEY

La consultora McKinsey propuso (¡a principios de los '80s,!) el modelo de organización de la siguiente Figura que complementa al anterior. McKinsey destaca: "hay que asegurar que todas las partes de la organización trabajen en armonía y alineadas".



Estrategia (Strategy): es el plan ideado para desarrollar y mantener una ventaja competitiva sobre la competencia.

Estructura (Structure): forma en que la organización está estructurada y que establece quién depende de quien.

Sistemas (Systems): actividades cotidianas y procedimientos que los miembros del personal siguen para realizar su trabajo.

Valores compartidos (Shared Values): Objetivos fundamentales de la organización, definidos en su creación, que definen la cultura corporativa y la ética general de trabajo.

Estilo (Style): Estilo de liderazgo que impera en la organización.

Trabajadores (Staff): empleados de todos los niveles, con las capacidades que aportan.

Habilidades (Skills): destrezas y competencias que de verdad aportan los trabajadores.



SIMILITUDES Y DIFERENCIAS

Se trata de un modelo con bastantes similitudes al anterior, aunque también con diferencias que le añaden valor:



El concepto de identidad en relación con el de valores compartidos. La identidad (Lawler III) enfatiza la importancia de una cultura de la empresa y de su imagen exterior.

Lawler III añade explícitamente los elementos “competencias” y “capacidades” y altera la posición de la “estrategia”, para resaltar el valor de aquéllos en la formulación e implementación de la estrategia.

Cambian los nombres y conceptos de algunos otros elementos. McKinsey (p.e.) no incluye el de compensaciones, quizá como el más significativo; como tampoco realza el valor del talento “interno” como principal ventaja competitiva de la organización. Y esto sí que es importante

SIMILITUDES Y DIFERENCIAS

Se trata de un modelo con bastantes similitudes al anterior, aunque también con diferencias que le añaden valor:



El de McKinsey resalta que su modelo incluye un conjunto de elementos o factores interrelacionados, que influyen en **la capacidad de la organización para cambiar**. La falta de jerarquía entre los distintos elementos, indica que ésta para progresar en un aspecto necesita el trabajo colaborativo con el resto de elementos

McKinsey afirma: “el modelo 7-S, unos 30 años después, sigue siendo una herramienta importante para entender la complejidad de las organizaciones. Hoy, más que nunca, la estructura por si sola no es la organización”. El modelo es un hito que puso en valor el papel crítico de la coordinación y la colaboración, en lugar de la estructura, en la eficacia de una organización.

Ambos modelos están centrados en el capital humano; aunque quizá Lawler III lo explicita más. La inclusión del de McKinsey obedece también a la orientación de este curso: la **transformación digital**, que implica un cambio, a menudo disruptivo. En el apartado siguiente se considerará, también, otro modelo, el de **organización dual**, propuesto por J.P. Kotter, para la gestión del cambio en general. Se trata de un modelo que, hasta ahora, no ha sido tan utilizado pero que conviene no olvidar.

Creemos que estos modelos son imprescindible para comprender e implementar el proceso de la TD, así como para definir su plan de acción, que serán temas a tratar posteriormente.



2

**UNA VISIÓN HOLÍSTICA
Y COMPRENSIVA**

2.3.

**LA TD EN
UNA MIRADA**

2.3.2.

Guiando el
aprendizaje



Se trata de guiar al estudiante en su aprendizaje, en un proceso que tiene mucho de autoaprendizaje. Un aspecto importante, quizá el que más, es conocer qué aspectos concretos de una organización empresarial hay que considerar cuando se quiere transformar digitalmente una empresa.



Este módulo ha optado por seguir las propuestas que hace McKinsey y la Sloan MIT Business School. McKinsey (EE.UU.) es posiblemente la consultora más innovadora y con una trayectoria contrastada en relación con la TD. No hay que olvidar que las grandes consultoras, que son las que marcan la tendencia, trabajan con la vista puesta en empresas multinacionales muy grandes. Sloan, la Escuela de Negocios del MIT, es una de las más reconocidas en temas de estrategia y de tecnologías, como corresponde al estar asociada al prestigioso Instituto Tecnológico de Massachusetts (Boston, EE.UU.); esta Escuela se ha asociado con las consultoras Deloitte y Capgemini en informes conjuntos sobre la TD.





Hay otras perspectivas (p.e., Forrester, Boston Consulting Group, Deloitte, PwC, etc.), aunque lo fundamental es común a todas ellas, ya que comienzan a existir una bases admitidas por “todos”. Se trata que los alumnos sepan encajar los restantes módulos del curso en este esquema básico y general. El resto de módulos han sido diseñados y redactados por un conjunto de expertos en la materia, con mucha experiencia docente.

Se ha optado por presentar esta orientación de manera visual, ya que facilita el aprendizaje. Los esquemas tienen la completitud adecuada; con que breves indicaciones serán suficientes.

Es el momento adecuado para presentar esta visión, una vez conocido el entorno general en que tiene lugar la TD, así como una noción y una metodología iniciales de lo que ésta es.

En la Figura se incluyen la localización de las respuestas que este módulo 1 propone, para las preguntas: ¿qué? y ¿cómo? llevar a cabo la TD; una vez contestadas el ¿para qué? y el ¿por qué? Las preguntas van de lo más personal (subjetivo) a lo más colectivo (objetivo).

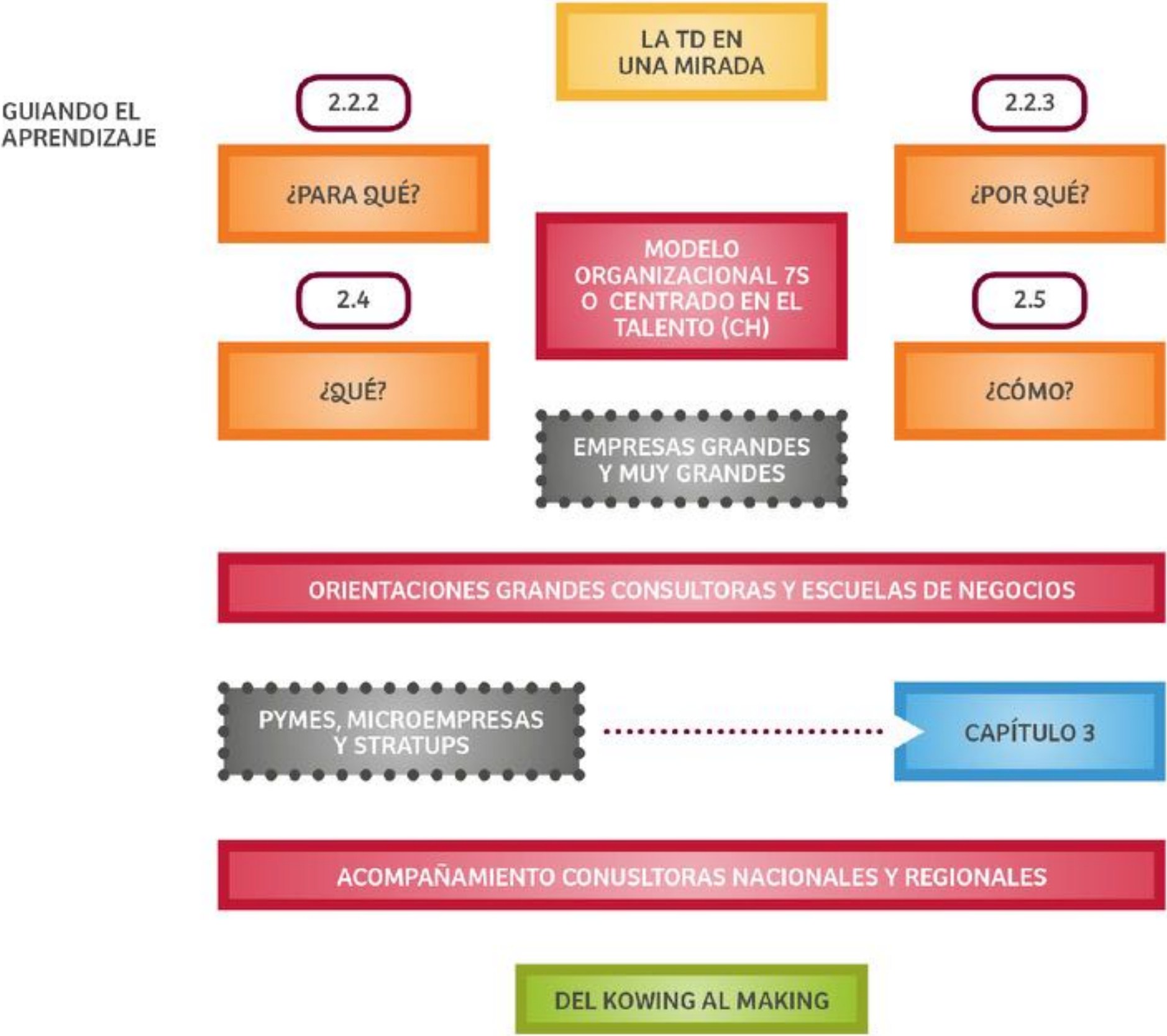


Fig. 2.8. Guiando el aprendizaje de la TD, con una mirada.
Fuente: Elaboración propia

¿Qué?: Aspectos principales de la TD

Se trata de identificar ¿qué? aspectos de la TD hay que considerar, teniendo en cuenta que van a estar implicadas todas las partes de la organización, trabajando alineadas y en armonía. Para conseguir esto, que suele ser lo más difícil se necesitan nuevos liderazgos, propios de la sociedad posindustrial.

En la Figura se sintetiza una respuesta a la pregunta planteada, que es la elegida en el desarrollo de este módulo 1.

Se considera que la figura es muy representativa, en relación con la TD; de la misma se resaltan ciertos aspectos, de los que se citan diferentes fuentes para su desarrollo, caso de no ser tratados en otros módulos o no estar éstos en el itinerario elegido por una alumno concreto.

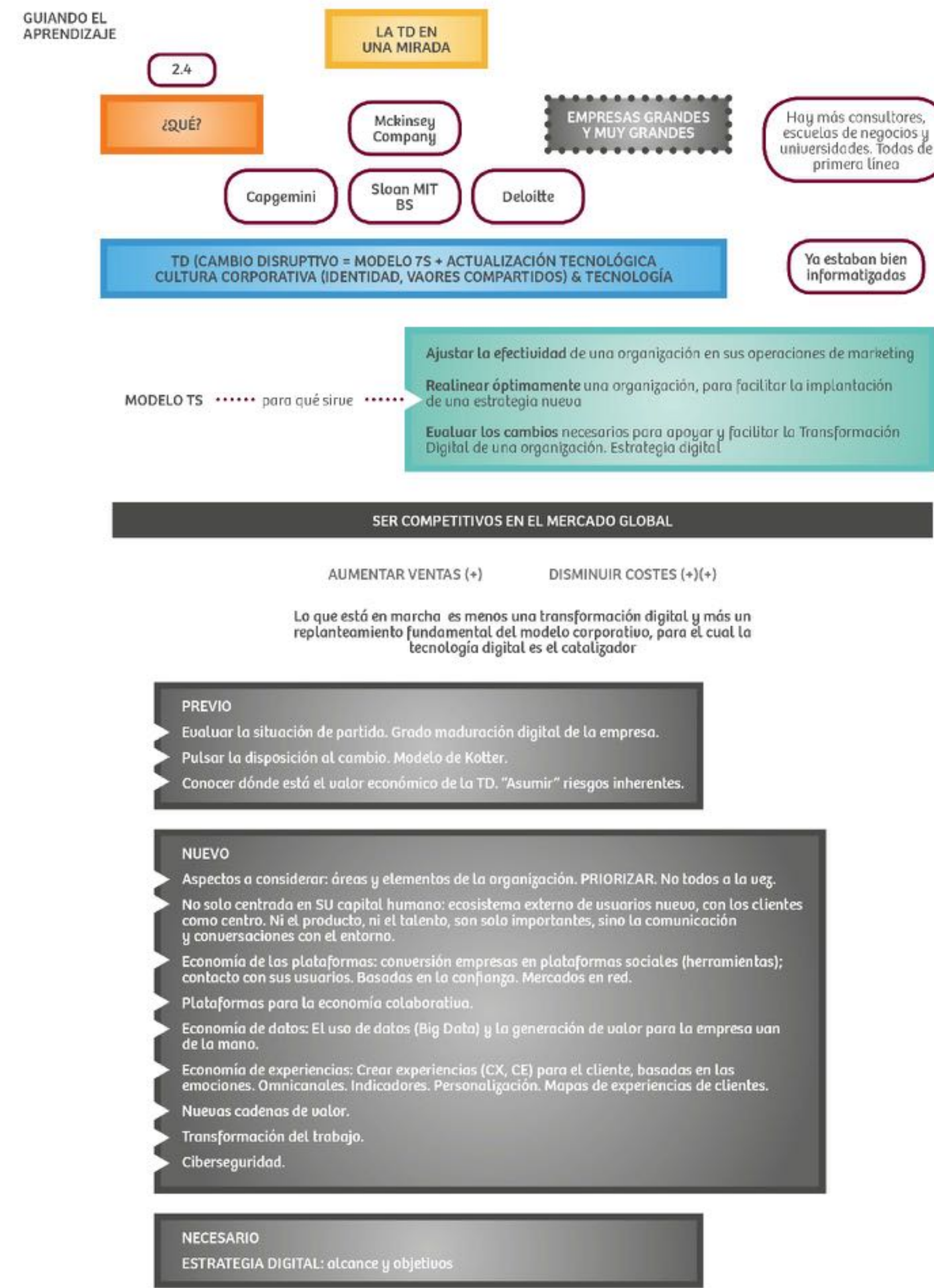


Fig.2.9.- TD: Perfilando su conocimiento y contestando a ¿qué?
Fuente: Elaboración propia

ASPECTOS A RESALTAR

de la Figura anterior

A

Cada vez se perfila más lo que se entiende por TD: lo qué es (distinto de ¿qué? TD), de lo que no es. Y que implica sobre todo un cambio cultural, relacionado con las personas que participan (de uno u otro modo) en la misma. Las tecnologías digitales son el catalizador de la transformación, no la transformación en sí mismas.

D

En el proceso hay que distinguir tres momentos:

1. Lo previo.
2. Lo que es nuevo, respecto de la sociedad industrial.
3. Como llevar a cabo la transformación digital deseada: la estrategia y el plan de acción.

B

La respuesta al ¿por qué? lleva a la realidad; la del ¿para qué? a los deseos, emociones, ilusiones y sueños. Las empresas y negocios tienen como objetivo: ser competitivos en el mercado global; para lo cual tienen que reducir costes y, segundo, aumentar ventas.

E

Lo previo, tres aspectos, al menos, que se estudiarán a lo largo del curso:

1. Grado de maduración digital en el que se encuentra la empresa.
2. Predisposición al cambio en las personas que forman la empresa; aplicando, p.e., el modelo de Kotter.
3. Tener identificados los aspectos en los que reside el valor económico, que añade la transformación. Depende de la escuela de pensamiento a la que pertenezca la consultora, la escuela de negocios y/o de la misión y el liderazgo -al máximo nivel- existente en la empresa.

C

La TD es, sobre todo, un replanteamiento fundamental del modelo corporativo; la tecnología, actualizada, sirve de catalizador de la misma.

F

En la Figura se incluyen aspectos que son nuevos en la sociedad digital, respecto a la industrial de segunda y tercera generación. Posiblemente no están todos; aunque los que se han incluido son esenciales.

Estas consideraciones, sobre todo las de “lo nuevo” se encuentran todavía a nivel de proyectos de investigación. De igual modo ocurre con la estrategia digital; no obstante (3.1.) existen empresas, a nivel global, que lo han conseguido. Es cierto que lo han hecho, entre otras razones, por estar continuamente abiertas al cambio, alineadas en todos sus aspectos (modelo corporativo, áreas y elementos de cambio), y realizando su trabajo de modo armónico, cooperativo y fluyendo abiertamente la comunicación entre ellos.

El punto **e** es uno de los más importantes. No se considera pertinente un mayor desarrollo del mismo en este módulo 1; aunque sí dar una visión panorámica de los tres puntos que incluye, deteniéndonos en el tercero de ellos (2.4.).

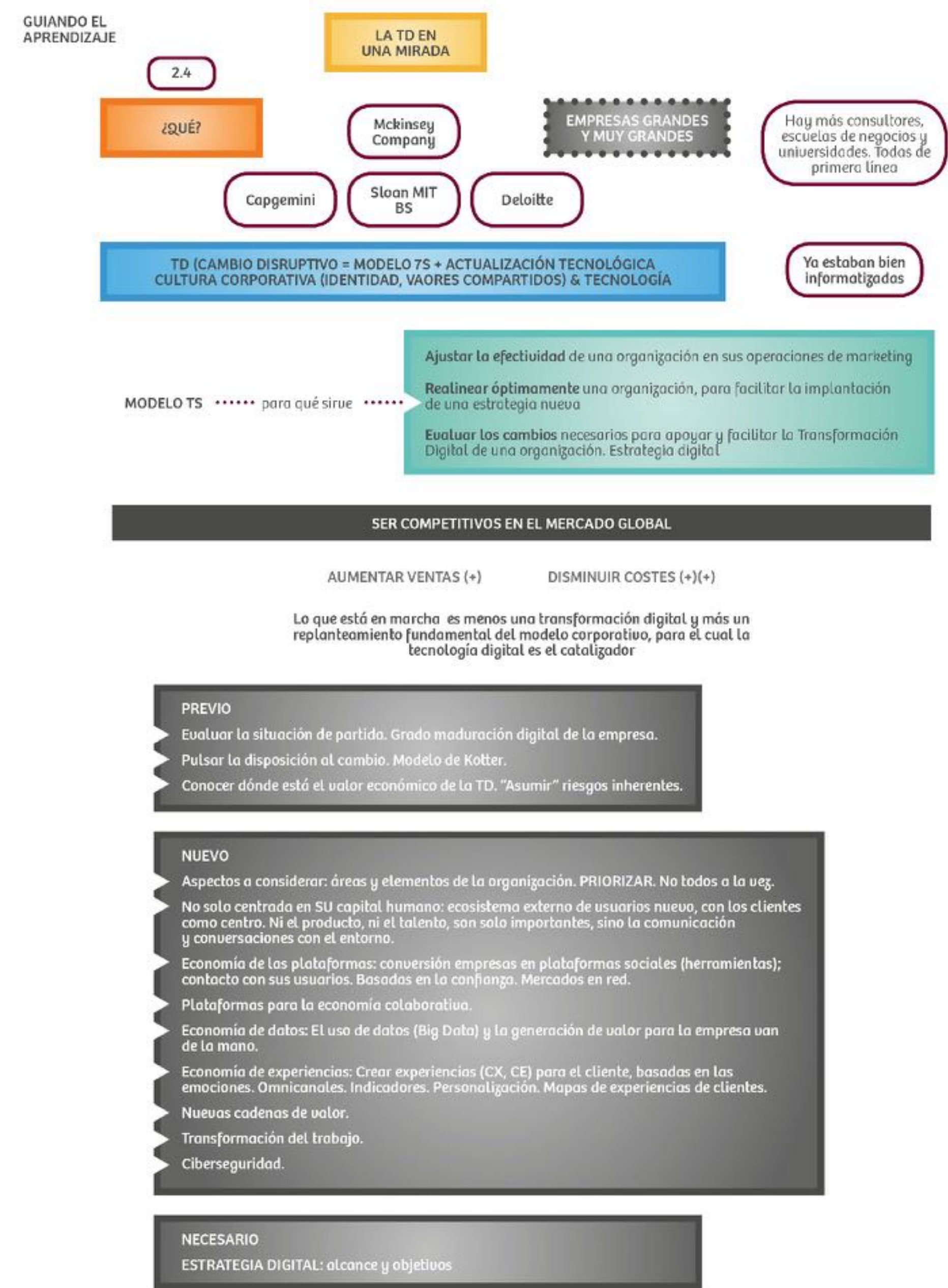


Fig.2.9.- TD: Perfilando su conocimiento y contestando a ¿qué?
Fuente: Elaboración propia

LA MADURACIÓN DIGITAL DE UNA EMPRESA

Distribution marketing participation in the securities market.



Distribution of the securities market key players



LA MADURACIÓN DIGITAL DE UNA EMPRESA

La maduración digital de una empresa se define en función de dos dimensiones: a) intensidad digital (*Digital Intensity*) y la intensidad de transformación de los distintos aspectos de una corporación o empresa (*Transformation Management Intensity*). El significado de la caracterización de las variables que definen a cada uno de los dos ejes se muestra en la siguiente Figura.

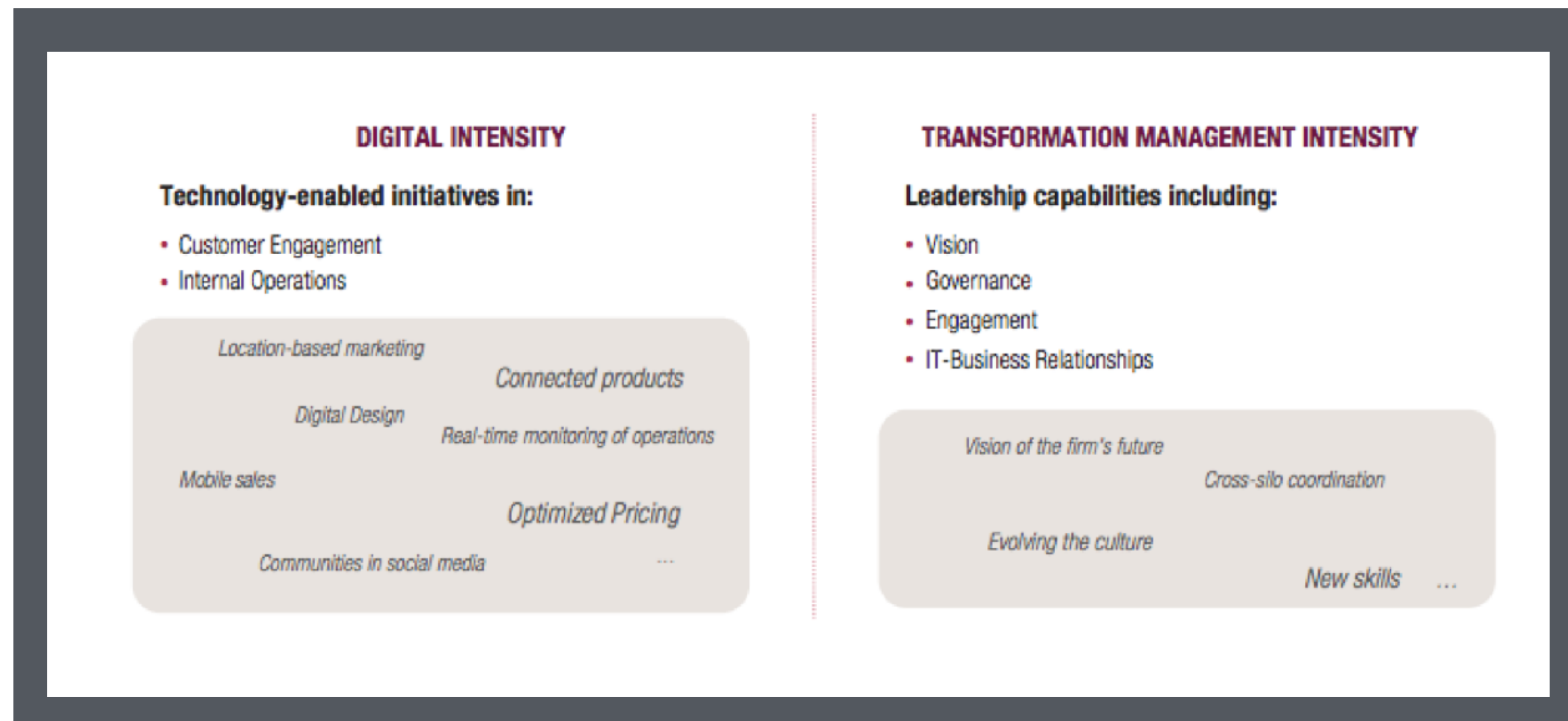
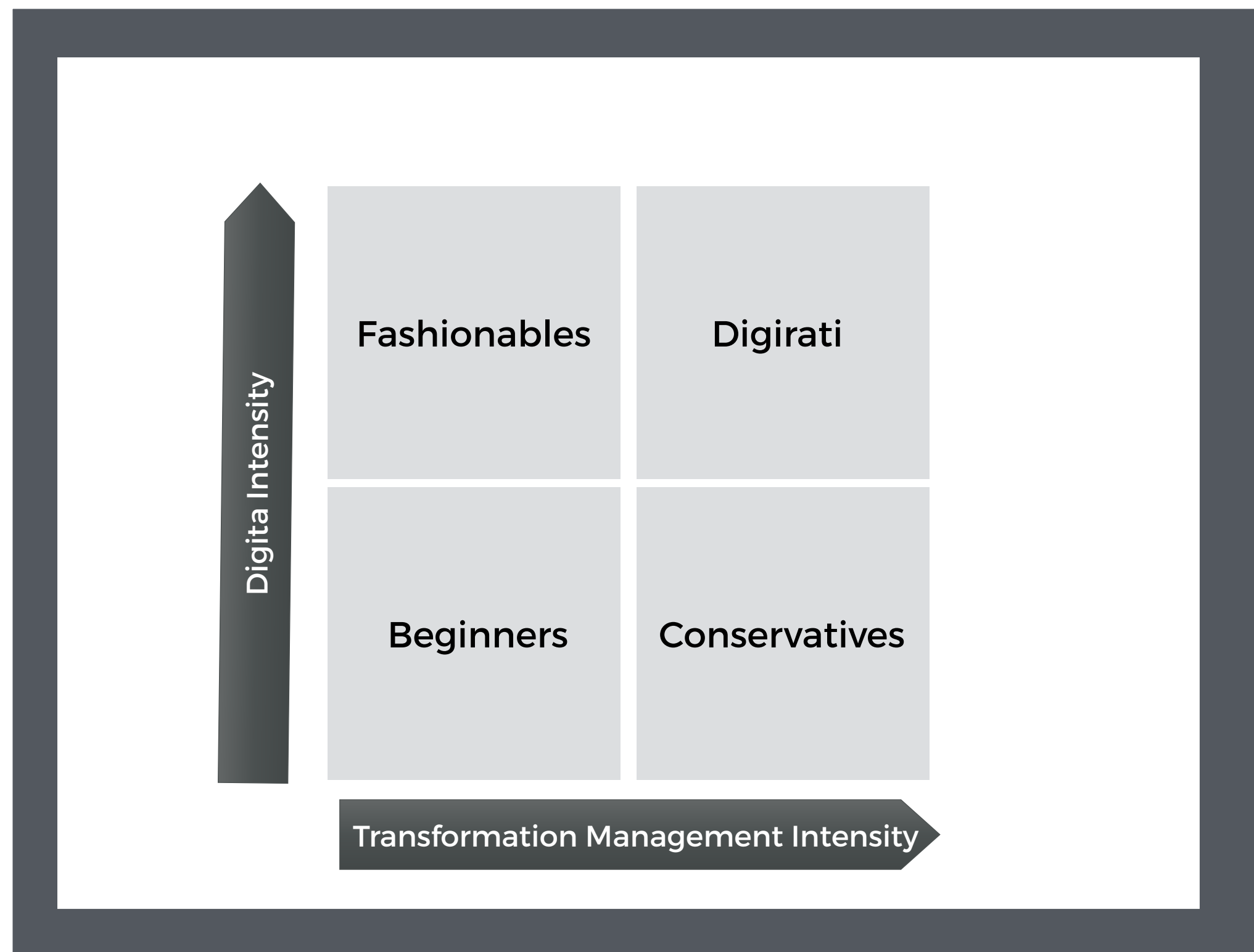


Figura: Las dos dimensiones de la madurez digital
Fuente: Sloan MIT & Capgemini, 2012.



LA MADURACIÓN DIGITAL DE UNA EMPRESA



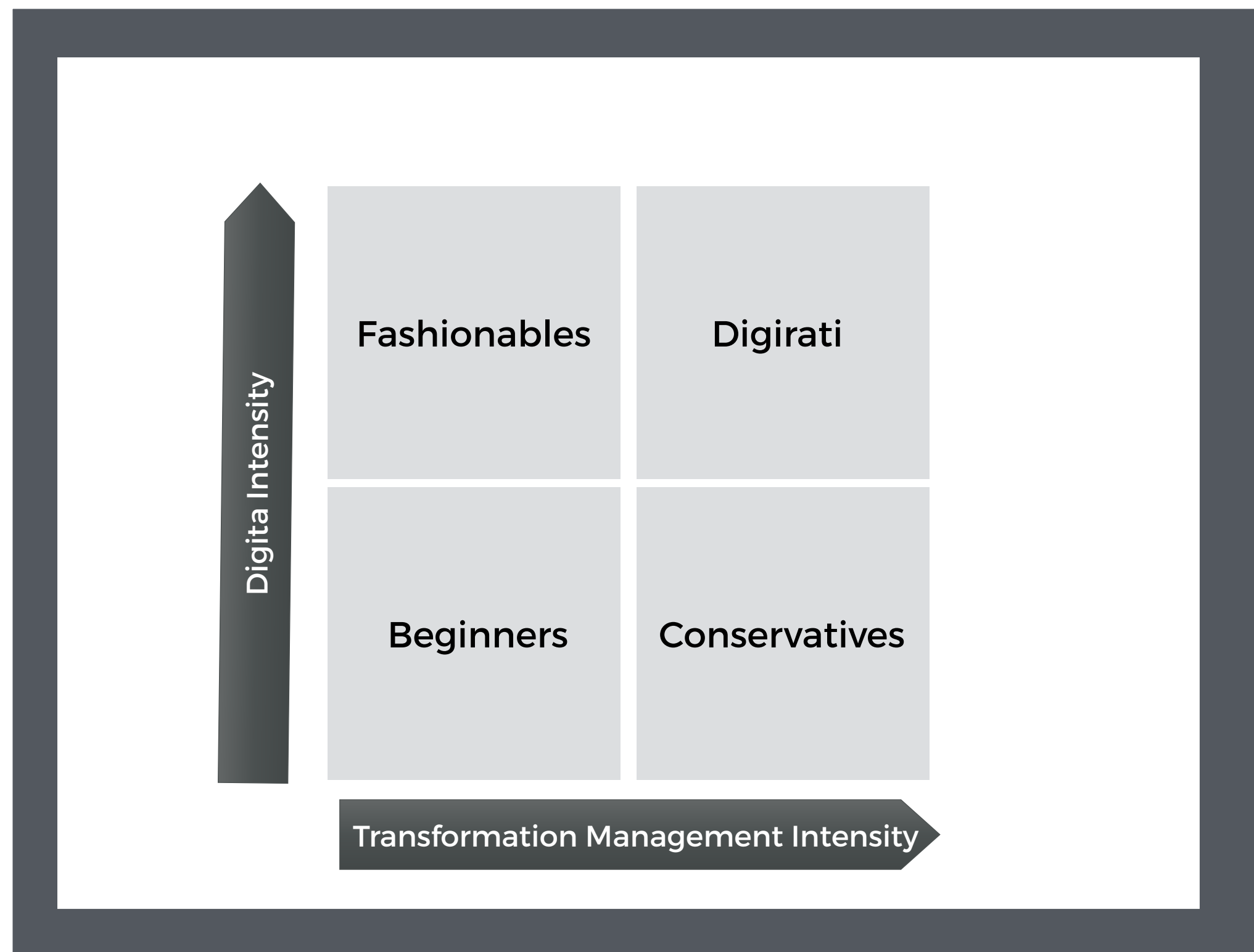
Las principiantes digitales (**Digital Beginners**) apenas tienen desarrollados sus canales digitales, no han explotado el potencial de la web y no ofrecen todos sus productos y servicios a través de ella. Tampoco suelen tener aplicaciones móviles y, si las tienen, apenas son útiles para los usuarios en cuanto a los servicios que proporcionan.

Están comenzando a plantearse iniciativas digitales por reacción al mercado y la competencia; aunque la omnicanalidad, estar centradas en los clientes y la inteligencia de datos no se contemplan. EL CEO o la gerencia aún son reacios al cambio; se caracterizan por su inmadurez en la cultura digital y el escepticismo sobre el valor que este proceso les aporta.

También se incluyen a las que utilizan aplicaciones y/o software tradicional, en las que han hecho inversiones, como el ERP (Planificación de Recursos Empresariales), CRM (Gestión de Relación con Clientes) o semejantes, o el comercio electrónico.

Figura: Las dos dimensiones de la madurez digital
Fuente: Sloan MIT & Capgemini, 2012.

LA MADURACIÓN DIGITAL DE UNA EMPRESA

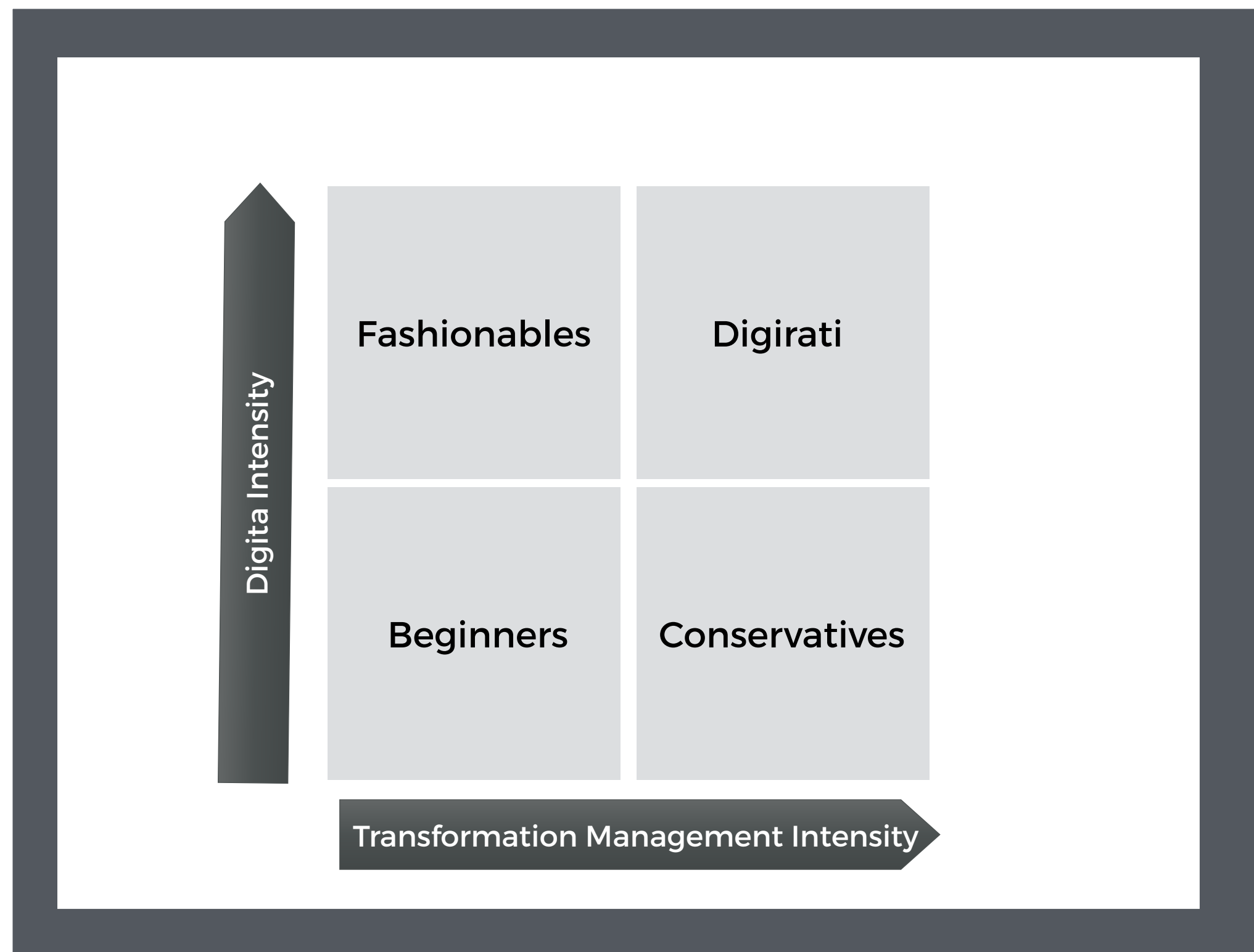


Las que quieren “estar a la moda” (**Digital Fashionables**) son aquellas que lo están en cuanto a inversiones tecnológicas, aunque necesitan desarrollar la dimensión de liderazgo digital, con un modelo corporativo alineado y trabajando colaborativamente. De no ser así no se rentabiliza la inversión realizada (ROI, Retorno de la Inversión). Suelen “haber probado” o “estar probando”, en unidades de negocio aisladas; y “haber tenido”, o “estar teniendo”, éxito en unas y no en otras; su maduración digital no es homogénea en toda la organización.

Están motivadas para impulsar su cambio digital, y suelen tener un portfolio de aplicaciones que suelen mostrar. Ahora bien, su estrategia es débil y no saben cómo maximizar los beneficios empresariales con la TD. Les ocurre por que les falta liderazgo y visión digital al nivel corporativo más alto, que habilite la gobernanza, ajuste su modelo de negocio con las tecnologías, o algún tipo de combinación de ambos aspectos.

Figura: Las dos dimensiones de la madurez digital
Fuente: Sloan MIT & Capgemini, 2012.

LA MADURACIÓN DIGITAL DE UNA EMPRESA

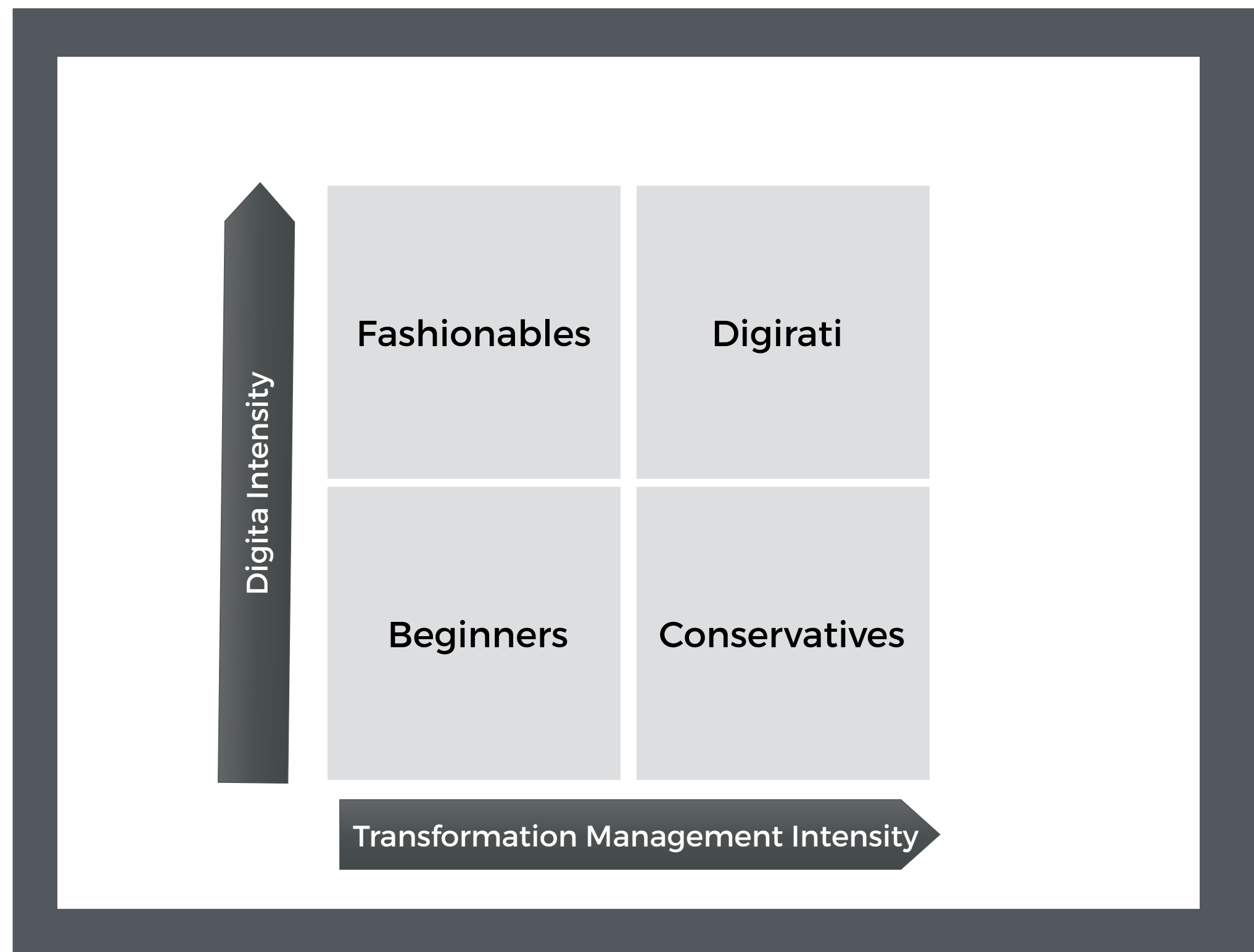


Las empresas **conservadoras** digitales son las localizadas en la parte inferior derecha de la Figura. Suelen primar la prudencia en el gasto sobre la innovación; controlando –de modo quizá excesivo– los riesgos, en un momento que necesitan asumirlos. Tienen una visión corporativa única y unificadora, fuerte y decidida; así como la de una gobernabilidad y cultura corporativa, que asegure que las inversiones tengan un ROI adecuado. Sus líderes (que tienen visión estratégica digital), no obstante, son escépticos acerca del valor real de las nuevas tendencias digitales, a veces en detrimento de las mismas: son “escépticos digitales”; consideran que las tecnologías son una “moda pasajera”, que se desvanecerá, a menos que se demuestre lo contrario con hechos reales.

Sus cautelas en el gasto pueden hacer (en empresas del nivel que se están considerando) que pierdan oportunidades valiosas, en relación con sus competidores más decididos y “agresivos” digitalmente.

Figura: Las dos dimensiones de la madurez digital
Fuente: Sloan MIT & Capgemini, 2012.

LA MADURACIÓN DIGITAL DE UNA EMPRESA



Las **Digirati** son las empresas que han alcanzado una verdadera madurez digital, llegando a tener indicadores elevados en ambas coordenadas de la Figura Entienden, realmente, cómo añadir e impulsar valor mediante la TD.

Combinan -ínteligente, equilibrada y flexiblemente- una visión transformadora, una gobernanza cuidadosa y un compromiso, con una inversión suficiente en nuevas oportunidades. A través de la visión y el compromiso, desarrollan una cultura digital que permite prever cambios adicionales y aplicarlos adecuadamente. Al invertir y coordinar cuidadosamente iniciativas digitales, mejoran continuamente su ventaja competitiva .

Figura: Las dos dimensiones de la madurez digital
Fuente: Sloan MIT & Capgemini, 2012.

Las empresas suelen elegir diferentes rutas para alcanzar su madurez digital. En el Informe de Sloan MIT BS & Capgemini se muestran las ventajas financieras que representa la madurez digital,...al menos ! para este tipo de empresas multinacionales muy grandes!

El Coeficiente Digital mide la madurez digital de una organización; aunque esto ya no es adecuado para este módulo de introducción a la TD.





Politics

Sed ut perspiciatis unde omnis iste natus error sit voluptatem accusantium doloremque laudantium

totam rem aperiam, eaque ipsa quae ab illo inventore veritatis et quasi architecto beatae vitae dicta sunt explicabo. Nemo enim ipsam voluptatem quia voluptas sit aspernatur aut odit aut fugit, sed quia consequuntur magni dolores eos qui ratione voluptatem sequi nesciunt. Neque porro quisquam est, qui dolorem ipsum quia dolor sit amet, consectetur, adipisci velit, sed quia non numquam eius modi tempora incidunt ut labore et dolore magnam aliquam quaerat voluptatem.



Nam libero tempore, cum soluta nobis est eligendi optio cumque nihil impedit quo minus id quod maxime placeat facere

omnis voluptas assumenda est, omnis dolor repellendus. Temporibus autem quibusdam et aut officiis debitis aut rerum necessitatibus saepe eveniet ut et voluptates repudiandae sint et molestiae non recusandae. Itaque earum rerum hic tenetur a sapiente delectus, ut aut reiciendis voluptatibus maiores alias consequatur aut perferendis doloribus asperiores repellat. Sed ut perspiciatis unde omnis iste natus error sit voluptatem accusantium doloremque laudantium, totam rem aperiam, eaque ipsa quae ab illo inventore veritatis et quasi architecto beatae vitae dicta sunt



Business

Quis autem vel eum iure reprehenderit qui in ea voluptate velit esse quam nihil molestiae consequatur

vel illum qui dolorem eum fugiat quo voluptas nulla pariatur? At vero eos et accusamus et iusto odio dignissimos ducimus qui blanditiis praesentium voluptatum deleniti atque corrupti quos dolores et quas molestias excepturi sint occaecati cupiditate non provident, similique sunt in culpa qui officia deserunt mollitia animi, id est laborum et dolorum fuga. Et nam quidam rerum facis est et expedita distinctio. Nam libero tempore, cum soluta nobis est eligendi optio cumque nihil impedit quo minus id quod maxime placeat facere possimus, omnis voluptas assumenda est, omnis dolor repellendus. Temporibus autem quibusdam et aut officiis debitis aut rerum necessitatibus saepe eveniet ut et voluptates repudiandae sint et molestiae non recusandae. Itaque earum rerum hic tenetur a sapiente delectus, ut aut reiciendis voluptatibus maiores alias consequatur aut perferendis doloribus asperiores repellat.

Nemo enim quibusdam ipsam voluptatem quia voluptas sit aspernatur aut odit aut fugit

sed quia consequuntur magni dolores eos qui ratione voluptatem sequi nesciunt. Neque porro quisquam est, qui dolorem ipsum quia dolor sit amet, consectetur, adipisci velit, sed quia non numquam eius modi tempora incidunt ut labore et dolore magnam aliquam quaerat voluptatem. Ut enim ad minima veniam, quis nostrum exercitationem ullam corporis suscipit laboriosam, nisi ut aliquid ex ea commodi consequatur? Quis autem vel eum iure reprehenderit qui in ea voluptate velit esse quam nihil molestiae consequatur, vel illum qui dolorem eum fugiat quo voluptas nulla pariatur?



Technology

et aut reiciendis voluptatibus maiores alias consequatur aut perferendis doloribus asperiores repellat

sed quia consequuntur magni dolores eos qui ratione voluptatem sequi nesciunt. Neque porro quisquam est, qui dolorem ipsum quia dolor sit amet, consectetur, adipisci velit, sed quia non numquam eius modi tempora incidunt ut labore et dolore magnam aliquam quaerat voluptatem. Ut enim ad minima veniam, quis nostrum exercitationem ullam corporis suscipit laboriosam, nisi ut aliquid ex ea commodi consequatur? Quis autem vel eum iure reprehenderit qui in ea voluptate velit esse quam nihil molestiae consequatur, vel illum qui dolorem eum fugiat quo voluptas nulla pariatur?



MODELO DE KOTTER



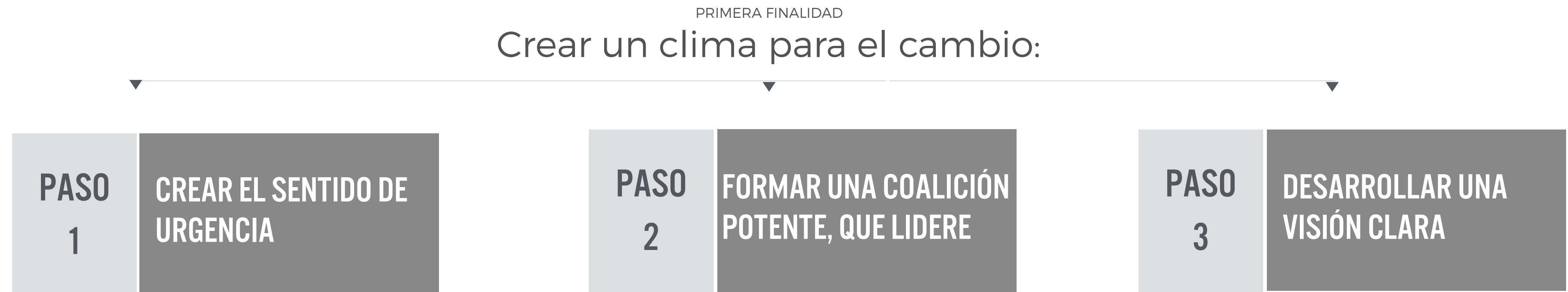
El segundo aspecto previo a considerar es la predisposición al cambio, en este caso a la TD, de las personas y cómo se puede facilitar.

J.P. Kotter publicó en 1996 un libro, Leading Change, que tuvo un gran éxito internacional; en el mismo propuso un modelo en ocho pasos para acelerar el cambio, que sigue vigente.



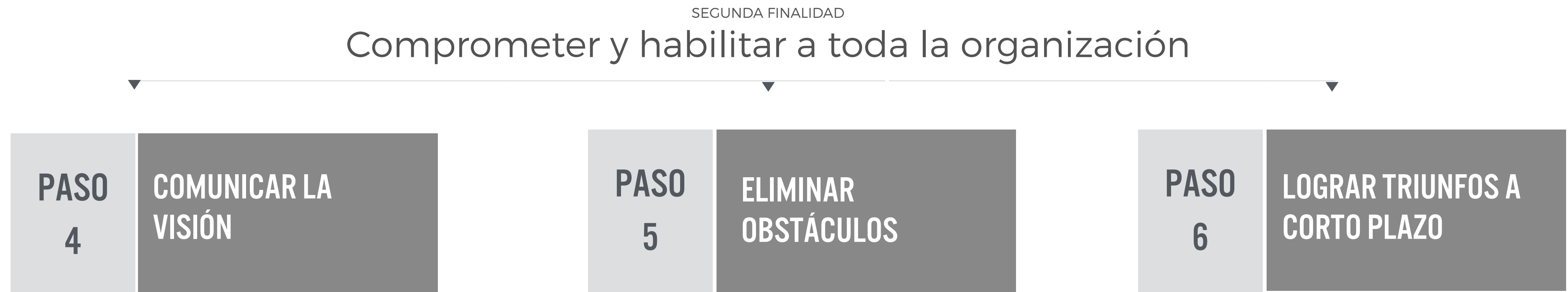
MODELO DE KOTTER

El modelo consta de ocho pasos, que se agrupan en torno a tres finalidades



MODELO DE KOTTER

El modelo consta de ocho pasos, que se agrupan en torno a tres finalidades



MODELO DE KOTTER

El modelo consta de ocho pasos, que se agrupan en torno a tres finalidades

TERCERA FINALIDAD

Implementar y mantener el cambio o transformación

PASO 7	CONSTRUIR Y DESARROLLARSE SOBRE EL MISMO CAMBIO
-------------------	--

PASO 8	INSTITUCIONALIZAR EL CAMBIO: ANCLARLO EN LA CULTURA DE LA EMPRESA
-------------------	--



Su aportación básica, en relación con la TD, es la siguiente ([Entrada blog de J.Cabrera](#)):



Si queremos realmente acelerar la estrategia y la necesaria transformación digital debemos dotar a nuestras empresas de un sistema dual, capaz de ejecutar el día a día y a la vez explorar las nuevas oportunidades y sortear las amenazas. El primer sistema, la **jerarquía tradicional**, conduce el negocio cotidiano de los negocios, mientras que el segundo sistema, la redarquía, se centra en las oportunidades y demandas del futuro, y actúa como una red ágil de dinamizadores de los cambios. Por lo tanto, propone una organización con **dos sistemas operativos**.



Esta propuesta es “alternativa” al modelo 7S y equivalentes, que trabaja solo con un sistema operativo, básicamente el de la Redarquía. Ambas pertenecen a escuelas de pensamiento distintas, igualmente válidas, y que cada una de ellas será más apropiada para unas organizaciones que para otras; puesto que todas presentan ventajas e inconvenientes. En el entorno actual es conveniente que cada persona (alumno) conozca varias soluciones a los problemas existentes de su interés, para que adapte y adopte en cada caso la más adecuada a la situación a la que se enfrente.



De las limitaciones de la jerarquía nace la propuesta de Kotter, para acelerar la estrategia en las organizaciones: “Para competir y ganar en un mundo de cambios acelerados, necesitamos un segundo sistema operativo basado en la red (redarquía), que permita a las organizaciones innovar y adaptarse e interactuar con la nueva realidad (liderar la innovación y adaptación al cambio), y que complemente a la jerarquía para que esta pueda hacer, aquello que esta optimizada a hacer (gestión del día a día).”



PRINCIPIOS DEL SISTEMA OPERATIVO DUAL DE KOTTER

1

MUCHOS VOLUNTARIOS DEL CAMBIO,
NO SOLO LOS DE SIEMPRE



Los cambios importantes son impulsados por muchas personas, a todos los niveles de la empresa. “Se necesita más ojos para ver, más cerebro para pensar, y más piernas para actuar con el fin de acelerar”, escribe Kotter. En una jerarquía, la alta dirección tiene típicamente un número limitado de personas de su confianza, y recurren a ellos una y otra vez. Ese sistema no funciona, debido a que estos “lugartenientes de confianza” con el tiempo se queman y el sistema no es lo suficientemente inclusivo.

2

UNA MENTALIDAD DE “LLEGAR A” EN
LUGAR DE “TENER QUE HACERLO.”



Con este enfoque, Kotter enfatiza el privilegio que supone trabajar con los mejores en las iniciativas más importantes. “No se trata de decir a la gente lo que tiene que hacer”. En la práctica, las personas que sienten el privilegio de estar involucrados en una iniciativa importante para la organización se presentarán como voluntarios, el deseo de trabajar con otros para un propósito común da energía a la comunidad.

3

ACCIÓN QUE ES IMPULSADA POR LA
CABEZA Y EL CORAZÓN,
NO SÓLO LA CABEZA.



La mayoría de las personas no van a involucrarse en los cambios, si se apela únicamente a la lógica de los números y casos de negocio [el ¿por qué?]. También se debe apelar a la oportunidad que supone para las personas, involucrarse en una iniciativa para hacer grandes cambios en su empresa. Se trata de crear un futuro mejor para todos, encontrando sentido y propósito [el ¿para qué?] a lo que hacemos.



PRINCIPIOS DEL SISTEMA OPERATIVO DUAL DE KOTTER

4

MUCHO MÁS LIDERAZGO, Y MENOS
GESTIÓN



Para aprovechar las ventajas de las *ventanas* impredecibles que pueden abrirse y cerrarse de forma rápida; y para detectar y evitar las *amenazas* impredecibles, es necesario un liderazgo por influencia. Se trata de conectar, persuadir, argumentar y convencer, no solo de participación, sentido de la oportunidad, agilidad y acción inspirada. No se trata de gestión de proyectos, revisiones de presupuestos o de seguir un plan. El juego es todo acerca de la visión, la oportunidad, la agilidad, la acción inspirada, y no la celebración de gestión de proyectos, revisiones del presupuesto, relaciones de informes, la indemnización y la responsabilidad a un plan.

5

UNA ASOCIACIÓN INSEPARABLE
ENTRE LA JERARQUÍA Y LA
REDARQUÍA, NO SÓLO UNA
“JERARQUÍA MEJORADA”.



Los dos sistemas funcionan como uno, con un flujo constante de información y actividad entre ambos sistemas operativos. El enfoque tiene éxito, en parte, debido a que las personas que trabajan como voluntarios para la red ya están trabajando dentro de la jerarquía. No se trata de trabajar de día en la jerarquía y de noche en la redarquía, hay que dedicar nuevos espacios y tiempos a la innovación.

Los procesos, que según Kotter, permiten a la redarquía cumplir con su función -actuando como aceleradores del sistema dual- son los ocho pasos de su modelo, anteriormente citados. J. Cabrera, no obstante, señala tres diferencias principales entre los ocho pasos del cambio y los ocho “aceleradores” en el sistema dual:

1

Los pasos se utilizan a menudo en formas rígidas, finitas y secuenciales, mientras que los aceleradores son concurrentes y siempre en el trabajo.

2

Los pasos son generalmente impulsados por un pequeño grupo central, dentro de la jerarquía, mientras que los aceleradores tiran en el mayor número posible de personas de toda la organización para formar un “ejército de voluntarios”.

3

Los pasos están diseñados para funcionar dentro de un jerarquía tradicional, mientras que los aceleradores requieren la flexibilidad y agilidad de una red .

2

**UNA VISIÓN HOLÍSTICA
Y COMPRENSIVA**

2.4.

**ASPECTOS A
TRANSFORMAR Y/O
CREAR EN UNA
EMPRESA**



En lo previo de la TD se indicaban tres aspectos, al menos, que se deben considerar antes de abordarla, y que se desarrollarán a lo largo del curso en diferentes módulos. Los dos primeros aspectos (I, II) ya se han tratado; al tercero (III), por su importancia, se le dedica este subapartado completo.

El tercer aspecto previo era:

III.- Tener identificados los aspectos en los que reside el valor económico, que añade la transformación. Depende de la escuela de pensamiento a la que pertenezca la consultora, la escuela de negocios y/o de la misión y el liderazgo -al máximo nivel- existente en la empresa.



La transformación hay que considerarla en un doble sentido, fruto de la incorporación de las tecnologías digitales. Por una parte, implica cambiar (transformar) aspectos de la empresa, tal como se venían ejecutando en la misma hasta el momento; por otra, la creación e incorporación de aspectos nuevos a la empresa (innovación digital), que las tecnologías facilitan y potencian.

Este tercer aspecto es esencial, ya que la priorización es indispensable al definir la estrategia digital a seguir, ya que **no se pueden abordar todos los aspectos al mismo tiempo.**

:



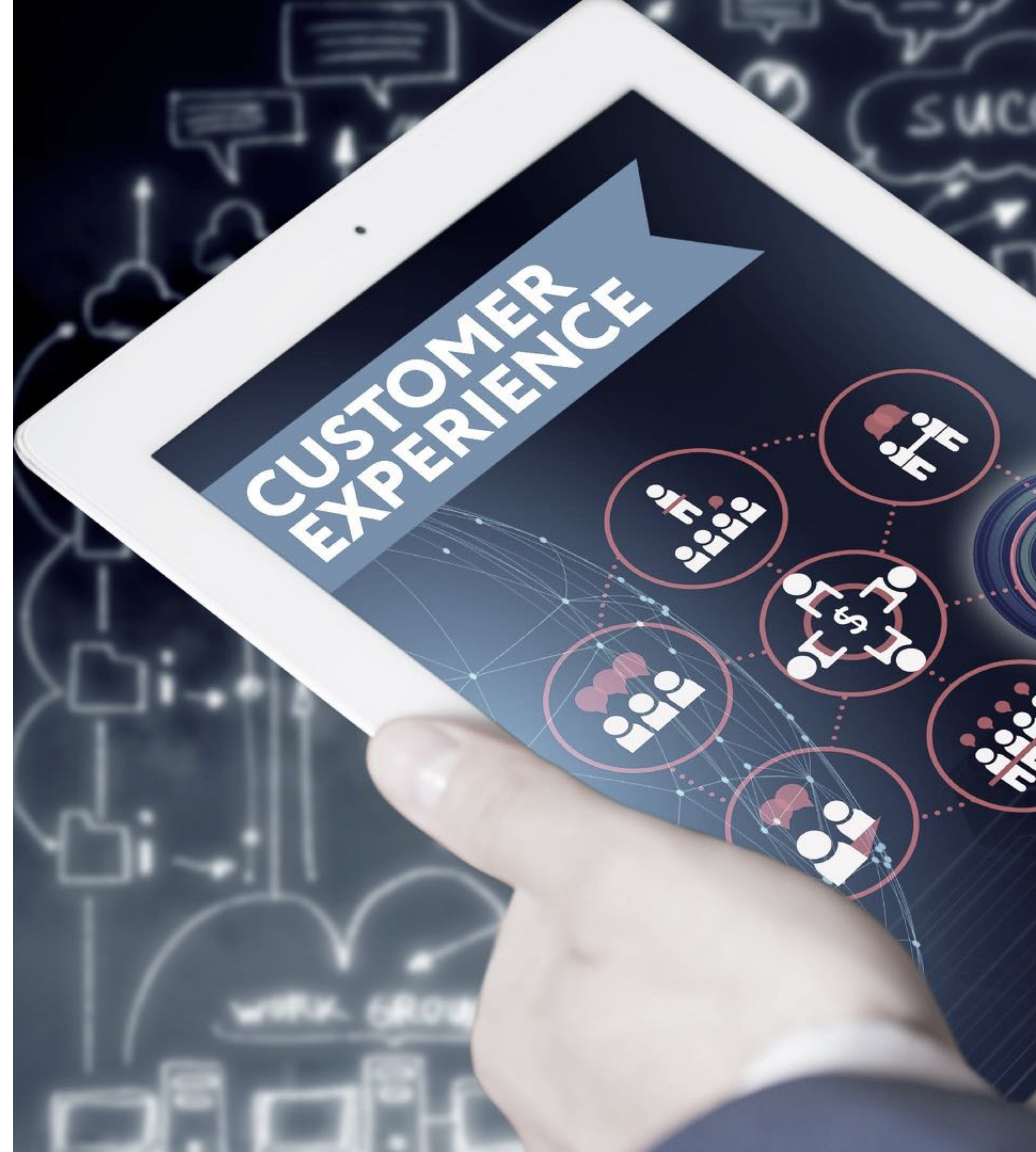


Antes de hablar de valor económico de la transformación, conviene plantear una consideración imprescindible.

El cambio organizacional ha sido ya asumido por “bastantes” empresas; comparado con el asociado a la TD de las mismas. Las empresas -grandes, pequeñas y medias- comienzan a organizarse, con una orientación dirigida, fundamentalmente, hacia su ecosistema interior. Una organización centrada en las personas, en su capital humano, en el liderazgo y gestión de su talento. Al plantearse la TD hay que añadirle el **nuevo** ecosistema exterior y su relevancia; formado por todos los agentes de interés para la empresa, sobre todo los clientes (actuales, nuevos y potenciales); y también hay que añadirle las interacciones y creación de sinergias, mediante conversaciones, entre ambos ecosistemas.



No es posible, ni recomendable, hablar solo de que lo más importante para una empresa son los clientes y que hacia ellos debe estar orientada y centrada, para aumentar las ventas y los retornos en las inversiones; puede ser cierto a corto plazo, pero será efímero. Además, aún si lo primordial fuese dicho objetivo, para lograrlo hay que contar con, así como alinear y armonizar la organización (centrada en las personas y en su talento) para dicha finalidad. Si la visión fuese solo la económica sería difícil motivar a los trabajadores y mantener con continuidad una alta productividad y competitividad,



Además hay algo en común, al considerar ambos sistemas y sus interacciones/sinergias: se está hablando en todos los casos de personas, por lo tanto:

EL CAMBIO QUE IMPLICA UNA TD, TAMBIÉN DEBE ESTAR CENTRADO EN LAS PERSONAS, LUEGO EN LA TECNOLOGÍA. SU VALOR ECONÓMICO VENDRÁ COMO CONSECUENCIA

En este apartado, después de las personas se considera la economía: aspectos en los que reside el valor económico, que añade la transformación. Se sigue la línea propuesta en la investigación conjunta entre el MIT Sloan BS & Capgemini Consulting.



En la Figura se incluye una imagen con dichos aspectos, divididos en áreas y elementos; junto a uno imprescindible y difícil, que encierra a todos los demás: la importancia de inculcar el cambio de cultura corporativa, en toda la organización. Éste ya se ha considerado.

En el punto concreto que se está abordando, se parte de los documentos en línea: The Nine Elements of Digital Transformation y de Digital transformation: The three steps to success

Existen otras propuestas en diversas fuentes (Digital McKinsey, sobre todo; Deloitte Insights, Harvard Business Review; y de grandes compañías suministradoras de software y hardware [SAP, Cisco, Fujitsu, Oracle, Adobe, Microsoft, etc.] que no difieren en demasía de nuestra propuesta.

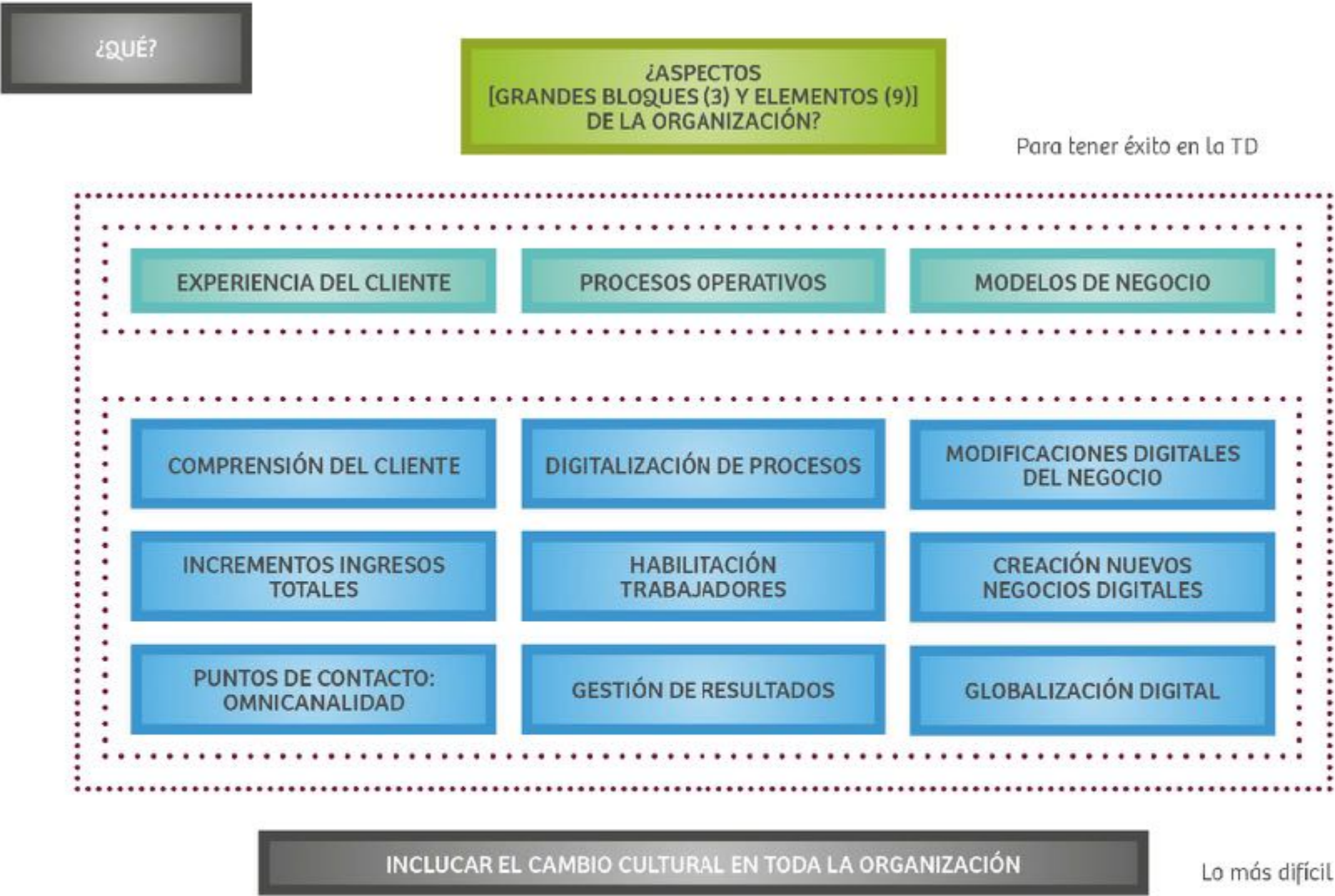
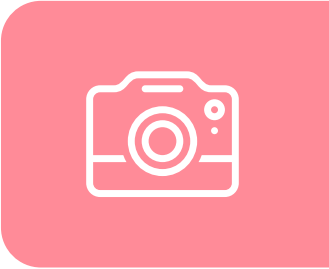


Fig. 2.14. Aspectos que los ejecutivos de las grandes empresas están transformando digitalmente.
Fuente: Westerman, Bonnet and McAfee, 2014





2

**UNA VISIÓN HOLÍSTICA
Y COMPRENSIVA**

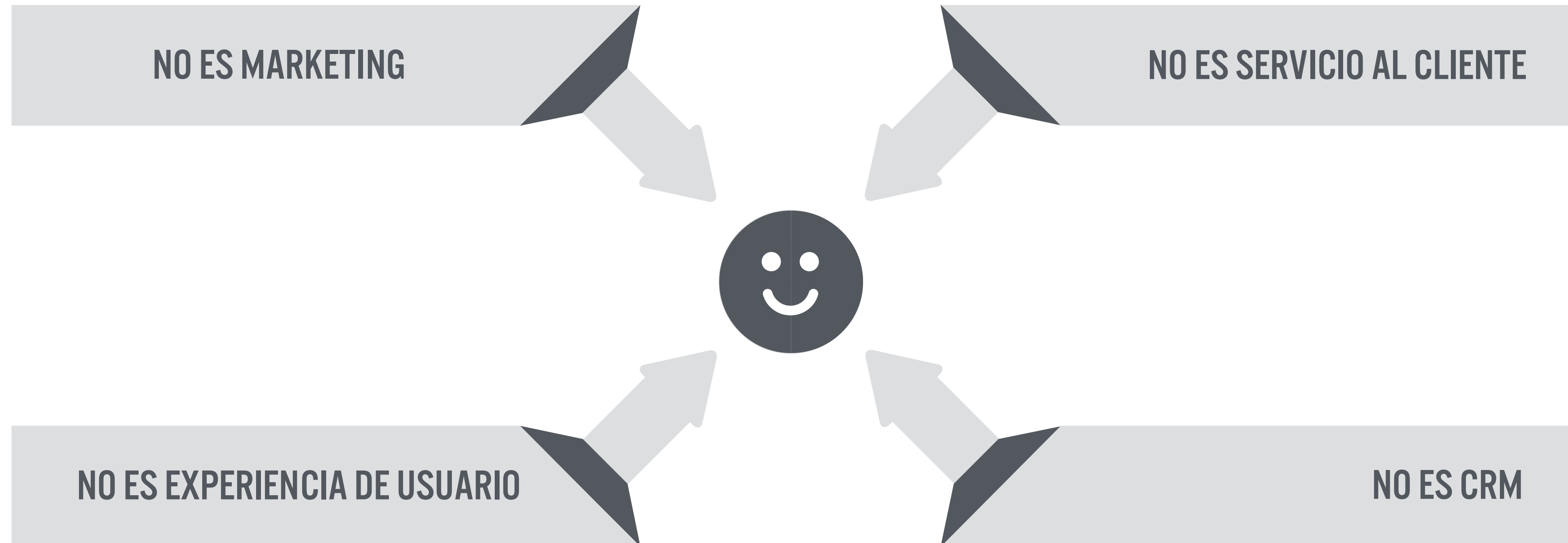
2.4.

**ASPECTOS A
TRANSFORMAR Y/O
CREAR EN UNA
EMPRESA**

2.4.1.

La experiencia del
(para o con el) cliente

LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE



ENTONCES, ¿QUÉ ES?

LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

“

ES EL PRODUCTO DE LAS PERCEPCIONES DE UN CLIENTE
DESPUÉS DE INTERACTUAR RACIONAL, FÍSICA, EMOCIONAL
Y/O PSICOLÓGICAMENTE CON CUALQUIER PARTE DE UNA
ORGANIZACIÓN.

”



Esta percepción afecta los comportamientos del cliente y genera recuerdos que impulsan su lealtad, y afectan al valor económico que genera una organización.

La experiencia de cliente alcanza a todas las interacciones desde la atracción y el interés que generó el marketing, el descubrimiento, la compra, el uso, el servicio al cliente y hasta la baja, sin importar el canal por el que ocurran. Su alcance es integrador, uniendo al negocio en torno a la visión del cliente.

Las compañías no pueden controlar por completo la experiencia de cliente, ya que implica dominar sus percepciones, emociones y comportamientos, algo “imposible” en la realidad. Pero si pueden prepararse para ofrecer experiencias ideales y corregir aquello que daña a sus clientes.



LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

EL CONCEPTO DE “EXPERIENCIA” ES BASTANTE NUEVO. SE CONOCIÓ A PARTIR DE DOS TRABAJOS EN LA DÉCADA DE LOS ‘90S DEL SIGLO PASADO: THE EXPERIENCE SOCIETY, (SCHULZE, 1992); Y THE EXPERIENCE ECONOMY, (GILMORE, 1999).

En los mismos se sugería que las experiencias iban a sustituir a los servicios, y se convertirían en los elementos que crearían valor para las empresas



LA EXPERIENCIA

Una experiencia puede consistir en: un producto (p.e., una función de teatro), el suplemento a un producto (p.e., un almuerzo en un cierto restaurante), crear paquetes nuevos que combinan ambos aspectos; la experiencia también puede ser un suplemento a un bien o a un servicio, en los que se compra una historia o relato, no simplemente un producto.

Las experiencias son múltiples y afectan a todos los sentidos. Cada vez es más importante conocer la cultura de las experiencias, así como sus impactos culturales y sociales. Algunas experiencias implican el uso de tecnologías (p.e., realidad aumentada y realidad virtual) otras no (p.e., el paseo por un paisaje único). Estas cuestiones, importantes, están fuera del alcance de un módulo de introducción a la TD.

2

UNA VISIÓN HOLÍSTICA Y COMPRENSIVA

2.4.

ASPECTOS A TRANSFORMAR Y/O CREAR EN UNA EMPRESA

2.4.1.

La experiencia del
(para o con el) cliente

2.4.1.1.

La comprensión del
cliente



Las grandes empresas están comenzando a aprovechar sus inversiones previas en sistemas informáticos, para mejorar su conocimiento y comprensión de la cultura de los clientes pertenecientes a diferentes ámbitos geográficos o a segmentos de mercado específicos. Algunas de ellas, incluso, buscan y siguen las redes sociales, para conocer lo que les gusta y les hace felices, así como aquello que les desagrada.



Las empresas, además, están aprendiendo a promocionar su imagen de marca de manera cada vez con mayor eficacia, utilizando medios digitales. Crean nuevas comunidades de práctica en línea para asesorar y fidelizar a clientes, en campos tales como la salud, propiedades inmobiliarias, viajes, turismo, servicios financieros, etc. Otras compañías ofrecen productos y servicios para crear y mejorar la imagen de marca personal (personal branding), de estilo de vida, ofrecer modelos a seguir, etc.

Cada vez más organizaciones, tanto con ánimo de lucro como sin él, están aprendiendo y aplicando técnicas analíticas de tratamiento de grandes cantidades de datos (Big Data Analytics), para conocer y entender mejor a sus clientes, tanto actuales como potenciales. Como ejemplo se pueden citar los siguientes ejemplos genéricos: algunas compañías de seguros mejoran sus carteras y estructuras de costes a través de la suscripción y precios basados en el análisis.



Otras empresas llevan a cabo experimentos, basados en el análisis, para impulsar y orientar el comportamiento del cliente. En un caso, una empresa de restaurantes está realizando experimentos activos para la fijación de precios y su promoción a través de un conjunto de tiendas franquiciadas. El experimento ajusta dinámicamente los precios de productos, en respuesta a la demanda, el tiempo, los niveles de inventario y la proximidad a su hora de cierre.



2

UNA VISIÓN HOLÍSTICA Y COMPRENSIVA

2.4.

ASPECTOS A TRANSFORMAR Y/O CREAR EN UNA EMPRESA

2.4.1.

La experiencia del
(para o con el) cliente

2.4.1.2.

El incremento en
ingresos totales



Las empresas utilizan la tecnología para mejorar las conversaciones con las personas en operaciones de ventas. Algunos ejemplos:

SERVICIOS FINANCIEROS



Por ejemplo, en los servicios financieros utilizan presentaciones sobre tabletas digitales en vez de hacerlo mediante diapositivas impresas, con la finalidad de estimular las ventas.

COMPAÑÍAS DE SEGURO



Las compañías de seguros utilizan herramientas móviles (tabletas, teléfonos inteligentes, etc.) para facilitar que sus agentes de ventas y clientes estudien y lleguen a acuerdos, utilizando análisis dinámicos de datos.

VISITADORES MÉDICOS

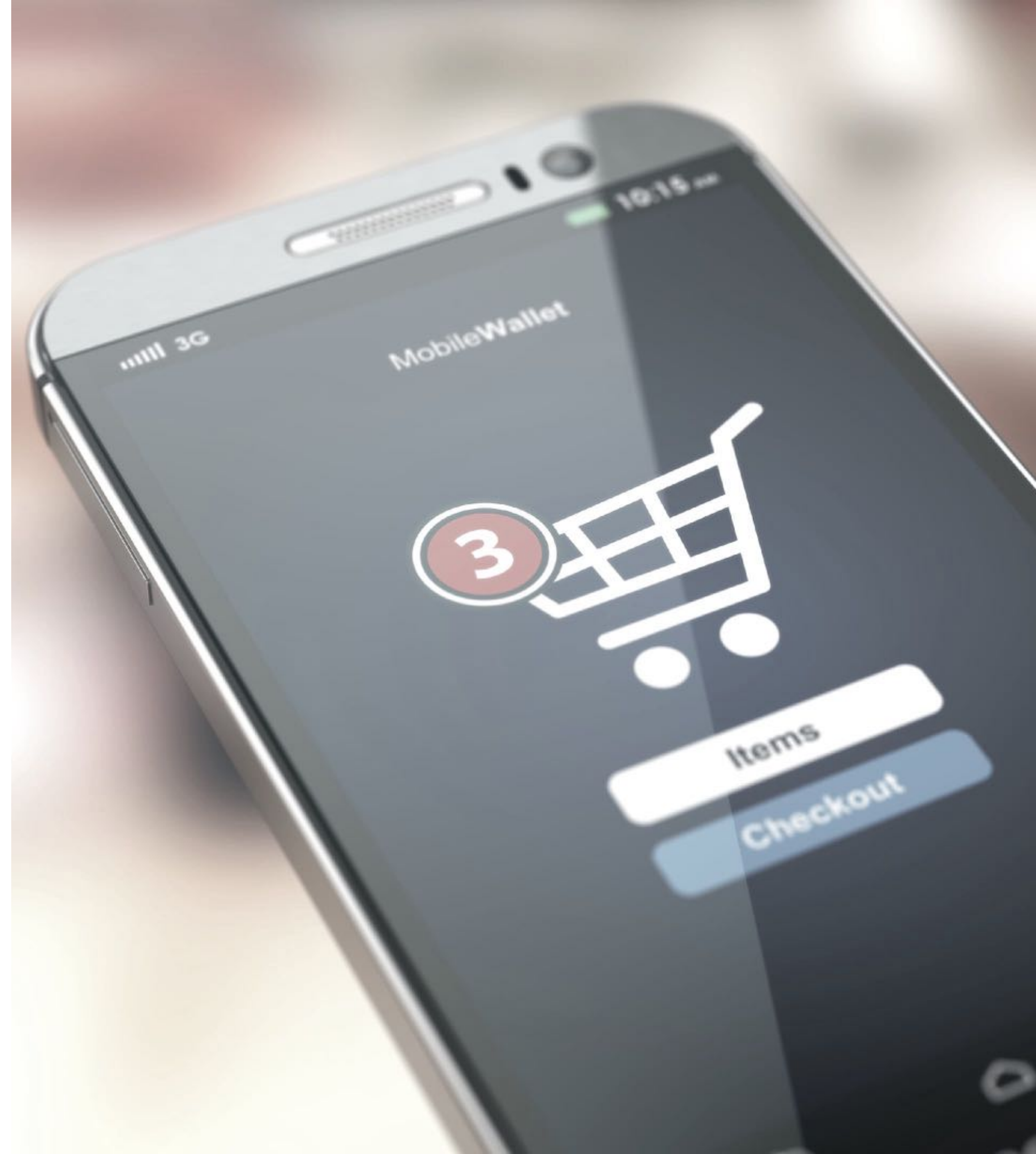


El departamento de ventas de una empresa de material médico está sustituyendo las visitas personales a médicos en sus consultas, potenciales clientes, por interacciones digitales con los mismos. En este sentido acuden a la consulta o despacho y dejan una iPad, con un vídeo y la información complementaria de nuevos productos que se considere relevante. El objetivo es conseguir la atención del médico -sin incomodarle y sin afectar a su agenda comprometida- cuando el agente de ventas vuelve a recoger el iPad el médico le dedica 10 minutos de conversación.

Cada vez más integran -en sus sistemas informáticos- los datos de compra de un cliente (o de visitas a páginas web específicas) para proporcionar y facilitar ventas más personalizadas, ofrecerle un mejor servicio individualizado, y prepararle paquetes de productos personalizados.

Por ejemplo, una compañía hipotecaria ha creado una estrategia de CRM para conectar a los clientes con las referencias locales de activos inmobiliarios; el sistema ofrece nuevas ofertas, en tiempo real, a través de Internet. Este tipo de servicios ya están disponibles en Canarias.

:



Los modelos concept store y flagship store, para los que no existe por el momento denominación en castellano, son puntos de venta de productos heterogéneos respecto a la experiencia tradicional de un negocio clásico de producto o marca única o de finalidad de la tienda. El concepto se está extrapolando a otros tipo de tiendas, diferentes de las pioneras en el concepto, ayudadas por la innovación tecnológica. Por ejemplo, una compañía hipotecaria ofrece a los inversores un proceso integrado, que combina las propiedades inmobiliarias y los servicios bancarios con los servicios externos a las mismas.

:





Algunas compañías tratan de hacer “la vida más fácil” al cliente, simplificando los procesos de compra mediante un plug-in digital, complemento o extensión en castellano, que favorece la transformación digital de la experiencia del cliente. Como ejemplo: un minorista carga automáticamente la última lista de la compra en línea de un cliente en su sitio de comercio electrónico (e-commerce). Este hecho le simplifica el proceso de compra, permitiéndole que puedan dedicar su tiempo a considerar otros productos. El cliente, finalmente, decide si quiere que se lo lleven a casa o prefiere pasar a recogerlo a una hora determinada.

2

UNA VISIÓN HOLÍSTICA Y COMPRENSIVA

2.4.

ASPECTOS A TRANSFORMAR Y/O CREAR EN UNA EMPRESA

2.4.1.

La experiencia del
(para o con el) cliente

2.4.1.3.

Puntos de contacto
del cliente:
“omnicanalidad”



El servicio al cliente se puede mejorar de manera significativa mediante iniciativas digitales creativas; utilizando soportes digitales existentes de uso generalizado, fácil y barato. Por ejemplo, un banco estableció una cuenta de Twitter para responder a quejas de los clientes con rapidez, evitando que tuviesen que ir físicamente a una oficina. Esta iniciativa digital también la aprovechó una comunidad de expertos, permitiendo crowdsourcing entre empleados y clientes.

:





La TD permite utilizar diversos canales (¿todos?) de contacto con el cliente, que también es una cultura que deben aprender ambas partes; las ventas, y más que ellas las conversaciones, van a ser cada vez más “omnicanal”, ya que el cliente lo es. Las empresas con múltiples canales para el cliente están experimentando una presión para proporcionar una experiencia integrada;

los servicios multicanal requieren una nueva visión, estrategia e implementación de los cambios necesarios, ayudados por la experiencia adquirida del cliente y los cambios en los procesos operativos internos.

En el estudio realizado conjuntamente por MIT Sloan BS & Capgemini Consulting varias compañías de las entrevistadas señalaban que estaban ofreciendo autoservicio, mediante el uso de herramientas digitales. Éstas permiten al cliente ahorrar tiempo, mientras que la empresa ahorra dinero (situación win-win). Otra tendencia es que las empresas están ofreciendo aplicaciones a los clientes, actuales y potenciales, para mejorar los puntos de contacto con ellos. Una empresa hotelera enlaza las aplicaciones para teléfonos inteligentes con el perfil del cliente, lo que le favorece la integración y las conversaciones mediante SMS, aplicaciones específicas y los nuevos desarrollos de la socialización en línea. Otra compañía ofrece aplicaciones de geolocalización y de realidad aumentada para ayudar a los clientes a encontrar lugares interesantes, vivir experiencias imborrables y proporcionarales vales y cupones (descuentos) en línea.



2

**UNA VISIÓN HOLÍSTICA
Y COMPRENSIVA**

2.4.

**ASPECTOS A
TRANSFORMAR Y/O
CREAR EN UNA
EMPRESA**

2.4.2.

Transformación de los
procesos operativos





Las experiencias transformadoras con los clientes son el aspecto más visible -y posiblemente más emocionante- de la TD. No obstante las empresas también logran importantes beneficios económicos al transformar sus procesos internos, mediante la digitalización de los mismos, la formación o habilitación de sus trabajadores y la gestión de su rendimiento (desempeño y productividad). Veamos brevemente cada uno de ellos.

2

UNA VISIÓN HOLÍSTICA Y COMPRENSIVA

2.4.

ASPECTOS A TRANSFORMAR Y/O CREAR EN UNA EMPRESA

2.4.2.

Transformación de los procesos operativos

2.4.2.1.

Fases en la digitalización de procesos



Conviene comenzar precisando el uso de términos en inglés, para entender adecuadamente este elemento de la TD. Existen tres términos en inglés parecidos, cuyo significado es conceptualmente diferente:

DIGITIZATION



Consiste en la automatización de manuales y de protocolos de procesos, que es posible gracias a la informatización de una empresa; implica pasar de un formato analógico (en papel), **de lo existente**, a un formato digital. En el momento actual se utiliza esta función para la descarga y escaneo de documentos, imágenes y datos.

No obstante, PwC y Cisco por ejemplo, un alcance a esta función más amplio que el indicado en el párrafo anterior.

DIGITALIZATION



Implica el uso de tecnologías digitales y de datos (convertidos a digital o de naturaleza digital en su origen) para crear ingresos, mejorar negocios, renovar o transformar procesos de negocio (no simplemente pasarlos a formato digital), y crear una cultura (ambiente y entorno) que favorezca el desarrollo de negocios digitales, en los que la información digital es su núcleo. Concretando y completando, este primer significado.

Para los negocios, “digitalización” implica la habilitación, mejora o transformación de: **operaciones, funciones, modelos o procesos y/o actividades**, aprovechando las ventajas de las tecnologías; con una visión amplia y diferente de la utilidad (uso y contexto) de los datos, que se convierten en información y en conocimiento aplicable, con el propósito específico de lograr beneficios.

DIGITALIZATION



Un tercer significado del término excede al mundo de los negocios: es el creciente desarrollo de aplicaciones de las tecnologías digitales en todas las actividades que afectan a los seres humanos, individual y colectivamente (sociedad); p.e., en salud, educación, comunicación, finanzas, transporte, logística, etc.

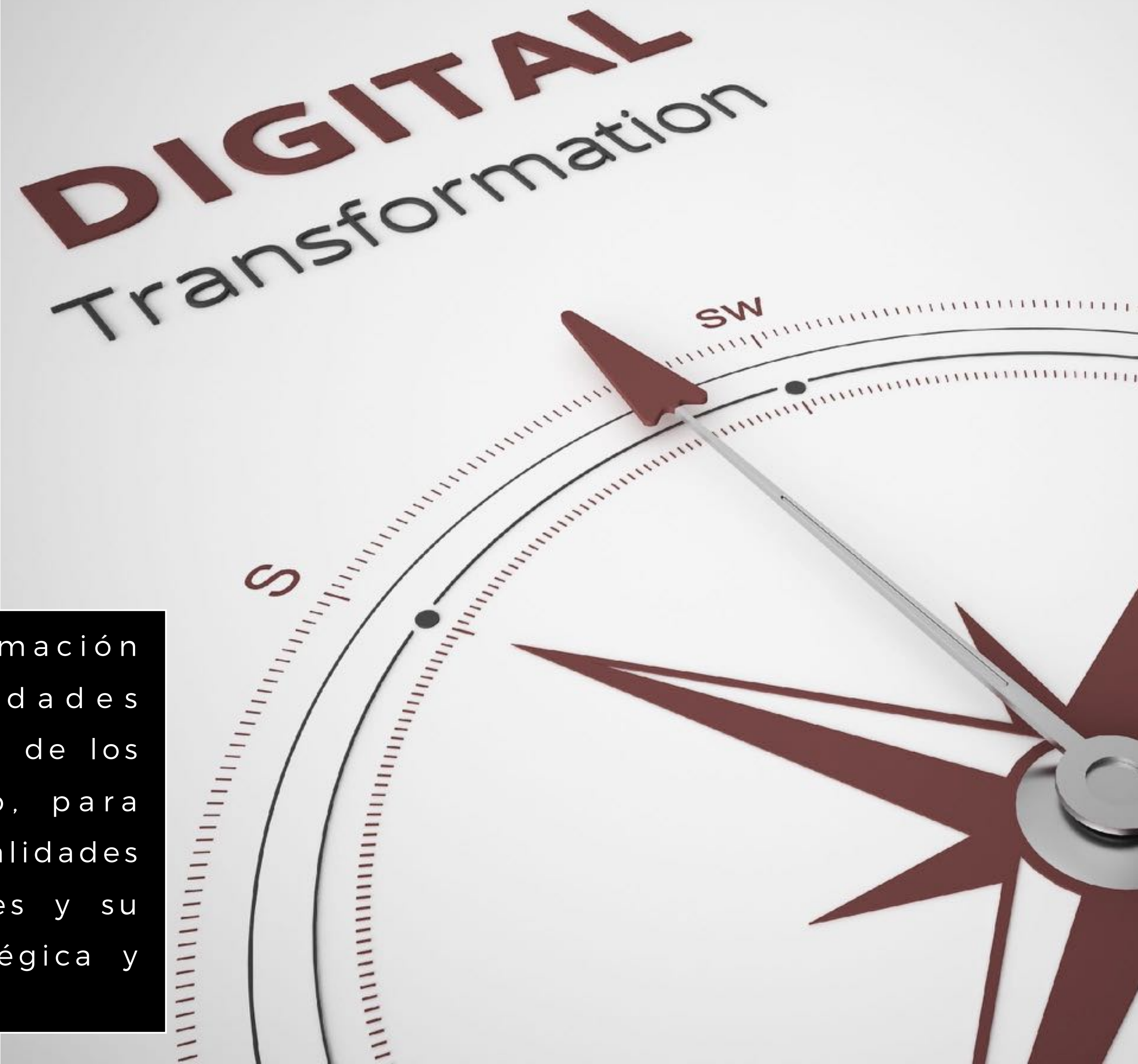
EN CONCLUSIÓN

LA “DIGITALIZACIÓN” ES LA TRANSFORMACIÓN DE LA REPRESENTACIÓN ANALÓGICA EN DIGITAL O LA UTILIZACIÓN DIGITAL DE ORIGEN DE UN ELEMENTO FÍSICO, CON LA FINALIDAD DE DIGITALIZAR Y AUTOMATIZAR PROCESOS O FLUJOS DE TRABAJO.

Por último, el término que da nombre a este curso, que se comenzó a dotar de significado en, y que se va construyendo poco a poco a medida que se desarrolla este módulo de introducción. Aquí interesa, sobre todo, que el alumno capte las diferencias entre los tres términos, que son etapas de una evolución, y que tienen un significado especial para las PYMES y el mercado minorista. La verdadera disrupción solo se suele presentar, como se indicó, en start ups.

DIGITAL TRANSFORMATION:

La transformación digital es la transformación profunda y acelerada de las actividades empresariales, los procesos, las competencias de los trabajadores y los modelos de negocio, para aprovechar plenamente los cambios, potencialidades y oportunidades de las tecnologías digitales y su impacto en la sociedad, de manera estratégica y priorizada



DIGITAL
Transformation

Ahora se puede precisar más de lo que hace el informe de MITSloan & Capgemini, ya que el mismo no distingue entre el segundo y el tercer término de los definidos anteriormente. En dicho marco solo se contempla la transformación digital de los procesos operativos, aunque se ha indicado que la TD afecta a todos los elementos de una empresa.





En este sentido el Informe afirma, citando ejemplos:

“La automatización puede permitir a las empresas reorientar a su personal en tareas más estratégicas. Un fabricante ha comenzado a centralizar la función de recursos humanos, permitiendo economías de escala a través del autoservicio, al mismo tiempo que libera a la gente de recursos humanos para "concentrarse en la ampliación de habilidades gerenciales, en lugar de contar días libres o [la asistencia y puntualidad en el trabajo]. La automatización permite a los investigadores centrarse en la innovación y la creatividad en lugar de hacerlo en esfuerzos repetitivos. La automatización también crea corrientes de datos, que pueden ser útiles en aplicaciones posteriores de minería de datos (Data Mining).



Un fabricante de pintura ha creado plantas completamente automatizadas que reducen significativamente los requisitos de mano de obra, mejoran la calidad del producto y mejoran el desempeño ambiental, de salud y seguridad. Una compañía de prendas de vestir se ha trasladado a los procesos de diseño digital al colaborar con socios de fabricación. Going digital elimina la mayoría de la necesidad de enviar prototipos físicos de ida y vuelta, reduciendo el ciclo de vida del desarrollo del producto en un 30%".

2

**UNA VISIÓN HOLÍSTICA
Y COMPRENSIVA**

2.4.

**ASPECTOS A
TRANSFORMAR Y/O
CREAR EN UNA
EMPRESA**

2.4.2.

**Transformación de los
procesos operativos**

2.4.2.2.

**Habilitación de los
trabajadores**



El trabajo, a nivel individual, se ha (o se está) virtualizado -más en unos trabajos que en otros- separando el proceso de trabajo de la ubicación de la empresa. Un negocio de servicios financieros reorganizó su sede, para que nadie tuviera un escritorio asignado, ni siquiera el Director General. Los empleados ahora trabajan desde casa uno o dos días a la semana y, cuando están en la oficina, se sientan cerca de personas con quienes están colaborando temporalmente. Las herramientas de colaboración y creación de redes de la empresa, mientras tanto, permiten a los empleados comunicarse con cualquier persona de la organización, desde cualquier lugar donde se encuentren. Se está preparando el terreno para nuevos cambios, relacionados con la globalización. Al habilitar todos los aspectos del lugar de trabajo digital, se puede simplificar el proceso de ventas, así como aumentar la toma de conciencia de su finalidad y reducir el “desorden de información”.





Las herramientas que virtualizan el trabajo individual, cuya demora en la incorporación se debe a sus costes, se han convertido en poderosos facilitadores de intercambio de conocimientos. Los vendedores y empleados de primera línea, por ejemplo, están empezando a beneficiarse de herramientas colaborativas, en las que pueden identificar a expertos y obtener respuestas a preguntas en tiempo real. Estos trabajadores tienen, también y cada vez más, acceso a una visión única y global de las interacciones de la compañía con un cliente.

El Informe soslaya -lo da por hecho- la necesidad de una formación y capacitación permanente de todos los trabajadores, que les capaciten para la TD. Una formación individualizada, que debe acompañar al desarrollo de una imprescindible cultura corporativa común. Se trata , en una palabra, de transformar la experiencia de los empleados.

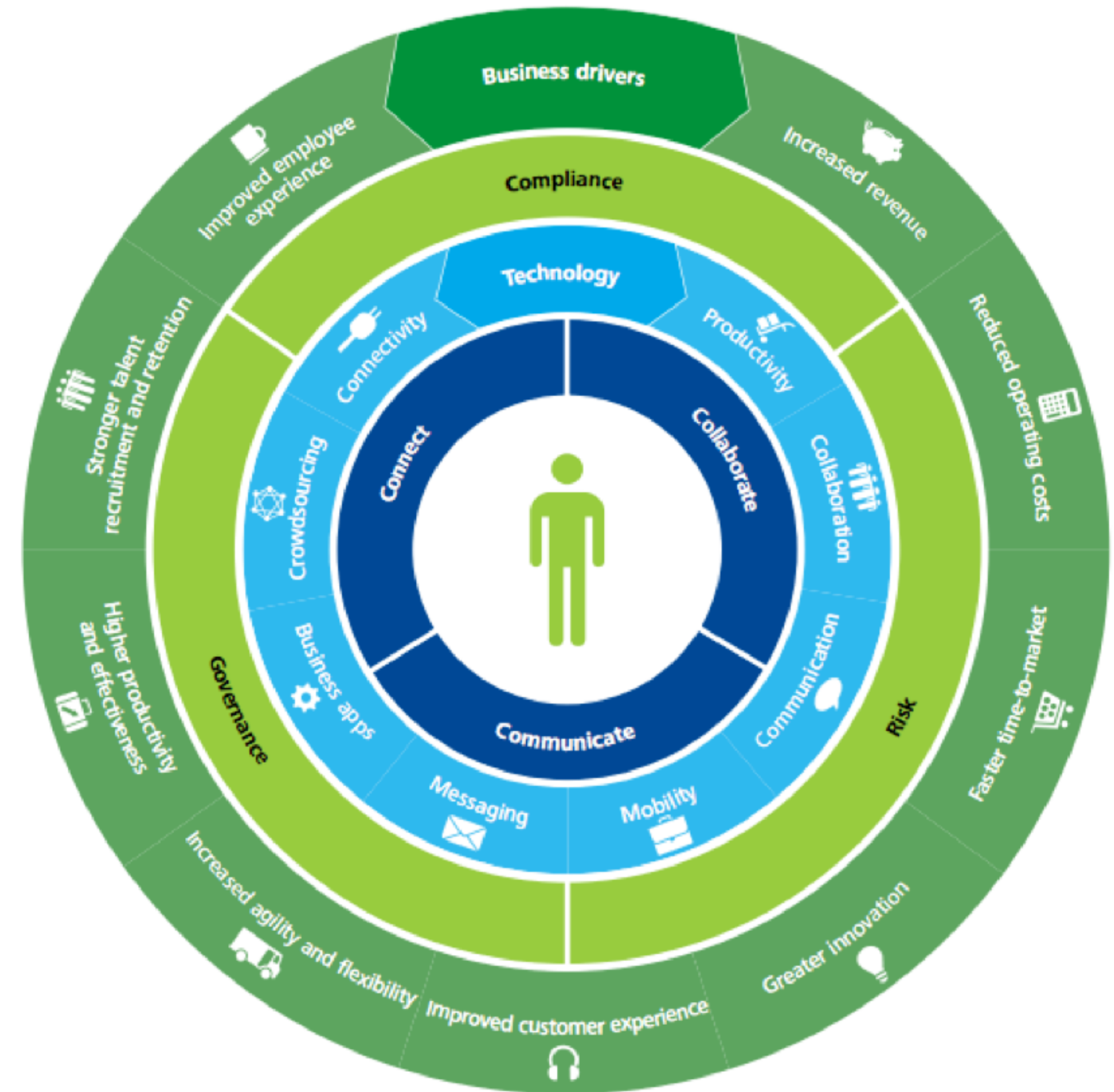


Figura:- Marco del lugar de trabajo digital.
Fuente: Deloitte, s.f.

2

**UNA VISIÓN HOLÍSTICA
Y COMPRENSIVA**

2.4.

**ASPECTOS A
TRANSFORMAR Y/O
CREAR EN UNA
EMPRESA**

2.4.2.

**Transformación de los
procesos operativos**

2.4.2.3.

Gestión de resultados

Los sistemas transaccionales digitales proporcionan a los ejecutivos una visión más profunda de los productos, las regiones y los clientes, permitiendo tomar decisiones sobre datos reales y no sobre suposiciones. Esto ocurre tanto en procesos internos como en procesos orientados al cliente. El nivel de detalle también está aumentando, lo que permite a los gerentes comparar el estatus entre los sitios o reasignar la capacidad de fabricación del producto, de manera que no podían hacer antes.



La TD, además de proporcionar una mejor y más abierta información, está cambiando el proceso de toma de decisiones estratégicas. Los altos ejecutivos de un fabricante de dispositivos médicos utilizaron las herramientas de colaboración existentes de la compañía, para ampliar las sesiones de planificación estratégica de 12 personas a más de 300, entre los principales gerentes o jefes de las distintas unidades de negocio. Esto permitió un mejor aporte al proceso y una mejor aceptación de la visión, después de que se tomaran las decisiones.



Cada vez aparecen en el mercado más firmas proveedoras de soluciones APM (Application Performance Management), para orientar a las empresas en éste, y otros, elementos de su TD.

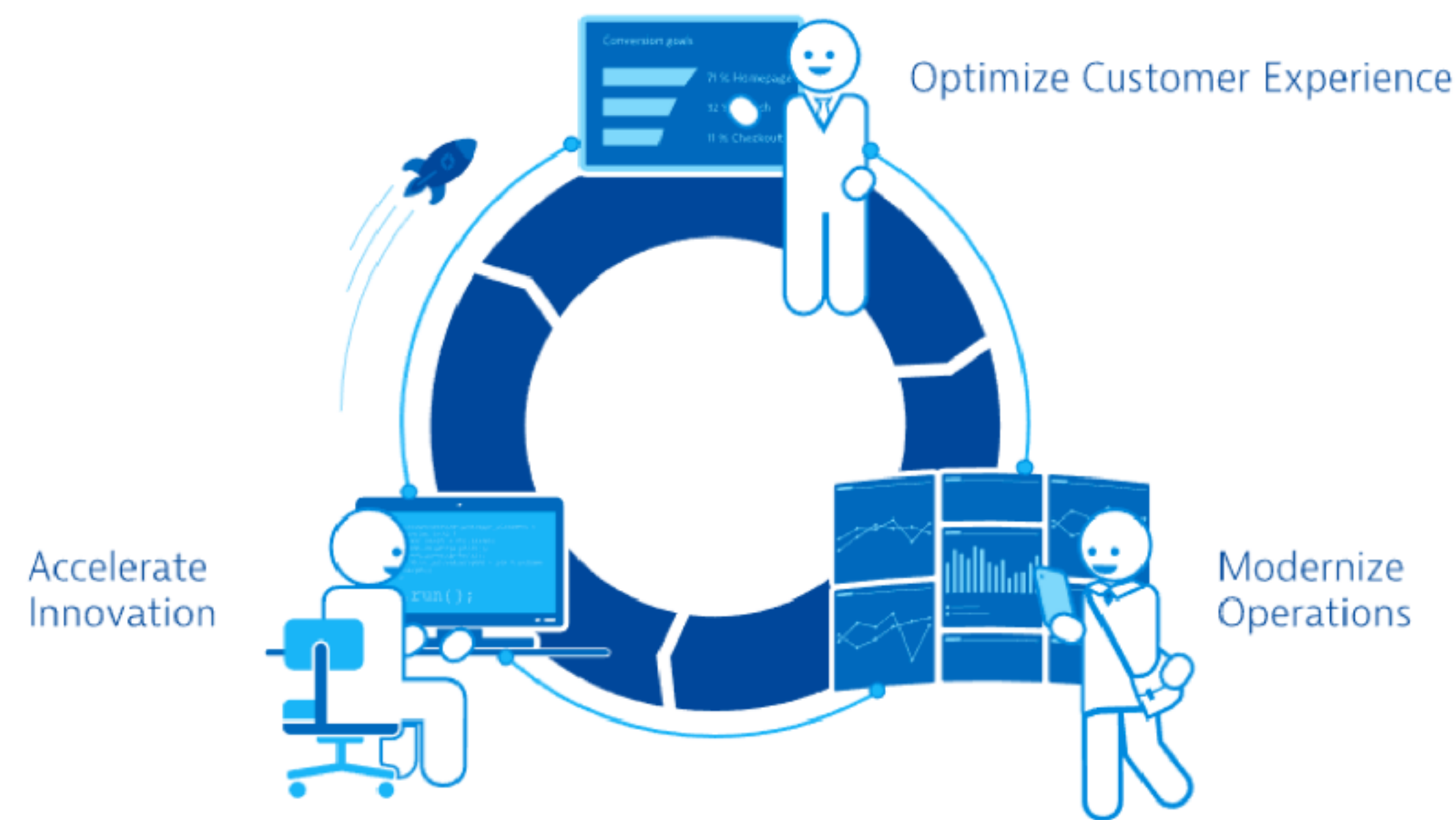


Figura:- Gestión digital de resultados para negocios, operaciones y desarrollo.
Fuente: Dynatrace web

2

**UNA VISIÓN HOLÍSTICA
Y COMPRENSIVA**

2.4.

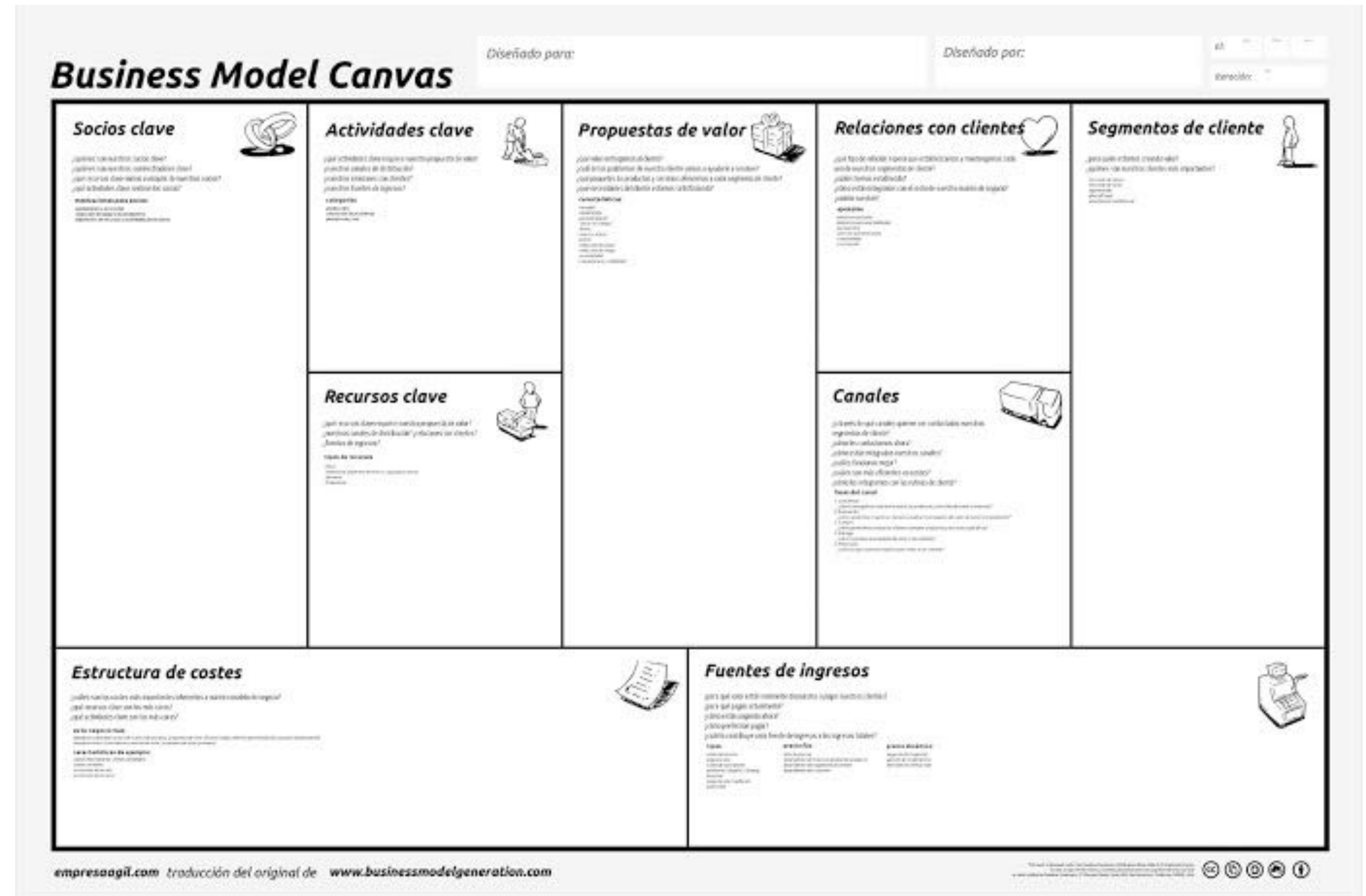
**ASPECTOS A
TRANSFORMAR Y/O
CREAR EN UNA
EMPRESA**

2.4.3.

Modelos de negocio

Su definición clásica es: “el plan previo al plan de negocio, que define qué se va a ofrecer al mercado, cómo se va a hacer, quién será el público objetivo, cómo se va a vender el producto o servicio, y cuál se generarán los ingresos”.

El **Business Model Canvas** es la “plantilla” de modelo de negocio más popular del mundo. Desde que sus creadores, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, publicaron el libro que dio nombre a este “lienzo”, se ha convertido en un modelo de negocio utilizado para casi todas las nuevas start ups y popularizado en concursos como los Startup Weekends.



Las empresas no están cambiando solo su forma de trabajar y funciones, sino también redefiniendo cómo sus éstas interaccionan entre sí e incluso expandiendo sus fronteras y actividades.

LOS TRES PILARES O ELEMENTOS DE ESTA TRANSFORMACIÓN SON:

A

LAS MODIFICACIONES
DIGITALES DEL NEGOCIO

B

LA CREACIÓN DE NUEVOS
NEGOCIOS DIGITALES

C

LA GLOBALIZACIÓN DIGITAL

2

**UNA VISIÓN HOLÍSTICA
Y COMPRENSIVA**

2.4.

**ASPECTOS A
TRANSFORMAR Y/O
CREAR EN UNA
EMPRESA**

2.4.3.

Modelos de negocio

2.4.3.1.

Los negocios modificados
digitalmente

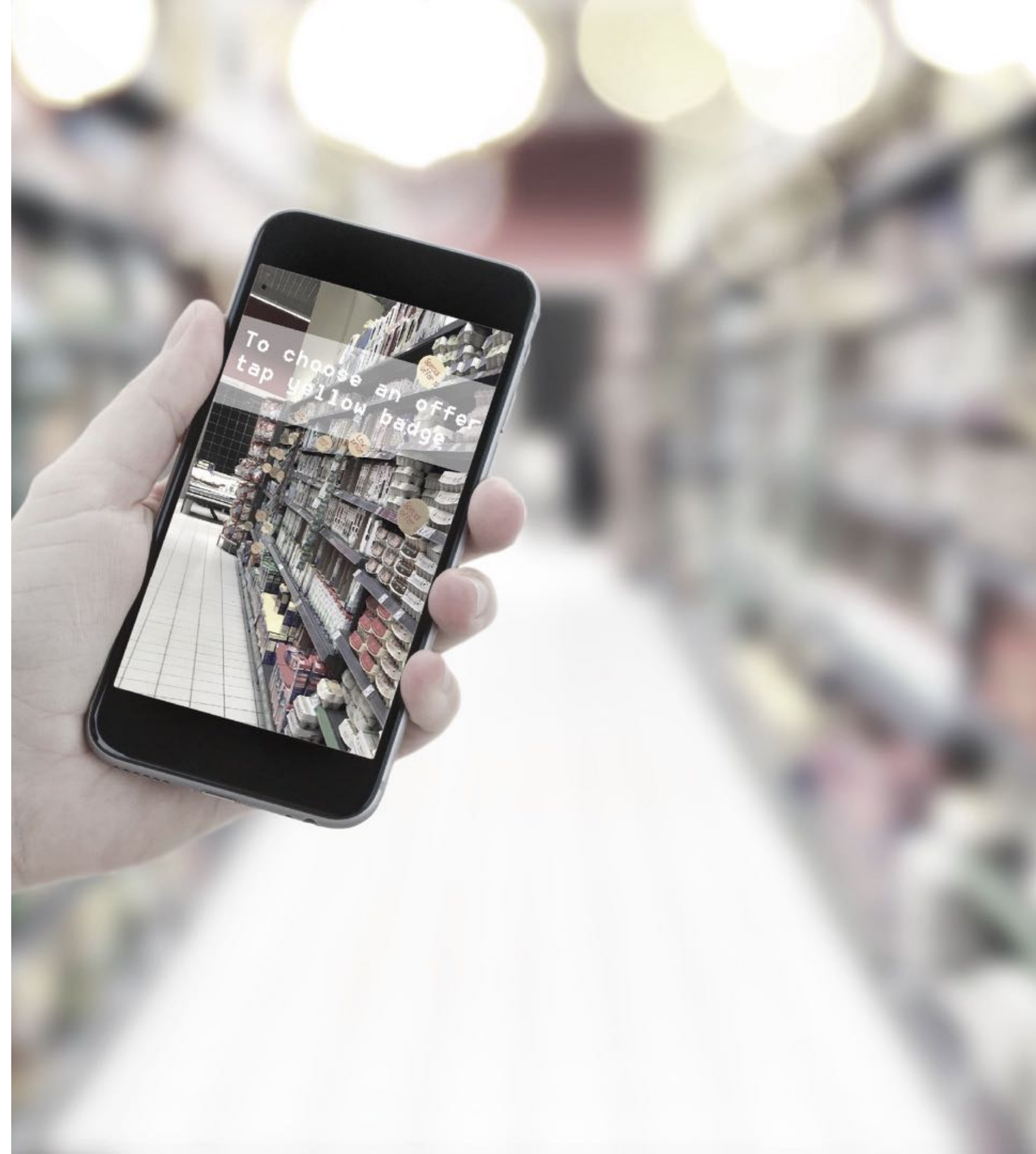
UN ALTO EJECUTIVO DECÍA

“

NOS HEMOS DADO CUENTA DE QUE SI NO TRANSFORMAMOS LA FORMA EN QUE HACEMOS NEGOCIOS, VAMOS A MORIR. NO SE TRATA DE CAMBIAR LA FORMA CÓMO USAMOS LA TECNOLOGÍA, SINO DE CAMBIAR LA MANERA CÓMO HACEMOS NEGOCIOS. LA EMPRESA ESTÁ BUSCANDO Y ENCONTRANDO MANERAS DE AUMENTAR LAS OFERTAS FÍSICAS CON OFERTAS DIGITALES, ASÍ COMO UTILIZAR LA TECNOLOGÍA DIGITAL PARA COMPARTIR CONTENIDO A TRAVÉS DE SILOS ORGANIZACIONALES.

”

Otro ejemplo que citan de transformación de negocio es el de: una empresa de alimentos que se mantiene fiel a su negocio tradicional, pero que crea además el canal digital para transformar un nuevo negocio de crecimiento. Como dijo un ejecutivo en la entrevista: después de dos años, nuestra plataforma de comercio electrónico nos está trayendo el 20% de nuestros nuevos clientes, y nuestros clientes tradicionales están consumiendo de media un 13% más”.



Otros negocios están construyendo envoltorios digitales o de servicios alrededor de los productos tradicionales. Por ejemplo: una oficina de correos nacional está creando un buzón digital gratuito para cada dirección de correo postal, que las empresas pueden utilizar como sustituto del buzón físico de una persona. Una empresa de crédito para empresas está desarrollando un negocio digital para algunos productos de crédito, que requieren menos implicación en comparación con sus ofertas tradicionales (high-touch offerings).



2

**UNA VISIÓN HOLÍSTICA
Y COMPRENSIVA**

2.4.

**ASPECTOS A
TRANSFORMAR Y/O
CREAR EN UNA
EMPRESA**

2.4.3.

Modelos de negocio

2.4.3.2.

**Creación de nuevos
negocios digitales**





Las compañías también están introduciendo productos digitales que complementan sus productos tradicionales. Por ejemplo, un fabricante de prendas deportivas empezó a vender GPSs y otros dispositivos digitales, que pueden registrar y reportar el entrenamiento de los clientes. Otras compañías están cambiando su modelo de negocio, remodelando sus fronteras a través de lo digital. Una empresa de hipotecas está pasando de ser un vínculo en la cadena de valor, a ser un ensamblador global de productos de inversión. Una autoridad aeroportuaria está intentando convertirse en los dueños del proceso completo de los viajeros, proveyendo una experiencia multicanal integrada, incluyendo información sobre el tráfico aéreo y las reservas, promociones en las tiendas duty-free y otros beneficios.



Para la creación de nuevos negocios digitales se necesita visión y liderazgo; una empresa centrada en la captación, crecimiento y retención del talento (digital y no digital) ; estar centrada no solo en la experiencia del cliente, sino también en las de sus empleados; ser innovadora cultural y digitalmente, anticipándose a lo que quieren los clientes aún no percibiéndolo éstos explícitamente; etc. En una palabra, en la era digital hay que REINVENTAR LA EMPRESA.

Estos aspectos se abordarán en distintos módulos del curso.



2

**UNA VISIÓN HOLÍSTICA
Y COMPRENSIVA**

2.4.

**ASPECTOS A
TRANSFORMAR Y/O
CREAR EN UNA
EMPRESA**

2.4.3.

Modelos de negocio

2.4.3.3.

Globalización digital





Las compañías están transformándose cada vez más de ser multinacionales a ser operativas a nivel global; y esto es cierto, para todo tipo de empresas, no solo para las muy grandes. Las personas emprendedoras habrán tenido experiencias en este sentido. La tecnología digital, que permite disponer de información integrada, está permitiendo que las empresas obtengan sinergias globales, mientras siguen siendo localmente sensibles. Las compañías tienen a su alcance, si lo saben aprovechar, servicios globales compartidos en las áreas de las finanzas, recursos humanos con su nueva orientación, e incluso capacidades nucleares como el diseño y la fabricación.



Los servicios globales compartidos promueven la eficiencia y reducen riesgos; incluso facilitan la flexibilidad global. Un fabricante puede desviar la producción alrededor del globo con pocos días de antelación, en respuesta a las interrupciones o al exceso de demanda.

Esta globalización digital es elemento esencial de la TD de las empresas, si se sabe aprovechar e integrar adecuadamente en la estrategia de la empresa.



La transformación digital requiere un fuerte liderazgo para impulsar el cambio. Pero también requiere una **visión de qué partes de la empresa se desean transformar**. Las empresas de todas las industrias y regiones experimentan con - y se benefician de - la transformación digital. Ya sea en la manera en que los individuos trabajan y colaboran, en la forma en que los procesos empresariales se ejecutan dentro de las fronteras organizacionales y entre ellas, o en la forma en que la empresa entiende y sirve a los clientes. La tecnología digital ofrece una gran cantidad de oportunidades para todas las empresas.



2

**UNA VISIÓN HOLÍSTICA
Y COMPRENSIVA**

2.5.

ESTRATEGIA DIGITAL



Este apartado trata cómo una empresa puede aplicar la TD a todos los aspectos de la misma, que se han sintetizado en el anterior. La implementación y el éxito en la misma, afirman la mayoría de las referencias (consultoras, universidades e investigadores), está en diseñar una buena estrategia digital.

LA TD ES UNA CUESTIÓN DE ESTRATEGIA
LA ESTRATEGIA: CLAVE PARA TRIUNFAR EN LA TD

Como consecuencia, hay que plantear y conocer este aspecto de la TD; aunque hay que hacerlo con algunas precisiones para orientar al estudiante en su aprendizaje.

Ahora bien, al ser un módulo de presentación general del curso y de introducción, se considera que son suficientes unas pinceladas acerca de este aspecto de la TD.



2

**UNA VISIÓN HOLÍSTICA
Y COMPRENSIVA**

2.5.

ESTRATEGIA DIGITAL

2.5.1.

Cuestiones previas

No se trata de abordar ¿cómo llevar a cabo una estrategia digital?, sino de considerar aspectos que se consideran esenciales a la hora de abordarla. Hay que tener en cuenta que es una estrategia para la sociedad posindustrial, en un entorno VUCA, aprovechando las posibilidades que ofrece el hecho digital (cultura + tecnología). Las cuestiones seleccionadas son subjetivas del autor, aunque basadas en lo que la literatura reitera y la experiencia confirma.



2

**UNA VISIÓN HOLÍSTICA
Y COMPRENSIVA**

2.5.

ESTRATEGIA DIGITAL

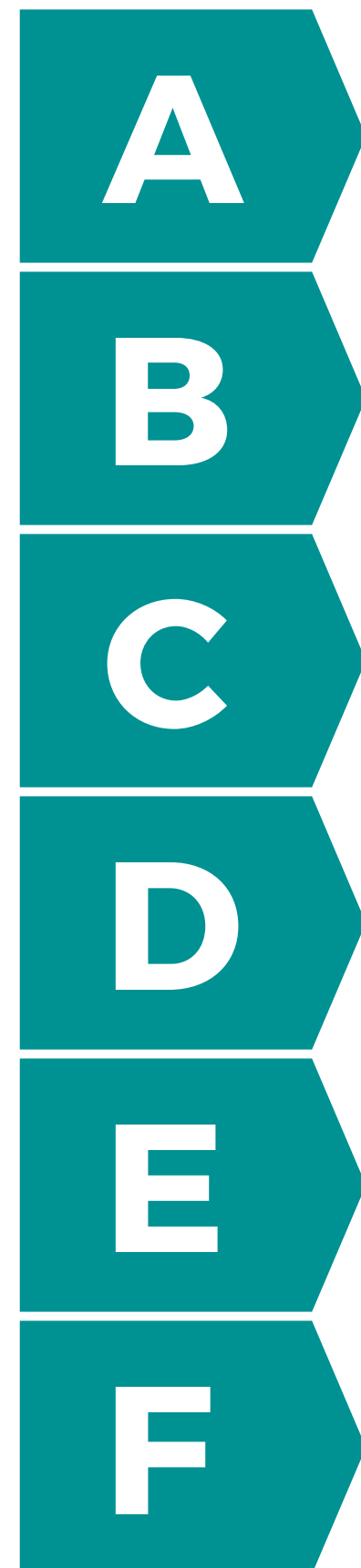
2.5.1.

Cuestiones previas

2.5.1.1.

La estrategia digital, ¿es
clave para triunfar?

Punto de partida: ¿es imprescindible, clave, para triunfar?, todos dicen que sí; la realidad confirma que es necesaria, aunque no suficiente. Veamos con qué condicionantes se puede considerar que la estrategia es clave, para lograr el éxito en la TD de una empresa



Punto de partida: ¿es imprescindible, clave, para triunfar?, todos dicen que sí; la realidad confirma que es necesaria, aunque no suficiente. Veamos con qué condicionantes se puede considerar que la estrategia es clave, para lograr el éxito en la TD de una empresa



a₁.- Una perspectiva es la teórica, académica o profesional, y otra la real de cada caso concreto. Este hecho es aún más relevante en este caso, puesto que el proceso necesita del acompañamiento externo de expertos (teóricos y prácticos), que tienen su propia escuela de pensamiento e intereses, pero que conocen poco de la empresa concreta.

Una escuela de pensamiento que debe tener tanto una componente de cambio cultural, como de cambio tecnológico; ambas priorizadas, coherentes, flexibles y equilibradas.

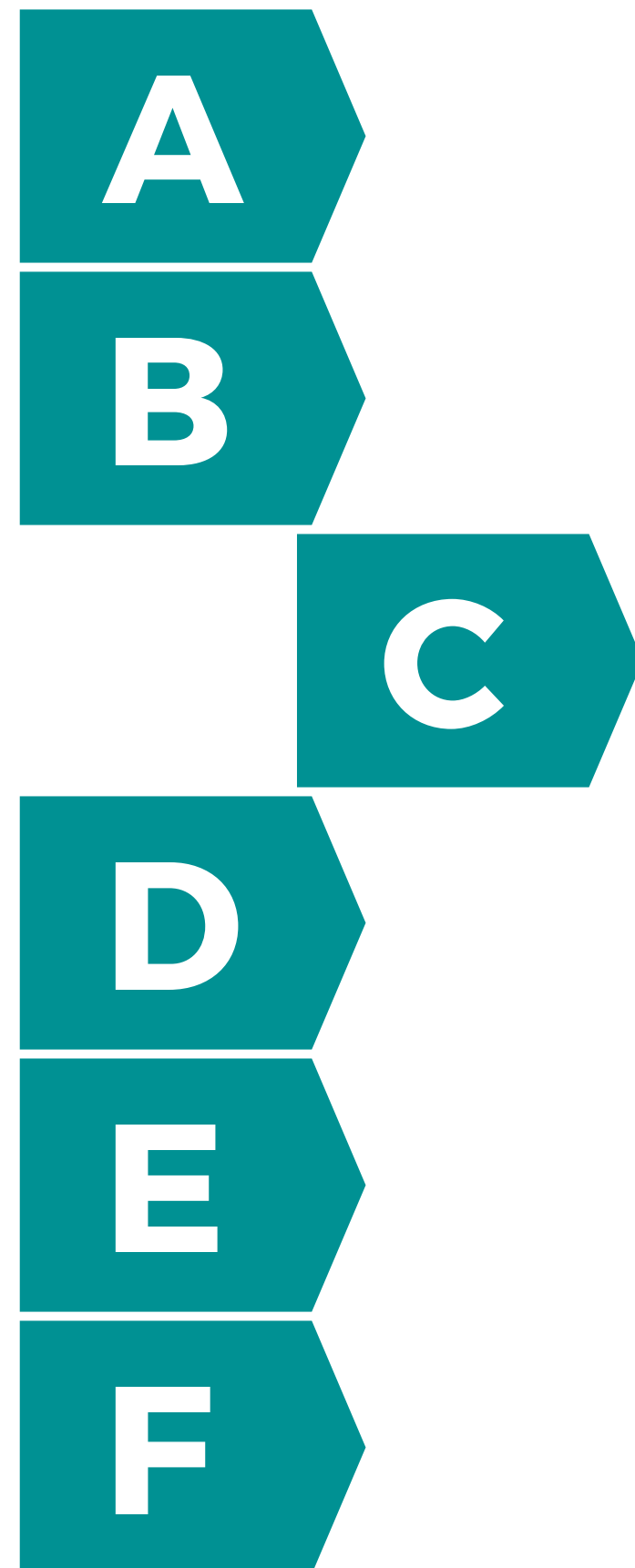
a₂.- Hay que considerar la perspectiva desde la que aprende cada alumno de este curso, sintiéndose protagonista del proceso: como persona perteneciente a una empresa o como agente de la consultora, que le presta ayuda y guía. Conocer ambos aspectos es fundamental, por eso aprender utilizando una metodología de “juego de roles” (rol playing) se considera relevante.

Punto de partida: ¿es imprescindible, clave, para triunfar?, todos dicen que sí; la realidad confirma que es necesaria, aunque no suficiente. Veamos con qué condicionantes se puede considerar que la estrategia es clave, para lograr el éxito en la TD de una empresa



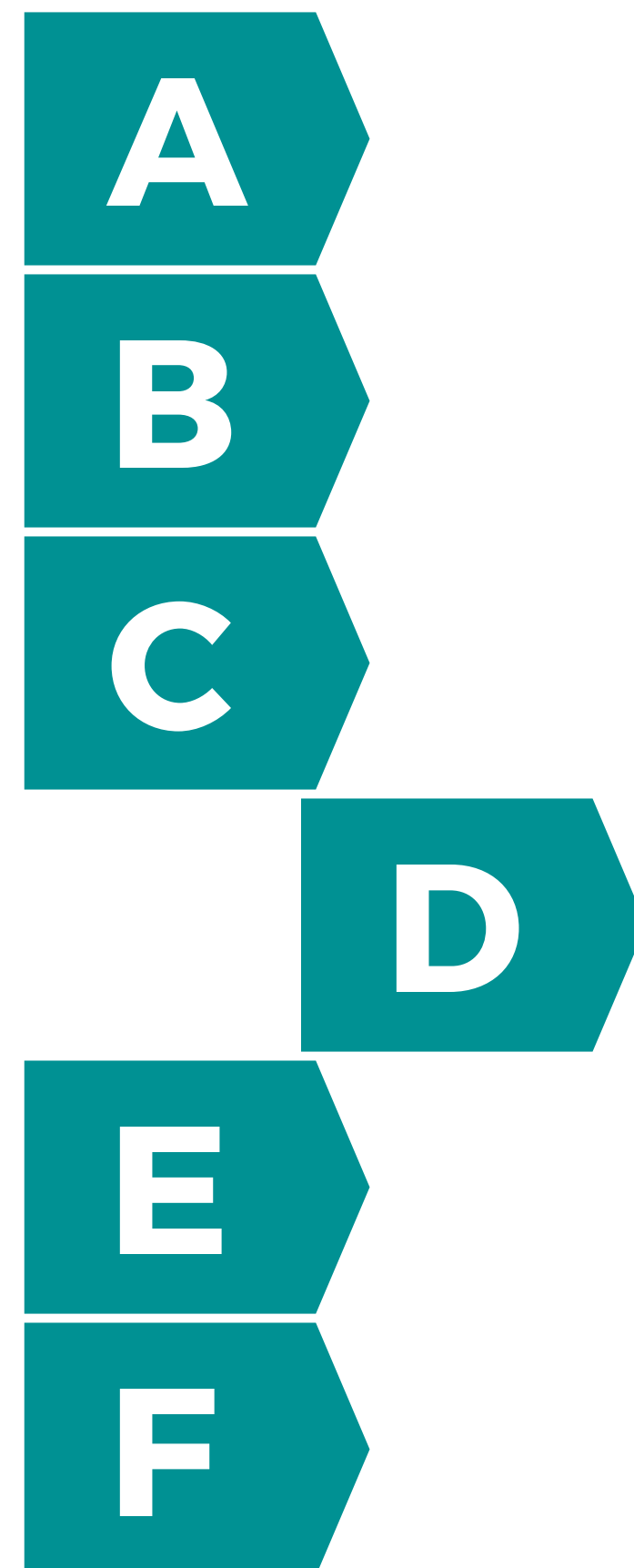
La estrategia no puede ignorar el reto del talento y la valoración de las capacidades existentes en la organización, que son elementos decisivos para una estrategia de cambio o transformación, para aumentar la competitividad en mercados que exceden lo local. Este es uno de los aspectos más importantes a tomar en consideración.

Punto de partida: ¿es imprescindible, clave, para triunfar?, todos dicen que sí; la realidad confirma que es necesaria, aunque no suficiente. Veamos con qué condicionantes se puede considerar que la estrategia es clave, para lograr el éxito en la TD de una empresa



Gran parte de la estrategia digital está orientada hacia lo que realmente es una estrategia de marketing digital. Lo cual solo es un aspecto de la misma de la TD de la empresa.

Punto de partida: ¿es imprescindible, clave, para triunfar?, todos dicen que sí; la realidad confirma que es necesaria, aunque no suficiente. Veamos con qué condicionantes se puede considerar que la estrategia es clave, para lograr el éxito en la TD de una empresa



El Director General (CEO) de una empresa debe plantearse **previamente**, ayudado por los asesores (que considere oportunos) o por si solo: ¿mi empresa necesita una TD?, ¿tengo las infraestructuras y recursos necesarios para abordarla?, y ¿los medios financieros?, ¿para qué? y ¿por qué? -el WHY- la considero necesaria, ¿tengo reconocido el liderazgo digital (cultura + tecnología) por los directores de las distintas unidades funcionales o organizativas de la empresa, y por el consejo de administración?, etc.

Punto de partida: ¿es imprescindible, clave, para triunfar?, todos dicen que sí; la realidad confirma que es necesaria, aunque no suficiente. Veamos con qué condicionantes se puede considerar que la estrategia es clave, para lograr el éxito en la TD de una empresa



¿Necesito una estrategia para transformar digitalmente la empresa o sería suficiente experimentar innovaciones digitales parciales, en algunas unidades funcionales o elementos clave de la transformación?

Punto de partida: ¿es imprescindible, clave, para triunfar?, todos dicen que sí; la realidad confirma que es necesaria, aunque no suficiente. Veamos con qué condicionantes se puede considerar que la estrategia es clave, para lograr el éxito en la TD de una empresa



Si ya se decide aplicar la TD, y como **consecuencia se necesita una estrategia, que fije ruta y meta a alcanzar, teniendo en cuenta que:**

f₁.- La estrategia, y no la tecnología, es la que hace posible la TD. Es importante identificar qué aspectos o elementos, en un caso concreto, son clave para favorecer e impulsar la TD (sus drivers).

f₂.- La estrategia implica reflexión interna (CEO + alta y, posiblemente, media dirección) acerca del futuro de la empresa, y cómo se puede hacer realidad. Una reflexión guiada, que no impuesta, por expertos externos que hayan tenido experiencias prácticas reales.

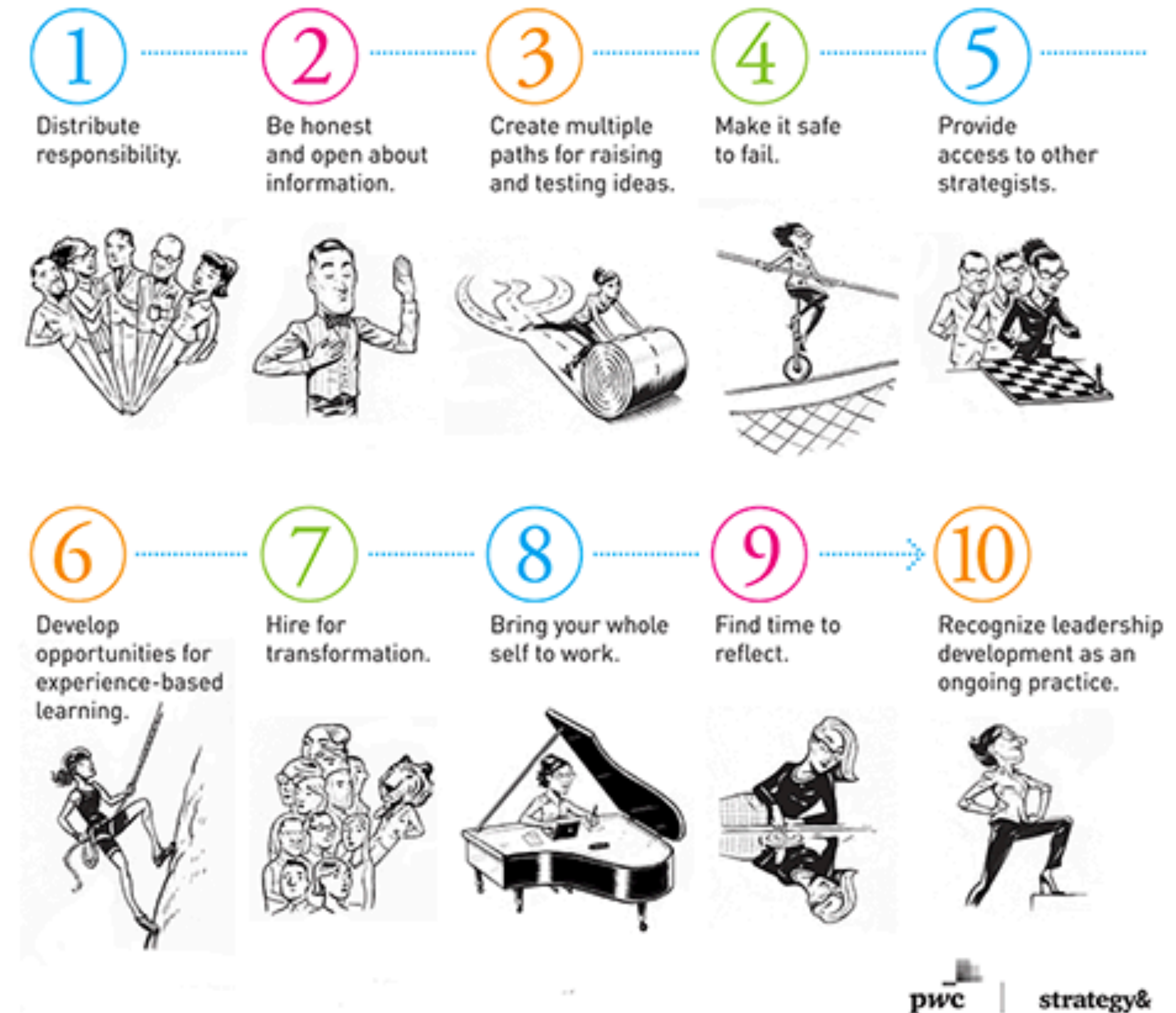
f₃.- La estrategia, en la sociedad actual y en un entorno VUCA, debe ser flexible y revisada periódicamente.

f₄.- La estrategia exige priorizar, para focalizar; sobre todo en la TD, como se indicó en el apartado anterior (los nueve elementos considerados, u otros). Implica tener una “hoja de ruta” o plan de actuación (¿por dónde empiezo y continúo?), objetivos a alcanzar, indicadores cualitativos y cuantitativos (KPI), un cuadro de mando integral en su caso, y una agenda temporal.

f₅.- La estrategia y su seguimiento son dos caras de una misma moneda. Significa que la estrategia, aún perfectamente elaborada, no tiene utilidad alguna si no se implementa y se sigue dicha puesta en práctica: monitoreo, valoración, evaluación, ajustes y reconocimientos

No se precisan líderes con las mismas características o capacidades en tiempos en los que hay que mantener el statu quo, que cuando las empresas se enfrentan a los desafíos de hoy en día (líderes transformacionales); y hay que transformar las empresas (visión), la forma en que hacen los negocios, qué negocios hacen, a quienes y cómo se dirigen, y con qué infraestructuras y recursos deben contar. En épocas de crisis y de cambio acelerado, se necesitan **líderes estratégicos, creativos e innovadores**. Estas características, en general, no es fácil encontrarlas en líderes séniores (con más experiencia).

La revista strategy+ business publicaba en su número de otoño 2016, 18 de mayo, un artículo sobre: 10 Principles of Strategic Leadership, en el que se incluye la infografía que se presenta.



For further insights, see: strategy-business.com/10principlesstrategy
Infographic: Opto Design/Lars Leetaru

Figura:: Diez características del liderazgo estratégico.
Fuente: PwC & Strategy®, 2016.

La experiencia indica que, hasta el momento, las empresas han abordado la situación contratando líderes de fuera de la misma, ya que nos los tenían “dentro”; ahora bien, también se ha comprobado que los cambios significativos son más fáciles de hacerse realidad y tener éxito, **si están liderados “desde dentro”**. Para ello es necesario que las empresas desarrollen estas competencias entre sus mandos superiores e intermedios.

Las competencias necesarias es una combinación de capacidades organizacionales e individuales, de competencias “duras” y “blandas”.



Las diez características o competencias se pueden agrupar en tres grandes bloques:

1

Sistemas y estructuras.

(Competencias de la
1ª a la 3ª),

2

Personas, políticas y prácticas.

(Competencias de la
4ª a la 7ª),

3

Individuales

El foco en el propio líder,
(Competencias de la
8ª a la 10ª),

2

**UNA VISIÓN HOLÍSTICA
Y COMPRENSIVA**

2.5.

ESTRATEGIA DIGITAL

2.5.2.

Estrategia: de la
planificación a su
implementación

En el proceso de la TD, no basta con disponer de una estrategia, De toda la cadena, solo se tratará -en este módulo- la parte de planificación estratégica holística. En ella se determinan cuáles son los principios estratégicos para la empresa, que la hagan competitiva en la era digital. A partir de los mismos y de su propia realidad (grado de madurez digital y capital humano), se establece la estrategia adecuada para desarrollar y potenciar al máximo dichos principios, en función de la realidad actual. Esta estrategia sirve de poco si no se implementa, se sigue, se valora, y se evalúa. Todo ello en un proceso dinámico y flexible, que se realimenta constantemente.



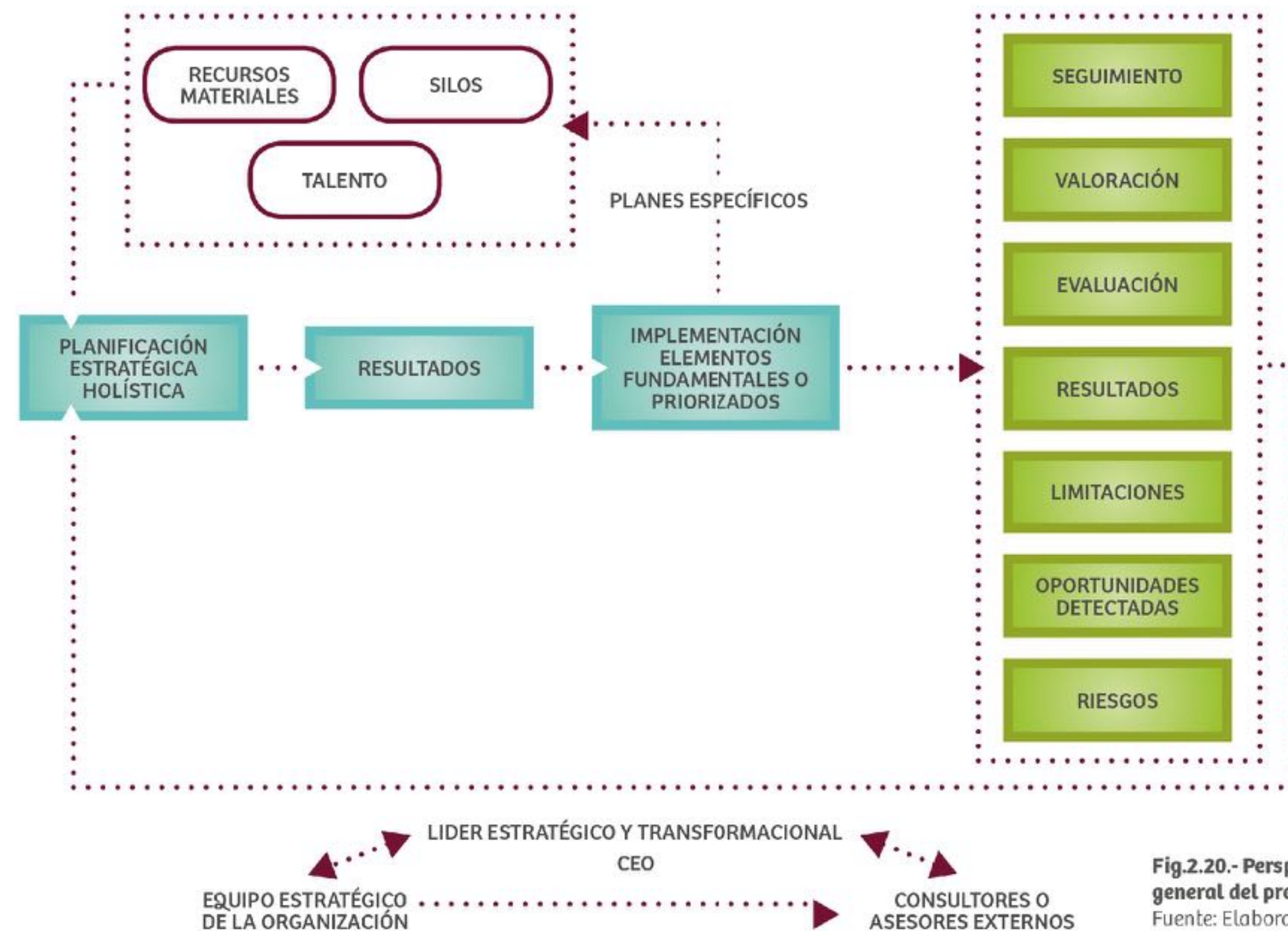


Fig.2.20.- Perspectiva general del proceso de TD.
Fuente: Elaboración propia

Parece lógico preguntarse : **¿cómo suele iniciarse el proceso de la TD?**. Normalmente el CEO de una organización no se plantea grandes “profundidades”, sino que tiene problemas de algún tipo, que no sabe bien cómo resolver; o bien él o algún alto ejecutivo tienen visión e información general de que “algo” está cambiado en el mundo, que puede afectar a su negocio, y se quieren adelantar; o algún consultor o asesor le hace una propuesta, creándole inquietudes.

2

**UNA VISIÓN HOLÍSTICA
Y COMPRENSIVA**

2.5.

ESTRATEGIA DIGITAL

2.5.2.

Estrategia: de la
planificación a su
implementación

2.5.2.1.

Planificación estratégica
digital

En la planificación estratégica holística se identifican las grandes decisiones que debe tomar la empresa, que afectarán su destino en los próximos años (quizá cinco). Es definir su nueva visión.

Estas decisiones no son simplemente pequeños ajustes a nivel de la actividad cotidiana, sino de naturaleza tal que implican cambios sustanciales de la estructura organizativa, o grandes cambios de las relaciones con sus principales agentes de interés (stakeholders), en su posicionamiento competitivo, o con los socios estratégicos de la organización.



En ocasiones, el mundo exterior a la empresa fuerza estas decisiones; en otras, son razones o circunstancias internas las que requieren una gran revisión de (o repensar) la organización. En el caso de este curso las causas son externas: la revolución digital, una nueva sociedad posindustrial, y un entorno VUCA. Para afrontar la nueva realidad se requieren cambios profundos en el interior de las organizaciones, si desean seguir siendo competitivas, en mercados cada vez más globales e interconectados. Ello no obsta, para que además empresas concretas requieran cambios debidos a circunstancias internas. Esto le lleva a plantearse, o que le planteen, el ¿para qué? y el ¿por qué? (Why?) de la TD, y le ayuden a encontrar respuestas no triviales.



Por lo tanto, una planificación estratégica a nivel corporativo es:

UN PROCESO SISTEMÁTICO Y FORMALMENTE DOCUMENTADO, PARA DECIDIR CUÁL ES EL CONJUNTO DE DECISIONES CLAVE QUE UNA ORGANIZACIÓN, VISTA COMO UN TODO CORPORATIVO, DEBE PLANTEARSE Y ENCONTRAR RESPUESTAS PARA PROSPERAR (ADQUIRIR VENTAJA COMPETITIVA) EN LOS PRÓXIMOS AÑOS. EN NUESTRO CASO BASADO EN LA INCORPORACIÓN DEL HECHO DIGITAL (TECNOLOGÍA + CULTURA INNOVADORA).

Este proceso acaba en la redacción de un plan estratégico corporativo.
Análogamente, el plan estratégico digital es:

**UN CONJUNTO DE MANIFESTACIONES (INTENCIONES) QUE DESCRIBEN
EL PROPÓSITO Y LOS VALORES ÉTICOS DE UNA ORGANIZACIÓN, JUNTO
CON LAS ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS DISEÑADAS PARA LOGRAR LOS
OBJETIVOS ESTABLECIDOS EN CADA UNA DE ELLAS.**

Los planes estratégicos son menos importantes que la planificación estratégica. Ésta hay que hacerla lo más sencilla, concreta y clara posible. Su calidad y acierto radica en priorizar unos pocos, importantes y significativos desafíos, que hay que decidir; y en el impacto a lograr, a partir de dicha selección, a medio y largo plazo. El plan estratégico los incorpora, orienta cómo lograrlos (mediante objetivos específicos) y cómo evaluar los resultados.

Las decisiones priorizadas deben ser justo las necesarias, con un cierto margen de incertidumbre en la selección, para que la organización se enfrente con (posibilidades y probabilidades altas de) éxito a sus desafíos más importantes.



A partir de una planificación estratégica clara se comprende el propósito de la estrategia, lo cual es esencial para la motivación, compromiso y alineación de todos los miembros de la organización. La incertidumbre en cuanto a la mejora en la calidad y cantidad de los resultados obtenidos, y el tiempo que se tardará en percibirlos son aspectos a tener en cuenta, comunicarlos internamente y a valorarlos.



LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TIENE CINCO COMPONENTES ESENCIALES:

1

ASUNCIÓN EXPLÍCITA Y CONTINUADA
DE UN COMPROMISO CORPORATIVO.

2

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS A LARGO PLAZO, PARA
MEJORAR EL DESEMPEÑO Y LOS
RESULTADOS EN LA ORGANIZACIÓN.

3

GENERACIÓN DE OPCIONES
ESTRATÉGICAS, EN DIFERENTES
ELEMENTOS O UNIDADES FUNCIONALES.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TIENE CINCO COMPONENTES ESENCIALES:

4

EVALUACIÓN Y DECISIÓN SOBRE
ESTRATEGIAS A SEGUIR.

5

SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN
DE LAS ESTRATEGIAS EN LOS
OBJETIVOS A LARGO PLAZO FIJADOS.

2

**UNA VISIÓN HOLÍSTICA
Y COMPRENSIVA**

2.5.

ESTRATEGIA DIGITAL

2.5.2.

Estrategia: de la
planificación a su
implementación

2.5.2.2.

Cada organización necesita
una plataforma para sus
negocios digitales



Hasta ahora se ha hablado mucho de cultura y poco de tecnología para la transformación digital de una organización, empresa o negocio. En parte para resaltar que no consiste, ni se debe comenzar por disponer de tecnología, bien propia o bien subcontratada, dependiendo del grado de madurez digital del ente en cuestión. Pero también por que en el curso existe un módulo 2, que específicamente trata de las Tecnologías Digitales.

Ahora bien, no hace falta insistir que en un proceso de TD se necesitan tecnologías de esta naturaleza; su selección, uso e integración en los elementos, tanto que se transforman digitalmente, como en los que no lo hacen en las etapas iniciales, es necesario que estén consideradas e integradas en la planificación estratégica, en la estrategia y en planes específicos de acción, Y es necesario cualquiera que sea el grado de maduración de la empresa.

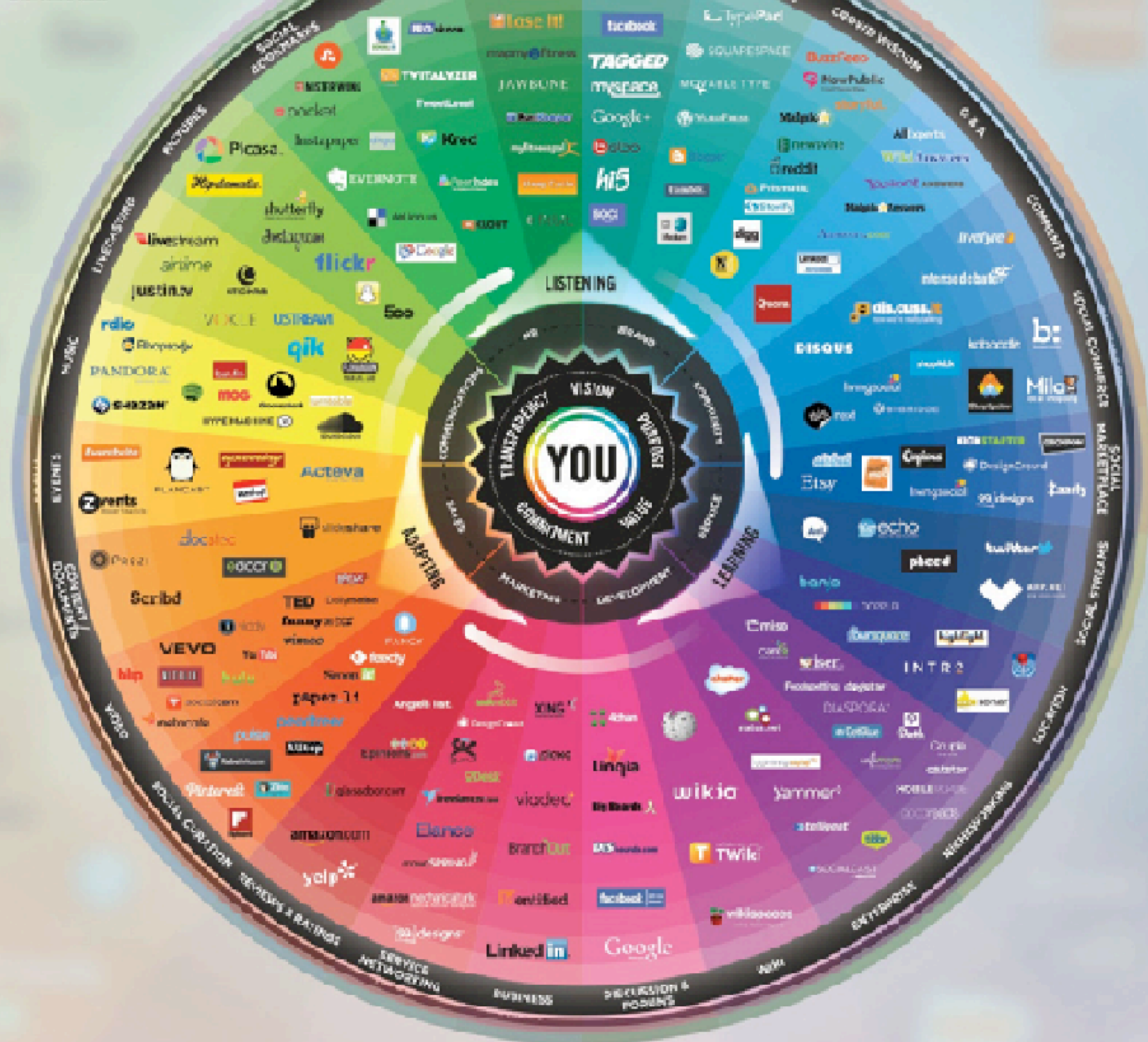


Una de las firmas de mayor solvencia internacional, en estos aspectos, es Gartner que marca tendencias e innovaciones; una de las cuales es, precisamente, “las plataformas tecnológicas digitales”. En este subapartado se pretende dar una visión general e introductoria de la tecnología que necesita una empresa para llevar a cabo una TD.

Gartner®

THE CONVERSATION PRISM

Presented to you by
Brian Solari, CEO



El concepto básico en estos momentos es el de plataforma digital (PD) o virtual. Hay que ser conscientes que dicho concepto excede al de la TD de las empresas o negocios, como consecuencia de sus características, potencialidades y oportunidades que ofrece para ámbitos muy diferentes. Como es tradicional, para este tipo de situaciones emergentes innovadoras, no existe una definición única de las mismas.

Son más clarificadores algunos ejemplos, que dar una definición en intenso de las mismas.; esta opción se complica cuando se intenta dar ejemplos, ya que existen PD para redes sociales, para educación, para negocios y empresas, sanidad, emprendeduría, economía del bien común, en el mercado laboral conectando talento y oportunidades, etc. Por ello se muestra una infografía genérica de las mismas, que ya se considera antigua (2013), pero que es bastante completa; es significativo el nombre que le da la fuente de la misma: el **prisma de las conversaciones**.

CARACTERÍSTICAS COMUNES

SON ECOSISTEMAS QUE CONECTAN A UN GRUPO DE PERSONAS INTERESADAS EN UN FIN COMÚN, YA SEA ÉSTE UN FIN ECONÓMICO, SOCIAL O DE CUALQUIER OTRO TIPO.

SE BASAN EN EL USO DE CAPACIDADES TECNOLÓGICAS, PARA SOPORTAR LA ACTIVIDAD DE LA PLATAFORMA.

HABILITAN MÚLTIPLES CANALES A SUS USUARIOS, PARA FACILITAR EL ACCESO A LA INFORMACIÓN Y A LOS SERVICIOS EN CUALQUIER MOMENTO Y DESDE CUALQUIER LUGAR.

ESTÁN EN CONTINUA EVOLUCIÓN, YA QUE SE DESARROLLAN UTILIZANDO METODOLOGÍAS ÁGILES. COMO CONSECUENCIA ESTÁN HABILITANDO CONTINUAMENTE NUEVAS FUNCIONALIDADES Y DEJANDO OTRAS, QUE NO HAN TENIDO BUENA ACEPTACIÓN O QUE HAN QUEDADO OBSOLETAS. EN DEFINITIVA, ESTÁN REINVENTÁNDOSE A SI MISMAS DE FORMA CONTINUA, CON LA FINALIDAD DE CREAR LA MEJOR EXPERIENCIA DE USUARIO POSIBLE, MAXIMIZANDO LA GENERACIÓN DE VALOR. SON ECOSISTEMAS QUE TIENEN “VIDA PROPIA”.

SON PERSONALIZABLES Y PERMITEN A CADA USUARIO DISFRUTAR DE UNA EXPERIENCIA TOTALMENTE DISTINTA, AJUSTADA A SUS NECESIDADES Y A SUS GUSTOS.

SU VALOR AUMENTA EXPONENCIALMENTE A MEDIDA QUE AUMENTA EL NÚMERO DE USUARIOS DE LA PLATAFORMA.

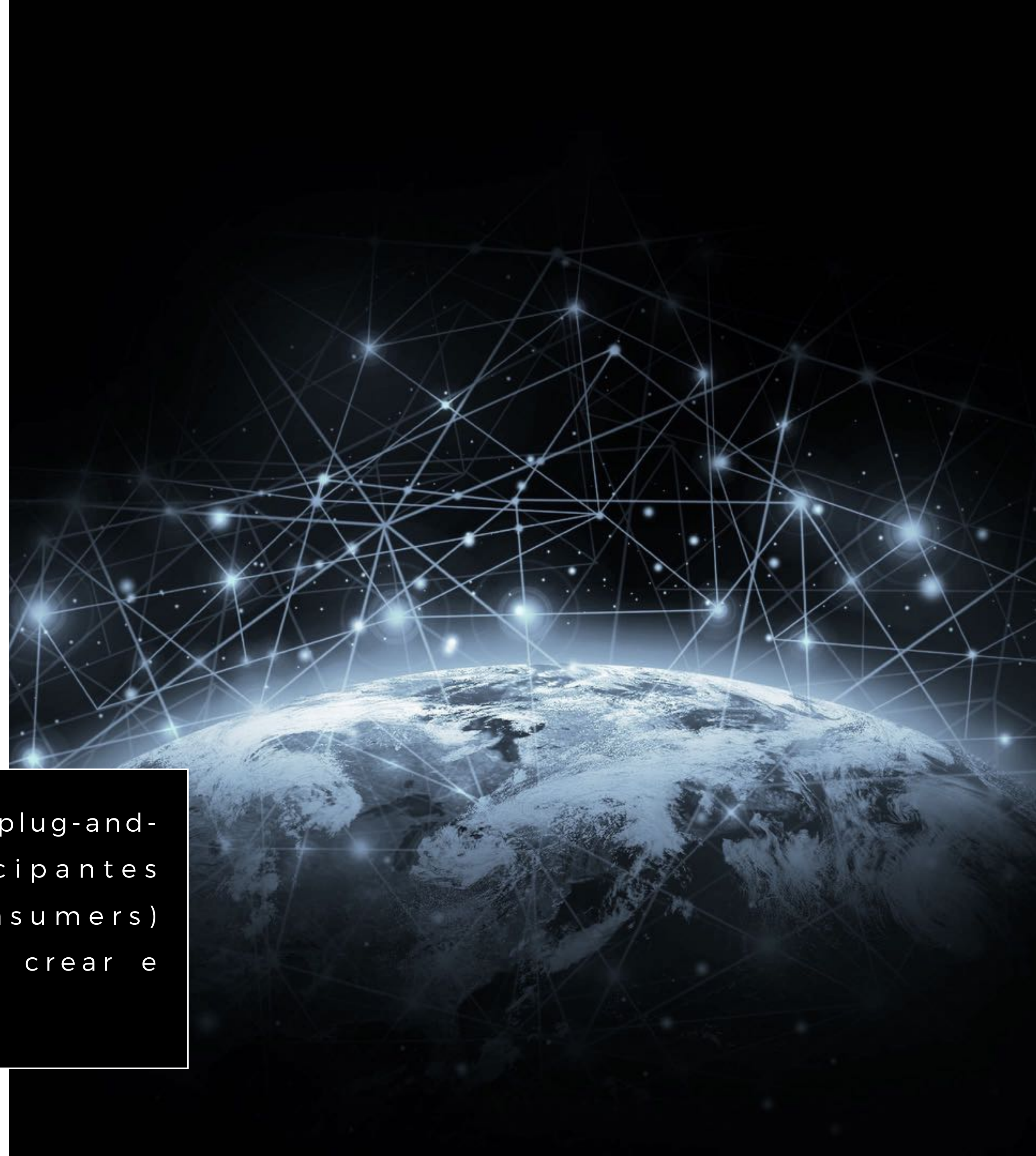
FACILITAN LA INTEROPERABILIDAD CON OTRAS PLATAFORMAS A TRAVÉS DEL USO DE ESTÁNDARES, QUE FACILITEN LOS INTERCAMBIOS DE INFORMACIÓN Y SERVICIOS.

A partir de las mismas, aunándolas, se puede dar una definición.

Resaltando algunos ejemplos de plataformas mencionadas en apartados anteriores, quedará más claro de qué se está hablando: Facebook, Amazon, Airbnb, Spotify, Uber, Wallapop, Tripadvisor, LinkedIn, Waze, Blablacar, eBay, ..., entre otros de una lista casi infinita. Todos ellos son ecosistemas en la economía digital.

Para el caso concreto de plataformas digitales para empresas y negocios, se sugiere (teniendo en cuenta todo lo anterior):

Una plataforma es un modelo de negocio plug-and-play que permite a múltiples participantes (productores y consumidores, proconsumers) conectarse a él, interactuar entre sí y crear e intercambiar valor.



Conviene precisar someramente qué es un modelo de negocio plug-and-play: es un modelo de negocio basado en PD, del tipo descargar una aplicación y comenzar a operar.

Las cinco grandes empresas en Internet, que se están comiendo al mundo con variantes de este modelo, son:

- Apple.
- Microsoft.
- Google.
- Amazon
- Facebook.



Es conveniente conocer que un negocio digital (es decir que se ha transformado digital o quiere conseguirlo) necesita plataformas digitales en cinco grandes áreas (Gartner, 2016):

1

Plataforma de sistemas de información.

Apoya y mantiene todo el funcionamiento interno de la empresa, gerencia y operaciones, (back office), así como los sistemas centrales de la misma.

2

Plataforma de experiencia del cliente.

Contiene los principales elementos orientados al cliente, como portales de clientes y para la ciudadanía, comercio multicanal y aplicaciones para clientes.

3

Plataforma de datos y análisis.

Se ocupa de aportar las capacidades de gestión de la información y analíticas. Los programas de gestión de datos y las aplicaciones analíticas facilitan la toma de decisiones basadas en datos, mientras que ciertos algoritmos automatizan el descubrimiento y la acción.

Es conveniente conocer que un negocio digital (es decir que se ha transformado digital o quiere conseguirlo) necesita plataformas digitales en cinco grandes áreas (Gartner, 2016):

4

Plataforma de Internet de las cosas (IoT).

Conecta recursos físicos para el seguimiento, optimización, control y monetización. Sus capacidades incluyen conectividad, análisis, e integración entre los servicios centrales y los sistemas de IoT.

5

Plataforma de ecosistemas.

Facilita la creación de, y la conexión con, ecosistemas externos, mercados y comunidades. La gestión, el control y la seguridad de las API (Application Programming Interfaces) son sus principales elementos.

La Figura muestra la totalidad de plataformas tecnológicas necesarias para un negocio digital. La necesidad de las mismas será función de la selección de los aspectos, que se prioricen para transformar en cada etapa. De nuevo conviene insistir, nunca será suficiente, que una TD requiere mucho más que tecnología (p.e., liderazgo, talento, capacidades y habilidades, y nuevos modelos de negocio).

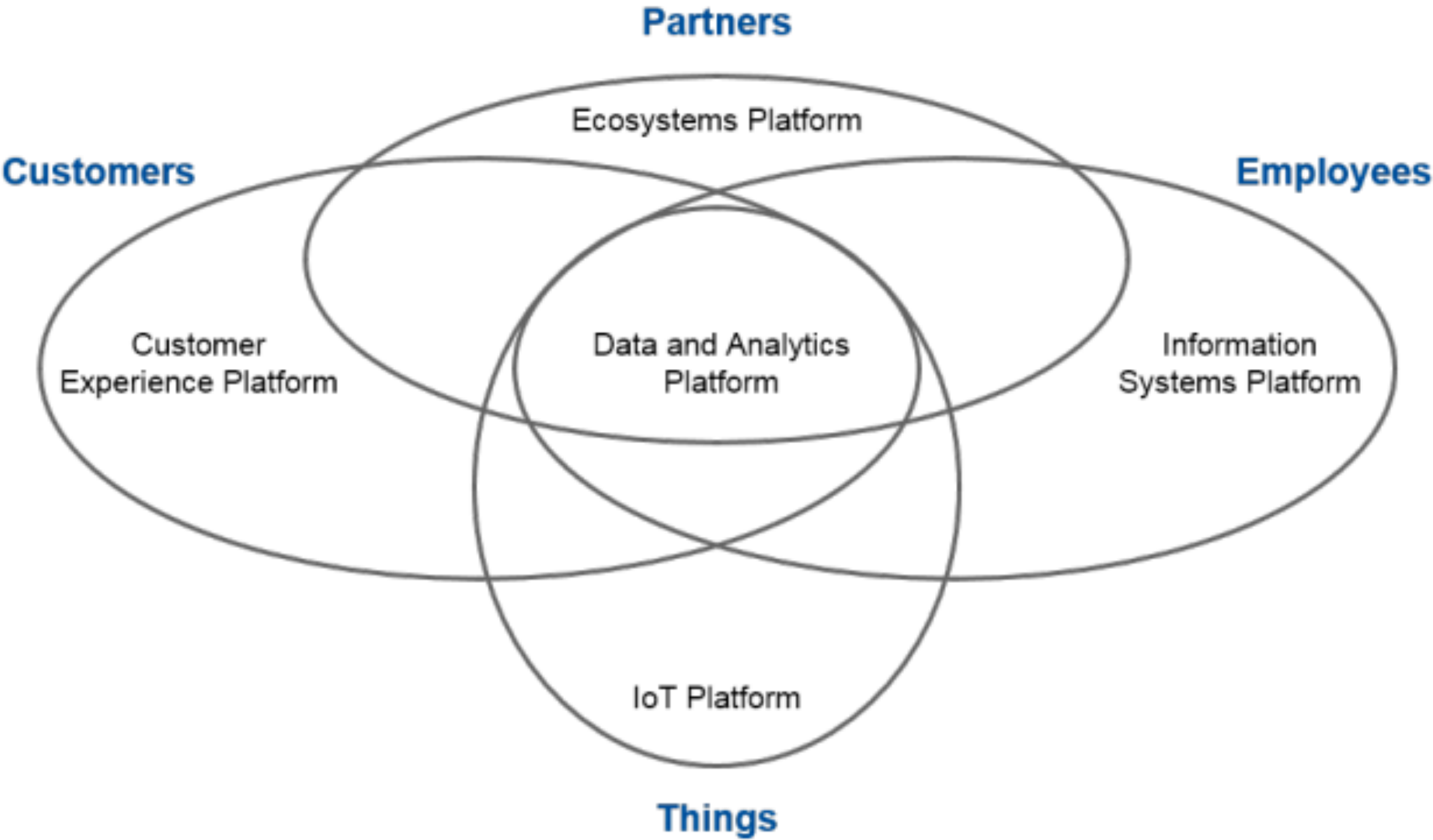


Figura: Identificación del conjunto de plataformas tecnológicas de un negocio digital.
Fuente: Gartner, 2016.

Son muy ilustrativas las figuras que incluye la citada referencia, en cuanto a los objetivos de cada una de ellas, que complementan el cuadro (verde) último incorporado en este módulo del curso.

Para no incluirlas una a una, se sintetizan en la siguiente Figura.

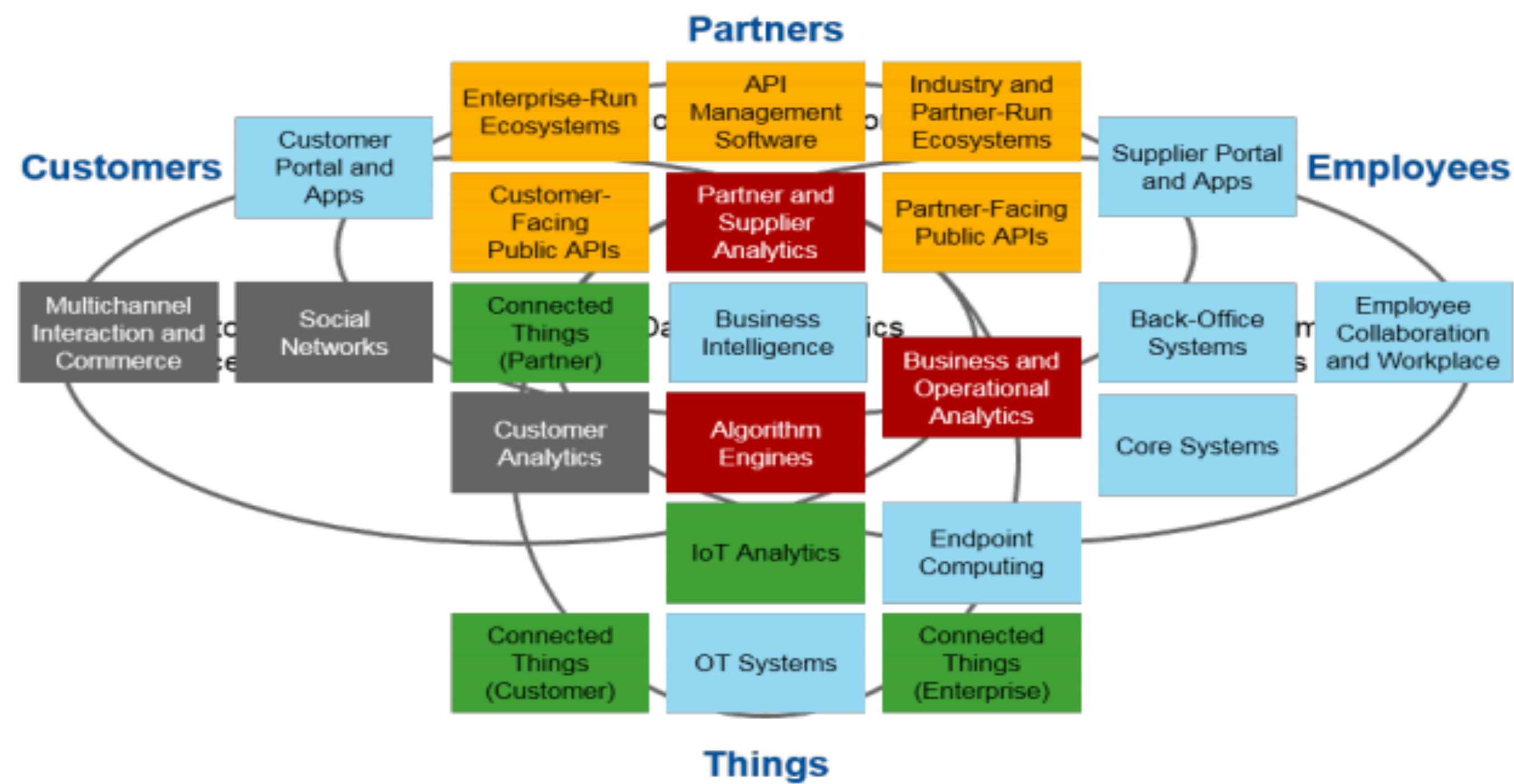


Figura: Conjunto de plataformas, con lo que hace cada una, de una empresa digital; teniendo en cuenta que hay funciones que comparten entre ellas.
Fuente: Gartner, 2016.

Terminamos con una serie de recomendaciones para CIOs y líderes en TIC de una empresa que se quiere TD.

- Determine cuáles de las cinco plataformas es necesario implementar o renovar primero, y cuándo hacerlo. La planificación y la estrategia de transformación de la empresa establecerá el camino a seguir.



Elabore una “lista de verificación” para determinar qué partes faltan o necesitan mejorarse. Los responsables del departamento o de la unidad de TIC se darán cuenta que la plataforma de sistemas de información es la -prácticamente única- que han estado utilizando hasta el momento, con un grado mayor o menor de desarrollo de la misma. También percibirán que el mismo necesita ser modernizado.



En otras áreas de la empresa, el conjunto de aspectos emergentes en la nueva sociedad posindustrial (social, móvil, nube e información) necesitan el desarrollo tecnológico y de nuevas capacidades en las plataformas de experiencia del cliente, y en la de datos y análisis. Además, en general, solo unos pocos directores o responsables de estas áreas han manejado, hasta el momento, plataformas de IoT o de ecosistemas. La “lista de verificación” sirve para identificar los elementos fundamentales del plan de actuación, que debe seguir (bien nuevas incorporaciones o simplemente actualizaciones) el equipo correspondiente, dentro de la estrategia corporativa.

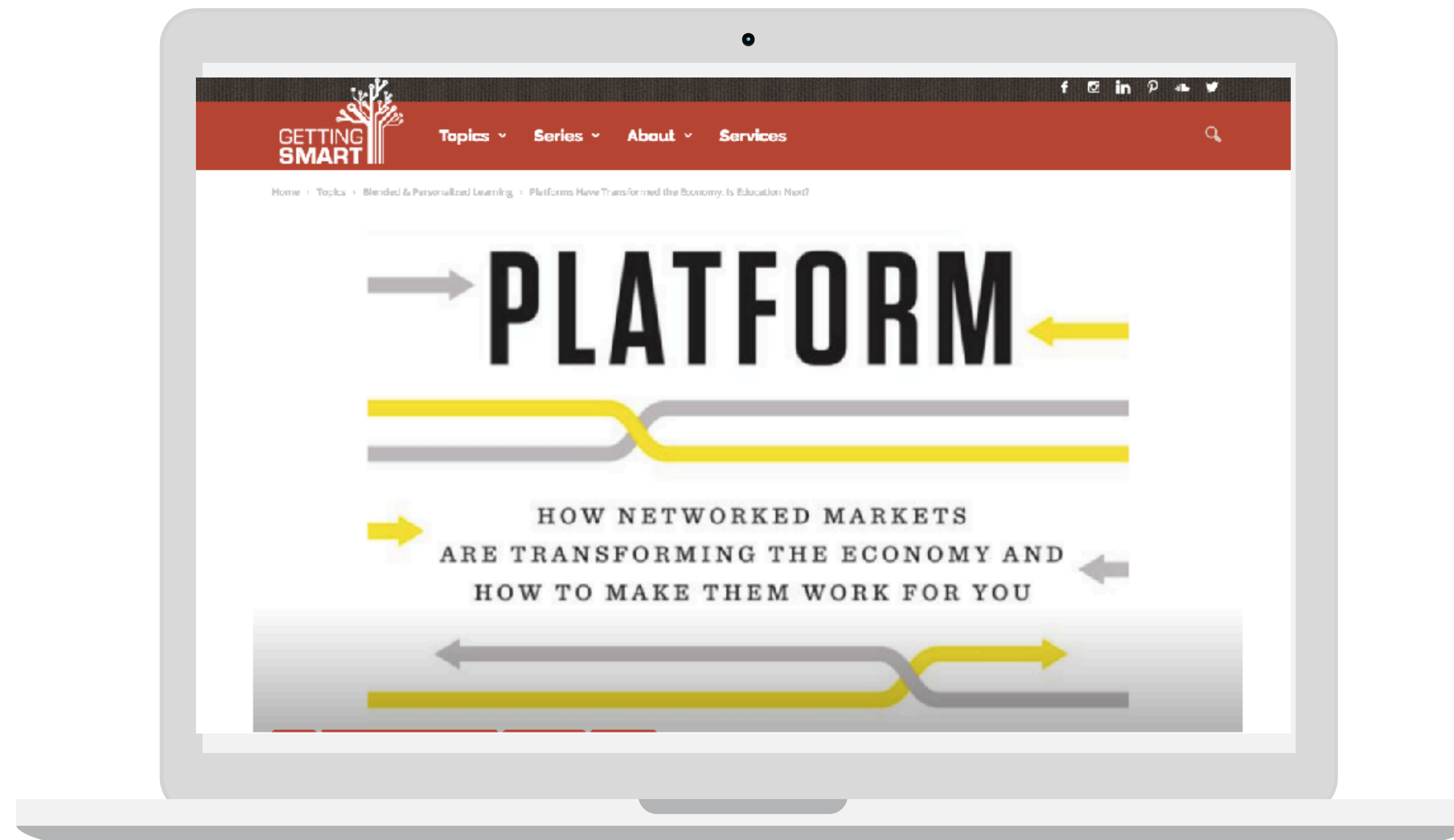


Gartner recomienda comenzar utilizando prototipos de su estilo- modo 2 y sistemas piloto, para las dos últimas plataformas del punto anterior. Al no tener con anterioridad estas áreas, las empresas tiene dudas para invertir de entrada en las mismas. Por ello, sugiere que se comience por los sistemas piloto y la creación de prototipos para estas nuevas áreas, mientras se completa la renovación de la plataforma de sistemas de información. De ese modo no solo se actualiza ésta, sino que se adquiere experiencia con las nuevas plataformas, al mismo tiempo que se mejoran las que ya se tenían, debido a la interdependencia entre ellas.



No se quiere terminar este subapartado sin citar un titular que tiene mucho de premonición:

Platforms Have Transformed the Economy. Is Education Next?



2

**UNA VISIÓN HOLÍSTICA
Y COMPRENSIVA**

2.5.

ESTRATEGIA DIGITAL

2.5.3.

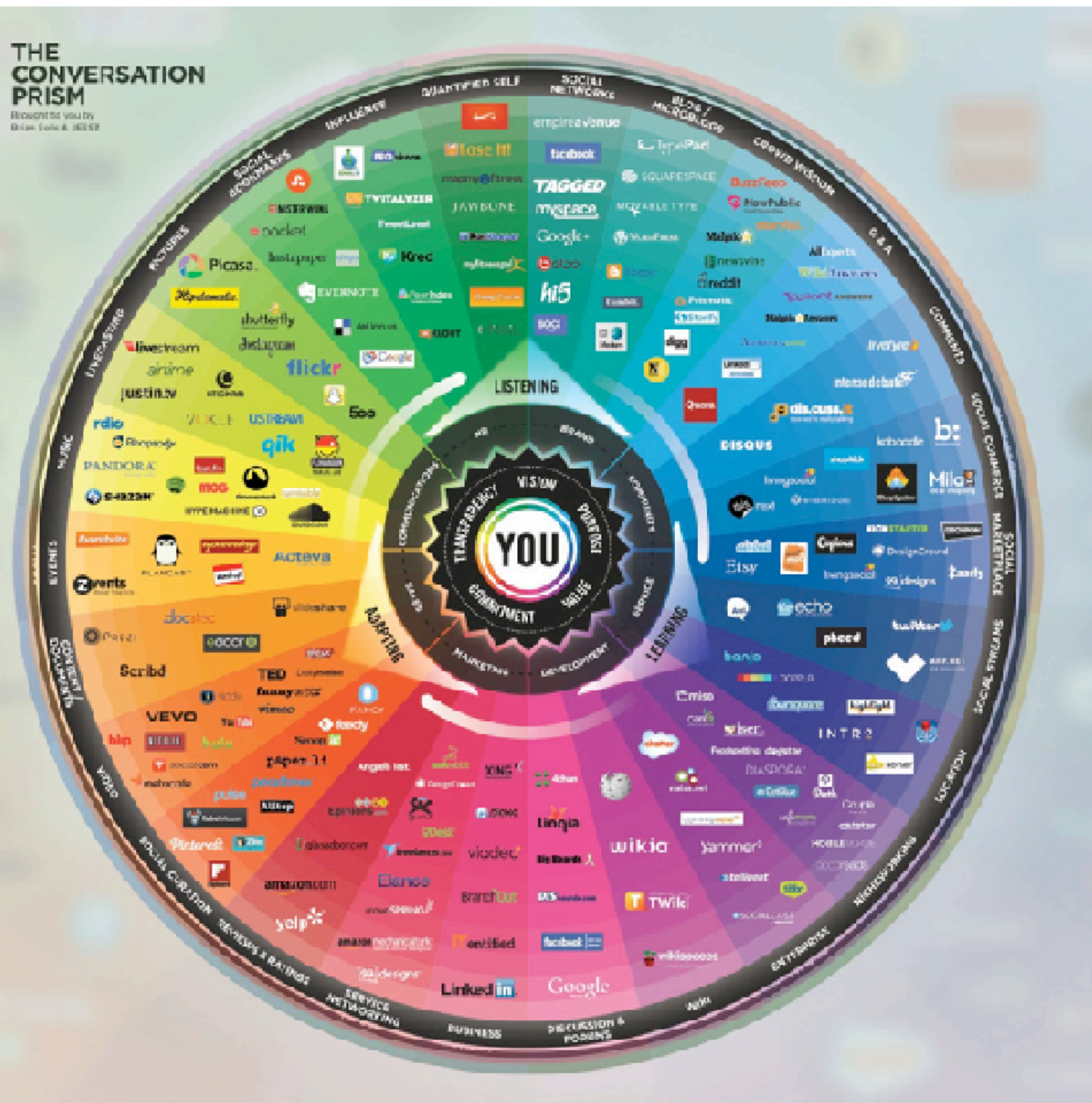
El modelo
RocaSalvatella de TD

La Consultora RocaSalvatella, como se indicó en la introducción, es una de las empresas españolas (San Cugat, Barcelona) más innovadora en si misma, dedicada al acompañamiento de la TD de “grandes” empresas españolas, no de PYMES ni de microempresas. Tiene, además, una actividad relevante en publicaciones y estudios, que pueden orientar al alumno, en caso de necesidad.



El modelo Roca Salvatella



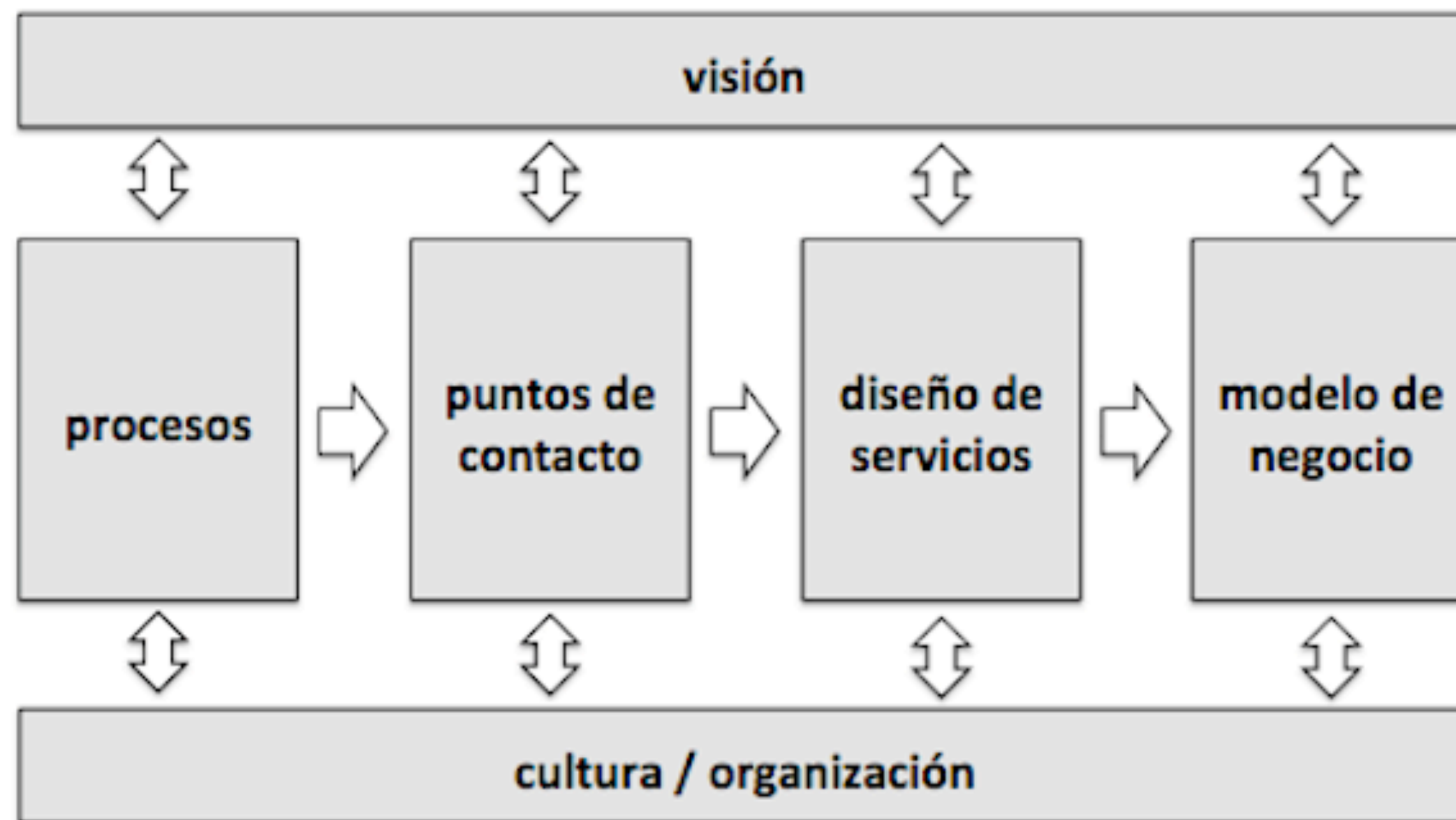


Algunas de sus aportaciones más relevantes, específicas y prácticas -sin citar los ejemplos que ponen- son:

- **La TD es un proceso que aún no ha acabado.**

Cada día aparecen novedades tecnológicas y se incorporan más y más personas y dispositivos al inmenso flujo de datos e interacciones, que configuran la actual Internet. La red aún está en construcción y los modelos definitivos, si es que algún día llegan a existir, ni tan solo pueden entreverse; no podemos, dicen, sino observar cómo está funcionando esto ahora. RocaSalvatella han construido desde su propia perspectiva - y a partir del trabajo directo en diferentes países, con múltiples sectores de actividad económica y con diferentes áreas funcionales- identificar los seis ejes que intervienen en la transformación digital de los negocios, y que agrupan dos aspectos de impacto transversal, la visión y la cultura digital, que deben acompañar todo el camino hacia la TD o en cualquiera de sus etapas previas.

EL MODELO ROCA SALVATELLA



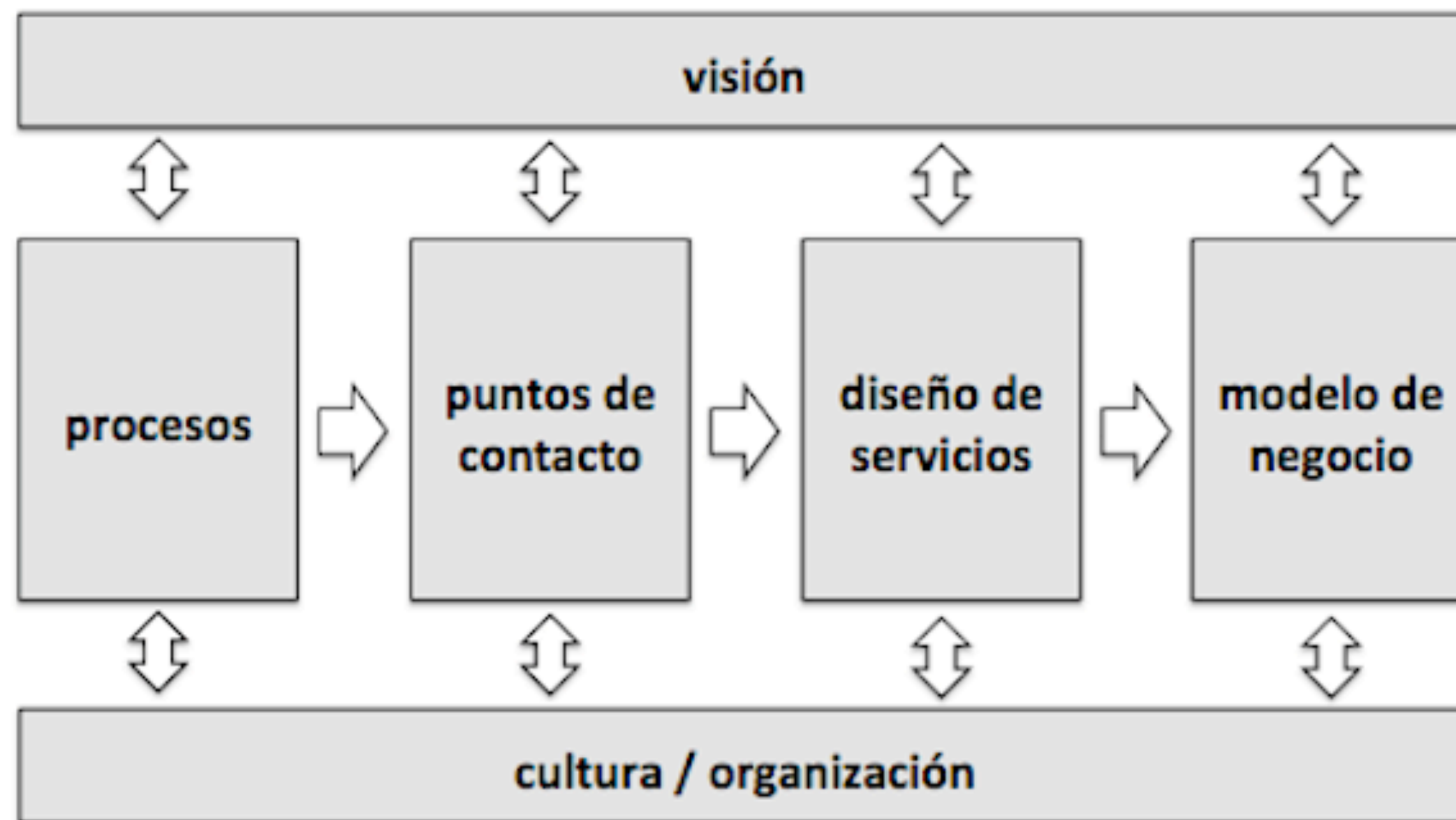
LA VISION

Las organizaciones deben invertir esfuerzos en anticipar amenazas y visualizar brechas de oportunidad originadas por el fenómeno digital. Para ello, será esencial dominar las lógicas digitales y entender qué valor puede aportar lo digital a la empresa, ya sea en términos de eficiencia de ahorro de costes o de mejora de la productividad.

La visión empresarial de lo digital, de la misma manera que sucede con la cultura digital, es un eje transversal que afecta a todas y cada una de las diferentes fases de la transformación digital de los negocios, y que debe acompañar a la empresa a lo largo de todo el camino hacia la digitalización o la TD.



EL MODELO ROCA SALVATELLA

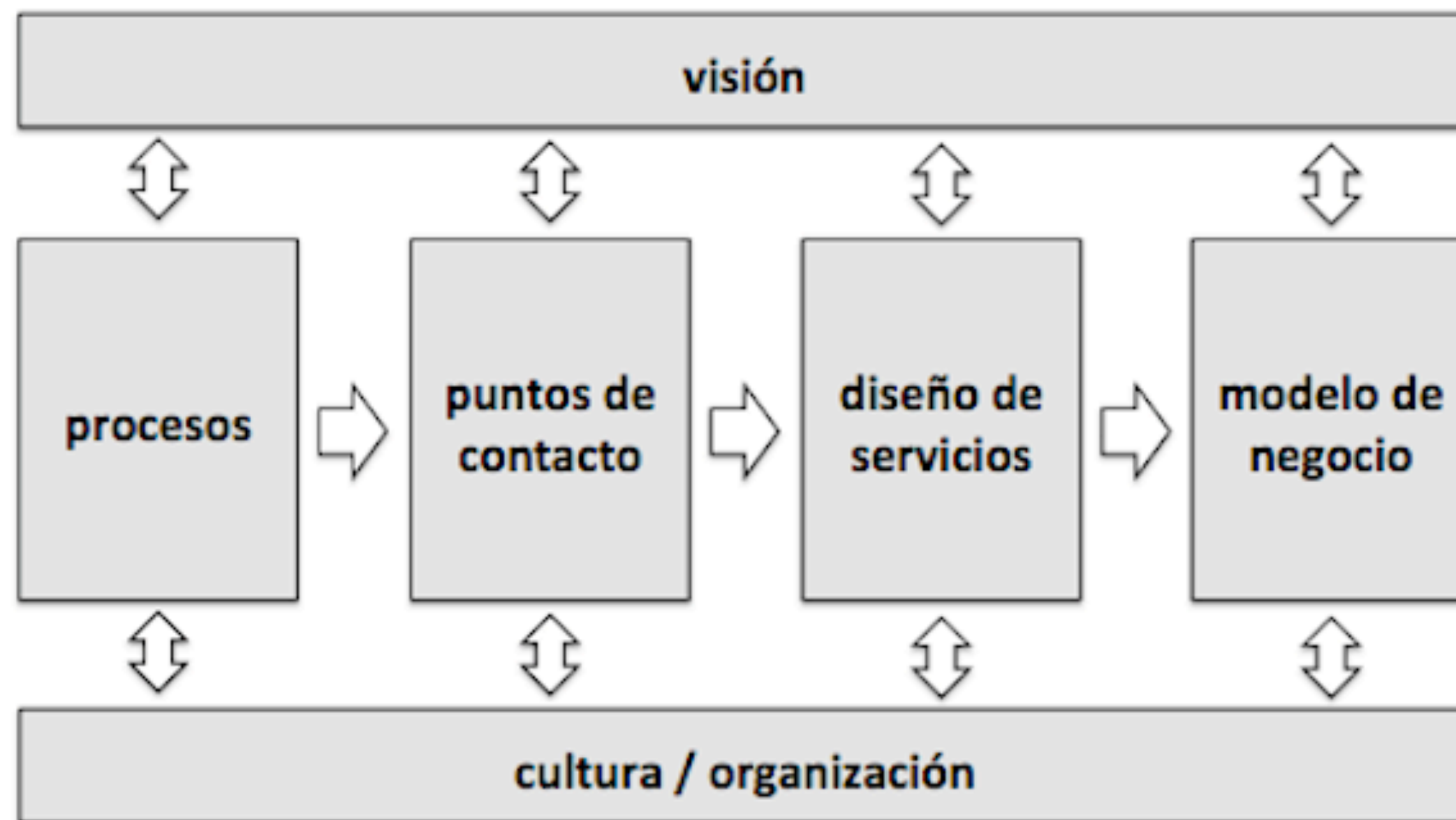


LOS PROCESOS INTERNOS

En la mayoría de empresas, los primeros pasos digitales están centrados en la **mecanización y optimización de procesos**. La informática comenzó a hacerse un hueco en la mayoría de organizaciones con las primeras hojas de cálculo en los departamentos financieros y de contabilidad, hasta llegar a los actuales robots de las plantas de producción.

La mecanización de procesos no es igual en todos los sectores ni en todas las áreas funcionales; la digitalización de los procesos **avanza a medida que los beneficios de su puesta en marcha superan a los gastos de inversión**. Si hace unos años las resistencias aún eran culturales, ahora, para impulsar esta primera fase de la digitalización, solo resultan significativas aquellas que se refieren al factor económico.

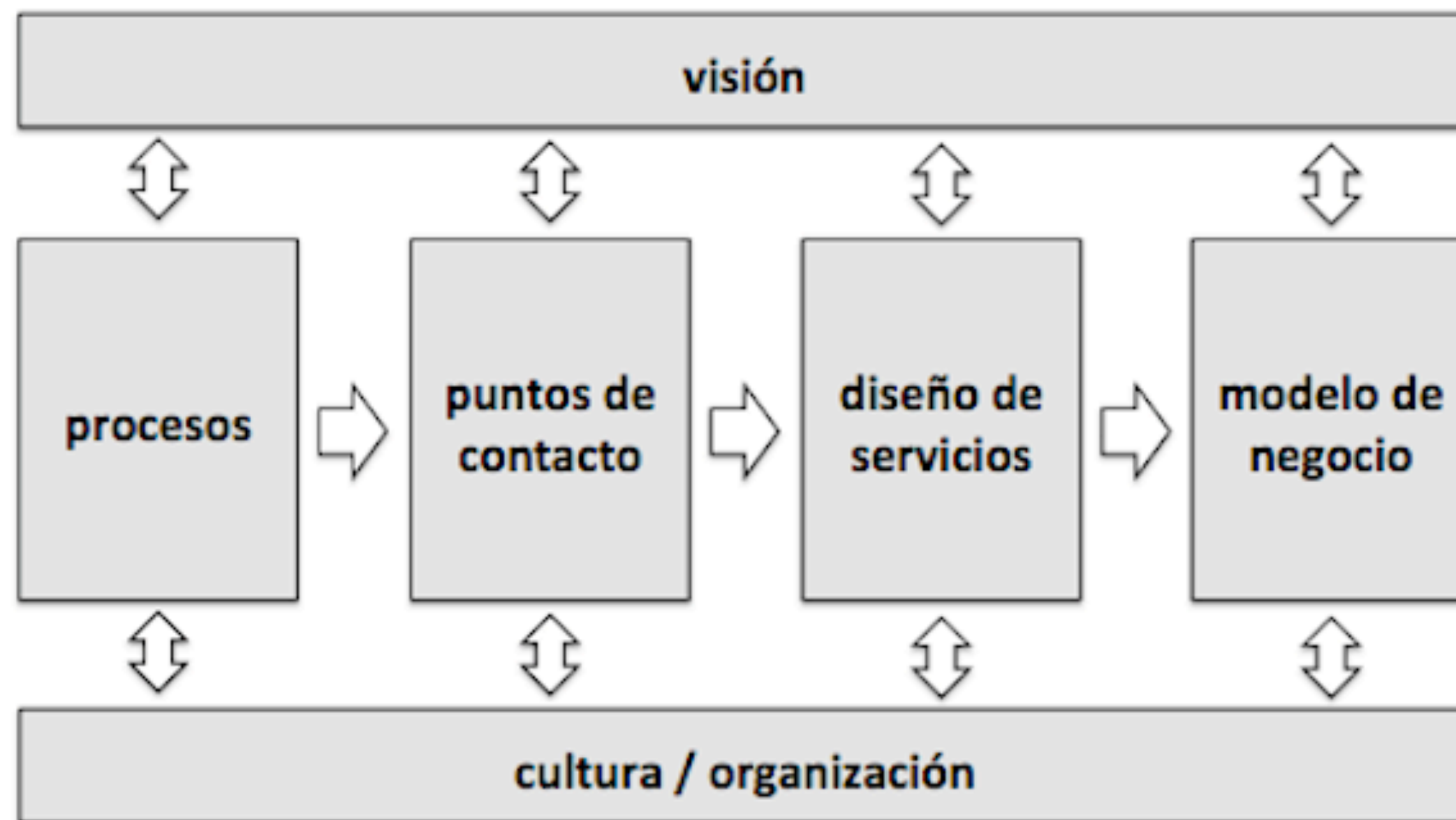
EL MODELO ROCA SALVATELLA



LOS PUNTOS DE CONTACTO CON EL CLIENTE

A partir de 2005, la población **accede de manera masiva a la red**; y ya no solo para mirar lo que publican las empresas, sino como agentes protagonistas, que cuentan con voz propia en estos espacios a través de las redes sociales. **La gente está en la red y se comunica a través de ella**, los usuarios dialogan y se organizan, lo que ha obligado a replantearse en buena parte las acciones de marketing y comunicación, pero también de atención al cliente. Ello ha obligado a actualizar lo que hasta ahora entendíamos como “puntos de contacto” y la nueva palabra de moda es “omnicanalidad” (ya conocida), pues el usuario nos pide múltiples canales de interacción. **La ciudadanía exige ser atendida las veinticuatro horas del día todos los días del año, sea donde sea.**

EL MODELO ROCA SALVATELLA

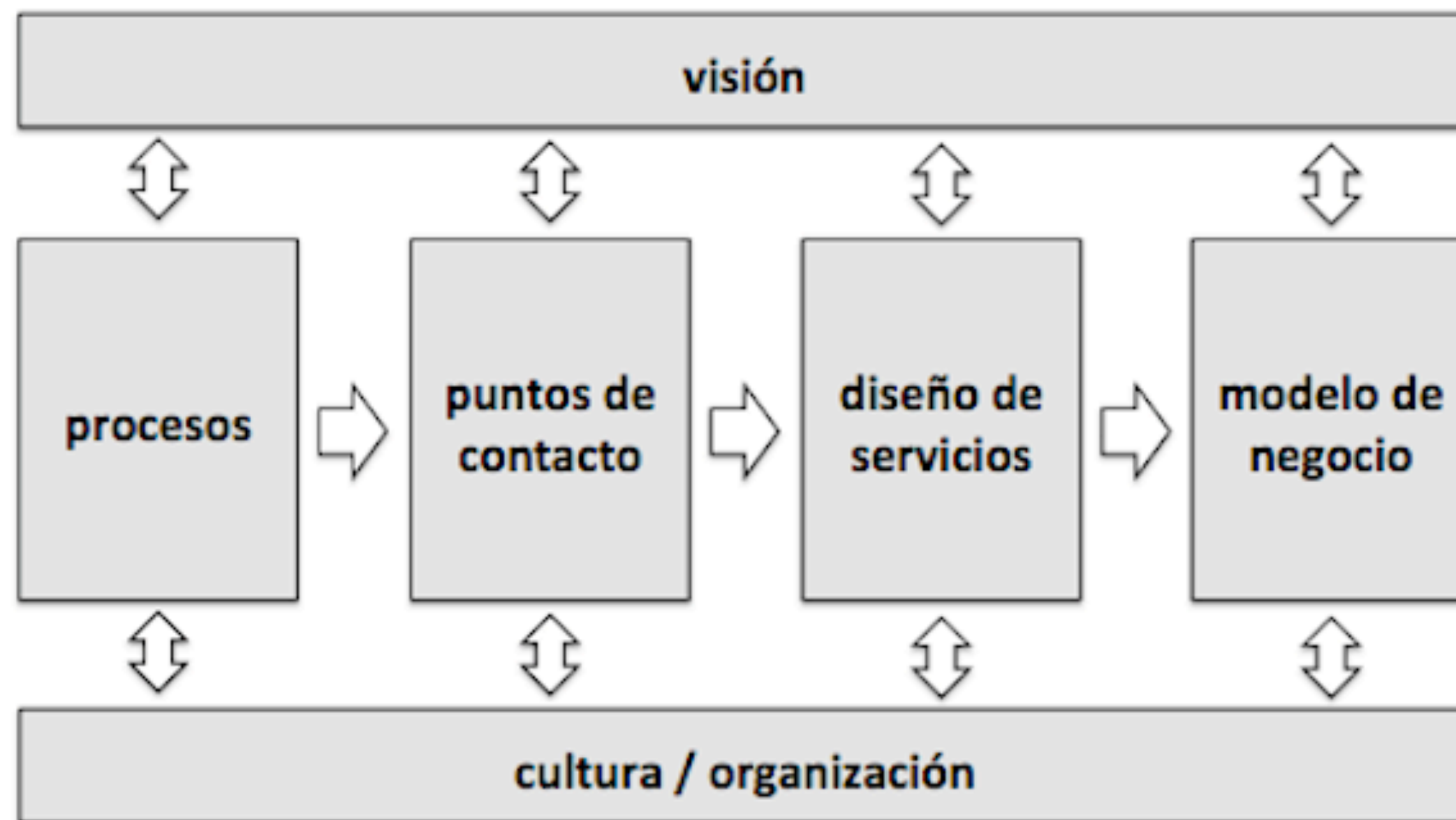


EL MODELO DE NEGOCIO

El estadio final de esta evolución digital es **reconsiderar el modelo de negocio**, y este es aún un paso casi marginal. En la mayoría de sectores, el actual jugador dominante se desarrolla con más o menos agilidad en las tres primeras etapas, pero presenta fuertes resistencias en explorar de manera decidida esta cuarta.

El **cambio de modelo de negocio aún tiene algo de radical y, quien lo explora con menos “vergüenza”, son los nuevos “jugadores”** (Spotify, en música; AirBnB en alojamientos; Uber en transporte público; etc.). Nuevos jugadores “irreverentes” contra los cuales la primera defensa -de los que desarrollan modelos tradicionales- acostumbra a ser legal o jurídica, pero que parecen imparables; es como “poner puertas al campo”. Los nuevos modelos parecen depender más de otra forma de entender el negocio, que de una base tecnológica, que no obstante la facilita.

EL MODELO ROCA SALVATELLA



LA CULTURA DIGITAL

Es el eje en el que se ha insistido más en este módulo, ya que en el mismo radica la principal dificultad y el verdadero reto de muchas empresas (en casos reales), en su propósito de transformarse digitalmente. El desafío no reside ni en los clientes ni en los procesos ni en la tecnología, sino que el principal obstáculo consiste en **transformar la mentalidad de las personas y la cultura de la organización**. Las **resistencias al cambio y la falta de liderazgo son los principales caballos de batalla** de las grandes organizaciones, para afrontar la transformación digital del negocio. Para acelerar el proceso en una empresa es necesario **promover la adopción de competencias y de habilidades digitales**, por parte de toda la organización. Sólo las compañías que sean capaces de “insertar el chip digital en el ADN de la organización” avanzarán con éxito en la senda digital.

Lo digital “**genera inteligencia y conocimiento colectivo, así como nuevas dinámicas de aprendizaje**”, mediante la interacción con gente de dentro y de fuera de la organización; nuevas formas de trabajar ya que crea herramientas (software), que facilitan el trabajo; ofrecen nuevos espacios (físicos y virtuales) de relación e intercambio, liberados de las férreas estructuras jerárquicas y promueve la innovación. Esta cultura exige trabajar en dos sentidos, para vencer las inercias; tanto en el ¿no saber cómo?, como en el ¿no querer?; la gran dificultad está en vencer la segunda.



El modelo termina con unas **conclusiones**, que se consideran relevantes para los alumnos de este curso, por lo que se transcriben casi textualmente.

Simplificar en sólo **seis etapas la transformación digital de los negocios** es un ejercicio arriesgado, teniendo en cuenta que la casuística es casi infinita, pero nos parece una buena aproximación **para entender los fundamentos del momento empresarial actual. Hay sectores** (como por ejemplo la banca o las eléctricas) que, pese a la complejidad, están **viviendo una transición razonablemente ordenada.**



Pero hay **otros sectores** (como es el caso de la prensa, el cine o la música) que están **sufriendo una transformación digital desordenada**. El modelo de negocio de la prensa va a cambiar casi de un día para otro, cuando la mayoría aún estemos iniciando la primera etapa (discutiendo si se debe mantener separada la redacción digital de la redacción en papel o si se integran todas en una sola), y sin apenas haber iniciado la segunda (la mayoría de la prensa no sabía nada de sus lectores, y de sus suscriptores ni tan sólo sabía si les gustaba más el fútbol o la economía).



En este contexto, el sufrimiento-necesidad-urgencia-impotencia es extremo, dado que mientras la empresa entra en pérdidas hace falta una reingeniería de procesos a todos los niveles que requiere inversiones más que serias, difíciles de asumir cuando se está discutiendo cuál será el modelo de ingresos. Otros sectores como el de los seguros han resuelto razonablemente la primera etapa de mecanización de procesos, pero parece evidente que les queda mucho por hacer en la segunda, de redefinición de los puntos de contacto con el cliente. Pero como el modelo de negocio aún no “chirría” del todo, parece que queda margen para continuar gestionando la transición hacia su futuro inevitablemente digital.



La transformación, pues, no sigue el mismo ritmo en todos los sectores, y mientras unos inician la tercera etapa, otros aún están en la primera. Y lo mismo pasa con las áreas funcionales: marketing, comunicación, recursos humanos, finanzas, operaciones, ventas,...Dentro de una misma empresa podemos observar dos departamentos en diferentes etapas de cambio digital. Que sea traumático o no, que sea suave y razonable, depende sobre todo de la presión del mercado, de los problemas de la propia organización, de la situación de la competencia, y del orden en que el mercado permita transitar por la digitalización y la TD. Mientras que hay empresas o departamentos que van ordenadamente de una etapa a otra, las hay que han empezado la casa por el tejado en contra de su voluntad.



Estos son **los agentes más vulnerables a la aparición de un nuevo actor que los sustituya**, aunque hoy tengan una posición claramente dominante. Los nuevos actores van directamente a la cuarta etapa (repensar el modelo de negocio), pues las tres primeras ya les son innatas: los procesos internos, el contacto con el cliente y el producto o servicio son digitales de origen.

La transformación digital de los negocios no es otra cosa que el uso de la tecnología para conseguir mejoras radicales, disruptivas, que puedan convertirse en ventaja competitiva



**Pero todo va muy rápido, y lo que hoy puede ser una ventaja,
mañana será un requisito únicamente para sobrevivir.**