



< ISDI >

THE ROAD TO THE DIGITAL TRANSFORMATION

Nacho de Pinedo

Transformación a la era digital	0.1 - 0.8
La reinterpretación digital del modelo	0.9 - 0.13
Visión digital	0.14 - 0.16
La aproximación digital al mercado	0.17 - 0.18
La aproximación digital hacia el talento	0.19 - 0.22

TRANSFORMACIÓN A LA ERA DIGITAL

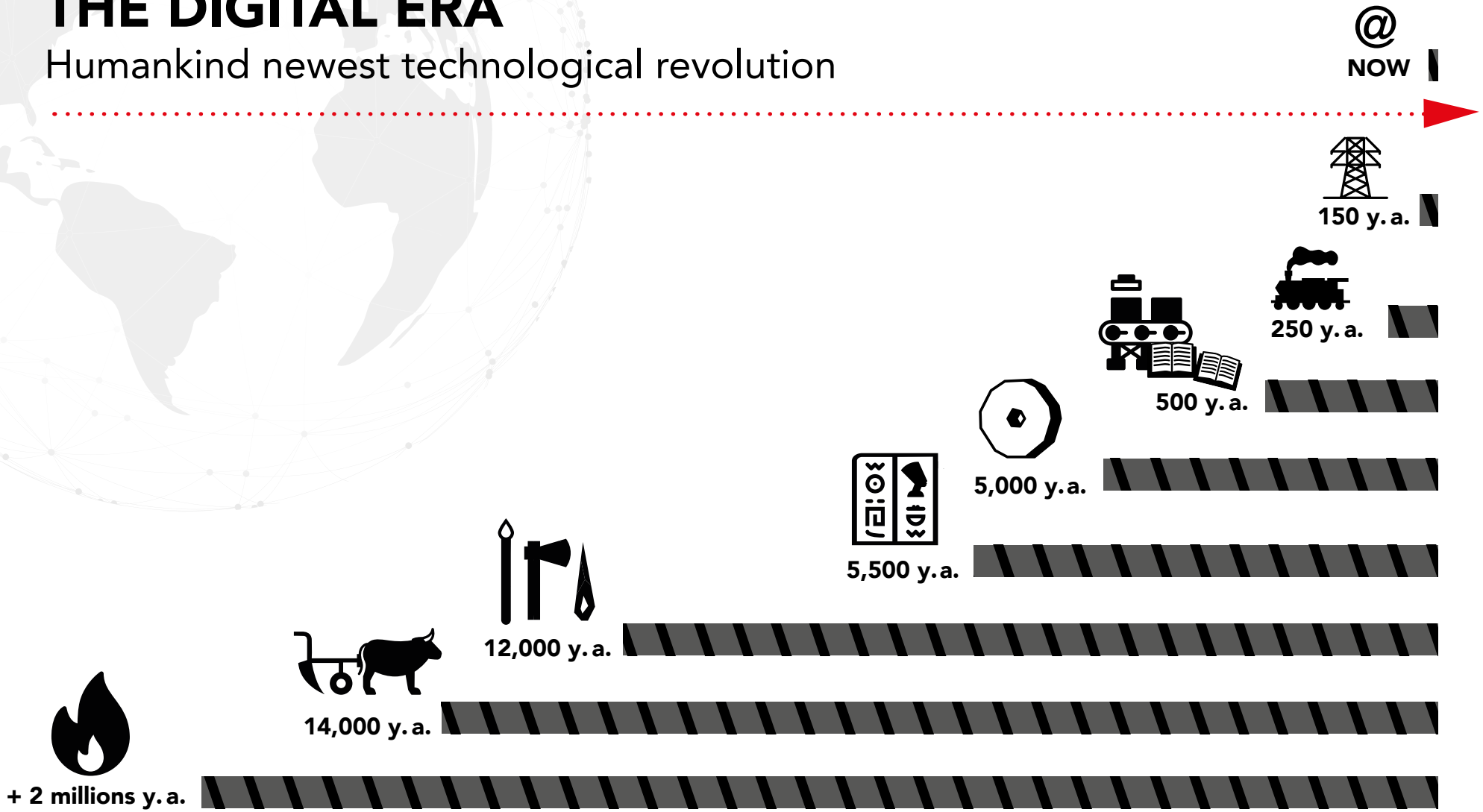
La digital no es la primera (ni será la última) revolución tecnológica de la humanidad: la preceden muchas otras como la revolución de la agricultura, de la imprenta, de la máquina de vapor... En todas ellas una innovación tecnológica cambia el paradigma de mercado, producción, consumidor, competencia y sociedad y obliga a las empresas a transformarse si quieren sobrevivir. En concreto la era digital ha generado

nuevos perfiles de consumidores (Millennials y Gen. Z), rupturistas modelos de negocio (e-Commerce, Redes Sociales, Crowdsourcing, Desintermediación, Sharing Economy, Blockchain...), globalización de la competencia (Amazon, Alibaba, Google, Facebook, Apple...) el empoderamiento de un nuevo ecosistema de startups y el desarrollo de nuevas metodologías de productividad (Lean, Agile...) por mencionar solo algunos aspectos.



THE DIGITAL ERA

Humankind newest technological revolution

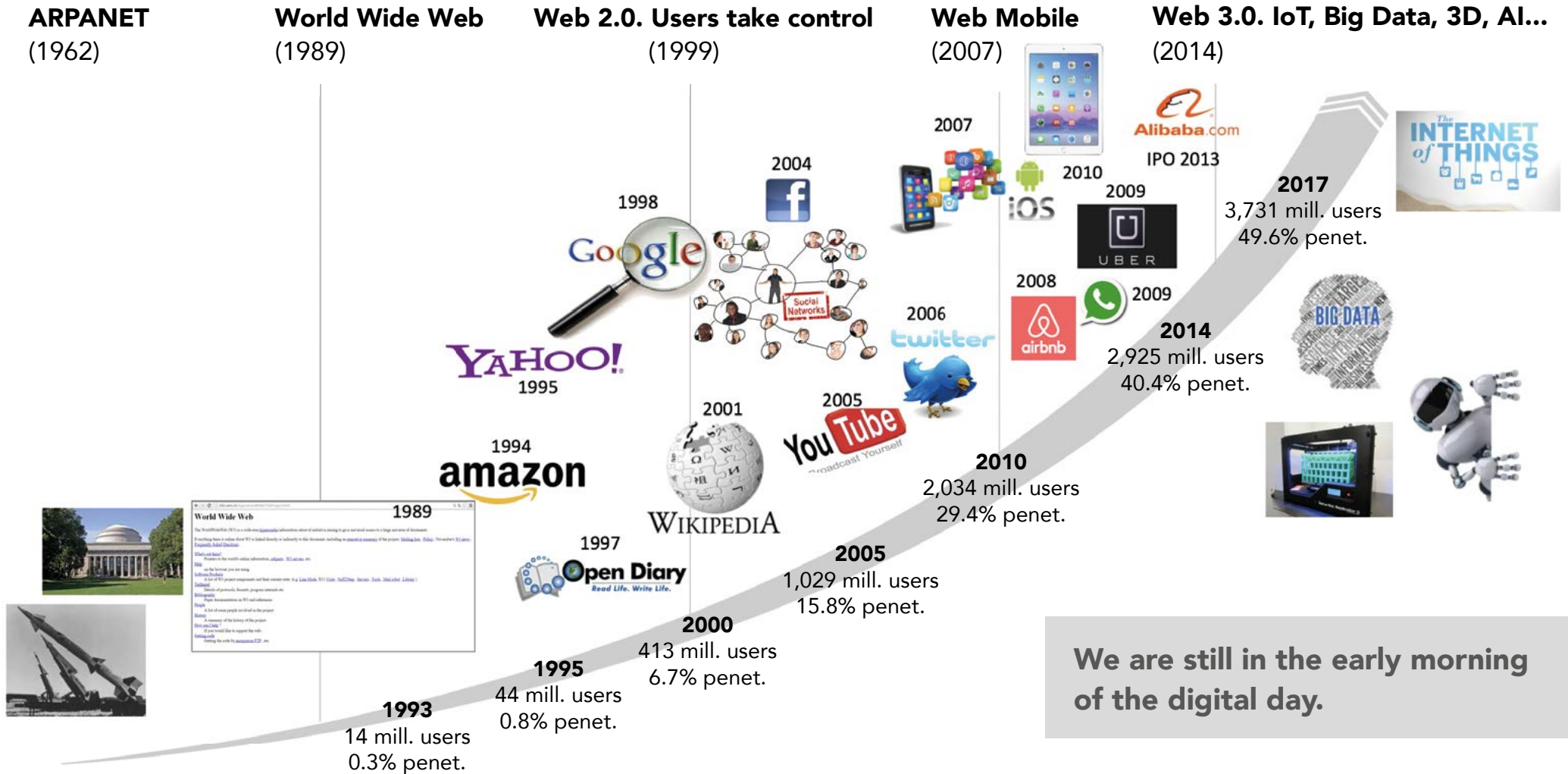


El concepto de internet surge en el año 1962 en el seno de la agencia de defensa de Estados Unidos con el proyecto ARPANET. En 1989, Tim Berners Lee evoluciona este proyecto y lo transforma en la world wide web, un entorno global y accesible a empresas y usuarios. Pero es a partir de 1999 (la Web 2.0), con la popularización del buscador, blogs, wikis y el desarrollo de las redes sociales cuando el consumidor asume realmente el control de la red y los hábitos de consumo y los patrones sociales empiezan a cambiar. A partir de 2007 (la Web Mobile) la aparición de los smartphones catapultan la ubicuidad, velocidad y personalización del uso y elevan los modelos de relación económicos, institucionales y sociales a otro nivel. Y esto no ha hecho más que empezar ya que entramos en la Web 4.0. : big data, internet of things, robótica

e inteligencia artificial van a transformar exponencialmente campos como la genética, la industria, la salud, las finanzas, el medio ambiente, la agricultura, las ciudades o la automoción (por mencionar algunas áreas).

La transformación digital se está convirtiendo en el protagonista del guión estratégico de todas las compañías. De hecho la expresión “transformación digital” se ha puesto de moda hasta el riesgo de frivolizarse: ha multiplicado por diez sus búsquedas en la Red y sus menciones en redes sociales, se utiliza como apelativo de proyectos -algunos estratégicos y otros no tanto-, se confunde a menudo con el hecho de tener presencia en Internet, y ha pasado a formar parte del renovado porfolio de servicios de agencias y consultoras.

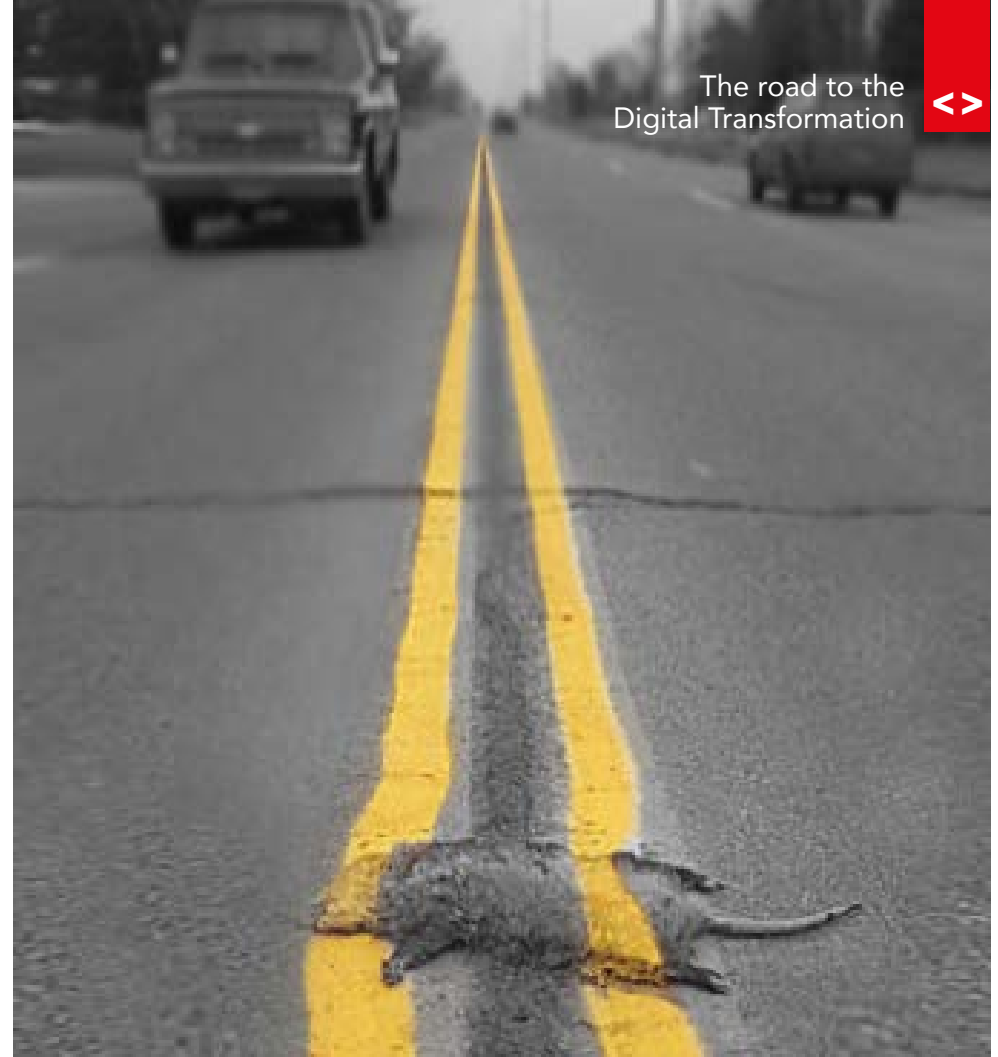
INTERNET WORLD DEVELOPMENT



We are still in the early morning of the digital day.

Pero la transformación digital hay que afrontarla con muchísimo respeto. **Es mucho más difícil transformar que crear**, especialmente cuando hablamos de empresas con un bagaje de éxito a cuya organización se le hace cuesta arriba asumir que el modelo que les trajo hasta este punto no sea perfectamente válido para el futuro a corto plazo.

No hay recetas milagrosas ni modelos universales que se puedan exportar, y existen tantas hojas de ruta como empresas. No se trata de un proyecto con principio y final, sino de un proceso adaptativo que vamos a ir corrigiendo según vamos avanzando en el mismo. Además va a ser traumático para una organización que tiende a defenderse ante los cambios. Y por si fuera poco **no hay ninguna garantía de éxito**: es un camino que todavía estamos explorando.



Puede parecer arriesgado afrontarlo, y podemos ser más proactivos o reactivos pero el no hacerlo es sin duda suicida: el entorno digital está ya aquí y nos pasará por encima aplastándonos como una rata en la carretera.

Porque ¿qué es la transformación digital? ¿Se trata de introducir nuevos sistemas y canales digitales y de contratar programadores?

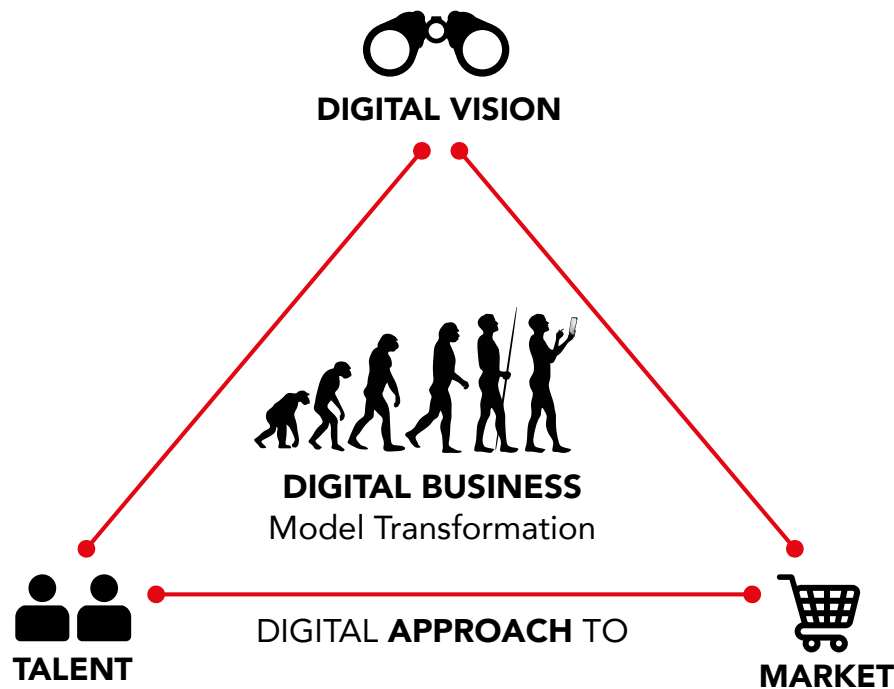
Muchos han caído inicialmente en este error, incluso el mismísimo Jeff Immelt, artífice de la impresionante transformación digital de General Electric, confesaba: “al principio, pensé que se trataba de tecnología...”

El término nos confunde: no deberíamos hablar de transformación digital, sino de **“transformación para la era digital”**. Y esa transformación, aunque tiene cierto componente tecnológico, es sobre todo

un reto de gestión. Se trata de recuperar la competitividad perdida por el drástico cambio del contexto, actualizando la manera de pensar, organizar, dirigir, medir, gestionar, crear, comunicar, producir y comercializar para adecuarnos a un nuevo contexto en el que el cambio es lo único que permanece.

En definitiva, la transformación no es más que **trasladar nuestro negocio de una era anterior a internet a la nueva era digital.**

En muchos casos esta transformación implica entenderlo como un modelo en el que se integra la reinterpretación del modelo de negocio en un triángulo en el que se trabajan en paralelo 3 vectores del cambio: la visión digital y la aproximación digital al mercado (go-to-market) y al talento (change management).



La reinterpretación del modelo es la nueva forma en la que entregar un mayor valor al cliente, y en consecuencia de la nueva manera en la que generamos y transformamos valor dentro de la compañía, y en la que captamos a cambio valor de este mismo cliente.

No se trata por tanto de ofrecer los mismos servicios o productos que ya proporcionamos pero a través de un canal online.

Eso no es transformación, sino simplemente desarrollo de un nuevo canal de distribución o comunicación empleando tecnología digital.

La nueva ecuación de valor que creemos tiene que ser superior y diferencial para el usuario, porque si nosotros no la proporcionamos ya vendrá otro que lo haga.

La visión digital tiene que ser necesariamente desde arriba hacia abajo, pues se trata de poner en juego al servicio de la nueva oferta de valor las palancas del cambio profundo de una corporación: el liderazgo, la cultura, el plan estratégico, la innovación, los recursos (entre ellos los tecnológicos) y la gobernanza de la empresa.

Ninguna de estas podrá ejecutarse sin que la dirección de la empresa esté profundamente convencida e implicada de este proceso. En paralelo, el **enfoque digital** es la ejecución de la transformación hacia el mercado y hacia la organización.

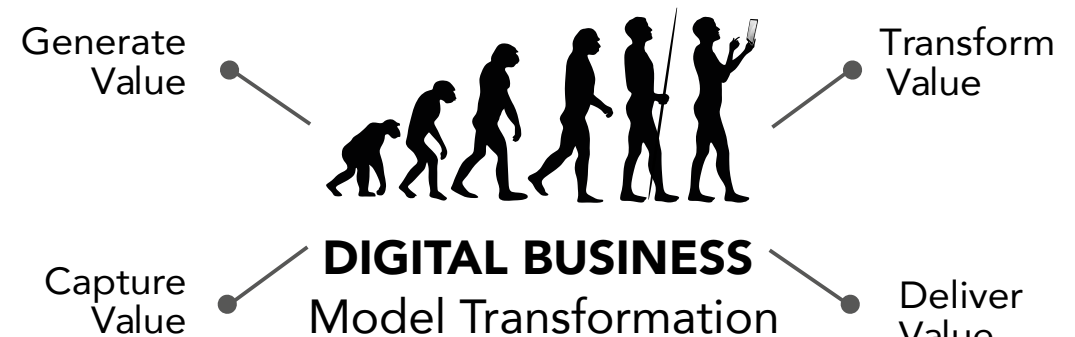
En el primer caso la empresa tiene que orientar su experiencia de usuario, cadena de suministros, canales de distribución y mix de marketing hacia el nuevo cliente digital.

En el segundo caso, debe generar los procesos, el reclutamiento, el engagement y la formación para propiciar el talento digital de sus empleados. Mercado y organización deben evolucionar a un mismo paso. En ambos enfoques está implícita la tecnología, que debe ser el facilitador de esta profunda y continua transformación, pero nunca el fin de la misma.

LA REINTERPRETACIÓN DIGITAL DEL MODELO

Antes de trabajar en el perímetro del modelo es fundamental centrarnos en nuestro core: nuestro modelo de negocio.

La **Reinterpretación del modelo** de negocio a la era digital implica mirar con una nueva óptica el ciclo mediante el cual entregamos valor al consumidor, capturamos el valor del consumidor, creamos valor que responda a la demanda del consumidor y transformamos ese valor para poder entregarlo al consumidor en forma y manera que le permitan consumirlo.



Tal vez más descriptivo ejemplificándolo con el caso de la prensa escrita, que como sabemos es un sector al que la entrada en la era digital ha disrumpido profundamente.

Recordemos el modelo de valor del negocio tradicional del periódico hace tan solo 15 años atrás, cuando apenas existía internet.



¿Cómo era la entrega de valor del periódico en ese entorno pre-digital?

Nos levantábamos por la mañana y caminábamos hasta el quiosco. En este punto de distribución me daban **las noticias de ayer** en un formato basado en el papel y la tinta (no precisamente muy eco-friendly). Esas noticias no las había seleccionado el lector en función de sus intereses sino que alguien había curado la información del día seleccionando la que era más relevante para el conjunto de lectores.

¿Cómo se capturaba el valor?

El lector pagaba el precio del diario (en pesetas) al quiosquero, el cual transmitía este valor (descontando su comisión como canal) a la empresa editorial. Y en paralelo, se aprovechaba la audiencia de lectores y se empleaba ese periódico como soporte publicitario.

¿Cómo se generaba el valor?

Los periodistas identificaban, seleccionaban, y elaboraban noticias a través de una red de información con corresponsales, agencias, confidentes... de la que recibían faxes y telex. Un espacio de edición finito (las páginas del diario) forzaba a una de curación de contenidos mediante una **estructura piramidal** en la que intervenían jefes de redacción, editores y directores que decidían qué noticias se publicaban y cuales había que volver a investigar o descartar. Y a las 11 de la noche se cerraba la redacción y la mayoría de los periodistas se iban a su casa.

¿Cómo se transformaba ese valor?

Para hacer llegar las noticias al lector se requería un proceso de transformación que **convertía las noticias en periódicos y los llevaba a los puntos de distribución**. Este proceso utilizaba potentes rotativas que imprimían las noticias en tinta sobre papel generando miles de periódicos y una eficiente flota de camiones que a través de un sofisticado modelo de estadística bayesiana llevaban los periódicos por la noche a todos los quioscos del país, en la cantidad adecuada para cada uno.



Este complejo modelo, que con la perspectiva actual nos puede parecer anacrónico, durante 300 años se consagró como un modelo rentable, capaz de generar, transformar y proporcionar una excelente entrega de valor para el consumidor y la sociedad.

En la actualidad, la presión de la era digital hace que este modelo deje de ser competitivo: nuevos canales como los buscadores o las redes sociales curan y ofrecen la información de una manera personalizada, desagregada y gratuita; se han popularizado nuevos soportes como las tablets o los smartphones; y el consumidor prioriza la rabiosa actualidad frente al análisis concienzudo.

El modelo de valor de un periódico en el mundo digital es totalmente distinto.

Entrega de valor:

Ya no hay que ir a por el periódico porque **la noticia viene a ti** y aparece en el tablet, móvil o pc... y no es la noticia de ayer si no la de hace un minuto. **El valor es mayor cuanto antes se recibe la noticia.** Y la unidad de consumo ya no es el periódico sino la noticia en sí.

Creación de valor:

Los periodistas siguen siendo cruciales en la generación de noticias pero el proceso ha cambiado: son muchos menos para gestionar una **cantidad de noticias exponencial.**

Las redes son más amplias ya que cualquier ciudadano es capaz de captar una noticia, y el espacio de noticias que hay que rellenar es infinito y abarca las 24 horas al día. Los tiempos para la publicación se han recortado dramáticamente y no siempre hay espacio para la reflexión o la comprobación. Todo esto hace inviable la anterior cultura de control y obliga a pasar a una de contexto, en el que el propio periodista ejerce su propio control en función de los datos que tiene a su alcance y de los valores e ideales del periódico, tomando en muchos casos la decisión de publicar o no.

Transformación de valor:

En el entorno digital, **rotativas y camiones desaparecen sustituidas por plataformas tecnológicas.** La nueva rotativa es un Content

Management System y los nuevos camiones son Twitter, Facebook, o Google que hacen llegar cada noticia a los lectores en función de lo que busca o de sus gustos personales. Cada consumo de contenido se convierte en un nuevo dato con el que alimentar el algoritmo que caracteriza la personalidad de cada lector y que seleccionará la próxima noticia nos impactará.

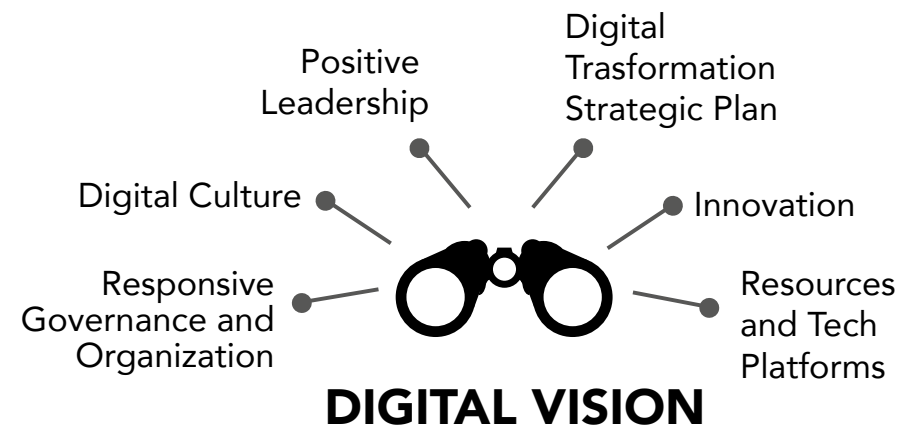
Captura de valor:

El lector ya no paga por el periódico, por lo que **la captura de valor se enfoca en los datos.** Conocer los datos de los lectores permite afinar el modelo de suministro de información futura y por lo tanto garantizar la continuidad del flujo de noticias futuro, y además generar ingresos mediante publicidad o ecommerce personalizado.

VISIÓN DIGITAL

El modelo de negocio no va a transformarse si en la empresa no existe una visión digital.

Esta visión implica una variedad de conceptos, el primero de los cuales es la existencia de un **liderazgo positivo** hacia lo digital. Si el CEO o el Consejo Dirección o Presidente no entienden la necesidad y no son proactivos y ejecutivos hacia la transformación esta nunca va a tener lugar.



Esto parece evidente, pero no lo es tanto, ya que muchas veces la digitalización está en la conversación pero no en la acción. La realidad es que muchas veces hasta que no se ve reflejada en los bonos de los directivos es difícil que se convierta en una prioridad de la empresa.

En paralelo hay que transformar **la cultura** de la compañía: en la mayoría de los casos hay que generar una cultura en la que el contexto (la misión) es más importante que el control (los objetivos) y en la que elementos como la diversidad, la comunicación abierta o los datos cobran mucha importancia.

Lógicamente si el negocio cambia, **la organización y gobernanza** deben adaptarse al nuevo paradigma, de manera responsiva ante cualquier nuevo cambio. Los pesos de los departamentos cambian y los organigramas se horizontalizan.

En muchos casos es clave la incorporación de consejeros independientes que proporcionen una visión externa del proceso. Esto tiene que venir acompañado de un **plan estratégico de transformación**, que tenga en cuenta que la transformación no es un objetivo sino un proceso no tiene fin. Nos vamos a estar transformando continuamente y esto hay que planificarlo.

El objetivo de este plan tiene que estar claramente definido: incluso es muy lícito pensar que no vale la pena transformarnos y que el plan es simplemente resistir lo más posible bajo el modelo actual o incluso vender la empresa. En muchos casos habrá que asumir que dejaremos de ganar dólares de papel y pasaremos a ingresar centavos digitales, por lo que hay que planificar cómo la empresa va a recorrer esta travesía del desierto. Este plan tiene que venir acompañado de líneas de innovación, ya que es evidente que lo que nos ha traído hasta aquí ya no va a llevarnos al futuro.

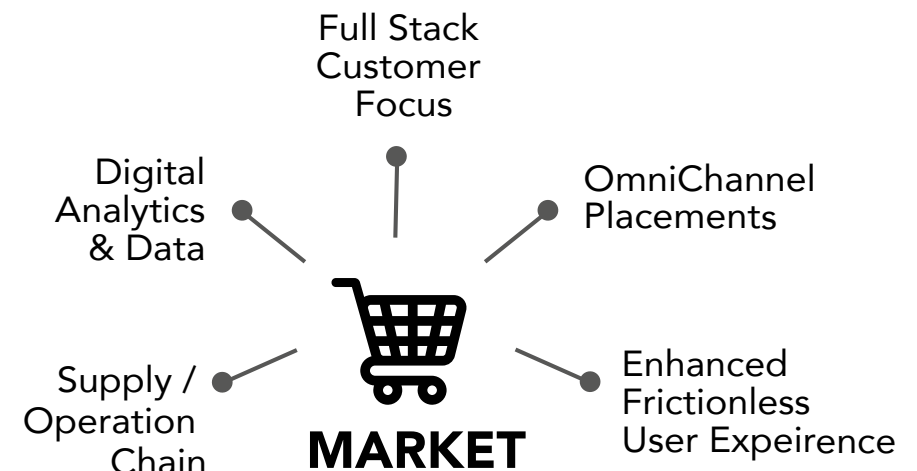
La **innovación** se tiene que introducir en la cultura y debemos permitir que pueda surgir tanto dentro de nuestra empresa como desde fuera, a través de compras de startups o incluso de generación de ideas o proyectos a través de spin offs o aceleradoras.

Y finalmente, cuando todo esto está ya definido hay que estar dispuesto a dotar de los **recursos y plataformas técnicas** necesarias para hacer posible la transformación. Y si pensamos que esto es caro no olvidemos que el coste de no transformarse será sin duda mucho mayor.

LA APROXIMACIÓN DIGITAL AL MERCADO

Una vez tenemos claro hacia donde vamos y la voluntad de movernos en esa dirección hay que ejecutar el **go to market**:

Para ello hay que poner un verdadero foco **full stack** en el cliente. Esto significa entender cual es el customer journey y gestionarlo con todas las herramientas del marketing digital desde el momento en el que el usuario potencial está iniciando su decisión de entrar en nuestra categoría (zero momento of truth) hasta el seguimiento del mismo a lo largo de toda su vida activa con nosotros para prolongar su life time value.



Y por supuesto, para poder hacerlo eficientemente es necesario dotarnos de un CRM. La **captura y analítica** de los datos que todo ese proceso genera son un elemento clave para asegurar su éxito. Cada vez que el consumidor interactúa con nosotros en el mundo digital, ya sea porque se está interesando por nuestro producto, porque ha visitado nuestra web o porque nos ha comprado o repetido tenemos un dato del mismo que nos permite conocerlo, anticiparnos a sus necesidades y colocarnos donde él está.

En consecuencia tenemos que crear una distribución **omnichannel** que permita el acceso de nuestros productos o servicios a un cliente que a veces es analógico y a veces digital. No se trata necesariamente de cerrar los puntos de venta

físicos, sino de hacerlos trabajar en función de ciclos y momentos de compra complementarios con el ecommerce.

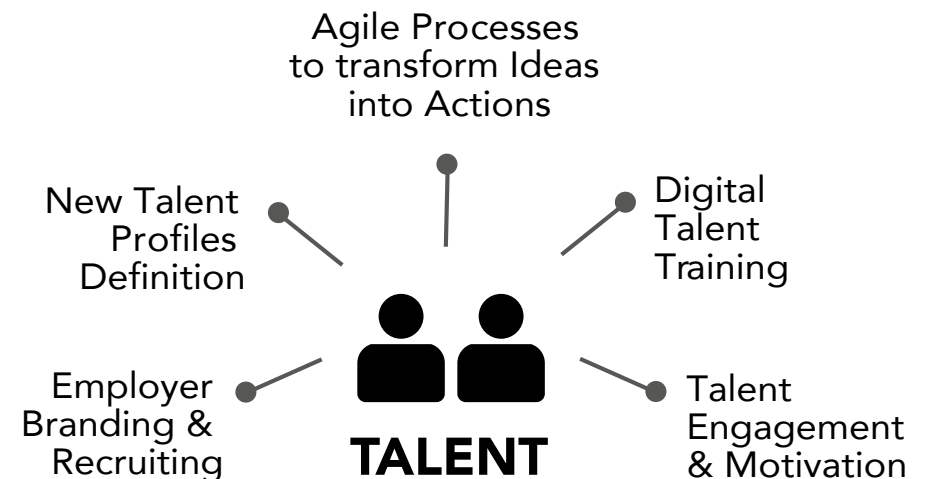
Además hay que intentar **mejorar la experiencia del cliente y hacerla frictionless**. Busquemos cuales son los momentos de dolor y hagámoselo fácil. Muchas veces una excelente experiencia se trunca cuando se introducen complejos mecanismos a la hora de pagar o se ejerce una logística defectuosa.

Y por último, analicemos a la vista de todo este proceso **cómo se que ejecutará la operación y quienes son nuestros proveedores**. Probablemente el proveedor de CRM o de analítica de datos pase a ser primordial en esta nueva cadena de valor.

APROXIMACIÓN DIGITAL HACIA EL TALENTO

El proceso de digitalización no se puede acometer si no tenemos los recursos humanos adecuados y motivados para llevarlo a cabo.

Hay que definir cuáles son los **perfiles digitales** necesarios para esa transformación. Muy probablemente necesitemos complementos no es organización con perfiles diferentes a los que han gestionado la operación hasta ahora. Formación de la organización actual.



El hecho de que el negocio haya cambiado no significa que haya que despedir a la actual plantilla, sino ayudarla a hacer la transición. La formación es uno de los elementos clave nos permite mantener el conocimiento y la experiencia que existe en la empresa. En paralelo probablemente sea necesario **reclutar perfiles** para complementar los que ya tenemos y que vamos a formar. Para cumplir este objetivo es absolutamente clave tener un excelente **Employer Branding**, ya que el talento digital tiene la posibilidad de escoger.

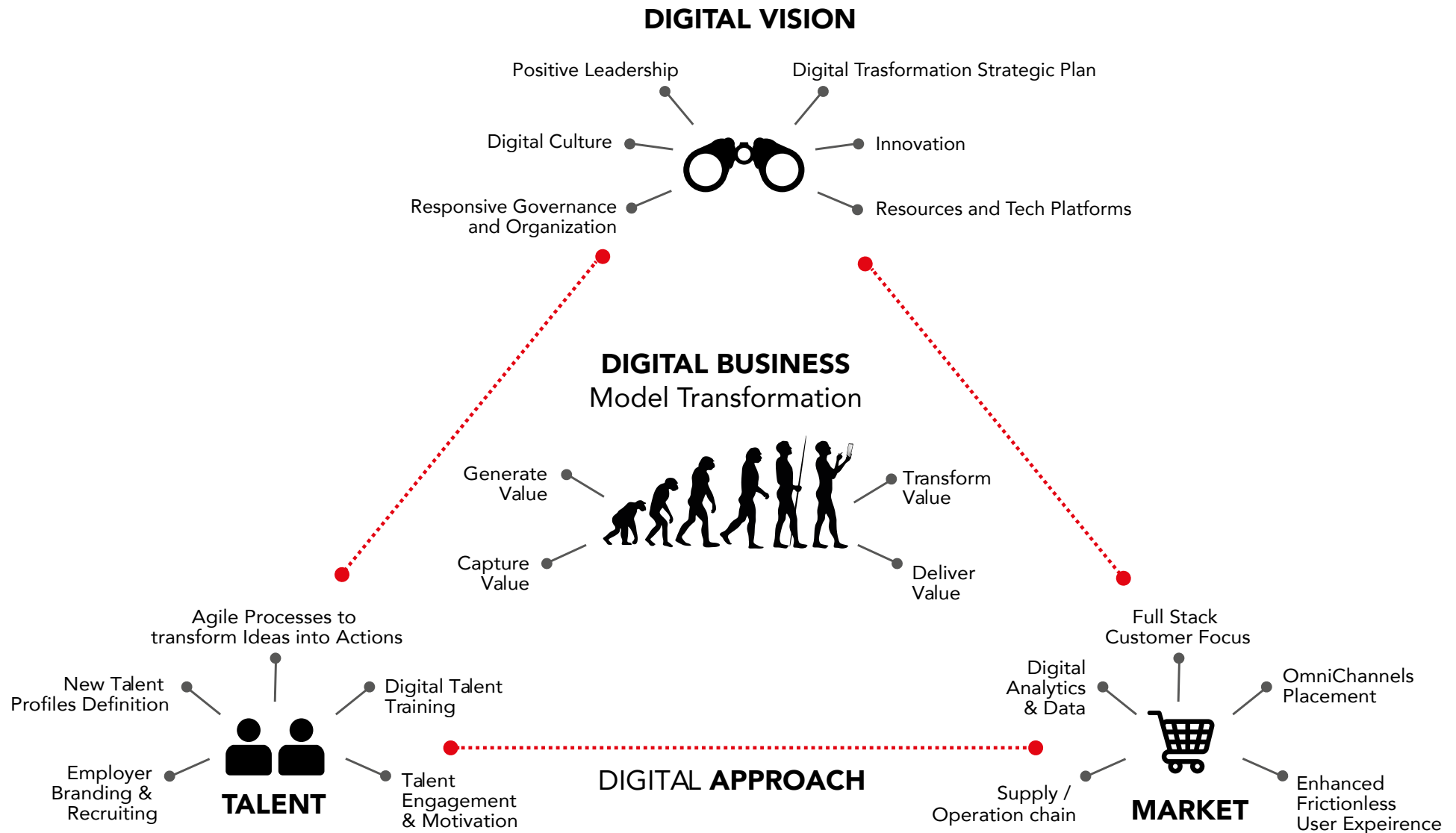
Como consecuencia es fundamental gestionar el **engagement** y la **motivación** de este talento. Debido a la escasez y alta demanda de ese tipo de perfiles es clave seguridad su permanencia.

Por último los **procesos** son el elemento clave que va a permitir que las ideas de estos nuevos perfiles se pueden materializar en acciones que ayuden a la transformación de la empresa. Hay que generar procesos ágiles que ayuden al go to market y a mantener la motivación del talento digital.





DIGITAL TRANSFORMATION MODEL



La digitalización no es un objetivo ni un fin empresarial, sino un medio para mejorar la competitividad de la empresa. La transformación digital debe realizarse porque nos ayuda a ser más eficientes para cumplir o ampliar la misión de nuestra corporación, normalmente relacionada con la satisfacción de nuestros clientes, y esto suele ser la clave para asegurar la supervivencia de la empresa y de sus empleados de cara a un futuro próximo, que será incrementalmente digital. Es por ello que la transformación digital es además un **deber ético** para los líderes de las empresas.

Finalmente, la pregunta sobre cuándo hay que actuar se responde sola. El *cuándo* es ya. El futuro se reparte de manera desigual y tarda más o menos en llegar, pero finalmente acaba convirtiéndose en presente. Y este presente es digital.

Y respecto a *cuánto* cuesta esta transformación, sólo se puede contestar de esta manera: **si crees que el coste de la transformación es muy alto, espera a ver el coste de no hacerlo.**

Nacho de Pinedo, CEO de ISDI.

< ISDI >

isdi.education | study@isdi.education | 900 814 144

SÍGUENOS EN

