

Vivimos afectados por un cambio profundo marcado por el impacto de las nuevas tecnologías digitales que implica ritmos más rápidos, mayor globalización, intensificación de la automatización y eventuales disrupciones de negocio.

Todas las empresas sin excepción tienen que optar por liderar la digitalización o adaptarse al nuevo entorno digital. No existe ninguna otra opción para poder afrontar los retos que presenta y capturar las oportunidades que ofrece.

Para tal fin se ha tratado de recopilar, sintéticamente, aquellas consideraciones que podrían ayudar a plantear y ejecutar el necesario proceso de digitalización de las empresas. Estas consideraciones se han estructurado en torno a:

- el impacto de la digitalización en los mercados y las empresas.
- los diferentes niveles de digitalización de los distintos tipos de empresas.
- la estrategia y la gestión de su ejecución necesarias para conducir el proceso de digitalización.

Impacto de la digitalización en los mercados

Las tecnologías digitales son tecnologías de propósito general, impactando en todo y en todos. Su utilización es ya muy intensa y su continuo desarrollo será imparable, irreversible y puede afectar nuestro *statu quo*.

En el entorno digital todos los mercados están impactados por las nuevas tecnologías. Los mercados de bienes intangibles de forma más inmediata y radical que los de productos físicos.

Hay mercados que ya se están transformando rápidamente en digitales, como podrían ser la música, la fotografía, los libros, la prensa, los juegos, etc. En ellos la sensibilidad debe ser máxima y el sentido de urgencia debe extremarse empujando la digitalización. El resto de mercados, los relacionados con productos físicos, también están afectados, aunque todavía con menos intensidad.

En el entorno digital los mercados tienen que enfrentarse con la canibalización de los productos tradicionales por los digitales o con la reducción drástica de precios como consecuencia del uso de las nuevas

tecnologías

Los mercados digitales por su naturaleza son o pueden ser globales y, por lo tanto, hay que plantearlos desde esta perspectiva.

En el mercado digital las empresas pueden dirigir su oferta a otras empresas (B2B, *Business To Business*), al consumidor directamente (B2C, *Business To Consumer*) o al consumidor a través de otra empresa intermediaria (B2B2C, *Business To Business To Consumer*). Según sea la propuesta de valor para el cliente deberán tener un marketing y una distribución adecuada a cada caso.

En el entorno digital los mercados tienen que enfrentarse con la canibalización de los productos tradicionales por los digitales o con la reducción drástica de precios como consecuencia del uso de las nuevas tecnologías. Liderar los cambios necesarios para hacer frente a estos desafíos es la mejor opción, aunque tenga consecuencias negativas en el corto plazo, pues esperar siempre conlleva impactos mucho peores en el medio y largo plazo. Preservar la posición competitiva, normalmente, es la opción más conveniente.

También, por otro lado, aparecen oportunidades de mercado a través del desarrollo de nuevos negocios, de la posible canibalización de otros sectores adyacentes o de mejoras de eficiencia. Captar este tipo de oportunidades es una obligación para cualquier empresa.

Impacto en las empresas

El impacto de la digitalización en los mercados necesariamente implica que las empresas de cualquier sector tengan que abordar relevantes transformaciones tanto en relación con su entorno competitivo como internas:

- Las relaciones comerciales con los clientes se redefinen. Muchos clientes están permanentemente conectados y esperan que sus necesidades sean atendidas por distintos canales y dispositivos con respuesta inmediata.
- Los propios productos de cualquier sector tienden a convertirse en servicios, pues la tecnología los hace más conectados y digitales, permitiendo añadir nuevos servicios con impacto en el mantenimiento, la experiencia y la fidelidad de los clientes, siendo una tendencia cada vez más acusada en todos los ámbitos. Por lo tanto, puede alterar la naturaleza del negocio.
- Los disruptores digitales están operando en un número creciente de sectores, con plataformas cooperativas y modelos de negocio ligeros que les permiten aventajar a las cadenas de valor tradicionales en precio, plazos o flexibilidad. Esto exige una mayor atención al entorno, y asimismo plantearse el posicionamiento en ecosistemas, bien como participante o como coordinador.
- Una empresa más digitalizada genera muchos más indicadores de gestión y datos sobre los clientes, lo que permite tomar decisiones más informadas de gestión y de diferenciación de la oferta, pero requiere capacidades incrementadas de análisis. Los datos en sí adquieren gran importancia económica y el objetivo será integrar la experiencia del cliente y la excelencia operativa mediante el conocimiento.
- La productividad del conocimiento es un factor decisivo y concreto en la mayoría de los sectores. La creación de valor se apoya más en el conocimiento y éste se hace obsoleto a sí mismo de forma permanente. Una organización sostenible en este entorno debe incrementar su foco en el aprendizaje y en

formalizar y difundir en su interior el conocimiento adquirido.

- Las bases organizativas tradicionales se ponen en cuestión cuando los propios empleados son ya digitales, el coste de la información es mínimo y la rapidez y creatividad en la respuesta es una prioridad.

Niveles de digitalización

Por lo tanto, todas las compañías deben tender hacia su digitalización y a estos efectos podemos distinguir tres tipos de empresas:

- Digitales puras, que han nacido con habilidades digitales.

- Revolucionadas, por estar muy afectadas por las disrupciones digitales, que están acelerando su transformación digital para poder disponer de capacidades digitales.

- Tradicionales, cuya cadena de valor aún no se ha visto afectada y pueden permitirse una convivencia con lo digital más dilatada en el tiempo.

En la empresa tradicional se analiza la nueva tecnología buscando mejorar la eficiencia. En la empresa digital se participa en la innovación tecnológica buscando nuevas oportunidades de negocio

Las diferencias en la gestión entre una empresa digital y una empresa tradicional se perciben en aspectos tan importantes como:

- Procesos: en la empresa digital el negocio es digital extremo a extremo. El pensamiento digital se aplica a todas las actividades: la manera de obtener, satisfacer y conservar a los clientes; la ejecución de los procesos internos; y la optimización de las operaciones. La empresa digital está preparada para dar respuestas inmediatas.

- Puntos de contacto: en la empresa digital todos los puntos de contacto con clientes, empleados y proveedores son digitales, existiendo una integración digital entre el cliente y todos los productos y servicios. En un negocio tradicional estos puntos de contacto digitales son esporádicos y no están integrados en el negocio.

- Eficiencia: la estructura tradicional se basa en la eficiencia funcional, mientras que las estructuras digitales se caracterizan por la agilidad cros-funcional, buscando flexibilidad interfuncional.

- Tecnología: en la empresa tradicional se analiza la nueva tecnología buscando mejorar la eficiencia. En la empresa digital se participa en la innovación tecnológica buscando nuevas oportunidades de negocio.

- Innovación: en el nuevo entorno digital ya ninguna empresa es dueña de todo el ciclo de innovación. Éste es más dinámico al hacer partícipe a un mayor número de actores, incluyendo los consumidores, que tienen cada vez un papel más importante. La innovación ya no viene solo de las grandes empresas. Las Pymes y los emprendedores se han convertido en importantes protagonistas. Actualmente, una persona con una buena idea tiene muchas más facilidades para acceder a los medios necesarios para desarrollarla. Es crítico crear ecosistemas que se adapten a esta nueva realidad, que fomenten la colaboración con terceros, en un modelo de innovación abierta.

- Información: las compañías digitales hacen un uso muy intenso de la información para conocer mejor a sus clientes y usuarios y así poder prestarles un alto nivel de atención y ofrecerles servicios más personalizados. Las empresas tradicionales suelen hacer un uso más limitado de la información. Lo mismo ocurre en la utilización de la información para la optimización de sus operaciones.

- Organización: la empresa tradicional suele organizarse jerárquicamente. En la empresa digital se fomentan organizaciones más planas, en red, e, incluso, algunas van más lejos funcionando con modelos de auto organización. La empresa digital se organiza persiguiendo la innovación y la agilidad por encima de todo.

Estas diferencias ilustran la necesidad de que todas las empresas dispongan de un planteamiento claro y concreto respecto a su digitalización.

Vídeo

Julio Linares

'La digitalización es para todos y para todo'

“Para poder enfrentar muchos retos siempre hay que estar abierto a los cambios, ser muy flexible a las transformaciones y estar dispuesto a hacer las cosas de forma diferente”. El presidente de la comisión de Sociedad Digital de CEOE vive ahora consagrado a impulsar la transformación digital.



Estrategia para la digitalización

Con carácter general, la estrategia de cualquier tipo de compañía debe contemplar siempre y prioritariamente su transformación, para hacer frente a sus retos y para desarrollar sus oportunidades. Esa transformación se debe enfocar, en cada momento, en sus principales prioridades.

Que la digitalización sea la estrategia, que sea el medio para lograr la estrategia o que sea un componente más o menos importante de la estrategia, dependerá del mercado, de las circunstancias de cada compañía y del cambio que implica en su modelo de negocio.

Obviamente, la digitalización no puede ser un fin en sí misma, pero para aquellas compañías que sea vital para su supervivencia, sí que podría consistir en su estrategia, al menos temporalmente, para lograr sus objetivos competitivos, de diferenciación, de productividad, de crecimiento, u otros, si tan dependientes son de su digitalización.

Crear una compañía separada para desarrollar paralelamente un negocio digital no evitará la necesidad de que

toda la compañía debe emprender el viaje digital, ni puede servir de excusa para no hacerlo

La digitalización implica disrupciones en el modelo de negocio, existiendo muchas evidencias al respecto. Predecir las nuevas disrupciones a plazos de 5 ó 10 años es muy difícil. Por lo que hay que desarrollar capacidades para identificarlas lo antes posible y habilidades para poder reaccionar a tiempo y con rapidez, gestionando las correspondientes canibalizaciones.

La digitalización debe plantearse como un viaje para la totalidad de la compañía, con la ambición de llegar tan lejos como sea posible. El destino será dinámico y cambiará con el paso del tiempo, haciéndose cada vez más exigente y demandante. La velocidad dependerá de la urgencia de cada compañía para llegar a ese destino móvil.

Crear una compañía separada para desarrollar paralelamente un negocio digital no evitará la necesidad de que toda la compañía debe emprender el viaje digital, ni puede servir de excusa para no hacerlo.

Es evidente que la estrategia de digitalización de la empresa requiere introducir tecnología con visión de largo plazo, pero, sobre todo, implica reconsiderar la esencia de los negocios y procesos previos, y una actitud proactiva ante los cambios. No existen soluciones estandarizadas para la gestión del cambio digital porque se trata de integrar las nuevas posibilidades en el conjunto de la empresa, no sólo añadir nuevas funciones. La tecnología aporta mejores decisiones y acciones más eficaces, pero debe partir de un propósito estratégico, que a su vez debe ser renovado, superando la «sabiduría convencional» de su industria. Por tanto, cada empresa tendrá que decidir su propio camino, adaptado a sus realidades operativas, de mercado y culturales, a partir del desarrollo actual de su digitalización.

Gestión para la ejecución

La existencia de una estrategia para la digitalización, adecuada en intensidad y ritmo a las necesidades de cada compañía, debe conducir a lograr, al menos, las siguientes capacidades:

- Puntos de contacto digitales con clientes, empleados, proveedores y Administraciones Públicas.
- Procesos de negocio digitales extremo a extremo (en la medida que la naturaleza de su actividad lo permita).
- Análisis de grandes cantidades de información para la toma de decisiones.
- Innovación abierta en colaboración con terceros.
- Organización dinámica y colaborativa.
- Cultura digital: flexibilidad, creatividad, agilidad, emprendimiento, trabajo en equipo, ...

Para conseguir estas capacidades no es suficiente con disponer de una buena estrategia, pues además hay

que ejecutarla con precisión, y para ello se precisa:

- Liderazgo digital, que debe ejercer el propio CEO, con creatividad, agilidad y flexibilidad.
- Foco en el necesario cambio cultural que va implícito en la digitalización.
- Disponibilidad de medios, especialmente talento para materializar los cambios más determinantes.
- Formación en competencias y habilidades digitales.
- Gestión del cambio para mitigar las resistencias, evolucionar desde las soluciones históricas (*legacy*) y decidir sobre las canibalizaciones.
- Comunicación, para alinear y lograr el apoyo de todo el equipo.
- Monitorización de los resultados en comparación con los objetivos, que deben estar previamente establecidos con claridad, para identificar y corregir posibles desviaciones.

Para muchos directivos, la transformación digital va a suponer un cambio radical en su estilo de dirección, que deberá prestar más atención a la colaboración entre funciones, tendrá más cercanía al cliente desde cualquier área, y deberá gestionar perfiles profesionales más variados y con más iniciativa.

Además, el directivo tendrá la responsabilidad de gestionar los frutos de esa transformación, ejerciendo un liderazgo con principios revisados en cuanto a organización, colaboración con terceros, asignación de tareas y responsabilidades y criterios de medición. La gestión de trabajadores del conocimiento será compleja, y deberá combinar lo técnico y lo cultural, lo generalista y la hiperespecialización, con foco tanto en el interior de la empresa como en los recursos y talento, accesibles en el exterior.

Gestionar de forma equilibrada las ventajas y los inconvenientes del impacto del entorno digital, para compensar unos con otros, en la medida de lo posible, debe ser una prioridad de cualquier gestor.

Todas las empresas deben disponer de un planteamiento para su digitalización, teniendo en cuenta que la digitalización no es una opción, es una necesidad. Seremos digitales o no seremos

Conclusiones

La digitalización en todos los casos será necesaria para incrementar la productividad, la eficiencia y la competitividad de todas las empresas. Además, para muchas será una oportunidad para entrar en nuevos negocios o mercados, para evolucionar de productos a servicios o para provocar disrupciones en mercados adyacentes.

Todas las empresas deben disponer de un planteamiento para su digitalización, teniendo en cuenta que la digitalización no es una opción, es una necesidad. Seremos digitales o no seremos.

Cada empresa tiene que plantearse la profundidad y el ritmo de su propia digitalización para afrontar sus retos y obtener el máximo provecho de sus oportunidades.

Además, es preciso asegurar la disponibilidad de los medios necesarios para la ejecución del planteamiento de la digitalización y para monitorizar su desarrollo.

Sólo así contribuiremos a poner los cambios tecnológicos al servicio del progreso humano para crear una sociedad más justa en un mundo mejor.