

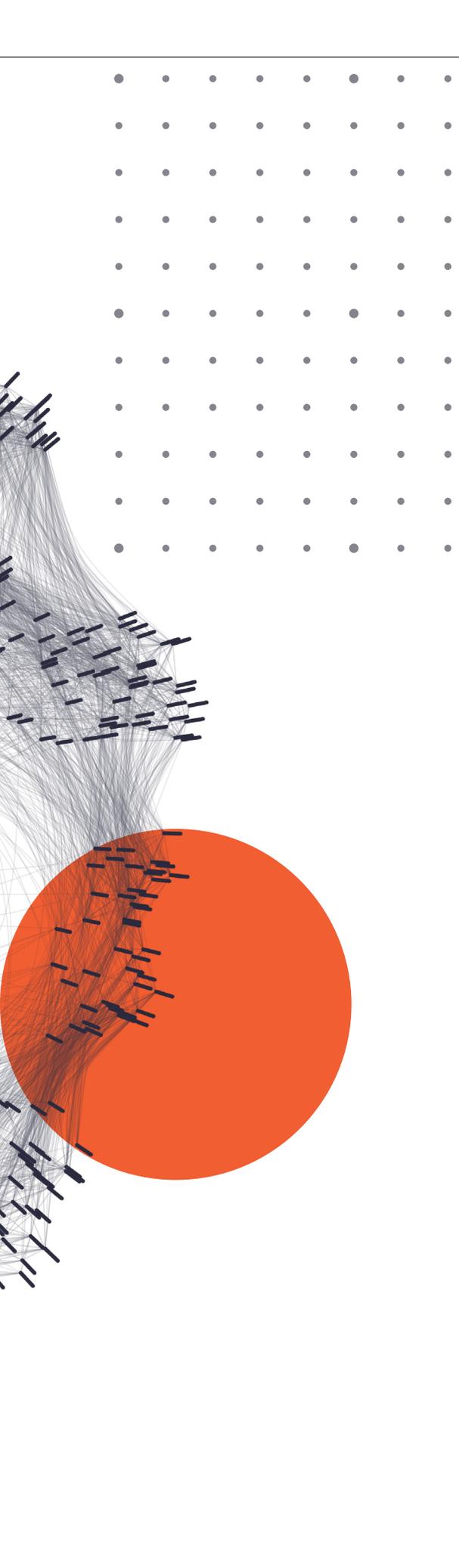
La **verdad** sobre la

transformación digital

MARTHA RIVERA PESQUERA

Una investigación entre las empresas más importantes de México arroja luz sobre cómo emprender una transformación digital efectiva, que asegure la supervivencia de las empresas en tiempos de cambio.





Con la intención de entender a fondo qué sucede con la transformación digital en México, en 2019 comenzamos una investigación cualitativa basada en entrevistar a más de 25 directores generales de grandes multinacionales, empresas grandes y medianas radicadas y operando en México. Las compañías pertenecen a diversas industrias relevantes en el país, como las de contenidos, servicios financieros, telecomunicaciones, hospitalidad, comercio, transporte y bienes de consumo, entre otras.

La metodología consistió en entrevistas a profundidad. Existía una lista de preguntas estándar, pero se buscó en todo momento profundizar en las causas y conclusiones que cada uno exponía de forma individual. Dentro de la muestra se encuentran Aeroméxico, Cemex, Alpura, BBVA, Comex, Bachoco, Cisco, Interceramic, Televisa, Liverpool, Grupo Posadas, La Comer, Visa, IBM, Grupo Herdez y BP.

Uno de los primeros aprendizajes es que cada empresa tiene su manera de interpretar el concepto de transformación digital. Para algunos es la estrategia para integrar los procesos de negocio utilizando nuevas herramientas digitales. Para otros, la oportunidad para reinventar el modelo tradicional de negocio, adoptando un nuevo modelo digital. Algunos más consideran que se trata de poner al cliente en el centro, agregándole valor; o bien, que es una estrategia transversal, porque toca todos los procesos de negocio. Otros respondieron que es un medio crucial para la competitividad y supervivencia del negocio.

De alguna manera, todas las empresas participantes tienen algo de razón, si bien ofrecen definiciones incompletas. Lo positivo y la buena noticia es que todos entienden que la transformación digital es un medio, no un fin. Un medio para proporcionar una mejor experiencia al cliente. ¿Cuál sería la ruta para llegar a ello? La «omnicanalidad»: abrazar el canal digital junto con los otros canales para dar un mejor servicio y una mejor experiencia de consumo.

El enfoque en el cliente es un tema crítico, y es el *driver* de la transformación digital. El cliente ha cambiado sus expectativas, y ahora es preciso aumentar el valor que se le proporciona. Para ello, es necesario conocer mucho mejor sus insights, materia en la cual la tecnología tiene

mucho que aportar, con herramientas de inteligencia artificial (IA), *Big Data*, *Data Analytics*, etcétera. Todo esto debe llevar a la personalización de la oferta, conociendo el *customer journey* de los clientes para mejorar la experiencia de consumo.

Un elemento clave para que todo esto suceda es el liderazgo en la organización. Todo empieza por la Alta Dirección, que debe dirigir el cambio. El compromiso de la Dirección General y del Consejo es imprescindible, porque son las instancias que logran el cambio profundo de la organización. Esto implica un cambio cultural, que parte de una estrategia *top-down*, porque debe permear y empoderar a toda la organización, a fin de que las decisiones se tomen de forma correcta y ágil, construyendo una experiencia de consumo consistente en todos los canales y en todos los puntos de contacto que tiene el cliente con la marca y la organización.

Otros dos grandes aprendizajes que se derivan de este estudio: la transformación digital parte de poner al cliente en el centro, y no es únicamente una estrategia, sino un cambio de *mindset*, en toda la empresa.

LA DISRUPCIÓN DIGITAL

Las empresas que están en el camino del cambio no han terminado de alcanzar una transformación total. Existe un índice de madurez digital, según el cual el promedio de las empresas en México está en 66.5 puntos con respecto de un 100%. En términos de estrategia en innovación y crecimiento, está en 70%; en experiencia del cliente, 66%; en cadena de suministro y operaciones, 64%; en finanzas, legal y recursos humanos, 65%; en tecnologías de información, 67%; en riesgo y ciber seguridad, 67% y en organización y dirección de personal, 67%.

Además, hay grandes diferencias por sectores, con algunos conservando un largo camino por recorrer. El rango va desde el sector inmobiliario y de la construcción, que está en 48.3%, hasta el de Banca y Seguros, que se ubica en 75.5%. En medio están Turismo y hotelería, con 73%; la Agroindustria que, contrario a lo que se pensaría, va avanzando con 68.6% (por arriba del promedio) y educación, al cual le falta mucho por avanzar, en 63%.



un elemento clave para que suceda es el liderazgo en la organización. Todo empieza por la Alta Dirección, el compromiso de la Dirección General y del Consejo es imprescindible.

La transformación digital refleja un contexto que revela cómo pensaban los sectores económicos antes de la crisis de pandemia. Hasta entonces, el cambio tecnológico, la abundancia de competidores y productos sustitutos hacían ver el futuro como difícil de predecir, lo cual llevaba a refugiarse en lo que ya había funcionado para la empresa. Hoy el desafío es enorme, porque el pasado no se parece en nada al presente. El conocimiento se está enfrentando a sus límites de experiencia, y todos estamos aprendiendo. En ese sentido la transformación digital se ha convertido en aceleración digital, y la aceleración digital es un imperativo de negocio en nuestra era.

Históricamente, el cambio siempre se había dado de una forma gradual. No es el caso actualmente: se trata de un cambio acelerado. Antes de la pandemia era común pensar que nosotros como empresarios dirigíamos el cambio. La consultora de tecnología Gardner, publicó un estudio este año, en el cual 69% de los Consejos y Juntas Directivas reportan que se aceleraron todas sus iniciativas digitales a raíz de la COVID-19. No fueron el CEO, ni el CTO, ni el director Digital: fue la pandemia.

Ante esta situación, existe una disrupción en los sectores económicos. La transformación digital hace un replanteamiento radical acerca de cómo una institución está organizándose -en términos de tecnología, talento, procesos y relación con el cliente- para lograr su propósito y apoyar su estrategia, cambiando de manera sustancial el desempeño del negocio.

Si se analiza la evolución de las 10 empresas con mayor capitalización en el mundo entre 2006 y 2020, se encuentra que al principio del periodo dominaban las empresas productoras de petróleo, y las del sector financiero. Hoy las ocho más valiosas son plataformas digitales:

Apple, Microsoft, Amazon, Alphabet, Facebook, Tencent, Tesla y Alibaba. Es decir, en el periodo de 14 años cambió radicalmente el mundo de los negocios. De transformación digital hemos pasado a aceleración digital.

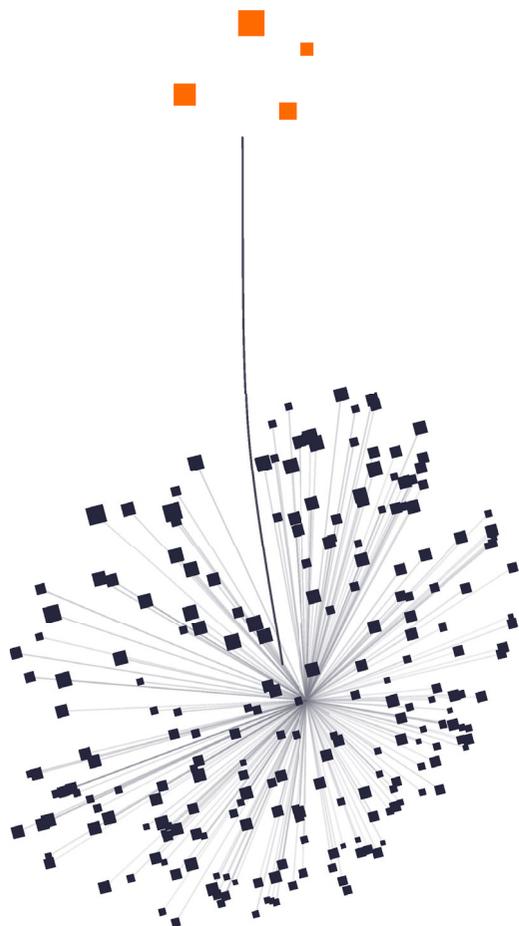
Por comparar, basta revisar el comportamiento del progreso humano en un periodo de no tanto estancamiento como sucedió entre 1780 y 1848. En ese lapso de tiempo la adopción del progreso se observa prácticamente como una línea horizontal. Actualmente se aprecia como una línea prácticamente vertical. La medición de cómo se adoptan las tecnologías y cómo progresa la humanidad se expresa por medio de curvas S. Mientras más verticales sean, significa que la adopción es mucho más ágil. Esto conduce a apreciar que las empresas en México -y es resultado de la presente investigación- fundadas antes de la era de la disrupción digital, se enfrentan a dos grandes cuestionamientos: ¿cómo deberían transformar su negocio tradicional en la era digital? o bien, si ¿debieran cambiar radicalmente su modelo de negocio, digitalizando a la empresa? Esto mismo las debe llevar también a preguntarse en qué momento de la curva S de adopción digital se encuentra su industria.

LAS NUEVAS FRONTERAS

Las industrias hoy no solo se ven disrumpidas por la tecnología, sino también porque las fronteras competitivas han sido redefinidas rápidamente por jugadores establecidos y por nuevos jugadores, quienes han encontrado un nuevo camino para crecer o seguir compitiendo, y ahora se encuentran dentro de otro sector.

Por ejemplo, hoy se puede hablar de una industria de salud y bienestar, que amplía el espectro de competidores. Antes salud simplemente abarcaba los laboratorios farmacéuticos. Hoy el sector se llama salud y bienestar, porque está incorporando a empresas de cosméticos, como Clinic y L'oreal. Empresas como Procter & Gamble venden productos para el bienestar, como sales para SPA; Nestlé, que viene del sector alimentos, está ya también en la industria de bienestar. Disney tiene una división de alimentos. Todas estas empresas están ahora en un sólo sector y compiten con él.

¿Cómo competir en este nuevo entorno? Primero, hay que reconocer que los modelos de negocio tradicionales se están viendo desgastados por la disrupción, no solo a causa de nuevos negocios digitales, sino por la ampliación de



el enfoque en el cliente es un tema crítico, y es el *driver* de la transformación digital. El cliente ha cambiado sus expectativas, y ahora es preciso aumentar el valor que se le proporciona.

los sectores. Las empresas deben pensar cómo trabajar para ser competitivos con modelos digitales y de negocio nuevos, pues éstos están reduciendo el valor que llega hasta ellas. En esta era digital los clientes ganan, pero las empresas pierden. Por ejemplo, hace mucho tiempo que no llamamos a una agencia de viajes, ni compramos un dispositivo GPS; a menos que se trate de un profesional de la fotografía, no se compra una cámara. Los productos o servicios se están volviendo obsoletos, y los grupos de valor se están consolidando. En este mismo sentido se ve cómo las tasas de crecimiento están cayendo en picada, de tal modo que, para sobrevivir, las empresas deben hacerse de una ventaja competitiva y ser las primeras en moverse. Las empresas que no cambien perderán su participación de mercado.

No se trata solo de competir, sino de cambiar el dónde y el cómo del juego. La empresa debe crear su propia red, asociándose con otras, creando ecosistemas digitales nuevos o uniéndose a alguno. Actualmente nadie puede

permitirse jugar solo: se trata de crear alianzas y ecosistemas para sobrevivir a la siguiente curva S.

En el sector de comunicaciones, concretamente en telefonía celular, hemos visto desaparecer algunas marcas o por lo menos perder relevancia, como Nokia o Blackberry. Cuando aparezca la nueva tecnología 5G, cambiarán radicalmente las reglas de competencia en esta industria. Por ello, una pregunta importante es cómo se preparan las empresas para competir en esta nueva curva S.

En los últimos meses, empresas tan grandes y nuevas como Airbnb, después de sufrir una caída del 80% de su facturación durante la pandemia, se reinventaron, y a gran velocidad. Cuando sus ventas cayeron en ocho semanas, Airbnb reinventó el negocio en 14 días, lo que tuvo que ver con escuchar a sus clientes, que no son los consumidores finales, sino los que ponen sus propiedades en la plataforma. Descubrieron que podrían ofrecer no únicamente propiedades, sino nuevas experiencias *online*, como clases de coctelería, cocina, recorridos virtuales en bicicleta, tutoriales de maquillaje, lecturas de alguna obra, etcétera. Con estas experiencias en línea lograron rescatar la empresa. El mensaje es que la disrupción digital no es solamente una estrategia, sino toda una mentalidad, impulsada desde la Alta Dirección.

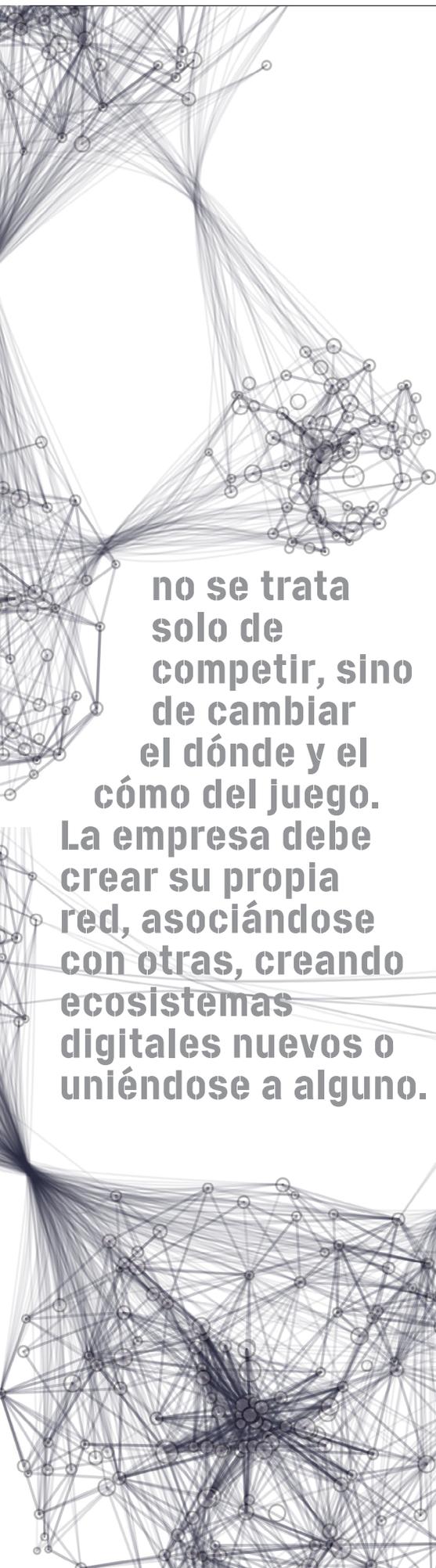
Transformarse hoy es un imperativo. Sin embargo, muchas empresas no saben cómo se inicia este viaje. Como se mencionó, algunas empresas piensan que transformarse es hacer un proyecto digital, como una campaña de marketing o un proceso digitalizado, sin una visión y plan estratégico. Otras piensan que se trata de un programa de inversiones digitales, pero realmente es distinto transformarse digitalmente que convertirse en líderes digitales. El nivel

de partida es el modelo de negocio. El ADN de las organizaciones tiene que cambiar; hay que desafiar los actuales modelos de negocio para crear nuevas fuentes de valor, construir nuevos ecosistemas, nuevas alianzas y proyectarse con innovaciones. Es preciso crear una cultura interna, que mueva a crear nuevas y ágiles experiencias de consumo. Es cambiar la forma en cómo opera la organización.

SIETE ERRORES CLÁSICOS

En este viaje a la transformación digital suelen darse errores, que hemos agrupado en siete categorías:

1. Tener una idea inadecuada (incompleta) de lo que es la transformación digital, como poner una *app*, utilizar las redes sociales o hacer marketing digital.
2. Que el liderazgo quiera hacer mucho y al mismo tiempo, lo que crea gran cantidad de estrés en la organización e impacta la operación diaria del negocio.
3. Pensar que un área debe ser responsable de toda la transformación digital, cuando es un cambio de toda la organización. Esto lleva a la parálisis digital.
4. Los líderes y estructuras clave presentan mucha resistencia al cambio y, cuando se ponen en movimiento, no lo hacen con un pensamiento y metodología nuevos, sino con uno de cascada, lo que conlleva lentitud en el cambio.
5. El Consejo y los órganos de gobierno de las empresas tienen poca paciencia y un pensamiento de corto plazo, y solo se enfocan



no se trata solo de competir, sino de cambiar el dónde y el cómo del juego. La empresa debe crear su propia red, asociándose con otras, creando ecosistemas digitales nuevos o uniéndose a alguno.

en el resultado del trimestre. Exigen resultados rápidos, y esto lleva a que se evalúen de forma errónea los esfuerzos de la organización.

6. Lo opuesto al anterior: se realizan demasiadas inversiones grandes y se espera un retorno rápido. Cuando se hace esto se pierde la visión, la estrategia.

7. Cuando los órganos de gobierno hacen inversiones mínimas y se espera un alto impacto.

Todos estos errores llevan a incumplir las expectativas tanto de la organización como de los clientes. Por tanto, no se construye como otras empresas grandes (Amazon, Alibaba o Mercado Libre) lo están haciendo. ¿Por qué estas empresas sí están ganando en grande? Porque se aseguran de saber, mejor que nadie, lo que el consumidor compra, cuándo y con qué frecuencia lo hace; cuáles son sus preferencias personales, qué le gusta y que no le gusta. En definitiva, conocen íntima y personalmente al cliente.

Estos disruptores digitales también comprenden mejor que nadie que los consumidores compran beneficios, no marcas o productos. Se enfocan en reducir el número de «puntos de dolor» que todos sufrimos cuando interactuamos con ciertas empresas; innovan en todas las dimensiones posibles del *customer journey*, y ofrecen más opciones que nadie. Igualmente, personalizan la experiencia de consumo y crecen lo más rápido que pueden; hacen que sea fácil la compra, la devolución de productos, resolver una queja, solucionar un problema, etcétera. En otras palabras, lo que logran es gestionar mejor que nadie la experiencia completa del cliente, y obtienen más valor de quien es propietario del cliente final, y no tanto de los activos que poseen.

Si hacemos un recuento, Facebook es el propietario de uno de los medios de comunicación más populares del mundo, pero no crea ningún contenido: todo lo crean los usuarios. Alibaba es el minorista más valioso y no tiene inventario. Airbnb, la empresa de hospitalidad más valiosa del mundo y no tiene bienes inmuebles. Uber, la mayor empresa de servicio de choferes del mundo, no posee ningún vehículo. Ninguno de

ellos posee activos, pero sí poseen al consumidor final y sus datos. En este sentido, la transformación digital es la era del consumidor, quien posee control sobre sus decisiones. Las empresas deben entender y servir a sus clientes dentro de esta economía global cada vez más digitalizada. Deben enfocarse más en la experiencia del consumidor.

En esta economía digital en la que el consumidor se encuentra permanentemente conectado, existe una creciente demanda por una experiencia de consumo que sea conveniente, segura, rápida y fácil. De este modo, retener y ganar al consumidor es lo que se espera de una organización que quiera ser líder digital. La experiencia del consumidor es el corazón de la transformación digital.

UNA RUTA ESTRATÉGICA

Realmente es el consumidor el que está transformando el contexto. Por ello existe una ruta estratégica que las empresas pueden seguir:

1. Revisar y mapear el customer journey. Eliminar los puntos de dolor que sufre el consumidor.
2. Identificar y satisfacer las necesidades no atendidas del cliente. Que el consumidor pueda expresar por fin: «a alguien le importo».
3. Mejorar radicalmente la experiencia del consumidor. Conseguir el *wow effect*: que el consumidor se quede sorprendido.
4. Utilizar las herramientas digitales para conseguir una experiencia personalizada. Si se comprende el *customer journey*, es posible ver dónde puede mejorarse el producto o servicio con tecnología, para lograr que el consumidor diga: «este producto (o servicio), sí es para mí».
5. Conseguir el *engagement* con la marca y con otros consumidores. Ahora el consumidor se fía más de lo que digan otros consumidores, que de los mensajes de la empresa a través de campañas de comunicación.

Cada punto de contacto que se tiene con el cliente es una fuente de información, por eso la tecnología se vuelve tan importante. La experiencia omnicanal va a dar este contacto constante, de donde debe extraerse mucha información para mejorar la experiencia de consumo. En la medida que ésta mejora, se conseguirá mayor lealtad, mayor *engagement*. Mejorar la información de los consumidores en las bases de datos es importante para mejorar la experiencia de consumo, tomar mejores decisiones hacia el interior de la organización y obtener mayor lealtad del cliente.

Es importante tener claro que no es la tecnología, sino las personas quienes transforman los negocios. La tecnología es un medio que ayuda a imprimir velocidad al cambio. Es importante no tanto cómo hacerlo, sino cómo pensar en ello. Por ello, la visión estratégica de datos no depende solo de éstos, sino de las personas, de los enfoques y de los procesos que transforman los datos en *insights* accionables, que transforman el modelo de negocio y la forma en como se interactúa con los consumidores. Mantener la mirada en tecnologías que impulsan la evolución de la industria, del sector es muy importante. Se requerirá después mover a la empresa para que implemente dicha tecnología, a fin de tener una manera de servir al cliente de forma única.

Steve Jobs solía decir que lo más importante era construir primero los modelos de negocio en función de la experiencia de consumo, y después trabajar hacia atrás para implementar la tecnología que ayudará a proveer esa experiencia. El peligro está en enamorarse de la tecnología digital antes de pensar en la experiencia de consumo. Las tecnologías digitales existen para ayudar a las empresas a estar más centradas en el cliente y tomar mejores decisiones, no al revés.

Si la pregunta es cómo evolucionar hacia la digitalización, es bueno saber que todo empieza por interpretar las fuerzas del mercado: la competencia, el contexto, el cliente o consumidor, y las capacidades que tiene la empresa, sus fuerzas y debilidades. Si no se analiza esto primero, faltará orientación al cliente, se tendrá información superficial sobre las tendencias del mercado, y no se tendrá en cuenta la complejidad y velocidad de los cambios que se están dando fuera. En este mismo sentido, los perfiles

del talento que contratará la empresa serán incorrectos, porque no se van a adecuar a las necesidades que el mercado está demandando.

Otro elemento importante hacia la digitalización es garantizar el compromiso digital de la organización. Esto significa que los líderes de la organización, el Consejo y la C-suite estén involucrados, para generar una estrategia y poder tener un cambio de *mindset* en la organización, una mentalidad innovadora que permita tomar decisiones correctas en términos de inversiones. Sin el compromiso de la Alta Dirección, lo que va a faltar es visión y mentalidad digital, por supuesto faltarán los recursos y orientación en el largo plazo. Se va a imprimir dentro de la organización un miedo a canibalizar el negocio existente, sin una impronta de crecimiento de los nuevos negocios, y los ejecutivos de la C-suite van a tener visiones distintas.

Un tercer elemento hacia la digitalización tiene que ver con los facilitadores, que puede ser el primer error en el camino: se empieza por invertir en procesos, en tecnología que permita capturar datos y hacer análisis, se invierte en activos digitales, en talento, en sistemas de tecnología de información, pero no se piensa en que, para ejecutar a la velocidad correcta, es preciso cambiar los procesos de toma de decisiones. Es preciso también cambiar la cultura de manera profunda; traer el talento digital adecuado, y que el equipo de TI o digitalización se mueva al ritmo adecuado y traiga los sistemas que mejor se adecuen a la organización. Estos son los facilitadores digitales importantes.

Para moverse hacia la digitalización se requiere pensar que no se trata de un tema de tecnologías de información: es una iniciativa de toda la empresa. El *driver*, el propósito de la estrategia corporativa, es estar centrados en el cliente. El corazón de la transformación digital es la experiencia de consumo, y para eso es preciso moverse hacia nuevos modelos de negocio y nuevas formas de operar. Hay que pensar qué debe cambiar dentro de la organización. Por ello, se necesita el máximo patrocinio a nivel de órganos de gobierno, el Consejo, el C-suite. Que ayuden a cambiar la cultura, la mentalidad, los equipos de tecnología, las capacidades, las metodologías... todo.

Para comenzar el viaje de la transformación no se requiere hacerlo todo de golpe, puede ser de forma gradual, pero con una visión estratégica. Se puede comenzar por transformar un proceso, seguir con una función, pasar al cambio multifuncional de una nueva unidad de negocio, hasta conseguir que toda la organización se haya transformado. En este sentido debe tenerse claro hacia dónde caminar.

Independientemente de su alcance, la transformación digital comienza con la visión de futuro de la organización. Una vez con ella, se define la estrategia que moverá la organización al cambio. En las primeras etapas se debe empezar a medir resultados, para después ir escalando hacia esa visión de futuro.

Esto fue lo aprendido en este proceso de entrevistas a las diferentes empresas en México y sus proyectos de transformación digital. Las lecciones aprendidas deben dirigirse a mejorar y agilizar aún más esta transformación, para conseguir siempre una mejor experiencia de consumo. </>



La autora es profesora del área de Comercialización en IPADE Business School