

RESÚMENES TRANSFORMACIÓN DIGITAL / N°6

**CINCO MITOS DERIVADOS EN LA  
TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE  
VERDAD**

**PATRICIO CORTÉS**



Universidad de los Andes

Centro de Innovación y Emprendimiento CIE

AGOSTO | 2019

Un importante ejecutivo de una gran compañía global comenta: “tenemos docenas de comités para transformación digital, tenemos varias iniciativas de transformación digital; vamos a todo vapor en la transformación digital... pero nadie puede explicarme que es lo que realmente es la transformación digital.” Esta es la misma frase que le escuchamos a decenas de ejecutivos chilenos.

En un nivel muy básico, la respuesta es simple: el término tan utilizado de “transformación digital” simplemente significa adaptar la estrategia y la estructura de una organización para capturar las oportunidades que ofrece la tecnología digital.

Los cambios son muchos, como por ejemplo la miniaturización de los computadores, lo que unido a los nuevos softwares, crecientemente ofrecen la automatización de tareas, hasta ahora, hechas por humanos, la completa virtualización del hardware y la mayor capacidad de hacer productos y servicios mucho más customizados.

Pero es mucho más aun, las Apps pueden alcanzar clientes en todas partes, los sensores permiten obtener información en tiempo real de todo lo que pasa y permitiendo la aparición de recomendación de acción hechas por máquinas.

En resumen, la tecnología digital ya no está en el dominio cerrado y privado de las unidades de TI; sino que se está aplicando a casi todas las partes de la cadena de valor de una empresa. Por lo tanto, es totalmente comprensible que los gerentes luchen por comprender lo que significa realmente la transformación digital y qué oportunidades buscar y qué iniciativas priorizar.

Enfrentados a esta realidad, no es sorprendente que muchos gerentes esperen que la transformación digital implique un cambio radical del negocio, nuevas inversiones en tecnología, un cambio completo de canales físicos a virtuales y la adquisición de nuevas empresas tecnológicas.

Recientemente los profesores de INSEAD, Nathan Furr y Andrew Shipilov<sup>1</sup>, muestran que en algunos si casos si se trata de un cambio de paradigma, pero que en la mayoría de ellos no se requieren cambios radicales en los procesos de

---

<sup>1</sup> Basado en “Digital Doesn’t Have to Be Disruptive: The best results can come from adaptation rather than reinvention”. Nathan Furr and Andrew Shipilov. Harvard Business Review. July-August 2019. Disponible en <https://hbr.org/2019/07/digital-doesnt-have-to-be-disruptive>. Revisado el 29 de julio de 2019

fabricación, ni en los canales de distribución ni en los modelos de negocios. Más aún, han observado que en la mayoría de las veces la transformación digital solo significa dar pasos incrementales para mejorar la forma en que se entrega de la propuesta de valor central original de la empresa.

Esto nos permite identificar y derribar cinco mitos que pueden ayudar a tener una mejor respuesta frente al cambio que implica la transformación digital.

**Mito 1: Lo digital requiere un cambio radical en la propuesta de valor**

**Realidad: Usualmente el cambio se traduce solo en usar herramientas digitales para servir mejor las necesidades ya conocidas de los clientes**

A diferencia de lo que muchos ejecutivos creen, lo digital no es lograr parecerse a Apple o Google, sino que el verdadero desafío es encontrar la mejor manera de satisfacer las necesidades de los clientes utilizando herramientas digitales.

Un buen ejemplo de esto es Maersk<sup>2</sup> (la mayor multinacional de la industria de containers) que usando blockchain a mejorado la confiabilidad y reducido los costos asociados al flujo de información a lo largo de toda la cadena de valor, pero su propuesta de valor sigue siendo la misma: proporcionar un servicio de envío rápido, confiable y rentable. Solo que ahora es uno que tiene el potencial de ser más ágil y transparente, gracias a un inteligente aprovechamiento de la tecnología digital.

**Mito 2: Lo digital reemplazará lo físico**

**Realidad: Lo digital se da en conjunto lo físico**

No hay duda de que lo digital a menudo elimina intermediarios ineficientes y una infraestructura física costosa. Pero eso no significa que lo físico desaparezca por completo. Por ejemplo, como ha sido bien documentado, muchos retailers están encontrando formas de crear un híbrido físico y digital que se aproveche las ventajas de ambos mundos.

Por ejemplo Galeries Lafayette<sup>3</sup>, la gran multitienda francesa, a pesar de la intensa competencia de las tiendas online, reconoce la importancia de la proximidad física con el cliente, que solo una tienda física puede ofrecer. Ambos modelos tienen ventajas: el físico ayuda a construir una relación emocional con

---

<sup>2</sup> <https://www.maersk.com>

<sup>3</sup> <https://www.galerieslafayette.com>

los clientes, mientras que el digital (especialmente la inteligencia artificial) ayuda a comprender mejor las necesidades de los clientes. Mientras que en el pasado las compañías se enfocaban demasiado en el producto y no lo suficiente en el cliente, los modelos híbridos pueden poner al cliente en el centro del negocio.

**Mito 3: Lo digital implica comprar e integrar startups**

**Realidad: Más bien se trata de comprar y protegerlas, manejándolas por separado de la empresa principal**

Las empresas frecuentes intentan acceder a nuevas tecnologías o ideas adquiriendo nuevas empresas y luego integrándolas. Este enfoque corre el riesgo de matar la cultura de la nueva empresa y ahuyentar el talento adquirido durante su creación. Las compañías inteligentes prefieren construir relaciones híbridas con empresas nuevas: lo suficientemente fuertes como para aprender y encontrar sinergias, pero lo suficientemente débiles para evitar destruir la cultura. Entonces, aunque pueden ser dueños de las empresas de nueva creación, les permiten operar como empresas semi-independientes.

Por ejemplo, Avnet<sup>4</sup>, un proveedor global de soluciones tecnológicas valorizado en USD 19 mil millones, es un buen ejemplo. La empresa realizó dos importantes adquisiciones digitales: Hackster.io, una plataforma que permite a los fabricantes de todo el mundo publicar sus ideas para nuevos productos (como sensores para controlar el ruido y los niveles de contaminación de la ciudad, auriculares de realidad aumentada y monitores de oxígeno para bebés), y Dragon Innovation, una nueva empresa que ayuda a las compañías a cerrar la brecha entre los productos electrónicos hechos para prototipos y los de escala industrial. Estas compañías operan como entidades semi-independientes e interactúan con Avnet a través de Dayna Badhorn, su vicepresidenta de negocios emergentes. Su función es proteger a las empresas adquiridas de las ineficiencias, como la planificación excesiva y los lentos ciclos de desarrollo de productos, de la organización matriz, al tiempo que ayuda a Avnet a aprender como ser ágiles y de la importancia de realizar experiencias rápidas. Hoy ambas filiales, Hackster y Dragon Innovation, conocen a su jefe Dayna como su ángel de la guarda.

---

<sup>4</sup> <https://www.avnet.com/wps/portal/us/>

**Mito 4: Lo digital se trata de tecnología**

**Realidad: Lo digital se trata del consumidor**

Los gerentes a menudo piensan que la transformación digital se trata principalmente de cambio tecnológico. Por supuesto, el cambio de tecnología está involucrado, pero las empresas inteligentes se dan cuenta de que la transformación se trata, en última instancia, de atender mejor las necesidades de los clientes, ya sea a través de operaciones más efectivas, personalización masiva o nuevas ofertas. Debido a que lo digital permite, incluso exige, la conexión de actividades anteriormente aisladas para este propósito, la compañía a menudo debe reorganizar las personas y la tecnología.

En la práctica, esto puede significar cambiar la estructura, por ejemplo, en situaciones en las que se merece una estructura más ágil, creando equipos internos con las capacidades y la autoridad necesarias para seguir los proyectos de principio a fin y con el poder para resolver problemas clave rápidamente, como lo haría un empresario.

Por ejemplo, Mastercard<sup>5</sup> tiene un proceso sistemático para construir tales equipos ágiles, los que son supervisados por Mastercard Labs. Los empleados de diversas áreas funcionales pueden enviar ideas para ser parte de una de las tres etapas: Orange Box, Red Box y Green Box. La etapa Orange Box les da a los empleados la oportunidad de explorar sus ideas y presentarlas. Los destinatarios de este premio reciben una tarjeta prepaga de 1.000 dólares y entrenamiento para desarrollar una presentación sobre cómo resolver un problema específico de un cliente. En la etapa Red Box, las personas convierten una idea en un concepto: el equipo recibe 25.000 dólares para pruebas, desarrollo de prototipos e investigación y una guía de 90 días que describe los pasos necesarios para refinar el concepto. En la etapa Green Box se busca crear un producto comercializado a partir de un proyecto oficial de incubación dentro de los laboratorios. En esta etapa, los miembros del equipo dejan sus trabajos durante seis meses para trabajar en el proyecto.

**Mito 5: Lo digital implica rehacer los sistemas “legado”<sup>6</sup>**

**Realidad: Es más bien la construcción de puentes incrementales**

---

<sup>5</sup> <https://www.mastercard.us/en-us.html>

<sup>6</sup> Se le conoce como “sistemas legado”, “sistemas heredados” o “legacy systems” a aquellos que se están utilizando actualmente en la empresa y provienen de desarrollos o instalaciones pasadas.

La transformación digital puede, en última instancia, requerir cambios radicales en los sistemas “legado” de interacción con el cliente, pero comenzar con una amplia revisión de TI conlleva grandes riesgos. Las empresas inteligentes encuentran una manera de desarrollar rápidamente aplicaciones front-end mientras reemplazan lentamente sus sistemas “legado” de una manera modular y ágil.

Esto se puede lograr construyendo una interfaz de middleware para conectar los extremos delantero y trasero, o permitiendo que las unidades de negocios adopten las soluciones necesarias hoy en día mientras que TI transforma el back-end de una manera ambidiestra. Con el tiempo, las piezas del sistema “legado” pueden ser retiradas del servicio, pero el progreso para satisfacer las necesidades de los clientes no tiene que esperar hasta entonces.

Por ejemplo, cuando TUI<sup>7</sup>, la enorme agencia de viajes de Reino Unido, se embarcó en su transformación digital, enfrentó un desafío difícil: sus operaciones comerciales en el comercio minorista, el teléfono y en línea estaban separadas geográfica y operativamente, y los sistemas de reserva back-end en el Reino Unido tenían 35 años de antigüedad. La tecnología fue crítica para la compañía en ese momento: El auge de Expedia y otros.

Las agencias de viajes online amenazaban con transformar completamente el negocio de las agencias de viajes. En este contexto, fue muy tentador para TUI comenzar su viaje digital con una amplia revisión de TI. Pero la experiencia sugiere que los intentos de reemplazar simultáneamente múltiples sistemas complejos y críticos terminan casi siempre en desastre.

En lugar de embarcarse en una revisión completa, TUI desarrolló un plan de tres años para reemplazar su tecnología, inicialmente trabajando con soluciones a medida para enfocarse en una mejor experiencia del cliente. La compañía utilizó este tiempo para aprender de los clientes lo que querían en un mundo digital. Luego conectó la aplicación de front-end al back-end legado con una interfaz de middleware. A continuación, dividió el back-end en subsistemas modulares y los reemplazó lentamente, agregando funcionalidad de front-end con cada paso. Cada vez que la compañía actualizaba un componente del back-end o el front-end, primero lo probaba en un mercado y luego iteraba el prototipo para mejorarlo.

---

<sup>7</sup> <https://www.tui.co.uk>

## **EN RESUMEN**

Para la mayoría de las empresas, incluso para aquellas verdaderamente amenazadas por la disrupción, la transformación digital no se trata de pensar desde cero la propuesta de valor o el modelo de negocio. Más bien, se trata tanto de transformar el corazón del negocio utilizando herramientas digitales, al mismo tiempo que descubrir y capturar las nuevas oportunidades que ofrece lo digital.

Las claves del éxito han sido el foco en las necesidades del cliente, la flexibilidad organizacional, el cambio progresivo y la conciencia de que las nuevas habilidades y la tecnología no solo deben adquirirse sino también protegerse, algo en lo que las mejores empresas tradicionales siempre han sido buenas.