

RESÚMENES TRANSFORMACIÓN DIGITAL / N°2

**LAS CINCO “TRAMPAS” MÁS  
COMUNES DE LAS ESTRATEGIAS  
DIGITALES**

**PATRICIO CORTÉS**



Universidad de los Andes

Centro de Innovación y Emprendimiento CIE

JUNIO | 2019

McKinsey Quarterly en su edición de enero de 2018<sup>1</sup>, muestra que hay cinco errores comunes en las estrategias digitales de las grandes empresas. Esto es de gran importancia para los encargados del diseño de estas estrategias, ya que les puede ayudar a evitar el fracaso en sus propias tareas.

### **Trampa 1: Definiciones Difusas**

En algunos casos los líderes de las organizaciones entienden lo digital cómo una versión avanzada de las funciones de TI. Otros consideran que son extensiones hacia el marketing digital o las ventas online. Pero muy pocos tienen una visión holística de lo que realmente es la transformación digital. McKinsey nos propone como definición la capacidad casi instantánea, gratuita y sin fallas de conectar personas, equipos, y objetos físicos, estén ellos donde estén. El trabajo de “minería” sobre la enorme cantidad de datos que se van a generar por esta interacción va a conducir a la automatización, y finalmente, a la existencia de decisiones autónomas realizadas por máquinas. Todo esto va a llevar al surgimiento de modelos de negocios completamente nuevos y a la extinción de otros.

### **Trampa 2: Mala comprensión de los principios económicos que rigen lo digital.**

Los principios económicos que se estudian en las escuelas de negocios van a ser severamente cuestionados por la economía de lo digital por tres motivos:

- (1) Lo digital está destruyendo las rentas económicas: porque, en comparación con la economía tradicional, en el mundo digital el consumidor “captura” una mayor porción del valor.
- (2) Lo digital tiende a tener un solo ganador que “se lo lleva todo”: esto significa que, en muchas industrias, donde hay líderes como en el caso de Amazon o iPhone, el tener y retener la preferencia de los consumidores deja con poca o inexistente capacidad de generar valor a los de pequeño tamaño.

---

<sup>1</sup> Este comentario se basa en el artículo “Why digital strategies fail”. McKinsey Quarterly. Enero 2018. Disponible en:  
<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Why%20digital%20strategies%20fail/Why-digital-strategies-fail.ashx>

- (3) Lo digital recompensa fuertemente a los que se mueven primero y a los siguen a toda velocidad: a diferencia de lo que pasaba antes, el conocimiento que ganan los primeros al entrar les está dando una ventaja sostenible frente a sus competidores.

### **Trampa 3: Subestimar el valor de los Ecosistemas**

Las industrias se convertirán muy pronto en ecosistemas digitales y las empresas tendrán que escoger participar de uno u otro, donde se moverán con fluidez. Los que no participen de estos ecosistemas digitales o escojan el equivocado, podrían quedar fuera de la capacidad de competir y generar valor para sus accionistas.

### **Trampa 4: Demasiada preocupación por lo actual y nada por las nuevas oportunidades**

Esto es especialmente cierto cuando la única preocupación es evitar la fuga de los consumidores actuales, lo que impide ver nuevas oportunidades con estos clientes. Esto es especialmente cierto para los negocios adicionales que se pueden originar gracias a los vínculos digitales en los negocios B2B.

### **Trampa 5: No comprender la dualidad que hay en lo digital.**

Aun cuando haya una disrupción significativa en el negocio principal, esto no significa que haya que abandonarlo. Lo que se debería esperar la digitalización de los negocios actuales junto con la innovación hacia nuevos modelos. Esta capacidad de vivir y actuar simultáneamente en estos dos mundos es lo que va a caracterizar a l|as empresas ganadoras.

Lo anterior muestra que lo realmente necesario es tener una visión abarcante y profunda, que evite caer en la tentación de desarrollar iniciativas de muy corto plazo, como “subir el negocio a la nube”. Por el contrario, una buena estrategia se hace cargo de estas cinco trampas y toma la forma de: “Necesitamos desarrollar una estrategia para convertirnos en el número uno, y debemos ser capaces rápidamente de crear un enorme valor para los clientes, redefinir nuestro rol en el ecosistema y ofrecer nuevas propuestas de valor empresarial, al tiempo que impulsar una mejora significativa en nuestro negocio existente”.