



CENTRO  
INNOVACIÓN Y  
EMPRENDIMIENTO

# ***TRES OBJETIVOS PARA ESCALAR EXITOSAMENTE LAS OPERACIONES DIGITALES***

AGOSTO | 2021

Las empresas han estado en un viaje para digitalizar las operaciones durante años, pero los eventos mundiales recientes, sobre todo la pandemia COVID-19, están acelerando la transformación digital para ayudar a las organizaciones a crecer y trabajar a través de la volatilidad<sup>1</sup>.

La Cuarta Revolución Industrial ya ha llegado totalmente y ahora está permitiendo ganancias reales en productividad, sostenibilidad, agilidad y velocidad al mercado. Sin embargo, muchas empresas todavía están luchando para construir sobre los primeros focos de éxito de una manera que ofrece mejoras significativas a escala y en toda la empresa. Hay indicios de que están surgiendo modelos operativos de nueva generación en las organizaciones tradicionales, pero el ritmo de cambio sigue estando muy rezagado con respecto a la adopción más amplia de las capacidades digitales en todo el mundo.

Como la urgencia de implementar las operaciones digitales está creciendo, los clientes ya están trasladándose a canales digitales, ya sea para reducir el contacto en persona o por simple conveniencia; mientras que los empleados están trabajando a distancia. De este modo, quienes no se adhieren a la Industria 4.0 corren el riesgo de quedarse rezagados en un panorama cada vez más competitivo. Las empresas que ya han comenzado su transformación digital han sido capaces de reiniciarse rápidamente en formatos mucho más audaces, mientras que otros siguen luchando para ofrecer servicios y experiencias tradicionales en la "nueva normalidad."

Muchas empresas, en particular las más antiguas, están dando pasos más grandes para repensar cómo las tecnologías digitales, de automatización y de análisis están entrelazadas en las operaciones empresariales. Estos esfuerzos suelen basarse en tres objetivos importantes:

1. Elevar la aspiración: La construcción de operaciones digitales verdaderas requiere un enfoque más estratégico e integral para asignar inversiones y recursos. Las empresas líderes se están centrando en el "viaje del cliente" y en procesos empresariales que importan y que están fundamentalmente rediseñando los flujos de trabajo y las formas de trabajar. El cambio significativo no proviene de ganancias del 2 al 3 por ciento dispersas por toda la organización, sino que proviene del 50% o más por mejoras en la eficiencia, calidad, velocidad y experiencia en las áreas que más importan.

---

<sup>1</sup> Este resumen se basa en el artículo "Introduction: Three objectives to scale digital service operations successfully" (2021), de Federico Berruti, et al. McKinsey & Company, 2021. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/introduction-three-objectives-to-scale-digital-service-operations-successfully?cid=other-empl-alt-mip-mck&hdpid=ddb516fb-0e40-4783-96ce-a85731773d86&hctky=12072984&hlkid=fe1cc2b7e9e1420686a7fc05a221bbfc>

2. Ampliación del conjunto de herramientas: Los equipos que reimaginen los viajes del cliente necesitan acceso a un conjunto completo de capacidades y tecnologías. Las experiencias deben ser diseñadas de una manera que refleje las necesidades no declaradas de los clientes y empleados. Los flujos de trabajo deben ser orquestados de una manera que segmente limpiamente el trabajo manual de las tareas automatizadas. Las estructuras de organización deben reflejar las nuevas economías de escala y las aptitudes que se derivan del trabajo en un entorno más digital. Las empresas están reuniendo capacidades de múltiples grupos (por ejemplo, automatización, análisis, mejora continua) para ampliar drásticamente el conjunto de herramientas disponibles.
3. Producir el impacto: Construir operaciones digitales no es un objetivo, es un facilitador de la productividad, la experiencia, la resiliencia-objetivos de rendimiento primario que se pueden medir para el impacto. Las principales organizaciones establecen metas que inspiran la creatividad, van más allá del simple ahorro de costos y garantizan que cada onza de capacidad creada se reinvierta o monetice de manera sistemática. Hacen pequeñas inversiones por adelantado para crear una fundación y luego doblar en los esfuerzos más exitosos.