

Fuente

Fecha

Semana Económica

10/Abr/2017

¿Cómo ser una empresa líder en transformación digital?

José Luis Najarro

Director de *management consulting*
KPMG

TEC

En la era de la innovación no es necesario ser Steve Jobs o Jeff Bezos para conducir una transformación digital en las organizaciones. Incluso los líderes de Apple y Amazon, sin duda exitosos, dedicaron recursos y diseñaron estrategias para que sus compañías sean disruptiva en el mercado.

Los líderes que deseen serlo deben tener, en principio, una visión clara de lo que significa “ser digital” e incluir esta visión en el ADN de su estrategia. Es decir, usar la tecnología para entender mejor al consumidor y comunicarse mejor con él y, por otro lado, hacer más eficientes los procesos internos del negocio.

En este proceso el *Chief Information Officer* (CIO, por sus siglas en inglés) es de vital importancia, ya que es él quien comprende los procesos *core* del negocio y tiene un conocimiento más profundo de la tecnología. El CIO debe trabajar en conjunto con los ejecutivos y las cabezas de las unidades de su empresa para ayudarlos a entender y capturar las ventajas de las sinergias entre las distintas áreas, promover mejores prácticas, eliminar duplicidad de esfuerzos, asegurar el cumplimiento de políticas y regulaciones internas y externas, así como alinear los recursos y las prioridades en maximizar los beneficios para toda la empresa.

Es necesario, además, ensamblar un equipo de talento digital combinando recursos internos y externos, y multiplicar a los colaboradores capacitados en toda la organización. Las empresas líderes entienden que la gestión de talento debe ser la máxima prioridad. Esta labor no es fácil. Hoy existe mayor demanda de este tipo de perfil y poca oferta. Algunas empresas trabajan en alianzas con firmas de consultoría especializadas e incluso algunas han adquirido pequeñas empresas nicho por su talento digital. Otras empresas están haciendo uso de sus cen-

tros de excelencia y equipos específicos para acelerar la formación de este escaso recurso humano.

Digitalizar todos los procesos internos *core* es de suma importancia para generar eficiencias operacionales, eliminando algunos procesos y automatizando otros. El espacio digital es ‘multidispositivo’, ‘multimodo’ y ‘omnicanal’, donde la calidad es medida no por los indicadores tradicionales de cronograma, presupuestos, cantidad de errores, sino por la experiencia del usuario, incluyendo a los *stakeholders* internos, socios de negocios y clientes externos. Los clientes esperan conectarse 24/7 dondequiera que se encuentren, a través de cualquier dispositivo a la mano. Lo mismo pasa con los empleados. El trabajo se convierte en una actividad que realizan independientemente del lugar donde se encuentren. La “oficina” puede estar en una cafetería, en el asiento de un avión o incluso en una casa en la playa.

Es necesario constituir una infraestructura y modelo de tercerización flexible y ágil para incrementar la capacidad de adaptación y ahorro de tiempo, y así para generar nuevas aplicaciones de valor. La gestión de proveedores se convierte en una competencia prioritaria en las organizaciones. De esta manera se incorporan soluciones digitales desde fuera y se renueva la infraestructura utilizando las opciones de la nube. La infraestructura—compleja y rígida—consume tiempo y es costosa de provisionar y mantener. Es un freno a la rapidez y agilidad requerida para ejecutar la transformación digital. Por este motivo, la disponibilidad de entornos públicos, privados o híbridos en la nube representan una alternativa para el alojamiento de nuevas soluciones, así como la migración de aplicaciones existentes.

La disponibilidad de entornos públicos, privados o híbridos en la nube representan una alternativa para el alojamiento de nuevas soluciones, así como la migración de aplicaciones existentes

La disrupción digital está generando innovación en los modelos de negocio, optimización de los procesos internos, liberación de nuevos productos y servicios. Está cambiando radicalmente la forma como las organizaciones se relacionan con sus clientes. Con frecuencia las áreas de TI son las llamadas a realizar la innovación para permitir que el negocio sea más competitivo. El gobierno de las organizaciones se convierte en una barrera por estar más orientado a eliminar los riesgos, cuando, paradójicamente, los cambios que produce la innovación son los que introducen nuevos riesgos. En ese sentido, el CIO debe trabajar junto a los líderes del negocio para definir el marco de gobierno que gestione efectivamente la creciente innovación y, al mismo tiempo, mitigue los riesgos.

La transición digital no es tarea fácil, pero tarde o temprano las empresas tienen que hacerla. Algunas ya están enfrentando disrupción en sus mercados, otras aún no han sido impactadas, pero probablemente lo serán en uno o dos años. Queda claro que este es un camino sin retorno. Las organizaciones que comenzaron este proceso hace algunos años fueron exitosas cuando la iniciativa de transformación surgió desde el más alto nivel directivo, y la implementación se realizó en varios frentes: estrategia, talento digital, optimización de procesos internos, infraestructura flexible y una gestión en la que los líderes de TI y los líderes del negocio trabajaron alineados. Es un hecho que las empresas—excepto las nuevas *startup* tecnológicas, claro está— se enfrentan a varios desafíos significativos a frente a la disrupción digital. Sólo queda estar preparado, trazar un plan de acción y ejecutar.

