

# Clase n°8

---

Modulo n° 3: Modelos y metodologías para  
procesos de TD

Procesos de Transformación Digital



 **Recapitulando....**

**¿Qué condiciones debe cumplir una empresa para estar lista para comenzar su proceso de transformación?**

# Una empresa estará preparada para comenzar su viaje de transformación, cuando se alinean factores clave que habilitan el cambio:

1. Diagnóstico claro de su madurez digital actual, que le permita identificar brechas y oportunidades.
2. Compromiso del liderazgo, con una visión clara del futuro digital y disposición para asumir riesgos.
3. Cultura organizacional abierta al cambio, donde los colaboradores estén dispuestos a aprender, adaptarse y adoptar nuevas tecnologías.
4. Infraestructura tecnológica suficiente o planes concretos para desarrollarla.
5. Capacidad de inversión, tanto en tecnología como en formación de equipos.
6. Orientación al cliente y al dato, es decir, que utilicen la información como base para tomar decisiones y mejorar la experiencia.

**Clase de hoy:**

# **Procesos de Transformación Digital**

# ¿Qué es un proceso de transformación digital?

*Es el conjunto de pasos, decisiones y cambios que implementa una organización para adaptarse y prosperar en un entorno digital.*

# No es una digitalización ni un proceso de innovación, aunque contiene estos aspectos

**Digitalización:** Es el proceso de convertir información física o análoga en formato digital.

**Innovación:** Es la creación o adopción de nuevas ideas, productos, servicios o procesos que generan valor (no necesariamente digitales).

# Fases de un proceso de transformación digital:

FASE	DESCRIPCION	PREGUNTAS CLAVES	EJEMPLOS
1. Diagnóstico	Evaluación de madurez digital	¿Dónde estamos hoy?	Uso de modelo BID/CAF o MIT
2. Definición de visión y objetivos	Alineamiento con estrategia de negocio	¿Qué queremos lograr?	Visión cliente-céntrica, reducción de fricción operativa
3. Diseño del roadmap	Priorización de iniciativas, quick wins y cambios profundos	¿Cómo llegamos allá?	Plan de 6-12-24 meses con hitos claros por periodo

# Fases de un proceso de transformación digital:

FASE	DESCRIPCION	PREGUNTAS CLAVES	EJEMPLOS
4. Ejecución de proyectos	Implementación tecnológica y cultural	¿Qué debemos hacer ya?	Implementación de CRM, cambios organizacionales
5. Medición y mejora continua	KPIs, feedback, cultura de iteración	¿Estamos avanzando bien?	NPS, eficiencia operativa, OKRs



# Algunos Frameworks para iniciar un proceso de Transformación Digital

# 1. Modelo 7S de McKinsey (*adaptado a transformación digital*)

Framework clásico de McKinsey adaptado al mundo digital para alinear las distintas partes de una organización.

Las 7 S:

- **Strategy:** ¿Está digital en la estrategia del negocio?
- **Structure:** ¿La organización permite agilidad?
- **Systems:** ¿Los sistemas apoyan procesos digitales?
- **Shared Values:** ¿Hay propósito digital compartido?
- **Style:** ¿Cómo lideran los jefes la transformación?
- **Staff:** ¿Tenemos el talento digital necesario?
- **Skills:** ¿Tenemos las competencias digitales claves?

# 1. Modelo 7S de McKinsey (*adaptado a transformación digital*)

Framework clásico de McKinsey adaptado al mundo digital para alinear las distintas partes de una organización.

Es ideal para **detectar desalineaciones internas**. A veces se impulsa tecnología sin adaptar cultura o estructuras de decisión.

## Ejemplo:

Un banco lanza productos digitales, pero los comités de aprobación siguen operando mensualmente con papel. Aquí el problema no es tecnológico, sino de “Systems” y “Style”.

## 2. Digital Transformation Playbook (*Columbia University*)

Un enfoque estratégico que define que la transformación digital no se trata solo de tecnología, sino de cinco ámbitos de cambio para el negocio.

### Los 5 Dominios:

1. **Clientes** – Relación más directa, segmentación más granular.
2. **Competencia** – Cambia de industrias a ecosistemas.
3. **Datos** – Activo estratégico, base para decisiones.
4. **Innovación** – Iteración continua en modelos y productos.
5. **Valor** – Replanteo de cómo se crea y captura valor.

## 2. Digital Transformation Playbook (*Columbia University*)

Un enfoque estratégico que define que la transformación digital no se trata solo de tecnología, sino de cinco ámbitos de cambio para el negocio.

Permite repensar el modelo de negocio desde lo digital. Muy útil para sectores en disrupción.

### **Ejemplo:**

Netflix transformó su propuesta de valor (de arriendo a streaming), rediseñó su relación con el cliente (recomendaciones personalizadas) y compite en un nuevo ecosistema (con Disney+, YouTube, etc.).

### 3. Hoshin Kanri + OKRs

Metodología japonesa establecida por Hoshin Kanri, para alinear la estrategia con la ejecución.

Funciona en base OKRs (Objectives & Key Results) definiendo un modelo ágil para establecer metas ambiciosas con resultados medibles, basado en 4 componentes claves:

- **Visión clara**
- **Cascada de objetivos**
- **Métricas alineadas**
- **Ciclos de revisión frecuentes**

### 3. Hoshin Kanri + OKRs

Metodología japonesa establecida por Hoshin Kanri, para alinear la estrategia con la ejecución.

Es especialmente útil para avanzar en un despliegue estratégico buscando asegurar que **la transformación no quede en PowerPoint** y que todas las áreas contribuyan con objetivos alineados.

#### Ejemplo:

Una empresa quiere aumentar su venta digital en un 30% en 12 meses (Objetivo). Los KRs por área pueden ser:

- TI: reducir el time-to-market en 40%.
- Marketing: duplicar la tasa de conversión del canal web.
- Operaciones: asegurar SLA de entrega digital < 24 hrs.

## 4. Two-Speed IT / Dual Operating Model (McKinsey, BCG)

Modelo para gestionar dos velocidades al interior de una misma organización

“Velocidades”:

- Run: mantener la operación estable (core business).
- Change: acelerar la innovación digital (transformación).

Enfoque:

- Equipos ágiles con autonomía para el cambio.
- Capacidad de convivir con entornos legacy.
- Vinculación a KPIs distintos (velocidad vs estabilidad).



## 4. Two-Speed IT / Dual Operating Model (McKinsey, BCG)

Modelo para gestionar dos velocidades al interior de una misma organización

En grandes organizaciones donde no es viable “apagar todo y volver a empezar”. Se crean células digitales que operan con lógica distinta, conectadas al negocio.

### **Ejemplo:**

Una empresa telco lanza una fintech interna con equipos separados, cultura ágil, integración vía APIs, mientras mantiene su negocio tradicional de telecomunicaciones sin interrupciones.

## En Resumen

Tomando nuestra clase anterior para cerrar el círculo, podemos ordenar los frameworks de hoy de la siguiente forma:

1. Diagnóstico → MIT-Capgemini u otro
2. Alineamiento interno → 7S
3. Rediseño estratégico → Rogers Playbook
4. Despliegue en la organización → Hoshin + OKRs
5. Gestión de convivencia entre lo nuevo y lo viejo → Two-Speed IT

# ***ACTIVIDAD EN GRUPO***

“Diseñando una Estrategia de Transformación Digital”

# Instrucciones

En grupos de 3, estudiarán uno de los casos que a continuación se detallan.

Las tareas a ejecutar serán:

Tarea 1 –

Diagnóstico de Madurez Digital:

Usando los niveles: Inicial, Emergente, Definido, Gestionado u Optimizado, clasifiquen el estado actual de la empresa.

¿Qué nivel tienen en tecnología, liderazgo, cultura?

¿Dónde están los principales desafíos?

Apóyate en algunos de los modelos estudiados en la clase pasada del

# Instrucciones

En grupos de 3, estudiarán uno de los casos que a continuación se detallan.

Las tareas a ejecutar serán:

Tarea 2 –

Selección de Framework y Aplicación: Elijan uno de los frameworks vistos (Capgemini-MIT, 7S, Rogers, OKRs o Two-Speed IT) y respondan:

¿Por qué eligieron ese modelo?

¿Qué hallazgos o ideas concretas les permitió detectar?

¿Qué palancas de cambio deberían priorizar?

# Instrucciones

En grupos de 3, estudiarán uno de los casos que a continuación se detallan.

Las tareas a ejecutar serán:

Tarea 2 – Selección de Framework y Aplicación: Elijan uno de los frameworks vistos (Capgemini-MIT, 7S, Rogers, OKRs o Two-Speed IT) y respondan:

¿Por qué eligieron ese modelo?

¿Qué hallazgos o ideas concretas les permitió detectar?

¿Qué palancas de cambio deberían priorizar? ♦ Tarea 3 – Roadmap de transformación (10 min) Construyan un plan simple a 12-18 meses con 3 hitos clave: Una iniciativa tecnológica Una acción cultural u organizacional Una mejora en experiencia de cliente o modelo de negocio ♦ Tarea 4 – Preparar pitch final (5-10 min) Cada grupo debe preparar una presentación oral de 3 minutos (sin slides) donde expliquen: Diagnóstico del estado actual. Framework usado y principales hallazgos. Propuesta de roadmap con al menos 3 iniciativas.



# Instrucciones

En grupos de 3, estudiarán uno de los casos que a continuación se detallan.

Las tareas a ejecutar serán:

Tarea 3 –

Roadmap de transformación: Construyan un plan simple a 12-18 meses con 3 hitos clave:

- Una iniciativa tecnológica
- Una acción cultural u organizacional
- Una mejora en experiencia de cliente o modelo de negocio

# ***Instrucciones***

En grupos de 3, estudiarán uno de los casos que a continuación se detallan.

Las tareas a ejecutar serán:

Tarea 4 – Preparar pitch final

Cada grupo debe preparar una presentación oral de 3 minutos donde expliquen:

- Diagnóstico del estado actual.
- Framework usado y principales hallazgos.
- Propuesta de roadmap con al menos 3 iniciativas.



# Caso 1: Retail del Sur

- Una cadena regional de supermercados con más de 30 años en el sur de Chile.
- Operan 25 tiendas físicas y su presencia digital se limita a un catálogo en línea sin opción de compra.
- No hay integración entre inventario, canales ni atención al cliente.
- Su equipo de TI está subcontratado y no hay un área de innovación interna.
- Los clientes valoran el servicio humano y tradicional, pero los competidores ya ofrecen apps con delivery en menos de 2 horas.

## Desafíos:

- Nula estrategia digital.
- Baja inversión en tecnología.
- Cultura conservadora y poco digital.
- Competencia más avanzada digitalmente.

## Preguntas para el grupo:

- ¿En qué nivel de madurez digital se encuentra?
- ¿Qué framework usarías para comenzar su transformación?
- ¿Qué iniciativas priorizarías en un roadmap inicial?

## Caso 2: Clínica Capitalina

Una clínica privada con buena reputación médica, pero procesos administrativos y clínicos manuales. Las fichas se escriben a mano, no hay canal digital para agendar horas ni para hacer seguimiento post consulta. Su director médico reconoce la necesidad de modernización, pero el resto del equipo está cómodo con el modelo actual.

### Desafíos:

- Cultura médica resistente al cambio.
- Poca visibilidad de datos clínicos o administrativos.
- No hay estrategia digital ni un líder a cargo.
- Pacientes cada vez más exigentes con servicios digitales.

### Preguntas para el grupo:

- ¿Cómo abordarías la transformación: desde cultura, tecnología o experiencia paciente?
- ¿Qué framework podría ayudar a alinear visión, cultura y procesos?
- ¿Qué quick wins pueden generar impacto visible en 12 meses?

# Caso 3: Empresa Logística

Empresa de logística B2B con operaciones en Chile y Perú. Tiene buena infraestructura tecnológica (GPS, tracking, ERP), pero opera de forma muy jerárquica y lenta. Las decisiones se concentran en la gerencia general. Los equipos no comparten datos y no hay cultura de experimentación. Han perdido clientes por no ofrecer plataformas de autogestión o reportes dinámicos.

## Desafíos:

- Tecnología disponible, pero subutilizada.
- Silos organizacionales y lentitud para innovar.
- Desalineación entre áreas técnicas y comerciales.
- Falta de foco en experiencia cliente.

## Preguntas para el grupo:

- ¿Cómo aprovechar lo que ya tienen en tecnología?
- ¿Qué modelo usarías para alinear cultura, procesos y liderazgo?
- ¿Qué cambios organizacionales serían necesarios?

## Caso 4: Banco Tradicional

Banco mediano con fuerte presencia en regiones. Tiene una app móvil básica para consultar saldo y transferencias, pero sin personalización ni funcionalidades modernas. Lanzó un “lab digital” hace 2 años, pero no logró conectarse con el negocio principal. Los ejecutivos de sucursal aún imprimen reportes para tomar decisiones. Internamente, hay datos, pero no se utilizan para personalizar ofertas ni automatizar procesos.

### Desafíos:

- Fricción entre innovación y operación core.
- Desconexión entre los datos y la estrategia comercial.
- Liderazgo dividido sobre cómo avanzar.
- Clientes jóvenes migrando a fintechs.

### Preguntas para el grupo:

- ¿Qué framework ayuda a gestionar esta dualidad de operación?
- ¿Cómo recuperar relevancia frente a competidores digitales?
- ¿Qué cambios se deben hacer en experiencia cliente y uso de datos?

# Clase n°8

---

Modulo n° 3: Modelos y metodologías para procesos de TD

Procesos de Transformación Digital

