Objetivos Unidad 8

Revisa los objetivos propuestos para esta unidad:

- Reforzar distinciones y fundamentos conceptuales sobre Transformación Digital.
 - Conocer modelos de estrategia digital que integran lo visto a lo largo del curso, y orientan sobre cómo iniciar y desplegar un proceso de Transformación Digital.
 - llustrar lo anterior a partir de ejemplos y casos concretos de aplicación.

La importancia de una estrategia digital

Si bien no existen recetas o fórmulas únicas para la Transformación Digital, a estas alturas del curso somos capaces de distinguir los elementos clave para diseñar una estrategia digital.

En esta última unidad revisaremos algunos modelos que servirán como guía para pensar, diseñar y desplegar una estrategia digital en tu organización. A partir de la experiencia con empresas y organizaciones, y todo lo visto en el curso, proponemos las siguientes preguntas al pensar en un eventual proceso de Transformación Digital en una organización:

¿Tenemos claridad sobre qué es Transformación Digital y cuál ha sido su impacto en distintas industrias y sectores?

¿Podemos describir bien cuál es nuestro "dolor" que nos lleva a pensar en un proceso de Transformación Digital? ¿Podemos cuantificar este "dolor" en términos financieros?

¿Cómo estamos hoy?

Clientes y usuarios: ¿Cuánto conocemos a nuestros principales usuarios y clientes? ¿Entendemos bien sus comportamientos y preferencias?

Procesos: ¿Qué tareas, actividades y procesos internos podemos repensar y reformular desde lo digital?

Modelo de negocios: ¿En qué otros negocios, sectores o industrias podríamos competir, si adoptamos nuevas tecnologías digitales?

¿Cuál es el principal resultado que queremos alcanzar?

¿Existe una estrategia definida que declare cómo alcanzaremos ese resultado?

¿Cómo aprovechamos nuestras capacidades actuales y cómo desarrollamos nuevas capacidades digitales?

¿Quién o quiénes necesitan liderar este proceso de transformación? ¿Cómo se distribuirá el ejercicio de liderazgo a lo largo del tiempo, es decir, durante la implementación?

¿Tenemos claras las posibles resistencias que pueden aparecer? ¿Cómo está la "temperatura" de las personas, equipos y áreas?

¿Cuáles son los habilitadores que necesitamos para liderar con éxito este proceso de transformación, que implica también una dimensión de personas y cultura?

Para poder dar respuesta a estas preguntas, en unidades anteriores hemos hablado de los siguientes elementos a considerar:

Fundamentos conceptuales de la Transformación Digital

Ámbitos o espacios de oportunidad para impulsar la Transformación Digital

Evolución histórica de las tecnologías y surgimiento de nuevas tecnologías digitales

Modelos de plataformas digitales

Avances recientes relacionados con: Internet de las cosas, realidad aumentada, automatización, inteligencia artificial (IA), etc.

Transformación Digital

Distinción entre desafíos técnicos y adaptativos
Liderazgo y cultura adaptativa para el cambio
Diagnóstico de grupos de interés y niveles de tensión
Entorno de contención
Metodologías de innovación para la Transformación Digital: Pensamiento de diseño, enfoque Lean y agilidad.
Agilidad organizacional
Innovación abierta para la aceleración digital

En esta unidad veremos los conceptos anteriores como parte de distintos modelos de estrategia digital, que dan orientación a quienes buscan impulsar una Transformación Digital.

Caso: Una estrategia digital para la educación superior en tiempos de pandemia

Durante el primer semestre de 2020, todo tipo de organizaciones y sectores se han visto impactados por los efectos de la pandemia de Coronavirus. Artículos y expertos coinciden en que la crisis aceleró la incorporación de tecnologías digitales para continuar funcionando¹.

Uno de los sectores donde el impacto ha sido de gran magnitud es el de la educación superior. En un artículo reciente, el medio especializado The Chronicle of Higher Education describe los cambios que han debido llevar las áreas de asuntos estudiantiles en universidades.

Junto con docencia e investigación, las universidades son espacios de conexión y desarrollo personal de los estudiantes, particularmente en el caso de Pregrado. En Estados Unidos, por ejemplo, los estudiantes viven en su campus durante al menos 4 años, siendo una labor fundamental de las instituciones el proveer espacios físicos, programas y recursos destinados íntegramente al desarrollo de vida y asuntos estudiantiles en sus campus.

Con el avance de la pandemia, junto con la urgencia inicial de modificar la enseñanza de cursos, las universidades y sus áreas de vida estudiantil debieron explorar rápidamente el uso de tecnologías digitales para mantener sus programas e iniciativas estudiantiles².

La Universidad de Pennsylvania y la Universidad de Boston realizaron una adaptación del popular juego "Minecraft" para recrear espacios físicos de sus respectivos campus, generando además una comunidad online de sus estudiantes en un mundo virtual³. Estos campus virtuales pueden ser visitados por los estudiantes, quienes pueden interactuar con otros, e incluso agregar elementos a estos espacios y así mantenerse conectados con su vida de campus⁴.

La iniciativa fue replicada además por una comunidad virtual de estudiantes de distintas universidades, quienes construyeron su propia ceremonia de graduación en Minecraft⁵.

Un artículo reciente de Forbes plantea que esta aceleración de la incorporación de tecnologías digitales en educación superior llegó para quedarse, sin vuelta atrás⁶, lo que invita a las universidades e instituciones a replantearse digitalmente para este nuevo escenario más allá de solamente "hacer clases online".

Transformación Digital

Desarrollos y avances como la irrupción del 5G, la posibilidad de utilizar tecnologías "cloud" (conocida como "la nube"), entre otras, configuran un nuevo contexto⁷ para el cual las instituciones de educación superior deben diseñar una estrategia concreta para esta Transformación Digital que llegó para quedarse.





Modelo para una estrategia digital

En el siguiente artículo, repasaremos conceptos y pasos clave para el inicio de un proceso de cambio. Además, distinguiremos las estrategias necesarias para el inicio de un proceso de Transformación Digital.

Un primer modelo que plantea los distintos elementos de una estrategia digital fue desarrollado por Boston Consulting Group (2018), quienes plantean dos focos para redefinir el 'negocio' actual de la organización, y también crear nuevos negocios digitales¹.

- 1. Digitalizar el giro del negocio actual (o 'core business' en inglés) a partir de:
 - A. **Personas y equipos**, que como vimos en el curso, deben estar cada vez más preparados desde una lógica experimental y que lleven a una 'agilidad organizacional'.
 - B. Aprovechar la **analítica de datos** para generar información de valor para el negocio desde el comportamiento de los clientes o las mismas operaciones de la empresa.
 - C. Adoptar nuevas **tecnologías** que permitan hacer actividades y procesos de una manera totalmente distinta.
- 2. Generar **nuevos negocios digitales**, aprovechando la conexión con **"ecosistemas"** fuera del entorno de la empresa, en una lógica de innovación abierta.

Digitalizar el core business (o "giro del negocio")

Las empresas y organizaciones ya establecidas que abordan un proceso de transformación, muchas veces lo hacen pensando en adquirir alguna tecnología para resolver un problema puntual, u optimizar los mismos procesos de siempre.

Aquellas que implementan con éxito una nueva estrategia digital viven una transición interna, de tipo adaptativo, para adaptar sus equipos a dinámicas de trabajo más horizontales, ágiles y enfocadas en experimentación. Esto no es sencillo para una organización tradicional, que arrastra un peso y un "legado" que impide a veces avanzar.

Por otro lado, nuevos competidores emergen con modelos de negocio diseñados a partir de las nuevas posibilidades que entregan estas tecnologías digitales:

Fintual asesora a quienes quieren invertir mediante un asesor "robot" según su perfil del inversión².

Cornershop y otras plataformas digitales están cambiando la forma en que las personas compran y reciben $pedidos^3$.

Rocketpin conecta a empresas con personas para que realicen actividades y tareas que requieren inspecciones presenciales en terreno (cliente incógnito, verificación de domicilio)⁴.

La Transformación Digital nos llama a repensar el "giro del negocio" desde una "hoja en blanco", partiendo por definir dónde los esfuerzos pueden reformular el modelo de negocio, estructuras, procesos y el valor para clientes,





y que permitan seguir siendo relevantes en el futuro.

Personas y organización

Aquellos equipos que participan de la implementación de la Transformación Digital deben tener suficiente autonomía para avanzar; un formato interesante es el de generar "aceleradoras" internas, alejadas del negocio "base", como vimos en el caso de Engie Factory.

Asimismo, hablamos de introducir la "agilidad organizacional" o nuevas formas de trabajo dentro de una organización, lo que implica establecer enfoques y prácticas basadas en principios de diseño, Lean y agilidad, como por ejemplo:

Probar de forma temprana con usuarios y clientes.
Volver atrás si es necesario.
Atreverse a fallar.
Fallar rápido y al menor costo posible.
Tomar los fracasos como parte del proceso, aprender y seguir adelante.

Data & Analytics y tecnología

En este curso revisamos distintos avances tecnológicos, algunos de ellos más recientes, como el desarrollo de dispositivos inteligentes, los que junto a la llamada "Internet de las Cosas" o "Internet of Things" (IoT) crean "puntos de contacto" digitales entre las personas y la organización. Existe además un valor no explorado en los datos e información que estas tecnologías generan en su interacción con el usuario, y que pueden mejorar la toma de decisiones.

Casos como el de L'Oreal y el de RedActiva que vimos en el curso, muestran que el gran potencial de aplicación de estos avances va más allá de problemas de negocio más clásicos, invitándonos a explorar formas de crear nuevo valor tangible para los negocios y otros ámbitos de la sociedad donde sea posible generar progreso (salud, adulto mayor, etc.).

Ecosistemas

Los "ecosistemas" digitales están tomando fuerza desde el aumento de plataformas digitales que han alterado las lógicas clásicas de oferta-demanda, restringidas a industrias particulares. Estamos en plena transición desde una economía de sectores totalmente distinguibles entre sí, a una donde existen "ecosistemas" de productos y servicios que ofrecen múltiples ofertas de valor que combinan e integran distintas industrias al mismo tiempo⁵.

Los límites se hacen cada vez más difusos cuando empresas "nativas digitales" incursionan en industrias tradicionales, y grandes empresas apuestan por explorar nuevos mercados mediante desarrollar o adquirir plataformas digitales.

Por otro lado, tenemos la definición de "ecosistema" como un conjunto de actores transversales a distintas industrias, congregados en torno a la innovación y emprendimiento como driver de creación de valor. Si bien hasta hace poco en Chile el vincularse con el ecosistema era visto como un "deseable", hoy ha pasado a ser un imprescindible de toda estrategia de Transformación Digital bien pensada para lograr resultados rápidos.

Nuevos negocios digitales

Los ecosistemas ofrecen oportunidades para la Transformación Digital desde el acceso a recursos, capacidades y conocimientos de terceros, fuera de los límites de la organización, de manera más simple, barata y abundante que nunca antes en la historia de la humanidad. Por ejemplo, la innovación abierta permite acceder a múltiples formas de resolver un mismo problema, desde el acceso a nuevo talento y soluciones tecnológicas fuera de los límites de la organización.

Esta quizás es la componente más desafiante en todo proceso de Transformación Digital, particularmente para grandes empresas ya establecidas: arriesgar por oportunidades que están fuera del "giro del negocio", pero que si no las tomamos, otro lo hará por nosotros. Recordemos que David Rogers, autor del libro "Digital Transformation Playbook" nos planteaba la importancia de mirar a la competencia más allá de nuestra propia industria⁶.

Según hemos revisado al hablar de innovación abierta, el mundo de las startup y los emprendimientos tecnológicos entrega a las grandes corporaciones una oportunidad para adquirir velocidad, flexibilidad y acceso a talento que difícilmente se emplearía en una empresa tradicional. Conectar los desafíos de negocio de una organización tradicional con las capacidades de startup y emprendimientos es una alternativa válida para que cualquier empresa pueda avanzar en generar nuevos negocios digitales.

Modelo de liderazgo digital

Revaluar la cadena de valor, reconectarte con tu cliente, reconstruir tu organización y reimaginar tu negocio, son los conceptos predominantes en este modelo que plantea Sunil Gupta.

Un segundo framework interesante es el modelo de liderazgo digital, propuesto por el profesor de la Harvard Business School, Sunil Gupta, en su libro "Driving Digital Strategy". Este modelo plantea cuatro grandes componentes de una estrategia digital y cómo estas se interrelacionan, sugiriendo además mirar tanto "el giro del negocio" como en construir "hacia el futuro".

Gupta señala cuatro grandes componentes para el liderazgo digital¹. Veamos y luego revisemos cada uno de ellos:

- 1 Revalúa tu cadena de valor
- 2 | Reconéctate con tus clientes
- 3 Reconstruye tu organización
- 4 Reimagina tu negocio

Un aspecto clave del modelo es que presenta un proceso iterativo y continuo, esto es, se realiza de manera permanente y periódica, considerando que los avances en tecnologías digitales continuarán generando impacto a futuro. Implícitamente, el modelo sugiere desarrollar capacidades internas para repensar nuevamente el "giro del negocio" en un tiempo más.

Fortalecer el giro del negocio: Reevalúa tu cadena de valor

Una cadena de valor es el conjunto de actividades y procesos propios de la organización, organizados de tal forma que agreguen valor en la creación de bienes o servicios. Cuestionarnos nuestra propia cadena de valor y la de nuestra industria o sector es fundamental en tiempos de Transformación Digital, donde las organizaciones deben replantear sus operaciones en función del impacto de los avances en tecnologías digitales.

Walmart Chile ha impulsado procesos de innovación abierta para resolver desafíos operacionales de su cadena logística². Hoy colabora con cuatro startups o emprendimientos en temas como energías limpias y eficiencia energética, aplicación de realidad aumentada para el picking de productos en centros de distribución, y sofisticados algoritmos para optimizar sus rutas de despacho. Todo esto, gracias a capacidades y conocimientos que no estaban presentes en la organización.

Por otro lado, los avances en tecnologías digitales vistas en el curso son cada vez más accesibles, ampliando las opciones para abordar problemas de negocio que parecían resignados. La planta de BMW es uno de los mejores ejemplos de esta "Industria 4.0" aplicada al proceso productivo: automatización, uso de sensores digitales, y manejo de datos e información disponible³, son la base del trabajo conjunto entre máquinas y humanos que están absolutamente coordinados para minimizar errores.

Si a esto se suma una complementariedad entre canales físicos, digitales y físico-digitales, aplicar la "Industria 4.0" es una estrategia poderosa para acompañar al cliente a través de todo su ciclo y experiencia de compra. Esto último se relaciona con el concepto de omnicanalidad, entendida como una aproximación integral al e-commerce, donde se dispone a los clientes de una experiencia de compra unificada a través de múltiples puntos de contacto y canales.

Amazon es un muy buen ejemplo de estrategia digital basada en omnicanalidad, construída de forma coordinada

y sinérgica con el "giro del negocio" y los canales pre-existentes⁴:

Tiene su e-commerce con un amplio catálogo de artículos disponibles en todo el mundo.

Desarrolló dispositivos inteligentes como Alexa para hacer pedidos de productos por voz desde la comodidad de tu casa.

Para aumentar la fidelidad del cliente, disponen una suscripción anual Amazon Prime que da acceso a descuentos, despachos gratis y beneficios adicionales como Amazon Prime Video, que incluso compite con Netflix, a más de 100 millones de clientes mundialmente⁵.

Por último, Amazon ha avanzado incluso en la adquisición de cadenas de supermercados (Whole Foods es uno de ellos) y el desarrollo de tiendas físicas propias. Esto ha permito incorporar la venta y delivery de productos de supermercado a su "giro de negocio", generando datos e información de consumo para mejorar significativamente las ventas por metro cuadrado en dichas tiendas físicas, pues conocen qué consumen las personas que viven cerca de cada tienda⁶.

Fortalecer el giro del negocio: Reconéctate con tu cliente

Si bien no es el foco de este curso profundizar en marketing digital, es importante señalar la importancia de contar con una estrategia digital que permita adquirir, monitorear y retener "los clientes que quiero" de forma rápida y aun costo razonable.

Uno de los grandes errores es no monitorear constantemente el costo de adquisición de clientes y compararlo con el valor que generará ese cliente en el tiempo⁷. Si el costo de adquisición es mayor, tenemos un problema que debe ser abordado desde 3 "momentos de la verdad":

- Cómo el cliente conoce o se entera de mi producto o servicio. Generalmente, los canales digitales son buscadores (Google), redes sociales de uso intensivo por parte del segmento al que quiero llegar, programas de referidos y marketing directo mediante mailing masivo.
- 2 Cómo convertir un interesado ("lead") en cliente. Tengo que lograr que efectivamente compre o contrate el servicio que ofrezco. Se deben prototipar y testear diferentes sitios con diferentes estructuras y mensajes que nos permitan validar y refinar el cómo comunicar e inducir a la compra de forma más efectiva.
- Cómo retener al cliente en mi producto o servicio el tiempo necesario para recuperar lo invertido para captarlo. Se deben implementar diferentes canales digitales para asegurar la satisfacción total del cliente con el servicio, anticiparse y responder por sobre sus expectativas, que ya hemos visto, en este contexto digital son muy elevadas.

Un buen ejemplo son las aplicaciones como Rappi, Pedidos Ya, Uber Eats o Justo, ejemplos del modelo de plataformas digitales. Estas plataformas atraen clientes mediante publicidad en redes sociales y programas de referidos⁸. Para transformar a interesados ("leads") en clientes, les ofrecen importantes descuentos en sus primeras compras. Luego, se encargan de responder a todas las demandas del cliente "sin cuestionar nada", incluso con devolución de dinero en caso de errores o despachos gratis en compras futuras para mantener la lealtad⁹.

Para el éxito de una estrategia digital es clave fijar metas y medir implacablemente todas las métricas relacionadas con la atracción, conversión y retención de clientes en el servicio en términos de costo, tiempo y tasa de crecimiento, y cómo impactan en los resultados del negocio.

Construye para el futuro: Reconstruye tu organización

Una transición organizacional dentro de un proceso de Transformación Digital generará "tensión" entre quienes operan el negocio base y quienes lideran la transformación del negocio. Se deben crear los puentes para que estos dos mundos actúen de forma sinérgica y al mismo tiempo los espacios para que ideas, conocimientos y talento de fuera de la organización se pueda integrar de forma correcta con la organización.

Nuevo talento será requerido para llevar adelante el proceso de transformación, y traerá consigo: habilidades, conocimientos (ej: inteligencia artificial, programación o marketing digital, entre otras), edades y expectativas que pueden ser muy diferentes al perfil de contratación típico. Nuevos mecanismos de retención, evaluación e incluso de trabajo deben ser puestos en práctica para asegurar que nuestra compañía sea un lugar atractivo para esos nuevos talentos.

En la implementación de Gasconnect, aplicación móvil para pedido y envío de gas a domicilio. Gasco ha impulsado un trabajo colaborativo entre quienes operan la gestión interna del negocio, los equipos a cargo de desarrollar la solución tecnológica, y también los distribuidores y repartidores de gas, construyendo una nueva cultura de innovación desde la diversidad de formas de trabajo en un contexto digital y móvil¹⁰.

Construye para el futuro: Reimagina tu negocio

Las organizaciones que navegan con éxito la Transformación Digital modifican su alcance, revisan elementos de su modelo de negocios, o incluso se transforman en plataformas digitales.

Transformación Digital

Shopify partió como una web simple para que cada comerciante pueda crear su propio e-commerce y comenzar a vender online en solo un par de horas. Hoy Shopify es mucho más que eso: transformó su negocio en una plataforma agregadora de ofertas. Como tenían en línea cientos de miles de tiendas alrededor del mundo, las agregaron en una sola aplicación que contiene todos los productos vendidos por todos los comerciantes de Shopify¹¹.

En mayo de 2020 anunciaron que, teniendo cientos de miles de e-commerce publicando sus productos y recibiendo pagos mediante su plataforma, decidieron transformarse en una compañía de servicios financieros, disponibilizando medios de pago y financiamiento a sus comerciantes¹².

En cuestión de años, Shopify pasó de ser una web para construir e-commerce mediante una plantilla tipo, a transformarse en una plataforma digital que compite con Amazon, Alibaba y Mercado Libre en la oferta de productos online y a un proveedor de servicios financieros que competirá con la banca. Shopify es un buen ejemplo de cómo las empresas digitales reimaginan constantemente su negocio.

Modelo de Transformación Digital como proceso

Cuando las necesidades de los consumidores y las tecnologías evolucionan aceleradamente, se hace imprescindible establecer una nueva forma de trabajo.

Las organizaciones que han incursionado de manera efectiva en Transformación Digital lo hacen con intención. Aquellas que han logrado prosperar, ya sea en resultados de negocio o en cambios culturales, lo han hecho porque tienen una idea clara sobre lo que buscan y porque abordan su transformación como un proceso adaptativo y no puramente técnico.

Interiorizando este cambio adaptativo

Primero, es importante **educar**, mediante **realizar un diagnóstico o "estado de salud"** de la organización¹, en línea con lo propuesto por Westerman, Bonnet y McAfee en sus cuatro cuadrantes de capacidades digitales y de liderazgo. Asimismo, será necesario **explorar tendencias digitales e innovaciones** a modo de inspiración y levantamiento inicial de ideas interesantes fuera de las fronteras de la organización (startups, universidades, centros de investigación, entre otros).

Segundo, luego del diagnóstico y la sensibilización inicial, corresponde **cristializar**² o "aterrizar" el diagnóstico levantado para definir dónde queremos llegar y cómo llegaremos. Generalmente, las empresas generan planes anuales o plurianuales, apalancados en definiciones de mediano plazo como la visión, misión y objetivos estratégicos.

Sin embargo, la definición de una estrategia digital difiere mucho de la tradicional. Hoy, considerando el contexto actual de cambio e incertidumbre, pierde sentido el construir una estrategia rigida, proyectada con un plan de implementación detallado para un horizonte largo de tiempo.

Ahora bien, será necesario establecer a lo menos una idea de estrategia o "norte" para la Transformación Digital, definiendo también ámbitos o focos de posibles proyectos e iniciativas concretas que apunten a reimaginar productos y servicios, reorganizar procesos de negocio, reformular la experiencia del cliente, etc. Revisamos estos espacios de oportunidad en la Unidad 1.

Tercero, para **acelerar**³ la Transformación Digital, las organizaciones prueban, refinan o prototipan "productos mínimos viables" (PMV), aprendiendo del feedback de sus clientes y usuarios, utilizando ciclos de construcción-evaluación-aprendizaje, incluso cuando no estén completamente seguros del resultado final⁴.

El ejemplo de Amazon

Por ejemplo, Amazon ha introducido en los últimos diez años: lectores electrónicos, tabletas, teléfonos inteligentes, servicios en la nube, servicios de entrega con drones, botones para hacer pedidos, entre muchos otros. Algunos han funcionado y otros no, generando incluso pérdidas.

El teléfono Amazon Fire fue un fracaso en términos de números, sin embargo, generó una serie de aprendizajes que la empresa utiliza como insumo para sus actuales desarrollos⁵, similar a lo ocurrido con la solución de IA para la contratación de recursos humanos, vista en la unidad 2, que fue desechada por presentar sesgos de género en sus algoritmos predictivos⁶.

Este enfoque de prueba y error controlado puede ayudar en gran medida en el desarrollo de una estrategia digital sólida. Una mirada solamente enfocada en resultados de corto plazo y "pedir números por pedir números" no va a propiciar un ambiente para generar aprendizajes que sirvan rápidamente para próximos desarrollos que aumentarán la probabilidad de éxito de la organización.

Finalmente, pensar "políticamente" y manejar los niveles de "tensión" asociados al cambio, ayudará a derribar "silos" y lograr **escalar y transformar**, cuidando integrar lo nuevo con lo existente, movilizando todas las áreas involucradas⁷.

Desde la mirada de liderazgo adaptativo, es clave comprender que los afectados por el cambio y que manifiestan su resistencia no se oponen necesariamente a la Transformación Digital, sino que lo hacen ante la posible pérdida que enfrentan con la implementación de tecnologías en la organización. Para ello, es clave tener en cuenta el "mapa" de grupos de interés, el manejo de la tensión o conflicto, y construir entornos de contención para llevar adelante el cambio adaptativo⁸.

Verse a sí misma como una organización digital

Leo Soto, líder de la consultora Continuum HQ, hace un llamado a todas las organizaciones a pensarse a sí mismas como si fueran empresas tecnológicas. La entrada de tecnologías digitales en múltiples industrias y sectores se está acelerando, y son pocos los espacios que van quedando sin intervención de lo digital⁹.

El desarrollo de tecnologías digitales está cada vez más maduro, es más accesible económicamente, y se han multiplicado los canales para su amplia difusión. A lo largo del curso vimos diversos ejemplos de industrias tradicionales desde aerolíneas y logística, hasta commodities como el petróleo, que están situando lo digital al centro de su ventaja competitiva.

Todo esfuerzo de Transformación Digital debe tener una mirada de proceso de cambio adaptativo, donde exista educación y desarrollo de capacidades, junto con un diseño, despliegue y un escalamiento que tendrán como consecuencia una verdadera transformación sostenible. Como vimos en nuestra definición de Transformación Digital, este proceso no se trata solo de implementar nuevos proyectos tecnológicos, sino de repensar, rediseñar y redefinir la forma en que creamos y entregamos valor desde lo digital.

DX LAB de Principal: Experimentar para comprender las necesidades del cliente

¿De qué manera abordar la Transformación Digital siendo una empresa tradicional? En el siguiente caso, revisaremos la experiencia de Principal Financial Group, una compañía que se decidió por la creación de un laboratorio de Diseño de Experiencia de Usuario para comprender los desafíos de sus clientes.

Principal es una firma especializada en inversiones, seguros y pensiones, con más de 20 años en el país y más de 140 en el mundo y que hace más de tres años se planteó el objetivo de generar una estrategia de Transformación Digital. Esto, con miras a tener una mayor presencia digital, pero también entendiendo las necesidades contingentes de un cliente mucho más conectado.

Parte de lo anterior, tiene que ver con el origen de DX LAB (Digital eXperience Lab), pensado para ser un espacio dedicado al desarrollo tecnológico; aplicaciones o instancias online más responsivas.

Si hay un pilar que podemos identificar claramente en los casos que hemos revisado en el curso, ha sido el comprender al cliente/consumidor, es decir, a quien está dirigida la solución o desarrollo enmarcado en el proceso de Transformación Digital. Este pilar puede marcar la diferencia a la hora de entender qué afecta a un grupo determinado o, por ejemplo, qué le puede estar faltando a tu organización. Y DX LAB no se exime de esta regla.

Matías Martínez, está a cargo del Diseño de Experiencia de Usuario en DX LAB y nos cuenta que Principal se puede ver como un gran barco, debido a su fuerte tradición y experiencia, el que necesita moverse cerca de los clientes y "ser ágil", por lo que DX Lab son como las pequeñas embarcaciones que ayudan a la navegación y van dando combustible a una estructura que debe cambiar rápidamente de dirección, explica Martínez.

Sin embargo, la creación de un Laboratorio o la implementación de un proyecto así, exige una estrategia global, que implica comprender las necesidades de cambio y los procesos que participan de la Transformación Digital de Principal.

En definitiva, la transformación corresponde a un cambio de estrategia para empezar a movernos de una manera, para así estar más cerca de las necesidades de los clientes y poder incorporar todas las nuevas tecnologías, y así apoyar el objetivo de independencia financiera"."

Matías Martínez, Head of UX Design at Principal Digital Experience Lab

Y es que en un comienzo, DX LAB estaba pensado como una iniciativa para el trabajo con grupos pequeños con miras a la comprensión del cliente, con un enfoque en proyectos con tiempos más acotados, a través de metodologías de trabajo diferenciadas. Según nos cuenta Martínez, se trataba de equipos más pequeños y ligeros, para moverse muy cerca del cliente; pivotear, experimentar y aprender, con el fin de ayudarlos de una manera mucho más cercana, escuchándolos, entendiendo lo que necesitan y experimentando con tecnologías y experiencias que les puedan ayudar.

En este sentido, la misión general de DX Lab es "ayudar a las personas a conseguir la seguridad e independencia financiera; esto significa que estamos ayudando a los consumidores con sus ahorros, con sueños y anhelos que tienen para su vida. Por tanto, la responsabilidad es muy grande, se trata de entenderlos y atenderlos mejor", precisa Martínez.





Un trabajo enfocado en la cultura del diseño

El trabajo del laboratorio consiste en el desarrollo de productos o canales digitales para la misión que tiene Principal con sus clientes. Sin embargo, también es una labor que está relacionada a la enseñanza de nuevas metodologías y transmisión de conocimiento para generar un trabajo más multidisciplinario y diverso. Martínez comenta que el objetivo del laboratorio está fuertemente unido a la lógica del diseño, es decir, conectar con los equipos a través de un mindset de pensar diferente.

¿Cómo trasciende este mindset a otras áreas de la compañía? "Tienes la oportunidad de transmitirlo un poco en la práctica, como el aprender haciendo", así lo resume Martínez. El trabajo de gestión en torno a la cultura del diseño, comienza con la invitación de personas de diversas áreas, con el fin de responder muy bien a una respuesta de negocio o dolor del cliente, para analizar e idear colaborativamente. Esto se traduce en workshops o actividades propias del Design Thinking.

Ahora bien, los marcos de trabajo de DX LAB no están ceñidos a una metodología en específico: "No es ni una ni otra metodología la que te va a dar la fórmula del éxito, creo que hay muchas metodologías que ayudan a pensar y a trabajar diferente, y algunas son más aplicables a distintos momentos del proceso". Por ello, la estrategia ha estado en probar y escalar buenas experiencias, por ejemplo en los procesos de discovery y/o de estrategias de producto.

Además, las estrategias de trabajo son cercanas a los "dolores" de los clientes, con el objetivo de entender las necesidades de las personas, así se trabaja a través de entrevistas de profundidad, observación y testeo. Estos marcos de trabajo permiten saber y, por tanto, consolidar si la necesidad que identificó el grupo es la correcta. Así, en DX LAB se utiliza Kanban, pero también hay equipos que realizan ceremonias de equipo de tipo Scrum y para los procesos de discovery y desarrollo de estrategia de productos todos utilizan metodologías del Design Thinking.

Autonomía y experimentación, pilares de una metodología de cambio

Y esta metodología de trabajo, que depende de la experimentación de realizar ciclos cortos y de un feedback constante, también se representa en una gestión de trabajo con un sentido autónomo y empoderado. Como hemos visto, parte del cambio de la Transformación Digital, se traduce en una apreciación de que el mundo está cambiando, con teletrabajadores/as, horarios flexibles, menos formalidad, la cual también depende del éxito y empoderamiento de los integrantes de un equipo ágil.

"Si revisamos el microcosmo del área de diseño, yo considero que una medida de mi éxito, como manager del equipo, es qué tan independiente son los y las diseñadoras de mi equipo para tomar decisiones, mientras más independientes sean y puedan tomar más decisiones sin preguntarme, para mi rol esa es la forma del éxito", explica Martínez.







De esta forma, el rol del manager o de la persona líder del equipo del DX Lab, consiste en empoderar a todos los colaboradores, para que funcionen de la manera más independiente posible. Así también, al ser equipos formados por diversas profesiones y ámbitos de especialización (diseño y desarrollo web, por ejemplo), deben responder a un área de negocio o con algún cliente, por lo tanto, es necesario que sean autónomos para tomar decisiones diariamente.

Finalmente, parte del trabajo de consolidación de una metodología de trabajo ágil que esté alineada a la Transformación Digital, se relaciona con:

La capacidad de aprendizaje que puede tener un equipo,

La libertad para experimentar y

La autonomía para realizarlo.

Y en ese plano, es importante destacar la forma en que se trabaja la cultura del equipo, por medio de sesiones regulares de coaching y reuniones uno a uno para conocer en profundidad a los integrantes y actividades de team building, las cuales buscan romper el hielo y fomentar la empatía entre las y los colaboradores.

En ese sentido, Martínez destaca que hay un reconocimiento a estas metodologías de diseño e innovación desde otras áreas de la compañía, las que también hacen partícipe al laboratorio en el trabajo de otras áreas de negocios. Así lo ejemplifica:

"Hay un equipo que está tratando de llegar a un segmento particular, se trata de un cliente que tiene algunas cualidades que lo hacen diferente al resto y el negocio piensa que hay una oportunidad de ayudar a esas personas, a construir sus ahorros, su independencia financiera, una mejor pensión, entre otros". Sin embargo, el equipo se da cuenta que necesita acelerar y llegar finalmente a la comprensión de este cliente.

Ahí es cuando llegó la participación de DX Lab, con el fin de lograr el trabajo de ideación para este segmento.

Entre otras de las actividades que realiza el laboratorio, encontramos:

Planificación de actividades inspiradas en el Design Sprint de Google

Formación de un equipo multidisciplinario

Charlas relámpago, para entender claramente cuál es la necesidad, cuáles son los "puntos de dolor de estos clientes".

Actividad de ideación en torno al problema; se trata de un ejercicio de convergencia para crear una visión compartida en torno a los objetivos y una lista corta de los problemas a resolver.

Testeo y entrevistas con usuarios.

En la medida que han trabajado con otras áreas de la compañía, las actividades y/o tiempo destinado a ellas, se han ido adecuando a cada solicitud, y así vemos que existen procesos que van desde una ideación durante una mañana hasta un sprint de tres a cuatro días, que incluye el testeo o entrevistas con usuarios/as.

Finalmente, el caso de DX Lab nos muestra un camino a la par con la experimentación y la autonomía por parte

Transformación Digital

de sus integrantes, en la medida que puedan generar esas instancias de colaboración entre los diferentes sectores de la compañía, como vimos, se puede lograr un aprendizaje transversal para adoptar distintas metodologías de diseño e innovación enfocadas en un cambio hacia la Transformación Digital.

Por otro lado, la implementación de este laboratorio, le ha dado a Principal Financial Group un espacio de adaptabilidad, de ir creciendo a la par con un grupo "pequeño y ligero" que se adopte muy bien a la comprensión de las diferentes personas que conforman la audiencia de interés de esta compañía.

Así lo concluye Martínez, al señalar que "la Transformación Digital no es algo que se logre de la noche a la mañana, es un proceso, hay cosas de la Transformación que tienen mucho más que ver con un cambio en las personas y en la cultura y de cómo nosotros (líderes) acompañamos al equipo que tenemos, a la compañía que somos y cómo vamos a transitar hacia esta transformación".

Video: Las metodologías de trabajo de DX LAB

Bibliografía Unidad 8

La importancia de una estrategia digital

DeVaney, J., Shimshon, G., Rascoff, M. & Maggioncalda, J. (2020). Higher Ed Needs a Long-Term Plan for Virtual Learning. Harvard Business Review. Recuperado de https://hbr.org/2020/05/higher-ed-needs-a-long-term-plan-for-virtual-learning?

Brown, S. (2020). "Virtual Bingo and Minecraft Graduation: During the Pandemic, College Students Recreate Campus Life at Home." The Chronicle of Higher Education. Recuperado de: https://www.chronicle.com/article/Virtual-BingoMinecraft/248450

Frankfurt, T. (2020). How The Pandemic Could Forever Change Higher Education. Forbes. Recuperado de: https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/05/08/how-the-pandemic-could-forever-change-higher-education/#5bb4529f7b93

Modelo para una estretegia digital

Boston Consulting Group (2018). "Why Road Freight Needs to Go Digital—Fast". Disponible en: https://www.bcg.com/publications/2018/why-road-freight-needs-go-digital-fast.aspx

T13.cl (2020). la13: La nueva tendencia en el mundo de las inversiones ¿Qué es el "robo-advisoring" financiero? T13.cl. Recuperado de https://www.t13.cl/noticia/tendencias/ia13-nueva-tendencia-mundo-inversiones-es-robo-advisoring-financiero

Aránguiz, C. (2017). Cornershop, la APP chilena que se expande con financiamiento de Silicon Valley. Recuperado de https://tecno.americaeconomia.com/articulos/cornershop-la-app-chilena-que-se-expande-con-financiamiento-de-silicon-valley

Carrizo, E. (2019). Rocketpin: la startup de inspección en terreno que quiere tomarse Latinoamérica. La Tercera. Recuperado de https://www.latercera.com/pulso/noticia/rocketpin-la-startup-inspeccion-terreno-quiere-tomarse-latinoamerica/785630/

Bughin, J., Catlin, T., Hirt, M & Willmott, P. (2018). Why digital strategies fail. McKinsey Digital. Recuperado de https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/why-digital-strategies-fail

Rogers, D. (2015) "Digital Transformation Playbook". Columbia Business School. p. 52-54

Modelo de liderago digital

Gupta, S. (2018). "Driving Digital Strategy, A Guide to Reimagining Your Business". Harvard Business Review Press.

INNSPIRAL (2018). Walmart Chile potencia su área logística con innovación abierta y apoyo de INNSPIRAL. Recuperado de https://vimeo.com/299729990

DPC Cars (2020). Video "BMW Group Factory With Artificial Intelligence Al". Recuperado de: https://youtu.be/icGLjUCshNE

Aziza, B. & CIO Network (2017). Amazon Buys Whole Foods. Now What? The Story Behind The Story. Forbes. Recuperado de https://www.forbes.com/sites/ciocentral/2017/06/23/amazon-buys-whole-foods-now-what-the-story-behind-the-story/#56d01ee8e898

Empresas Gasco. Reporte de Sostenibilidad (2019). Recuperado de http://www.empresasgasco.com/sostenibilidad/wp-content/uploads/2020/05/Reporte_Gasco-2019.pdf

Keyes, D. (2020). Amazon has surpassed 150 million Prime subscribers globally. Business Insider. Recuperado de https://www.businessinsider.com/amazon-surpasses-150-million-prime-subscribers-2020-2

Orendorf. A. (2019). Unite 2019: New Tools to Unlock Meaningful Customer Experiences. Shopify Blog. Recuperado de https://www.shopify.com/enterprise/unite-2019#5

Markman, J. (2019). Shopify Has Cracked The Code On Succeeding In Ecommerce. Forbes. Recuperado de https://www.forbes.com/sites/jonmarkman/2019/06/29/shopify-has-cracked-the-code-on-succeeding-in-ecommerce/#21dbefbe714c

Garvey, A. (2020). Everything We Announced at Shopify Reunite 2020. Shopify Blog. Recuperado de https://www.shopify.my/partners/blog/shopify-reunite-announcements-2020

Modelo de Transformación Digital como proceso

Boston Consulting Group (2016). Transformation: Delivering and sustaining breakthrough performance. Recuperado de https://media-publications.bcg.com/transformation-ebook/BCG-Transformation-Nov-2016.pdf

Kim, E. (2016). Amazon CEO Jeff Bezos explains why the Fire Phone disaster was actually a good thing. Business Insider. Recuperado de https://www.businessinsider.com/jeff-bezos-why-fire-phone-was-a-good-thing-2016-5

Reuters. (2018). Amazon abandona un proyecto de lA para la contratación por su sesgo sexista. Recuperado de https://es.reuters.com/article/technology/idESKCN1MO0M4

Heifetz, Grashow & Linsky (2009). The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Harvard Business Review Press. Cap. 2 y 6.

Soto, L. (2016). Transformación Digital: Tu empresa es una empresa de software. Continuum. Recuperado de: https://blog.continuum.cl/transformaci%C3%B3n-digital-tu-empresa-es-una-empresa-de-software-c343e47c27f8

Resumen y Glosario Unidad 8

Resumen

La Transformación Digital, en la práctica, se traducirá en un proceso de cambio basado en redefinir una propuesta de valor y un modelo de negocios desde la incorporación y adopción de tecnología, que implica modificar la forma en que se hacen las cosas y, a nivel colectivo, la cultura. Por ello, hemos distinguido lo técnico y lo adaptativo, ambos relacionados respectivamente con los aspectos tanto tecnológicos como humanos que involucran estos esfuerzos, así como también con dos tipos de capacidades que se requieren a nivel organizacional: capacidades digitales y de liderazgo.

La "Revolución 4.0", que tuvo a su vez sus primeros desarrollos durante el siglo pasado en el marco de la Revolución Digital, está evidenciando sus primeros efectos. Nuevos actores, incluyendo startups y emprendimientos tecnológicos, están aprovechando mejor y más rápido el poder que entregan los desarrollos y avances emergentes relacionados a las distintas tecnologías disponibles, como IA, IoT, entre otras.

Los equipos que participan en la implementación de la Transformación Digital basada en innovación deben tener libertad y autonomía para avanzar. Un formato interesante es la generación de "aceleradoras" internas, que idealmente tienen que estar lo más alejadas posible del negocio "base", porque de alguna forma y en algún momento este tipo de proyectos pueden poner "en jaque" parte del negocio, del "core business", lo que puede provocar una resistencia por parte del resto de la organización.

Los "ecosistemas" digitales están tomando fuerza desde el aumento de plataformas que han alterado las lógicas clásicas de oferta-demanda restringidas a industrias particulares, ofreciendo productos y servicios digitales a clientes por medio de "cruzar" distintas industrias para lograr una oferta única. En ese sentido, estamos en plena transición desde una economía de industrias distinguibles entre sí, a una donde existen "ecosistemas" de productos y servicios que, lejos de ser específicos, ofrecen una variedad de ofertas de valor que combinan e integran distintas industrias al mismo tiempo. Así, los límites se hacen cada vez más difusos cuando las empresas "nativas digitales" incursionan en industrias tradicionales, y por su parte, las grandes empresas apuestan por explorar nuevos mercados mediante desarrollar o adquirir plataformas digitales.

Y en segundo lugar, tenemos la mirada de "ecosistema" al referirnos a un conjunto de actores transversales a distintas industrias, congregados en torno a la innovación y emprendimiento como driver de creación de valor. Si bien en Chile, hasta hace no muchos años, la vinculación con el ecosistema era visto como un "deseable", hoy ha pasado a ser un imprescindible de toda estrategia de Transformación Digital bien pensada para lograr resultados rápidos.

Vincularse de buena forma con el ecosistema de innovación y emprendimiento es fundamental para llevar adelante un proceso de Transformación Digital que muestre resultados rápidos y que al mismo tiempo ayude a fomentar una cultura de prueba y error al interior de una empresa establecida. En Chile, la integración de startups y emprendimientos puede convertirse en una forma de acelerar procesos de Transformación Digital por parte de las empresas, impulsando el potencial de nuevos negocios digitales desde alianzas y colaboración con nuevos entrantes que han logrado desarrollar soluciones basadas en tecnologías

De no haber una estrategia clara y una mirada holística sobre todo lo que implica una real Transformación Digital, cualquier intento de incorporar tecnologías va a terminar en resultados discretos y en experiencias de usuario y cliente deficientes. Es fundamental mirar la forma en que la empresa se organiza internamente en torno a esta adopción tecnológica, y nunca partir siquiera un intento de experimentación sin tener un propósito en mente. Para lograr esta organización y "orquestación" interna, que por sí sola es un desafío adaptativo, hemos visto múltiples distinciones y modelos que serán de utilidad dependiendo del tipo de empresa u organización, y del contexto de quienes quieren impulsar los cambios.

Glosario

Corporate Venture Capital (CVC): Se refiere a la inversión minoritaria que realiza una compañía grande en una empresa joven o nueva, que no cotiza en la bolsa por razones estratégicas o financieras. Podemos encontrar tres tipos de aceleradoras corporativas: cerrada (100% al interior de una empresa); híbrida, un modelo tanto interno como externo y de clúster, las firmas se asocian para apoyar proyectos.

Market Fit es el proceso de ajustar el producto en el mercado y poder evaluar la rentabilidad de la empresa sabiendo si el producto cumple justo con las necesidades de las personas. Se confirma cuando el proceso de validación de clientes comprueba que has localizado a un grupo de potenciales clientes y que reacciona de forma positiva a tu servicio o producto; ofreces algo que interesa de verdad a un grupo y lo empiezas a vender.

Bricks and mortar (ladrillo y mortero): A través de la comparación de una estructura o edificio, hace referencia a una empresa que posee o arrienda tiendas minoristas, instalaciones de producción en fábricas o almacenes para sus operaciones. Es decir, corresponde a la dimensión física de una empresa o institución, materializada en un edificio, una tienda, una fábrica, etc. Durante los últimos años se usa también para referirse a las empresas que desarrollan su actividad off line, a través de tiendas físicas, establecimientos, edificios, atención cara a cara, etc. Se diferencian así de las empresas digitales Pure Play, establecidas exclusivamente en Internet.