

Impacto de la transformación digital y desafíos para los directores

Los cambios tecnológicos colectivos de principios del siglo XXI están dando forma a modelos comerciales completamente nuevos de mercados altamente dinámicos.

Durante las últimas décadas, la disrupción ha estado cambiando la manera en cómo funciona el mundo. Internet, el comercio electrónico, blockchain, la inteligencia artificial y la robótica se posicionan como disruptores revolucionarios del mercado, iniciando la transformación de las cadenas de suministro y de logística de las compañías, reinventando la fuerza laboral y exigiendo a las personas a pensar y trabajar de una manera diferente.

Los directorios, por su parte, tendrán que considerar que los modelos de negocios que conocemos hoy tal vez no funcionen en el futuro próximo, por esto, deben prepararse para pensar y trabajar de una forma diferente, entendiendo que la estrategia debe considerar cómo la compañía se adapta al cambio.

Así como la disrupción digital generó, por ejemplo, puestos de trabajo como diseñadores web, community managers y desarrolladores de aplicaciones, es probable que esta nueva etapa de la economía genere nuevos empleos, empresas e incluso sectores enteros que ahora no podemos ni siquiera imaginar. El desafío nace entonces en la capacidad de las empresas en formar vínculos con nuevos stakeholders. En este sentido la relación, con innovadores llevará a nuevas aventuras corporativas para incubar nuevas empresas y evaluar sus capacidades en cada momento. Sin estrategias de innovación, las empresas perderán su ventaja competitiva en un mundo cada vez más mercantilizado.

El impacto de la transformación digital Los directores tienen la difícil tarea de adaptar la actual estrategia de su empresa en incorporar el mundo digital, para la cual hemos identificado 5 factores que han guiado los casos más exitosos: Pensar en grandes oportunidades; desarrollar una red de alianzas; explotar el poder de los datos, cambiar la forma de medir el éxito en los equipos, pero principalmente, enfocarse en priorizar las personas.

1. Pensar en grandes oportunidades

Las organizaciones que son pragmáticas, que invierten de forma proactiva en la innovación y adoptan el cambio digital, pueden reinventarse y expandirse más allá de las fronteras geográficas. La invitación al directorio es proyectar la compañía en esta era digital teniendo la capacidad de ofrecer nuevos productos, servicios y experiencias. Mucho más de lo que hoy parece exigente, incluso en cosas que parezcan imposible de alcanzar.



2. Desarrollar una red de alianzas

Parte del rol de un líder en la era digital es financiar nuevos enfoques y desarrollar nuevas capacidades a través de asociaciones, y acuerdos que fomenten la colaboración y el beneficio mutuo con socios que aporten innovación y una manera digital de ver las cosas. Aquellos que puedan desarrollar este nuevo enfoque de manera más efectiva y flexible que sus competidores, serán los ganadores en el futuro.

3. Explotar el poder de los datos

Otra forma práctica de explotar los beneficios de la disrupción digital es haciendo un correcto y ético uso de la gran cantidad de datos corporativos y de clientes, los cuales hasta ahora son subutilizados. El desafío es transformarlos en valor para los negocios, ya que las empresas que utilizan sistemáticamente el análisis de datos avanzados normalmente superan en resultados a las que no lo hacen.

4. Cambiar la forma de medir el éxito en los equipos

En las StartUps, la frase "fallar rápido y aprender rápido" es muy común. Así es como prueban, aprenden, iteran e innovan. ¿Bien adivina qué? En la mayoría de las compañías, si fallas rápido,

serás despedido rápidamente. Tienes objetivos para lograr, tienes métricas por las que te medirán. ¿No cumple con las expectativas? Estás fuera.

Esta mentalidad está diseñada casi perfectamente para desalentar la innovación, porque para innovar eficazmente en el entorno actual, debe hacer una apuesta. Encontrarás buenas ideas, algunos buenos productos, pero no vas a dar en el blanco todas las veces.

5. Priorizar las personas

La transformación digital está cambiando la forma en que trabajamos, llevando a muchos personas a considerar cómo podría afectar sus carreras e incluso cuestionar qué trabajos harán sus hijos cuando crezcan. Lo importante es que no se sientan reemplazados sino todo lo contrario, que vean los cambios digitales como una oportunidad de aprendizaje y nuevos puestos de trabajo. Y en ese punto los directores tienen un rol clave en la capacitación de su equipo.

Estos cinco factores son recomendaciones que pretenden guiar en cómo el directorio se debe adaptar a la transformación digital, menciona Eduardo Valente, socio líder de Consultoría en Performance Improvement y del segmento de Energía y Minería de EY Chile.

EL DESAFÍO PARA EL DIRECTORIO

Para implementar de forma exitosa la estrategia digital de las empresas no solo se tiene que considerar las expectativas de la nueva generación "Y" o Nativos Digitales. Las empresas deben mantenerse en línea con la transformación digital para no perder relevancia en el mercado. Esto significa tener presente la interacción entre la alta dirección y directorio con: clientes, inversores, proveedores y socios y empleados (ver infografía central).

Para poner en práctica dicha estrategia Cristián Lefevre, Presidente de EY, comenta al respecto: "un ámbito relevante que se desprende de la tecnología, y que todos los directores debieran considerar para hacer frente a la disrupción tecnológica, y que ha sido identificado por el Center for board Matters de EY, se refiere a que las empresas cuenten con: directores digitales, que tengan experiencia y/o asesoría adecuada en temas digitales, guiando y desarrollando las competencias digitales que se requieran en el desarrollo del negocio; comités de tecnología, en los cuales si bien la estrategia de la empresa sigue siendo responsabilidad de la junta directiva, es necesario hacer el ejercicio de formar comités ad hoc que se reúnan para mantener el enfoque e impulso de las iniciativas estratégicas y de transformaciones comerciales enfocadas en aquella tecnología que debiera existir en el largo plazo, esto con el objeto de velar por la gobernanza ante los posibles riesgos y evolución de las compañías; y por último, con la frecuencia de las reuniones y enfoque de la estrategia, ya que es necesario supervisar el éxito de las estrategias digitales que se adopten para que sean ágiles, lo que significa ir más allá del cumplimiento en un mercado que cambia constantemente".

De esta manera y para enfrentar desafío tecnológico, las compañías deben desarrollar una mirada global comprendiendo el panorama tecnológico con una estrategia digital integral, evaluando constantemente el negocio y la operación con modelos que hagan el proceso más eficiente y rápido que cuide la información de la empresa como un activo fundamental, la de los clientes, proveedores e inversionistas, asegurando un negocio sostenible y exitoso, con relaciones de largo plazo.

OPINIÓN



Oliver Flögel

Socio de Scale Capital, Director de Empresa Editora El Comercio y Presidente de Simple Móviles.

Salir de la zona de confort

Los éxitos empresariales de las últimas décadas de Chile han estado basados en una cultura de esfuerzo y eficiencia que ha permitido al empresario local destacar por encima de sus competidores regionales, sin embargo hemos creado organizaciones demasiado homogéneas, poco flexibles y poco permeables al cambio.

Son muchas las organizaciones que terminan siendo rehenes de sus fórmulas de éxito. Microsoft llegó a ser la empresa más valiosa del mundo gracias a su sistema operativo Windows y pasó casi una década perdiendo terreno ante nuevos competidores al estar aferrada a su pasado y condicionando el uso de todos sus productos al uso de su sistema operativo. Sólo cuando fue capaz de dejar atrás su pasado y abrir sus productos a plataformas competidoras pudo recuperar su senda de crecimiento e innovación.

La "transformación digital" es el concepto de moda del momento. Todas las organizaciones están tratando de entender cómo las nuevas tecnologías impactan en sus modelos de negocio, sin dejar de lado a las personas.

Cuando, presos de nuestros éxitos pasados, hemos creado organizaciones demasiado homogéneas, y estas no son lo suficientemente permeables a los cambios, perdemos la capacidad de adaptación y la oportunidad que nos brinda la tecnología como herramienta de transformación.

Esto requiere salir de la zona de confort y abrazar la transformación desde los accionistas, buscando líderes capaces de navegar en un entorno de incertidumbre, que sepan tomar riesgos. Sólo las empresas que tengan la capacidad de adaptarse, de generar una cultura corporativa abierta al cambio, que entiendan las tendencias tecnológicas y puedan incorporarlas de manera pragmática a sus negocios, serán las que continúen liderando mientras sus competidoras serán relegadas o reemplazadas por disrupciones externas.

RECOMENDACIONES PARA EL DIRECTORIO

1

2

3

Tips

Estar actualizado sobre las tecnologías nuevas y en evolución, y su posible impacto en la industria, la estrategia, los modelos de la compañía, el mercado y sus clientes.

Saber en qué etapa está la empresa en su viaje a la transformación digital

Incorporar en la agenda del directorio la tecnología digital

¿Planificar tu futuro, o crearlo?

Navega en la era transformacional con soluciones estratégicas junto a nuestros equipos de consultoría.

Conoce las últimas tendencias en innovación visitando eychile.cl/estudios

The better the question. The better the answer. The better the world works.

Para más información, contáctanos:
Teléfono: +56 (2) 26761000
contacto.eychile@cl.ey.com