

FIRMA INVITADA

Javier Zamora

Para no perder el timón en la era digital



En un entorno imparabile, las empresas se arriesgan a quedarse atrás. Para continuar siendo competitivas deben afrontar una profunda transformación que comienza por un cambio de mentalidad.

HASTA HACE POCO la tecnología era importante en las empresas como un recurso interno, una herramienta que gestionaban los departamentos de sistemas para dar soporte a la evolución estratégica de las compañías. Sin embargo, en los últimos seis años se ha convertido en un factor ambiental. La tecnología, antes reservada por su alto coste a las grandes organizaciones, está ahora al alcance de casi cualquier persona. Este fenómeno, conocido como *consumerización*, ha transformado la manera en que las empresas se relacionan con el mercado: ya no se trata de una relación unidireccional, sino de una conversación.

Como cada vez la tecnología es más fácil y más económica, las barreras de entrada para crear una compañía se han reducido drásticamente. Por ejemplo, poner en marcha un medio de comunicación hoy resulta mucho menos caro que hace quince años. En consecuencia, durante este proceso conocido como *democratización* crece el número de competidores.

En este contexto están surgiendo nuevas propuestas de negocios. Hoy en día, ya no tienes que ser necesariamente un banco para realizar servicios financieros porque han aparecido empresas que ofrecen soluciones equivalentes. Lo mismo ocurre en el sector de las telecomunicaciones. Empresas con

Whatsapp, que es propiedad de Facebook, están ofreciendo servicios de voz sin ser un operador de telecomunicaciones. Para no perder competitividad, las empresas se ven obligadas a repensar constantemente su modelo de negocio y dar las propuestas de valor de forma muy ágil. Por esta razón, muchas compañías que estaban organizadas en áreas convencionales se están centrando en hacerse más transversales, más rápidas, o trabajar con *partners* con los que antes no trabajaban. Solo así conseguirán la suficiente velocidad y flexibilidad para continuar generando beneficios.

No obstante, la pregunta crítica que deben responder los líderes de las empresas es cómo gestionar este cambio cultural, que va mucho más allá de una buena página web o la venta por internet. ¿Qué significa entonces el concepto *transformación digital*? Ya no es importante que los directivos sepan qué tecnología elegir en cada momento, sino que comiencen a pensar de otra manera, para entender cómo las tecnologías cambian los modelos de negocios. Habitualmente analizamos las situaciones en función de la experiencia pasada, pero las empresas tienen que adoptar una nueva *mentalidad digital* para poder reinventarse en esta nueva era.

Amparados en el momento disruptivo que atraviesa la sociedad, es preciso abrir bien los ojos para saber detectar nuevas oportunidades. Un caso posible sería una fábrica que siempre se dedicó a producir ropa deportiva. Ahora puede repensar su negocio sumando sensores a sus zapatillas, y recabar miles de datos sobre cómo se usan. Pero esa información también le puede servir al cliente para conocer su rendimiento o su salud. Cualquier producto tradicional puede ser reinventado. Y las empresas que quieran pensar en digital deben acostumbrarse a idear servicios que acompañen al producto. Es lo que hizo Rolls-Royce, la fábrica de motores de aviones. Ahora, además de comercializar turbinas, también vende servicios para hacer mantenimiento programado. Y ha pasado de tener dos clientes —Airbus y Boeing— a decenas, ya que los ofrece a todas las aerolíneas.

Todos los sectores están sujetos a la transformación digital, y para afrontar los nuevos desafíos la flexibilidad, tanto de los líderes como de sus equipos, constituye una habilidad clave. En un mundo que evoluciona a un ritmo tan vertiginoso, las organizaciones experimentan mucha presión. Conocen cuál es su modelo de negocio hoy, pero también deben vislumbrar cuál será mañana para rodearse de un buen equipo que lo haga posible. No se trata de buscar solo tecnólogos o nativos digitales, sino personas con una gran capacidad de adaptación.

Javier Zamora, doctor en Ingeniería y profesor del departamento de Sistemas de Información del IESE.

LA PREGUNTA DEL AUTOR

¿Cuál es la brújula que debe guiar a los directivos en los nuevos modelos de negocio?



@NTunav
Opine sobre este asunto en Twitter. Los mejores tuits se publicarán en el siguiente número.