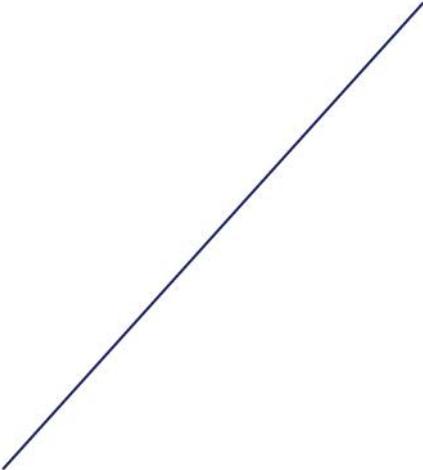


RECOMENDACIONES PARA LA DIGITALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS



18 de julio de 2018



*Departamento de Asuntos Económicos y Europeos
Comisión de Sociedad Digital*

CEOE
CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE
ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

INDICE

1	Resumen ejecutivo
2	Introducción
3	Entorno digital
4	Impacto de la digitalización en los mercados
5	Impacto de la digitalización en las empresas
6	Niveles de digitalización de las empresas
7	Estrategia para la digitalización
8	Plan para la digitalización
9	Ejecución del plan para la digitalización
10	Liderazgo, talento y cultura digital
11	Aplicación individualizada
12	Conclusiones

1. Resumen ejecutivo

En el presente documento se expone la evidente necesidad de que todas las empresas, con independencia de su actividad y tamaño, aborden su digitalización, para lo cual se realizan una serie de recomendaciones, tanto para su planteamiento como para su ejecución, cuyo resumen sintético sería el siguiente:

1.	Debe desarrollarse una estrategia y un plan individualizados, que den respuesta a los retos y a las oportunidades de cada compañía en el entorno digital, con la intensidad y horizonte temporal adecuados a cada caso, poniendo al cliente en el centro de la transformación.
2.	El primer ejecutivo de la compañía debe ejercer el liderazgo digital apoyado, siempre que sea posible, de un equipo multidisciplinar que incluya experiencia y conocimientos comerciales, operativos y tecnológicos.
3.	Es preciso llegar a disponer de puntos de contacto digitales con clientes, empleados, proveedores y Administraciones Públicas. En particular, la relación con el cliente debe permitir la omnicanalidad.
4.	Los procesos de negocio deben ser digitales extremo a extremo, en la medida que la naturaleza de la actividad lo permita.
5.	Debe estructurarse la recogida de información, tanto interna como externa, y fortalecer las capacidades para su análisis, para optimizar las relaciones con los clientes, la generación de productos y servicios y las operaciones.
6.	Se debe fomentar la innovación abierta y la colaboración con terceros.
7.	Se debe facilitar la disponibilidad del equipamiento y el talento necesarios para soportar la digitalización.
8.	Es conveniente adaptar la organización hacia modelos más planos, basados en grupos multidisciplinarios que tengan la visión completa de la cadena de valor.
9.	Es preciso, paralelamente, evolucionar hacia una cultura digital, en la que debe fomentarse la flexibilidad, la creatividad y la agilidad.
10.	Se debe medir el nivel de digitalización y su evolución para poder supervisar el grado de ejecución y progreso, así como poder identificar desviaciones y corregirlas lo antes posible con las correspondientes acciones.

2. Introducción

En la Comisión de Sociedad Digital de la CEOE se ha desarrollado un Plan para la Digitalización de la Sociedad Española (Plan Digital 2025), un Decálogo Digital y una propuesta de Acuerdo para la Digitalización.

Pero además, con la finalidad de estimular internamente la sensibilización de los distintos sectores productivos y facilitar la preparación de su propio plan individual de digitalización, se ha considerado útil realizar las presentes recomendaciones generales sobre el proceso de la digitalización extremo a extremo.

Todo ello, teniendo en cuenta que vivimos afectados por un cambio profundo marcado por el impacto de las nuevas tecnologías digitales, que implica ritmos más rápidos, creciente datificación, mayor globalización, intensificación de la automatización y eventuales disrupciones de negocio.

Las nuevas tecnologías aceleran el ritmo de digitalización de todos los sectores. Todas las empresas sin excepción tienen que optar por liderar la digitalización o adaptarse al nuevo entorno digital. No existe ninguna otra opción para poder afrontar los retos que presenta y capturar las oportunidades que ofrece. Obviamente, es preferible vivir en el nuevo mundo que morir en el viejo.

Para tal fin, se han recopilado aquellas consideraciones que podrían ayudar a plantear y ejecutar el necesario proceso de digitalización de las empresas, que se han estructurado en base a:

- Descripción del entorno digital
- El impacto de la digitalización en los mercados y las empresas.
- Los diferentes niveles de digitalización de los distintos tipos de empresas.
- La estrategia y el plan para conducir el proceso de digitalización.
- El liderazgo, el talento y la cultura digitales necesarios.
- La aplicación individualizada de las presentes recomendaciones a cada caso.

ESTRUCTURA DE LAS RECOMENDACIONES



3. Entorno digital

Las tecnologías digitales son tecnologías de propósito general, impactando en todo y en todos. Su utilización es muy intensa y su continuo desarrollo será imparable, irreversible y puede afectar nuestro “statu quo”.

Los cambios tecnológicos exponenciales son difíciles de manejar por el cerebro humano, acostumbrado a los aritméticos, por lo que pueden desbordarnos y dificultar nuestras predicciones y planificaciones. Pero los humanos nunca hemos podido parar el desarrollo tecnológico e incluso los más escépticos comparten sobre el futuro cuatro principios básicos:

1. Todo lo que se pueda digitalizar se digitalizará.
2. Todo lo que se pueda automatizar se automatizará.
3. Todo lo que se pueda conectar se conectará.
4. Todo lo que se pueda analizar se analizará.

Estos principios conducen a una Sociedad Digital, Hiperconectada e Inteligente, que determina un entorno digital con oportunidades y retos:

- **Inmediatez:**

El entorno digital aporta velocidad. El manejo del tiempo depende más de las personas que de las leyes de la física. La información se desplaza de un punto a otro del planeta con mucha rapidez, sin importar la distancia o las fronteras. Todos podemos y debemos ser más ágiles.

Esta rapidez en el manejo de la información se ha trasladado en una percepción de inmediatez. Al sentir que todo puede ser instantáneo, nos hemos acostumbrado a que todo se pueda hacer en cualquier momento y en cualquier lugar de forma inmediata. Cuesta, cada vez más, aceptar la falta de inmediatez, que se percibe como una carencia o una falta de buen servicio. La inmediatez es un requerimiento muy exigente. El usuario lo basa todo en una inmediatez que es más difícil de lograr en las Administraciones Públicas o en las empresas.

- **Datificación:**

Los datos son el oro o el petróleo del siglo XXI y conducen a lo que se ha llamado Sociedad de la Información o del Conocimiento.

El volumen de datos disponible es enorme y seguirá creciendo exponencialmente (Big Data).

El análisis de tal volumen de datos conduce a disponer de informaciones tremendamente relevantes sobre el comportamiento de las personas desde todos los puntos de vista, con enormes impactos económicos, sociales y políticos.

Cualquier entidad pública o privada va a tener a su disposición volúmenes ingentes de información para poder optimizar sus actividades y relaciones. Las organizaciones basadas en datos son más eficientes y adaptan y ejecutan sus decisiones con mayor rapidez.

Así, no es de extrañar que esté surgiendo una nueva devoción por los datos en forma de religión, que algunos autores denominan dataísmo.

Pero la información también está disponible para personas o grupos que pueden utilizarla para actividades ilegales o ilícitas, lo que plantea nuevos retos:

- **Ciberseguridad:**

Los ciberataques se realizan mediante el uso de las comunicaciones para acceder a información y servicios, sin autorización, con el ánimo de robar, abusar o destruir. Dependiendo de su intensidad, se pueden manifestar en diferentes modalidades como pueden ser el ciberespionaje, el cibercrimen, el ciberactivismo, el ciberterrorismo y la ciberguerra.

- **Privacidad:**

El consumidor no tiene conciencia de que no existe ni un solo servicio o producto que sea gratuito. Su precio se puede pagar con dinero, tiempo (publicidad) o datos (información). En este caso, tampoco existe conciencia de su trascendencia individual y colectiva. Cuando se agregan los datos adquieren una gran importancia y pueden tener una gran repercusión, por lo que se debe garantizar la privacidad de los datos, proporcionando a los usuarios transparencia y control, de conformidad con el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD).

- **Globalización:**

Todo lo digital puede ser global, no hay nada que lo impida. Cualquier actividad, producto o servicio digital se pueden plantear globalmente. Por lo tanto, el mercado y la competencia pueden ser globales. Con el condicionante adicional de que suelen ser mercados en los que “The Winner – Takes – All”, exigiendo liderazgo pues no hay espacio para los seguidores. La globalización no es consecuencia de decisiones políticas, tiene su origen en el impacto de las nuevas tecnologías.

Los mercados de gran volumen son más accesibles, haciendo que las economías de escala cada vez tengan más relevancia e impacto competitivo.

- **Automatización:**

Las máquinas sustituirán muchas funciones que efectúan actualmente los humanos, tanto en actividades repetitivas como en actividades cada vez más complejas soportadas por inteligencia artificial, pero habilitarán otras muchas gracias a que los humanos podrán apoyarse en estas máquinas que extenderán (aumentarán) sus capacidades y productividad.

La automatización seguirá teniendo repercusiones positivas a largo plazo, pues permitirá reducir o eliminar actividades repetitivas y peligrosas.

Se puede imaginar un mundo en el que las máquinas se utilizarán con mucha mayor intensidad, teniendo que plantear una mayor colaboración entre los humanos y las máquinas, sin olvidar que el pensamiento creativo seguirá siendo del dominio humano. Debe procurarse una relación simbiótica entre las personas y las máquinas. Se va a necesitar menos manos y más cerebro, con la correspondiente transformación del modelo de trabajo.

A grandes rasgos, se dice con carácter general que la mitad de las actividades o tareas actuales (no de los trabajos) podrían ser realizadas por máquinas, lo cual lógicamente crea mucha preocupación, incertidumbre e inquietud, sobre todo por el miedo que produce el desconocimiento de lo que viene y de sus impactos. Pero la mejor forma de protegerse es actuando para gestionar óptimamente sus implicaciones.

- **Disrupciones:**
Estas características del entorno digital impactan especialmente en los mercados de bienes intangibles, pero también en los de productos físicos, y pueden materializarse en disrupciones digitales, procedentes de innovaciones disruptivas, que pueden provocar cambios radicales, no incrementales, en todos los sectores, incluyendo por supuesto los más tecnológicos, pero también en otros como banca, hostelería, transporte de viajeros, alimentación o logística. Decía Gary Hamel que “por cada negocio no digital hay una bala digital con su nombre escrito en ella”.

Las disrupciones son fruto de la destrucción creativa y son difíciles de prever, pero se ven constantemente a nuestro alrededor. A veces, incluso presintiéndolas, resulta más cómodo ignorarlas pues nos sacan de nuestra zona de confort y nos cuesta aceptar sus consecuencias. El impacto de las disrupciones puede llegar a tener consecuencias devastadoras para algunos negocios.

Organizarse para tratar de anticipar posibles disrupciones digitales, identificarlas lo antes posible y transformarse para gestionar sus posibles impactos, es una necesidad cada vez más apremiante para todos.

Existe convencimiento de que las disrupciones van a ser constantes y de que nada se puede dar por garantizado.

EL ENTORNO ES DIGITAL



En consecuencia, la inmediatez, la datificación, la globalización, la automatización y las disrupciones fomentan la desmaterialización y la desintermediación en las empresas, a la vez que hacen que vivamos en un entorno que se puede calificar como VICA (Volátil, Incierto, Complejo [Complejo no es lo mismo que Complicado] y Ambiguo) en el que hay que gestionar las dualidades (oportunidades y retos). Adaptarse al nuevo entorno es la única opción.

4. Impacto de la digitalización en los mercados

Cada vez existe un consenso más amplio y generalizado de que:

- La digitalización no es una opción, es una necesidad.
- La digitalización no es una finalidad en sí misma, es un medio para lograr el éxito o incluso la propia supervivencia.
- La digitalización no consiste solo en incorporar nuevas tecnologías, es un cambio total de cultura y de procesos extremo a extremo.
- Las disrupciones digitales implican oportunidades, aunque puedan suponer amenazas.
- La digitalización no afecta solo a algunos, afecta a todos y a todo.

En el entorno digital todos los mercados están impactados por las nuevas tecnologías. Los mercados de bienes intangibles de forma más inmediata y radical que los de productos físicos.

Hay mercados que ya se están transformando rápidamente en digitales, como podrían ser la música, la fotografía, los libros, la prensa, los juegos, el dinero, etc. En ellos la sensibilidad debe ser máxima y el sentido de urgencia debe extremarse empujando la digitalización. El resto de mercados, los relacionados con productos físicos, también están afectados, aunque todavía con menos intensidad.

Los mercados digitales por su naturaleza son o pueden ser globales y, por lo tanto, hay que plantearlos desde esta perspectiva. Cada uno de los negocios necesita alcanzar mayor escala para ser competitivo.

En paralelo, los mercados evolucionan hacia un modelo de negocio de plataformas, permitiendo atacar a diferentes sectores del mercado con ofertas y servicios personalizados basados en un profundo conocimiento del cliente.

En el mercado digital las empresas pueden dirigir su oferta a otras empresas (B2B), al consumidor directamente (B2C) o al consumidor a través de otra empresa intermediaria (B2B2C). Según sea la propuesta de valor para el cliente deberán tener un marketing y una distribución adecuada a cada caso.

En el entorno digital los mercados tienen que enfrentarse con la canibalización de los productos tradicionales por los digitales o con la reducción drástica de precios como consecuencia del uso de las nuevas tecnologías. Liderar los cambios necesarios para hacer frente a estos desafíos es la mejor opción, aunque tenga consecuencias negativas en el corto plazo, pues esperar siempre conlleva impactos mucho peores en el medio y largo plazo. Preservar la posición competitiva, normalmente, es la opción más conveniente.

También, por otro lado, aparecen oportunidades de mercado a través del desarrollo de nuevos negocios, de la posible canibalización de otros sectores adyacentes o de mejoras de eficiencia. Captar este tipo de oportunidades es una obligación para cualquier empresa.

5. Impacto de la digitalización en las empresas

El impacto de la digitalización en los mercados necesariamente implica que las empresas de cualquier sector tengan que abordar relevantes transformaciones en relación con el cliente, su entorno competitivo e internas.

- El cliente se sitúa en el centro de la empresa y está en el centro de la digitalización. Pasa de ser considerado desde una óptica masiva con el objetivo de ser persuadido para que compre determinados productos, a un enfoque de activo de valor para la compañía, que tiene un comportamiento dinámico e influenciado por sus propias redes. El cliente dicta sus propias necesidades y requerimientos, tales como:
 - Acceso en todo momento, que implica la creación de nuevos canales de comunicación permanentemente disponibles, cuando el cliente quiera, donde quiera y como quiera.
 - Personalización, ya que la digitalización de la relación con el cliente facilita desarrollar mayores grados de cercanía en la experiencia de cliente y un uso efectivo y óptimo de los datos.
 - Transparencia y trazabilidad en el acceso a la información en tiempo real.
 - Calidad de servicio, puesto que la digitalización extremo a extremo ayuda a poner el foco en la experiencia de usuario a lo largo de todo el viaje del cliente y a reducir las malas experiencias.
- Las relaciones comerciales con los clientes se redefinen. Muchos clientes están permanentemente conectados y esperan que sus necesidades sean atendidas por distintos canales y dispositivos con respuesta inmediata y disfrutando de la misma experiencia a través de todos ellos, es decir, más allá de la multicanalidad el cliente exige omnicalidad, entendida como una gestión coherente y eficiente por parte de la empresa.

Las expectativas del cliente evolucionan al ritmo que lo hacen los nativos digitales, y son intersectoriales. Se difuminan las fronteras sectoriales a la hora de definir las características de los productos y servicios.

El cliente evoluciona desde una concepción de cliente “aislado”, pasando a un visión de cliente “conectado”. Comprender que los clientes presentan diferentes necesidades y comportamientos es clave para la concepción / adaptación de los modelos de negocio.

- Los propios productos de cualquier sector tienden a convertirse en servicios (desmaterialización), pues la tecnología los hace más conectados y digitales, permitiendo añadir nuevos servicios y funcionalidades con impacto en el mantenimiento, la experiencia de los clientes y su fidelidad, siendo una tendencia cada vez más acusada en todos los ámbitos. Se empieza a pensar en que el desarrollo de nuevos servicios sea “Digital First” e incluso “Digital Only”. Por lo tanto, puede alterar la naturaleza del negocio.

Además, a consecuencia de la disponibilidad de información sobre el cliente, los productos y servicios evolucionan hacia un formato personalizado.

- Los disruptores digitales están operando en un número creciente de sectores, con plataformas cooperativas y modelos de negocio ligeros que les permiten aventajar a las cadenas de valor tradicionales en precio, plazos o flexibilidad.

Una característica clave derivada del entorno digital es la transformación y simplificación de la cadena de valor de los negocios tradicionales.

El rol de intermediario tiende a desaparecer, y por tanto, son únicamente dos roles los que prevalecerán: el actor generador de valor (fabricante, creador de contenido, etc.), y el actor que posea la relación directa con el cliente (desintermediación).

Esto exige una mayor atención al entorno, y asimismo plantearse el posicionamiento en ecosistemas, bien como participante o como coordinador.

- La eficiencia en los procesos y operaciones obtiene margen de mejora de la mano de las nuevas tecnologías disponibles, combinada con una revisión de los mismos teniendo en cuenta las nuevas capacidades que se pueden implementar y que darán respuesta a los requerimientos del cliente.

La evolución del mercado exige unos modelos operativos extremadamente ágiles y simples. Sólo de esta forma se está en disposición de adoptar una velocidad de gestión y evolución que permitan la superveniencia como compañía. Asimismo se producirá una evolución de los espacios de la empresa de forma que permita sacar el máximo rendimiento de estos nuevos modelos operativos.

- Una empresa más digitalizada, que transforme la tecnología y los procesos, genera muchos más indicadores de gestión y datos sobre los clientes, lo que permite tomar decisiones más informadas de gestión y de diferenciación de la oferta, pero requiere capacidades incrementadas de análisis.

Los datos en sí adquieren gran importancia económica y el objetivo será integrar la experiencia del cliente y la excelencia operativa mediante el conocimiento.

Aunque la disponibilidad de información es mayor, es necesario tomar decisiones de forma más rápida, lo que implica en muchas ocasiones tomar decisiones en base a hipótesis.

La paradoja es que en el entorno digital, en el que se tiene un acceso más completo y rápido a los datos, a su vez existe una mayor volatilidad en los mismos y una mayor incertidumbre en las decisiones a tomar. El tiempo para tomar una decisión se acorta y se debe tomar basada en hipótesis y datos que la contraste.

- La productividad del conocimiento es un factor decisivo y concreto en la mayoría de los sectores. La creación de valor se apoya más en el conocimiento y éste se hace obsoleto a sí mismo de forma permanente. Una organización sostenible en este

entorno debe incrementar su foco en el aprendizaje y en formalizar y difundir en su interior el conocimiento adquirido.

- Las bases organizativas tradicionales se ponen en cuestión cuando los propios empleados son ya digitales, el coste de la información es mínimo y la rapidez y creatividad en la respuesta es una prioridad.
- La colaboración interna, dentro de la propia compañía, y con terceros es cada vez más posible y más necesaria, por lo que debe fortalecerse el trabajo en equipo. La transformación digital es ante todo, una transformación cultural.

La intensidad de esos impactos varía por sectores y compañías, por lo que es conveniente un análisis más segmentado e, incluso, individualizado.

6. Niveles de digitalización de las empresas

Por lo tanto, todas las compañías deben tender hacia su digitalización y a estos efectos pueden distinguirse tres tipos de empresas:

- Digitales puras, que han nacido con capacidades digitales.
- Revolucionadas, por estar muy afectadas por las disrupciones digitales, que están acelerando su transformación digital para poder disponer de capacidades digitales.
- Tradicionales, cuya cadena de valor aún no se ha visto afectada y pueden permitirse una convivencia con lo digital más dilatada en el tiempo.

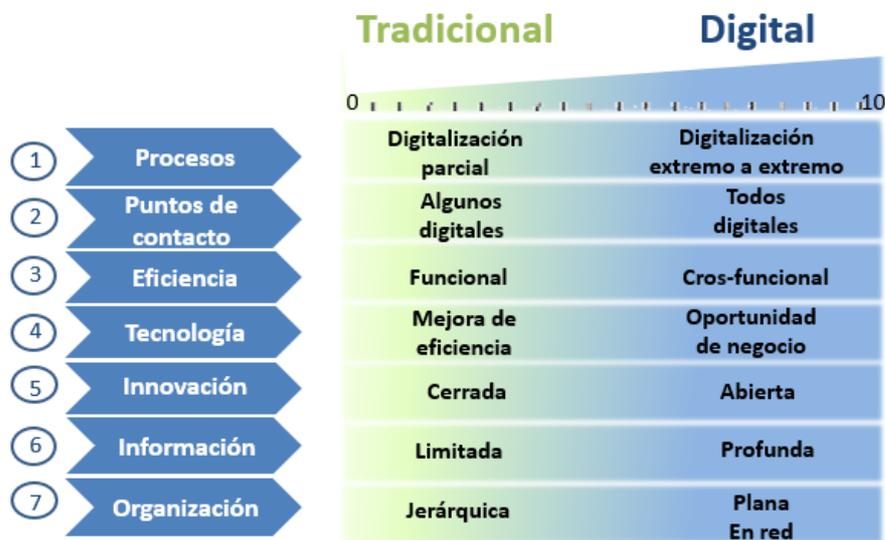
Las diferencias en la gestión entre una empresa digital y una empresa tradicional se perciben en aspectos tan importantes como:

- **Procesos:** en la empresa digital el negocio es digital extremo a extremo. El pensamiento digital se aplica a todas las actividades: la manera de obtener, satisfacer y fidelizar a los clientes; la ejecución de los procesos internos; y la optimización de las operaciones. La empresa digital está preparada para dar respuestas inmediatas.
- **Puntos de contacto:** en una empresa digital todos los puntos de contacto con clientes, empleados y proveedores ofrecen una experiencia digital, adaptada a las características del cliente y proporcionada por la integración de la información disponible del cliente, los productos y los servicios. Esta experiencia única es mucho más limitada en compañías tradicionales o en fase de transformación.
- **Eficiencia:** la estructura tradicional se basa en la eficiencia funcional, mientras que las estructuras digitales se caracterizan por la agilidad cross-funcional, buscando flexibilidad interfuncional.
- **Tecnología:** en la empresa tradicional se analiza la nueva tecnología buscando mejorar la eficiencia. En la empresa digital se participa en la innovación tecnológica buscando nuevas oportunidades de negocio.
- **Innovación:** en el nuevo entorno digital ya ninguna empresa es dueña de todo el ciclo de innovación. Éste es más dinámico al hacer partícipe a un mayor número de actores, incluyendo los consumidores, que tienen cada vez un papel más importante. La innovación ya no viene solo de las grandes empresas. Las Pymes y los emprendedores se han convertido en importantes protagonistas. Actualmente, una persona con una buena idea tiene muchas más facilidades para acceder a los medios necesarios para desarrollarla. Es crítico crear ecosistemas que se adapten a esta nueva realidad, fomentando la colaboración con terceros, en un modelo de innovación abierta.
- **Información:** las compañías digitales hacen un uso muy intenso de la información para conocer mejor a sus clientes y usuarios y así poder prestarles un alto nivel de atención y ofrecerles servicios más personalizados. Las empresas tradicionales

suelen hacer un uso más limitado de la información. Lo mismo ocurre en la utilización de la información para la optimización de sus operaciones.

- **Organización:** la empresa tradicional es jerárquica por áreas de especialización buscando la eficiencia en la realización de actividades concretas de la cadena de valor. La empresa digital es más plana, organizándose en grupos multidisciplinares que tienen la visión completa (extremo a extremo) de la cadena de valor hacia el cliente (producto, servicio, etc.). La empresa digital se organiza persiguiendo la innovación y la agilidad por encima de todo.

NIVEL DE DIGITALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS



Estas diferencias ilustran la necesidad de que todas las empresas dispongan de un planteamiento claro y concreto respecto a su digitalización. La verificación, sin costes económicos, administrativos o de gestión, por terceras partes independiente de los niveles de digitalización alcanzados puede ser una potente herramienta de consolidación para la propia empresa, de comunicación al mercado y de generación de confianza a lo largo de toda la cadena de suministro.

7. Estrategia para la digitalización

Con carácter general, la estrategia de cualquier tipo de compañía debe contemplar siempre y prioritariamente su transformación, para hacer frente a sus retos y para desarrollar sus oportunidades. Esa transformación se debe enfocar, en cada momento, en sus principales prioridades.

Que la digitalización sea la estrategia, que sea el medio para lograr la estrategia o que sea un componente más o menos importante de la estrategia, dependerá del mercado, de las circunstancias de cada compañía y del cambio que implica en su modelo de negocio.

Obviamente, la digitalización no puede ser un fin en sí mismo, pero para aquellas compañías que sea vital para su supervivencia, sí que podría consistir en su estrategia, al menos temporalmente, para lograr sus objetivos competitivos, de diferenciación, de productividad, de crecimiento, u otros.

La digitalización implica disrupciones en el modelo de negocio, existiendo muchas evidencias al respecto. Predecir las nuevas disrupciones a plazos de 5 ó 10 años es muy difícil. Por lo que hay que desarrollar capacidades para identificarlas lo antes posible y habilidades para poder reaccionar a tiempo y con rapidez, gestionando las correspondientes canibalizaciones.

La digitalización debe plantearse como un viaje para la totalidad de la compañía, con la ambición de llegar tan lejos como sea posible. El destino será dinámico y cambiará con el paso del tiempo, haciéndose cada vez más exigente y demandante. La velocidad dependerá de la urgencia de cada compañía para llegar a ese destino móvil.

Crear una compañía separada para desarrollar paralelamente un negocio digital no evitará la necesidad de que toda la compañía deba emprender el viaje digital, ni puede servir de excusa para no hacerlo.

La digitalización supondrá revisar temas estructurales de la compañía que han venido funcionando a satisfacción en el pasado. Estos temas estarán posiblemente sustentados en contratos plurianuales que deberán ser revisados para capturar el valor generado por la digitalización.

Es evidente que la estrategia de digitalización de la empresa requiere introducir tecnología con visión de largo plazo, pero, sobre todo, implica reconsiderar la esencia de los negocios y procesos previos, y una actitud proactiva ante los cambios. No existen soluciones estandarizadas para la gestión del cambio digital porque se trata de integrar las nuevas posibilidades en el conjunto de la empresa, no sólo añadir nuevas funciones. Sí existen, en cambio, soluciones estandarizadas en el ámbito voluntario que permiten abordar dichos retos de forma sistemática e integrada en la gestión para minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades que la transformación digital implica. La tecnología aporta mejores decisiones y acciones más eficaces, pero debe partir de un propósito estratégico, que a su vez debe ser renovado, superando la "sabiduría convencional" de su industria. Por tanto, cada empresa tendrá que decidir su propio camino, adaptado a sus realidades operativas, de mercado y culturales, a partir del desarrollo actual de su digitalización.

8. Plan para la digitalización

La estrategia, que debe tener un horizonte plurianual, debe materializarse en un plan más concreto y detallado, tanto en objetivos como en fechas, que tenga en cuenta que el consumidor digital es cliente y empleado y no entiende que no estemos en condiciones de adaptarnos a su estilo de vida digital y que no respondamos a sus expectativas digitales. Nos fuerza a ser digitales. Debe ser el centro de todo.

- Los clientes son digitales cuando ven la televisión, compran un producto, califican un hotel o participan en un club de lectura. Cuando un cliente toma un decisión de compra, ya no lo hace basado en su propio conocimiento y experiencias, sino que busca en el mundo digital, especialmente en las redes sociales, valoraciones y opiniones de terceros. De la misma manera, se pasa de la posesión tradicional al uso y a la compartición (alojamientos P2P, carsharing, crowdfunding, huertos urbanos) apoyados en el entorno digital. Estos clientes demandan:
 - Productos / servicios digitales: las tecnologías digitales crean oportunidades para sumar nuevos servicios a productos físicos o incluso para convertir los propios productos en servicios, permitiendo añadir nuevas prestaciones con impacto en el mantenimiento y en la experiencia y la fidelidad de los clientes.
 - Canales digitales: lo digital ha transformado el modo en que los clientes descubren, exploran y compran productos y servicios, superando los canales tradicionales y redefiniendo las relaciones entre las compañías y sus clientes. Exigen omnicanalidad.
- Los empleados son digitales y ven el acceso a la tecnología móvil y a las redes sociales como un aspecto crítico para la eficiencia, cambiando la forma en la que interactúan. La creación de valor se apoya más en el conocimiento y éste se hace obsoleto a sí mismo de forma permanente. Una organización sostenible en este entorno debe incrementar su foco en el aprendizaje y difundir el conocimiento adquirido en su interior. Estos empleados están preparados para:
 - Operaciones digitales: se pueden utilizar las nuevas tecnologías para muchas actividades de producción, logística o distribución.
 - Conocimiento digital: las empresas más digitalizadas disponen de mucha información, generando más datos sobre los clientes, lo que permite tomar decisiones más informadas y diferenciar la oferta. Los datos adquieren gran importancia comercial, operativa y económica.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL



La digitalización afecta a todo tipo de empresas, sin excepción, de todos los sectores, aunque con distinta intensidad y con diferente grado de urgencia. Cada compañía debe disponer de un plan digital que le permita lograr, al menos, las siguiente capacidades:

- Puntos de contacto digitales con clientes, empleados, proveedores y Administraciones Públicas.
- Procesos de negocio digitales extremo a extremo (en la medida que la naturaleza de su actividad lo permita).
- Análisis de grandes cantidades de información, para la toma de decisiones.
- Innovación abierta, en colaboración con terceros.
- Organización dinámica y colaborativa.
- Cultura digital: flexibilidad, creatividad, agilidad, emprendimiento, trabajo en equipo, etc.

9. Ejecución del plan para la digitalización

La existencia de una estrategia y de un plan para la digitalización, adecuados en intensidad y ritmo a las necesidades de cada compañía, son necesarios pero no suficientes, pues además hay que ejecutarla con precisión y para ello se precisa:

- Apuesta y liderazgo del primer nivel ejecutivo por la digitalización.
- Comunicación, para alinear y lograr el apoyo de todo el equipo.
- Foco en el cliente como centro de todo el cambio.
- Atención al necesario cambio cultural que va implícito en la digitalización
- Formación en conocimientos, habilidades y actitudes.
- Disponibilidad de medios, especialmente talento e infraestructura tecnológica para materializar los cambios más determinantes y sacar partido a la información, las comunicaciones y los canales digitales, así como ser capaces de gestionar la imagen de marca también en el mundo digital y social.
- Gestión del cambio, para mitigar las resistencias, evolucionar desde las soluciones históricas (“*legacy*”) y decidir sobre las canibalizaciones.
- Tolerancia al fallo y modelo iterativo. El fallo es una parte necesaria del aprendizaje, para que esto sea articulable en el día a día, el concepto de prototipado es imprescindible, situando al cliente en el centro en detrimento de profundos análisis.
- Rápida reacción a las decisiones tomadas y la capacidad inmediata de corregir el rumbo. Se adopta una conducción del cambio, estableciendo la dirección y no el destino.
- Implementación de nuevas metodologías de trabajo más flexibles que faciliten la adaptabilidad ágil a un cambio rápido de paradigma en el negocio o en el mercado y que faciliten responder de forma efectiva y coordinada a los nuevos actores que aparezcan en el mercado.
- Monitorización de los resultados en comparación con los objetivos, que deben estar previamente establecidos con claridad, para identificar y corregir posibles desviaciones.

Para muchos directivos, la transformación digital va a suponer un cambio radical en su estilo de dirección, que deberá prestar más atención a la colaboración entre funciones, tendrá más cercanía al cliente desde cualquier área, y deberá gestionar perfiles profesionales más variados y con más iniciativa.

Además, el directivo tendrá la responsabilidad de gestionar los frutos de esa transformación, ejerciendo un liderazgo con principios revisados en cuanto a organización, colaboración con terceros, asignación de tareas y responsabilidades y criterios de medición. La gestión de trabajadores del conocimiento será compleja, y deberá combinar lo técnico y lo cultural, lo generalista y la hiperespecialización, con foco tanto en el interior de la empresa como en los recursos y el talento accesibles en el exterior.

Gestionar de forma equilibrada las ventajas y los inconvenientes del impacto del entorno digital, para compensar unos con otros, en la medida de lo posible, debe ser una prioridad de cualquier gestor.

10. Liderazgo, talento y cultura digital

La digitalización total, extremo a extremo de una compañía, es un proceso muy transversal que requiere ser dirigido y coordinado por su primer ejecutivo.

El primer ejecutivo de la compañía debe ejercer el liderazgo digital, debiendo compartir su visión, para mostrar la dirección en la que hay que progresar, marcando ambiciones y metas, más allá de la presiones del corto plazo, y contagiando pasión, para convencer y estimular a todo el equipo para recorrer juntos el camino. Asimismo, debe ser perseverante para gestionar consistentemente hasta lograr los objetivos.

Debe ejercer el liderazgo digital apoyado en un equipo multidisciplinar que incluya, siempre que sea posible, experiencia y conocimientos comerciales, operativos y tecnológicos.

Adicionalmente, debe contar con el talento necesario para poder abordar el proceso de digitalización con garantías de éxito.

El primer ejecutivo debe ser consciente de la importancia de las habilidades digitales en el perfil de los profesionales de su equipo. Cobra aquí especial importancia la actualización de competencias de acuerdo con las necesidades de la estrategia de la empresa y la incorporación de nuevos perfiles nativos digitales, entendiendo que la forma de captarles dependerá de la capacidad de la empresa de crear un modelo operativo que sea capaz de atraerlos a su negocio. También debe asumir que este tipo de profesionales se mueven por el proyecto concreto donde trabajan y posiblemente rotarán o abandonarán la empresa en ciclos significativamente más cortos que en el pasado.

El líder debe incluir en su agenda las necesarias acciones para disponer del talento digital imprescindible, teniendo muy en cuenta que precisa disponer de personas capaces de influir en su entorno y desarrollar bien el proceso de la transformación digital, lo que requiere adaptar las tres dimensiones del talento al entorno digital:

- **Conocimiento:** El conocimiento se aprende, pero el enciclopédico cada vez tiene menos valor, cobrando más relevancia el sentido crítico y la capacidad para discernir, identificar lo importante y sintetizar.
Por otro lado, en el entorno digital el conocimiento se queda obsoleto casi en el mismo momento en que se adquiere, siendo imprescindible la formación a lo largo de toda la vida, el autoaprendizaje y el aprendizaje informal.
- **Habilidades:** Las habilidades se entrenan, es decir, se “aprenden haciendo” y cobran más importancia en el entorno digital, debiendo estar más orientadas a las de tipo creativo y sociales (trabajo en equipo y colaboración).
- **Actitud:** La actitud se contagia y es por ello crucial elegir bien, en la medida de lo posible, cómo se influye para contagiar a los colaboradores las actitudes que son claves en el nuevo entorno, como pasión, atrevimiento o tolerancia al fracaso.

El líder, junto con su equipo y rodeado del talento necesario, debe abordar uno de los cambios más importantes que es el cambio cultural para una adaptación plena al entorno digital, en el que se requiere:

- Flexibilidad: para adaptarse a los constantes y rápidos cambios.
- Creatividad: para diferenciarse y poder tener impacto en el mercado.
- Agilidad: para verdaderamente poder ser líderes, pues no hay espacio para los seguidores.

En definitiva, el liderazgo, el talento y la cultura digital forman un conjunto indivisible que es la fuerza que orienta, dirige y ejecuta el proceso de digitalización extremo a extremo de las compañías.

11. Aplicación individualizada

Todo lo expuesto es general y aspiracional, por lo que debe ser aplicado de forma individualizada a cada compañía en función de su naturaleza, características, circunstancias, prioridades, ambiciones y objetivos.

Cada compañía individualmente debe tomar conciencia de su estado actual de digitalización, como punto de partida, para plantear una estrategia de digitalización que le permita abordar sus retos y oportunidades, siendo consecuente con sus fortalezas y debilidades.

El grado de aplicación de lo expuesto depende en gran medida del tipo de sector al que pertenece cada compañía y de su tamaño.

Aquellos sectores relacionados con bienes intangibles o virtuales pueden aplicarlo en grado máximo y deben hacerlo con urgencia. Mientras que los sectores relacionados con productos físicos, tendrán que adaptarlo a la naturaleza de su negocio, pues habrá componentes del mismo que no sean digitalizables y, muy probablemente, podrán abordarlo con menos apremio.

Las compañías grandes y medianas también están en condiciones de aplicar todo lo expuesto en grado máximo. Mientras que las compañías pequeñas o muy pequeñas merecen una consideración específica.

Las pequeñas compañías tienen la gran ventaja de su mayor flexibilidad y agilidad para adaptarse a los nuevos tiempos pero, por su tamaño, pueden tener un nivel de equipamiento digital insuficiente y carecer de talento digital.

El equipamiento digital no tendría que ser un freno, pues es asequible, fácil de utilizar y presenta opciones de pago por uso, por lo que aminora las inversiones iniciales. Las tecnologías digitales se han democratizado mucho y, además de ser imprescindibles para las grandes compañías, son muy adecuadas para las compañías pequeñas, los autónomos y los emprendedores.

Quizá el mayor freno con el que se enfrenta una compañía pequeña sea la disponibilidad de talento junto con la dificultad, por su tamaño, para poder llegar a disponer del mismo. Esta debilidad debe ser corregida con ayudas externas que fomenten la transformación digital de un parque empresarial tan amplio.

Estas ayudas pueden proceder de las Administraciones Públicas con financiaciones, subvenciones, formación y suministro de herramientas para medir el estado de digitalización. Asimismo, pueden facilitar asesoría para la transformación digital o eliminar barreras administrativas y regulatorias.

También puede proceder de las Asociaciones a las que pertenecen estas compañías, que de forma colegiada y mediante el desarrollo de actividades transversales pueden ofrecer entrenamiento y servicios de transformación digital, así como impulsar capacidades digitales o compartir tendencias y buenas prácticas.

Por último, las ayudas también pueden proceder de grandes compañías que asuman el papel de liderar ecosistemas digitales en los que den cabida a las empresas pequeñas, facilitando así su transformación digital.

12. Conclusiones

Las tecnologías aceleran la transformación digital de todos los sectores y la digitalización afecta a todo tipo de empresas, sin excepción, aunque con distinta intensidad.

La digitalización es necesaria para incrementar la productividad, la eficiencia y la competitividad de todas las empresas. Además, para muchas será una oportunidad para entrar en nuevos negocios o mercados, para evolucionar de productos a servicios o para provocar disrupciones en mercados adyacentes, ya que fomenta la desmaterialización y la desintermediación.

Todas las empresas deben disponer de una estrategia y un plan para su digitalización, teniendo en cuenta que la digitalización no es una opción, es una necesidad. Seremos digitales o no seremos.

Cada empresa tiene que plantearse individualmente la profundidad y el ritmo de su propia digitalización, para afrontar sus retos y obtener el máximo provecho de sus oportunidades.

Además, es preciso asegurar la disponibilidad de los medios necesarios para la ejecución del planteamiento para la digitalización y monitorizar su desarrollo.

Solo así, será posible poner los cambios tecnológicos al servicio del progreso humano, para contribuir a crear una sociedad más justa en un mundo mejor.
