

Tres pasos para acometer con éxito la transformación digital

Súbete a la "escalera de la digitalización", un modelo que ayuda a los ejecutivos a estructurar la transformación digital de sus empresas



1 de enero de 2017

Por [Julián Villanueva](#) y [Luis Ferrándiz](#)

Desde hace diez años, la transformación digital es un tema candente. Con frecuencia se relaciona con los problemas y temores que afloran cuando un nuevo fenómeno exige un cambio radical del funcionamiento de la empresa. Últimamente, sin embargo, la conversación ha cambiado de tono y la resistencia ha dado paso a la aceptación. Los directivos han comprendido por fin que las tecnologías digitales permiten relacionarse mejor con el cliente y competir de forma eficaz en mercados en constante evolución.

Los ejecutivos de ventas y marketing se cuentan entre los principales abanderados de este cambio. Nadie mejor que ellos para percatarse de una demanda que en gran medida impulsan los clientes y el mercado, aunque la transformación digital alcanza a todos los departamentos de la organización.

Por ello, las empresas necesitan orientación para elaborar una estrategia digital coherente.

¿Cuándo y cómo empezar? ¿Cuáles son las mejores prácticas? ¿Qué aciertos y pasos en falso han tenido otras empresas? Con el fin de responder estas preguntas, realizamos un estudio exploratorio con altos directivos de 22 empresas de distintos sectores que han acometido su transformación digital. Tras complementar su experiencia con el análisis de la investigación actual sobre el tema, desarrollamos un modelo que bautizamos como "escalera de la digitalización" y lo presentamos a la mitad de los directivos entrevistados, así como a cientos de ejecutivos, para incorporar sus aportaciones (ver **La escalera de la digitalización**).

Con nuestro modelo aspiramos a dar una estructura ordenada a este proceso, de modo que puedan identificar en qué etapa se encuentra la organización y qué factores podrían impedir su avance. Hemos hablado sobre todo con empresas tradicionales, por lo que nuestro modelo está especialmente diseñado para ellas. Aun así, creemos que también puede servir para actores exclusivamente digitales.

El modelo conmina a los directivos, en primer lugar, a realizar un análisis profundo del mercado para comprender cómo está mutando y cómo este cambio afectará a sus empresas. A continuación, la alta dirección debe comprometerse plenamente con la transformación digital. Por último, hay que identificar las principales palancas de ejecución de ese objetivo estratégico, cuyo desenlace será una nueva propuesta de negocio.

Primer paso: capacidad de la dirección para interpretar los cambios

Casi todos los altos directivos entrevistados apuntaron al cambio de hábitos de consumo como el detonante de la transformación digital. Por tanto, debe situarse a los clientes en el epicentro de este proceso.

Pensemos en el sector de viajes, uno de los más afectados de la última década. Los clientes disponen de más fuentes de información y más variadas que hace unos años, como las fotos y valoraciones que otros clientes publican en webs como Booking o TripAdvisor. Pueden cancelar una reserva en el último momento si encuentran una oferta mejor o alquilar desde un apartamento a un castillo en Airbnb.

Pero no todos los consejos y directores generales comprenden el alcance de estos cambios ni hacia dónde podría dirigirse el mercado. Si la cúpula de una empresa no puede interpretar correctamente estos cambios, nunca podrá acometer la transformación digital de su compañía.

Esto es especialmente importante porque la empresa debe preocuparse tanto por sus clientes como por quienes no lo son. Una organización puede pasar por alto las señales de la transformación digital porque su base de clientes todavía no ha llegado a ese punto o su comportamiento no es representativo de la tendencia general. Además de una perspectiva del mercado de dentro para fuera, también se necesita una perspectiva de fuera para dentro. Quienes no nos compran aportan información adicional, mientras que la base de clientes actual quizá solo nos haga incidir en las mismas ideas. Se trata de hacer más grande la tarta, no solo de conocer muy bien el pedazo propio.

Por otra parte, las necesidades de los clientes no evolucionan en el vacío, a menudo vienen marcadas por otros actores del mercado y el entorno general. Por consiguiente, los directivos deben tener en cuenta a los competidores, los colaboradores y el contexto.

Gracias por leer  **IESE** insight
Este contenido es premium. Para continuar, haz clic
en el botón de abajo

www.iese.edu/es/insight