

## **TRANSFORMACIÓN DIGITAL O TRANSFORMACIÓN INTEGRAL**

La transformación digital, más allá de verse como una simple implementación de tecnología, debe suponer una reinención y un cambio cultural que afecta a los procesos, los procedimientos, los hábitos y los comportamientos de organizaciones y personas, que gracias a las tecnologías digitales mejoran su capacidad de hacer frente a los retos que suponen los nuevos tiempos.

Visto desde una perspectiva estratégica la transformación digital debe brindar un punto de inicio hacia una ventaja competitiva sostenible. Es un cambio estructural el cual genera un nuevo modelo de negocio cuyo dinamismo es constante y depende de dos factores básicos, los unos externos y los otros internos. Los internos se diferencian de los externos básicamente por su grado de controlabilidad o de gestión. Los externos se deben monitorear y son un reflejo del entorno global, dinamismo de mercados, políticas gubernamentales o posiciones competitivas. La transformación digital en sí no es una ventaja competitiva, la misma debe radicar en la capacidad de la organización para adaptar permanentemente sus estrategias, tácticas y operaciones a los cambios externos que afectan el modelo de negocio; esa capacidad en sí mismo es una virtud directiva enfocada a la innovación de gestión.

Para que esa capacidad sea permanente, efectiva y dinámica debe contar de igual manera con sistemas de información gerenciales que tengan tres características básicas: permitir incorporar en su estructura variables externas que expliquen el modelo de negocio de la organización; que reflejen la estructura de rentabilidad del modelo de negocios; y, que simulen los efectos económicos de las alternativas de decisión. Un avance posterior sería incorporar lógicas de inteligencia artificial que permite al sistema crear escenarios sugeridos utilizando filosofías BIGDATA. Esto último no es sencillo debido que la calidad y cantidad de data utilizada debe cumplir dos requisitos básicos: muestras estadísticamente validas y fuerte explicación entre variables externas, internas y de resultado.

Uniendo la filosofía de cuestionar y planificar permanentemente las estrategias, tácticas y operaciones con un proceso de toma de decisiones basado en un sistema de información gerencial dinámico o inteligente se debe enfocar los esfuerzos de cualquier decisión en la creación de valor. Esta frase muy utilizada la conceptualizamos como el incremento o disminución de utilidad económica entre el escenario real actual y el simulado producto de cada alternativa de decisión.

La gran pregunta es ¿Cómo abordar el proceso de transformación digital? Vamos a mirar tres ámbitos específicos: inversión, cultura organizacional y proceso de toma de decisiones descrito anteriormente. Con relación a la inversión hay que considerar que cualquier escenario en el cual se adopten cambios operativos en base a un proceso de transformación digital genera un cambio de costo operativo; este nuevo costo operativo debe contener en su estructura toda la depreciación y amortización del proyecto de transformación digital. Este primer análisis nos lleva a la inquietud sobre el volumen de clientes, pedidos o productos ya que el volumen de actividad y la nueva estructura de costos no solo debe soportar la inversión sino también generar valor. La gran oportunidad en este nuevo esquema de modelos de negocios es que el mercado podría pasar de local a global o regional, incrementando sustancialmente el volumen de actividad. Dentro de las alternativas de inversión no solo existe el realizar este gran proceso de manera interna sino también se puede hacer mediante proyectos outsourcing, asociativos, colaborativos o una mezcla de estos.

En el ámbito cultural existe un amplio espectro de fuentes de información que van desde artículos digitales en el ciber espacio hasta experiencias presenciales en programas o cursos formales dictados en universidades. Nunca hay que desechar la idea de incorporar a estos proyectos un “coach” que ayude a las organizaciones a incrementar su capacidad operativa en innovación, reformular la visión del modelo de negocio llamada coloquialmente “salir de la zona de confort o mirar la caja desde afuera” y, reinventarse individual y grupalmente.

La era de la transformación digital es ya una realidad y muestra de esto es la gran primera prueba de fuego que esta enfrentando el mundo. La llegada de Coronavirus pone en la mira el mundo digital desde el teletrabajo, la educación virtual, el e-procurement, los tramites públicos y privados y el abastecimiento de las necesidades básicas. ¿Qué tan preparados estamos? El tiempo nos lo dirá.