



Servicios

4ta.
Revolución
Industrial



www.pwc.com/ve



El camino a la
transformación digital

La necesidad de transformación de las organizaciones

La cuarta revolución industrial ha empujado a las organizaciones hacia una necesidad de abrazar nuevas tecnologías a las cuales no estaban acostumbradas. Los canales digitales han impactado todos los sectores industriales y continúan impactando drásticamente la forma en que las empresas realizan sus negocios. La rata de cambio y la continua creación de nuevos modelos de negocios es asombrosa, y los ganadores serán aquellos que puedan adaptarse con mayor eficacia a las expectativas del cliente digital (individuo, empresa, proveedor, socio, distribuidor), que puede ser tanto externo, como interno.

Ante esta realidad, las empresas se ven en la necesidad de alinear su modelo de negocio a las nuevas tendencias e integrar productos, servicios y canales digitales y convencionales, reconociendo que se ha producido una disrupción en la forma tradicional de hacer negocios.

Esta nueva realidad se convierte en un propulsor de las organizaciones a transformarse de cara a las necesidades para un nuevo tipo de consumidor, que va ganando terreno con el tiempo y se hace cada vez más importante. Esta necesidad es lo que hoy llamamos transformación digital.

¿Qué es la transformación digital?

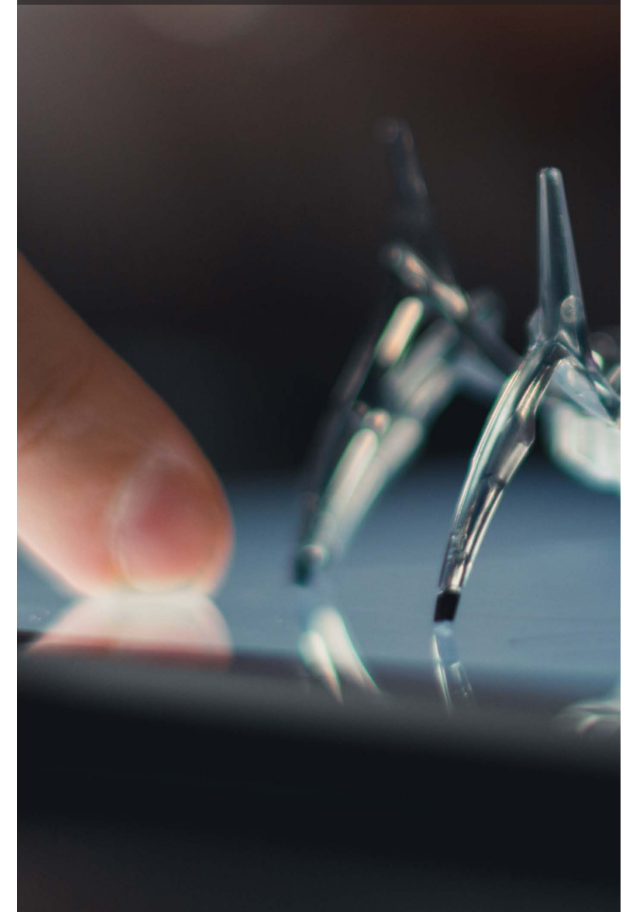
La transformación digital es la combinación de la estrategia y las operaciones del negocio con la innovación tecnológica, la analítica de datos y el diseño de nuevos servicios (o el rediseño de los existentes) para aumentar rápidamente la productividad y el crecimiento en la cadena de valor: modelos de negocio, productos, experiencia del cliente y operaciones.

De esta forma, la transformación digital no es más que reimaginar el negocio existente en un mundo donde lo digital es lo cotidiano.

Pero la transformación digital, si bien parece un concepto nuevo, es solo ponerle nombre al proceso de evolución que han abordado las organizaciones a partir de la cuarta revolución industrial (4RI), integrando cada vez más las nuevas tecnologías en los procesos productivos. Lo verdaderamente novedoso es la velocidad con la que las organizaciones en la actualidad se enfrentan a los cambios tecnológicos y lo imperativo que resulta la transformación para sobrevivir en la era de la sociedad del conocimiento.

“

La transformación digital no es más que reimaginar el negocio existente en un mundo donde lo digital es lo cotidiano.



Desarrollando la estrategia

El desarrollo de una estrategia para emprender el camino a la transformación digital requiere un enfoque de retorno de resultados, utilizando casos de uso prácticos que faciliten la adopción y el aprendizaje, partiendo del análisis del nivel de madurez digital de la organización, con el fin de determinar las brechas entre la situación actual y el estado deseado. Hay que ser inteligente y mantenerse en movimiento: adoptar una mentalidad ágil, rápida y exitosa que exponga rápidamente a la organización y a las partes

interesadas bajo la innovación digital. Esto ayuda a subir la curva de aprendizaje y permite adoptar las innovaciones tecnológicas.

La aplicación de una estrategia ágil permite habilitar y maximizar la entrega de valor digital, avanzando en función de las “ganancias tempranas”. Lo importante en esta estrategia no es “hacer el pastel” en un solo paso, sino saber que contamos con “todos los ingredientes” para ir avanzando en su preparación.

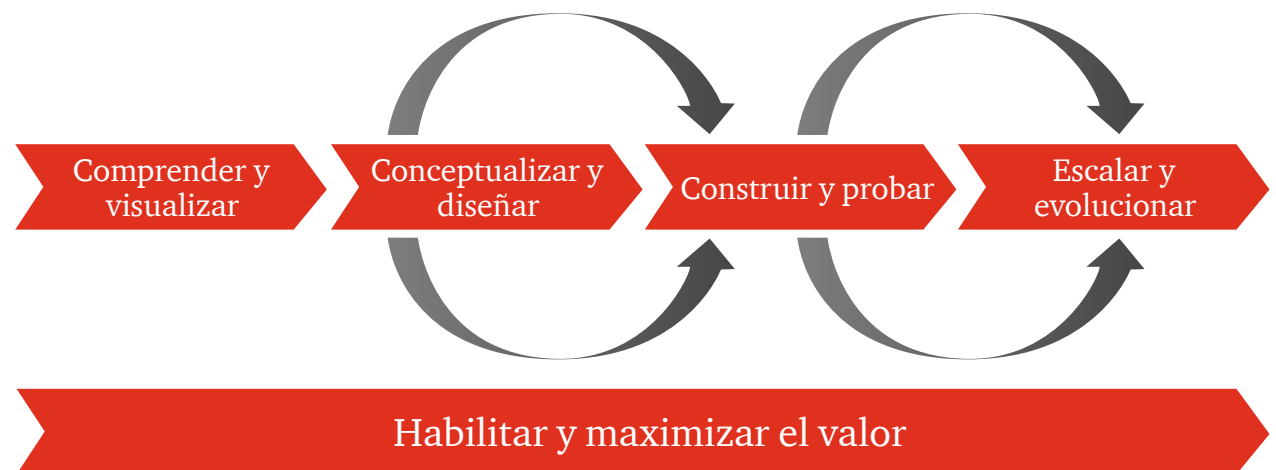


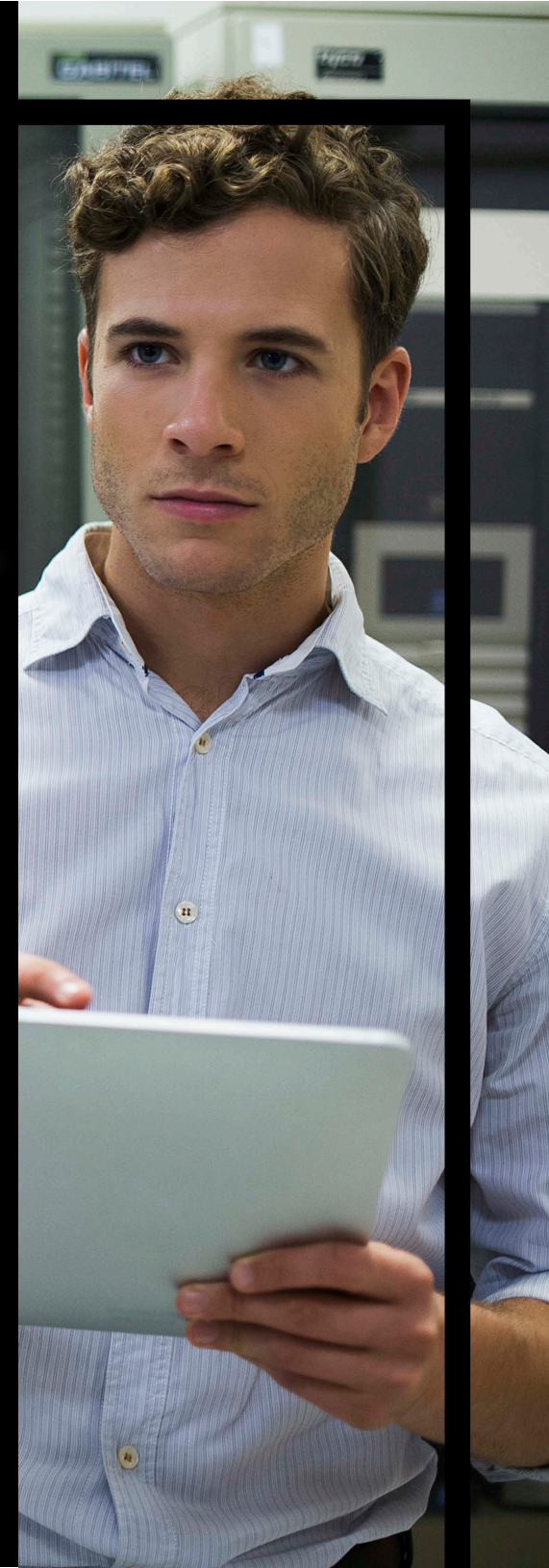
Figura N° 1: Estrategia para maximizar la generación y entrega de valor

En esta situación de constantes cambios, donde el mundo se vuelve cada vez más digital, los empresarios venezolanos requieren continuar identificando ventajas competitivas, centrarse en los clientes, renovar las marcas y prepararse tecnológicamente para las situaciones inéditas que se presenten; los que se anticipen y se actualicen tendrán nuevas oportunidades de negocio.

Recurrentemente los ejecutivos conversan sobre cómo la transformación digital impactará las operaciones del negocio; algunas empresas ya han comenzado y a diferentes ritmos: algunas con los procesos que consideran resaltantes de cara al cliente (front); otros integrando los procesos (back y middle) y los más avanzados desarrollando nuevos modelos de negocio digitales. Cada uno de estos casos se puede ubicar en un nivel de madurez digital:



Figura N° 2: Niveles de madurez digital (Basado en CMMI, tomando en cuenta los niveles desde el 1 hasta el 5)



Independientemente del nivel de madurez en que se encuentren las empresas, las mismas se están transformando digitalmente en tres áreas clave:

- 1 **Experiencia del cliente:** es uno de los aspectos más visibles y fascinantes de la transformación digital, evalúan como el cliente está recibiendo actualmente el servicio, analizan los canales de distribución y crean nuevas experiencias digitales, que se ajustan a las expectativas de los clientes y lograr así su fidelización.
- 2 **Procesos de negocio:** para cumplir integralmente con la promesa de valor al cliente, optimizan y digitalizan su cadena de procesos (es de resaltar que no es suficiente con mejorar únicamente el front).
- 3 **Modelos de negocio:** la transformación digital permite introducir nuevos productos y servicios digitales, incrementando así el portafolio tradicional. En este punto

es importante tomar en cuenta cómo la transformación afecta los ecosistemas del negocio (proveedores, reguladores, competidores, clientes, entre otros) y tecnológicos, mediante la evaluación, integración y/o modificación de estos ecosistemas.

En PwC Venezuela hemos construido un marco para la transformación digital adaptado a la realidad local, partiendo del Gobierno y la estrategia, y tomando en consideración elementos clave para la transformación, como lo son la innovación, la seguridad y la cultura y cambio organizacional para la construcción del “Nuevo valor” (Nuevos productos y servicios digitalizados) o la “Reconstrucción de la cadena” (Digitalizar la cadena de valor actual), mediante el uso de metodologías de proyectos ágiles, que ayudan a dinamizar el recorrido de la ruta hacia la transformación.

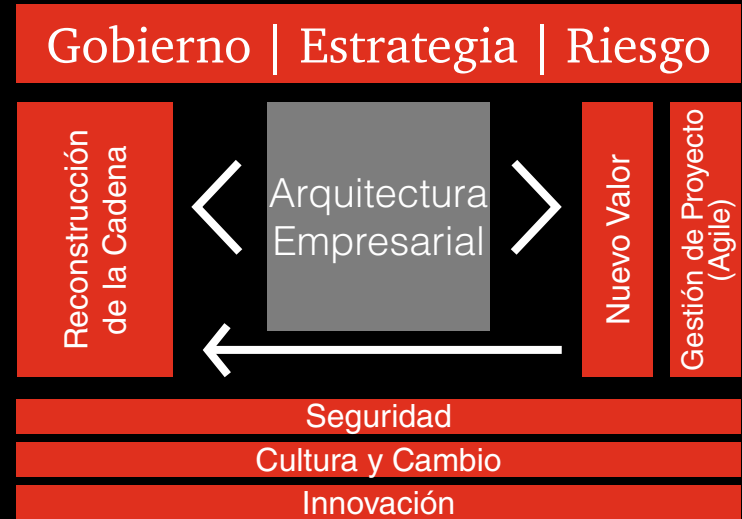
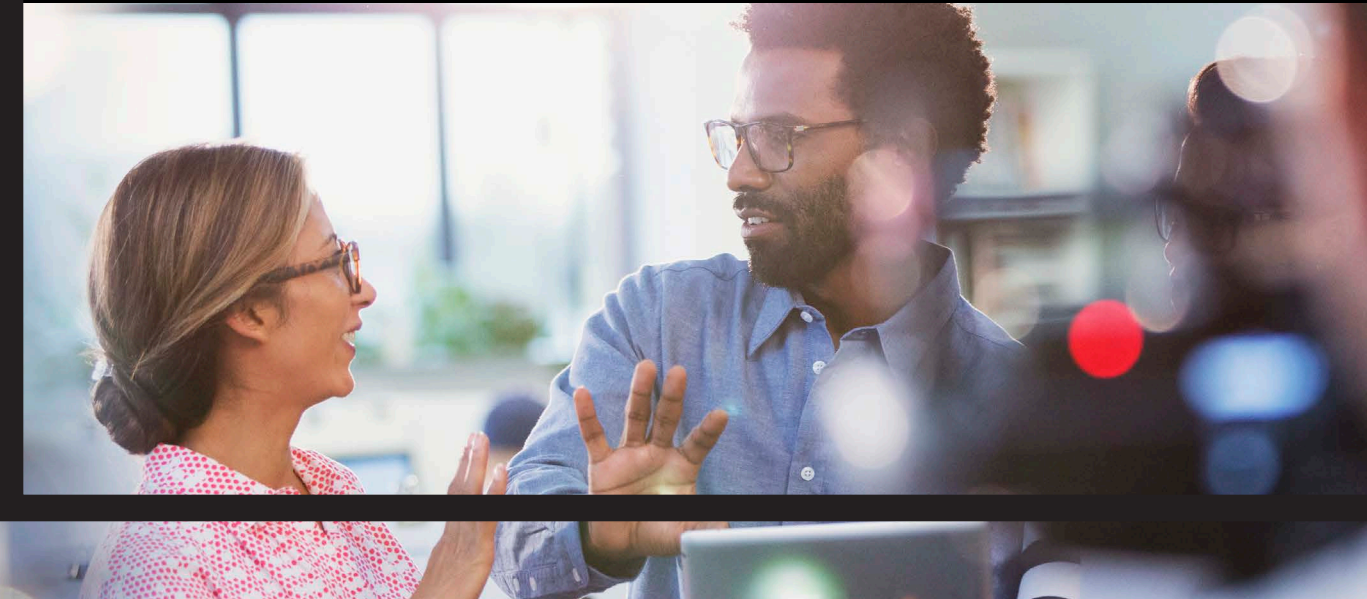


Figura N°3: Transformación digital - Marco PwC Venezuela



Hay que ser inteligente y mantenerse en movimiento: adoptar una mentalidad ágil, rápida y exitosa que exponga rápidamente a la organización y a las partes interesadas a la innovación digital.

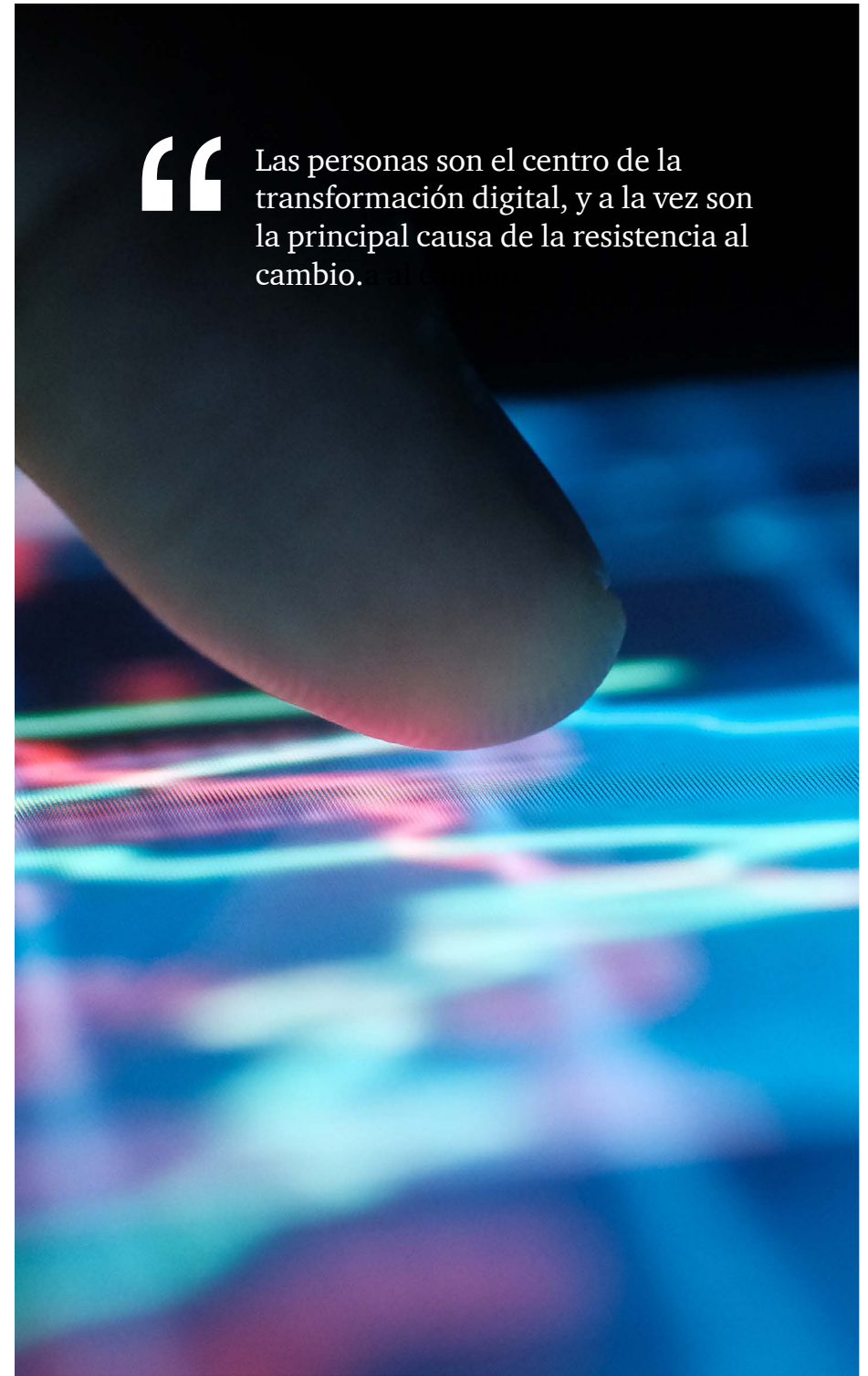
La transformación digital depende de las personas, no de la tecnología

Es importante recordar que la transformación digital no es un proceso tecnológico, aunque la tecnología juega un papel importante en el proceso de transformación como habilitador. Las personas son el centro de la transformación digital, y a la vez son la principal causa de la resistencia al cambio. Un factor importante a tener en cuenta al abordar un proyecto de transformación digital es cambiar la mentalidad de los colaboradores, hacia un proceso en el cual se sientan cómodos experimentando con las ideas sobre nuevos productos y servicios digitales, o la deconstrucción de la cadena de valor actual para rediseñarla y prepararla para los nuevos retos digitales.

Otro factor importante a tomar en cuenta se denomina la “ambidestreza”, que no es más que decidir qué cantidad de esfuerzo y recursos se va a destinar a la digitalización de la cadena de valor actual, versus el nivel de esfuerzo y recursos destinado a la generación de nuevos productos y servicios digitalizados. La importancia de este concepto radica en la continuidad operativa del negocio, ya que enfocar los esfuerzos en una sola de estas aristas, por ejemplo, la digitalización de la cadena de valor actual, dejaría un amplio margen a la competencia para captar los clientes de la organización que estén deseosos de nuevos productos y servicios diferenciadores. En el sentido opuesto, destinar todos los esfuerzos en la creación de nuevos productos o servicios puede comprometer a la organización en términos operacionales, al no contar con procesos optimizados que puedan soportar Los nuevos productos y/o servicios.

“

Las personas son el centro de la transformación digital, y a la vez son la principal causa de la resistencia al cambio.



Conclusiones

La transformación digital es una realidad, y las organizaciones deben actuar de inmediato o enfrentan el riesgo de correr con el mismo destino que aquellas que no hicieron nada para adaptarse a los cambios que trajeron consigo las otras tres revoluciones industriales. Si bien este es un camino que se empezó a recorrer hace más de 40 años, en la actualidad la altísima velocidad de los cambios tecnológicos, así como la aparición de nuevos competidores que ya son nativos digitales hace que el panorama de los negocios que no han iniciado este proceso sea desalentador.

Por supuesto, al tener que centrar la estrategia de transformación en las personas, es importante tomar medidas para aumentar el coeficiente intelectual digital de la organización, que no es más que establecer un proceso de cultura y cambio aguas adentro. De esta forma, la transformación digital se convertirá en un proceso basado en la atracción, ya que será su propia gente la que solicitará crear nuevas soluciones.

En PwC Venezuela somos conscientes que éste no es un proceso sencillo para las organizaciones, en las condiciones económicas actuales. Quizá no pareciera un buen momento para abordar este tipo de temas, pero estamos convencidos de que es el mejor momento para las organizaciones de abordar un proceso como el descrito, con el objetivo de optimizar los procesos internos de la organización y ofrecer productos y servicios diferenciadores, que puedan apoyar a mejorar la posición de la organización y crear herramientas que permitan diversificar los ingresos y contribuir con el producto interno bruto del país.

¿Cómo puede apoyar PwC Venezuela en el proceso de Transformación Digital?

Desde PwC Venezuela podemos apoyarlos en transitar la ruta hacia la transformación digital, que va desde la estrategia hasta la ejecución del proyecto de transformación digital, tomando en consideración la organización del gobierno de la transformación digital, análisis y tratamiento de riesgos, el diseño del “Customer Journey”, la generación del nuevo valor y la integración con los procesos existentes, sin dejar de lado la sensibilización de las partes interesadas. Todo esto mediante una combinación de experiencia y experticia en diferentes sectores, y con el conocimiento de las tecnologías que habilitan la transformación digital.





Si requiere mayor información sobre nuestros servicios, comuníquese con:

José Miguel Chirinos T.
+58 212 7006246
jose.chirinos@pwc.com

Edwin Orrico
+58 212 7006151
edwin.orrico@pwc.com

www.pwc.com/ve

PwC Venezuela

@pwcvenezuela

@PwC_Venezuela

PwC Venezuela



© 2019 Pacheco, Apostólico y Asociados (PricewaterhouseCoopers). Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a la firma venezolana Pacheco, Apostólico y Asociados (PricewaterhouseCoopers), o según el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. RIF: J-00029977-3.