

VISIÓN 2020



**- RIGHTSIZING
EN LA MIRA**

**- POR DÓNDE COMENZAR
LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

- LOS DRIVERS DE LA NUBE

DICIEMBRE 2019

Nunca antes aquello de que si no hacemos cosas distintas... había cobrado tanta relevancia. Y es que como apunta **Ariel Casarín**, Director Académico **The Multinational MBA**, de la Escuela de Negocios de la **Universidad Adolfo Ibáñez de Chile** "aquellas empresas que buscan una mayor participación de mercado, sin atreverse a hacer cosas distintas, sin incorporar nuevos modelos o diferenciación, tienen como único camino reducir el precio, lo cual destruye valor y están distrayéndose de intentar algo diferente que suba el valor de la marca. Mi percepción es que en América Latina estamos yendo en esa dirección y es algo que tenemos que cuestionarnos. Por qué tanta presión en crecer en participación, en tener más clientes bajo esquemas tradicionales cuando la tecnología está demostrando que los clientes se pueden conseguir y retener más rápidamente a partir de la innovación, la creatividad, de hacer cosas diferentes".

Estas reflexiones, ofrecidas por **Casarín** en el webinar **Estrategia Corporativa, Resurgir y Desafíos**, organizado recientemente por **América Economía**, reafirman la urgencia de los tiempos que vivimos. La tecnología ha sido y será protagonista de cambios, pero en este momento tiene un rol superlativo, producto de su masificación que ha impulsado el empoderamiento del usuario digital, 24x7, que demanda inmediatez y experiencias personalizadas.

La ventana de tiempo para cambiar es cada vez más estrecha.

LA VENTANA DE OPORTUNIDAD MIRA HACIA UNA NUEVA ESTRATEGIA CORPORATIVA



Es lo que se está experimentando en todos los mercados, estremecidos además por múltiples razones económicas, sociales, políticas. Eso sí, en todos, un elemento común: ciudadanos cada vez más digitalizados persiguiendo nuevas experiencias de usuario.

Por ello, el gran reto de los líderes empresariales está en lograr que una nueva visión del negocio, con el talento humano competente, procesos ágiles y plataformas tecnológicas adecuadas, confluyan en el punto justo, a fin de lograr el cambio que permita responder a un usuario y consumidor global, bajo nuevas reglas y frente a una nueva realidad.

En el terreno local, este año de profundos cambios ha contribuido con varios aprendizajes. El tiempo para reaccionar expiró. Siempre están pasando cosas con los competidores o los emergentes, que exigen estar atentos. La flexibilidad y la capacidad de adaptación han sustituido a los dilatados procesos de planificación. El acceso al conocimiento, la innovación

y la creación, como prácticas diarias de la cultura empresarial, diferencian a los líderes de los *followers*.

Estas consideraciones que plantean remover y transformar desde los cimientos, apuntan hacia la definición de una nueva estrategia corporativa descartando cualquier otro camino para las empresas que tienen la mirada puesta mucho más allá de 2020, y que han entendido que trascender, en estos tiempos, exige agilidad así como dejar atrás prácticas, procesos y conceptos que ya han perdido vigencia.

El Nuevo Normal es la **Transformación** y se apellida **Digital**.

Atreverse es el verbo de moda.

Mariam Larrazábal G.

Dir. Comunicaciones Integradas,

Daycohost

mlago@daycohost.com



JUGADAS CLAVE PARA JUGAR EN EL TABLERO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Tiempo de lectura:
8 min apróx.

Con miras al 2020, aún en escenarios poco predecibles, resulta inevitable caer en la tentación de mirar 12 meses atrás, para entender y brindar algunas luces sobre lo que ha de venir en esta vasta materia de la tecnología, sus usos y aplicaciones, en busca de satisfacer a un cliente-usuario cada vez más empoderado, que demanda respuestas inmediatas en su interacción con el entorno que le rodea.

Tarea doblemente compleja entonces, porque, además de estar frente a uno de los mercados (el local) más inasibles en términos de proyecciones, por decir lo menos, la tecnología se encuentra protagonizando uno de sus mejores momentos, siendo arte y parte de los profundos cambios que viene experimentando la humanidad, dada su masificación en estos últimos años.

La coincidencia válida en todas las geografías es el poder en manos del usuario final que demanda qué, cómo,

cuándo y cuánto, convirtiéndole en el catalizador de una nueva sociedad. Es también el punto de partida porque por primera vez en la historia es el usuario final, empoderado, quien motoriza el cambio.

La realidad es que los cuatro jinetes sobre los que se soporta la Transformación Digital, que es a lo que nos referimos, es decir, la **Movilidad**, las **Redes Sociales**, **Big Data** y la **Nube**, como nuevo modelo de acceso y consumo de la tecnología como servicio, han logrado su cometido, conformando un tablero distinto, sin duda retador, sobre el que hay que aprender a mover nuevas piezas.

Se acabó el tiempo para las especulaciones. La diferencia entre protagonistas y seguidores, entre trascender o desaparecer será la velocidad con la que se ejecutan los cambios. Una nueva visión del mercado y su tamaño real, de la competencia, del rol de la innovación y la creatividad, de aprovechar los

ecosistemas y alianzas, de atreverse a reinventarse, de entender y gerenciar la exponencialidad de los datos y del rol de éstos como verdaderos activos de valor y respuesta para construir las rutas a seguir, es con lo que toca jugar.

En el ánimo de ofrecer contenido de alto valor, que inspire e invite a reflexionar, en un día a día colmado de presiones en el flujo de caja, la fuga de talentos, la precariedad de los servicios públicos y demás variables que condimentan..., conversamos con dos expertos, **Luis Abarca, Director de Synergy (@luabarca)** y **Rubén Darío Díaz, Director de Innition (@rubend-diaz)**, a fin de identificar algunos movimientos que puedan aportar para las jugadas estratégicas en sus tableros.

Esperamos que, esta edición de cierre de 2019, o mejor, apertura para el 2020, sea útil e interesante para nuestro buen apreciado lector.

PRIMERA JUGADA: ALTAS CUOTAS DE PARTICIPACIÓN Y RIGHTSIZING



Luis Abarca: La economía venezolana se ha empequeñecido significativamente, en muy corto tiempo. ¿Existen mercados comparables a lo que es Venezuela hoy? Sí, hay varios países de Centroamérica en los que puedes mantener un espejo de esa economía y tienes gente produciendo y teniendo negocios sustentables y rentables. El punto está en cómo hacerse viables.

Y eso significa cambiar el modelo de negocio y aspirar a otro posicionamiento de mercado, cónsono con la nueva realidad. El que aspira a quedarse debe apostar por un pedazo más grande de esa torta que es más pequeña, para que tenga una mínima economía de escala con la que pueda operar.

El reto para el empresario venezolano, si lo tengo que resumir, está en mantener una doble mirada. Hay que ser muy realista en su escenario base, que es el que hoy tenemos, y tiene que tomar en cuenta que puede tener un escenario de cambio de signo (tendencia), en el cual el gran disruptor podría ser una competencia más agresiva, y esa competencia va a ser externa.

Hay que saber cómo apretar el acelerador, porque quien se queda aquí tiene que aspirar a cuotas grandes 50%, 60%. Hay que ser lo más ambicioso posible, algo que en otro tipo de mercado sería descabellado, en Venezuela los puede hacer sustentables.

Rubén Darío Díaz: El tema que yo percibo es que el empresariado dio un primer paso, que es reconocer la realidad del mercado. Sin embargo, creo que falta un segundo reconocimiento en el que las empresas venezolanas deben hacer un *downsizing* o un *rightsizing* para acondicionarse al tamaño del mercado, ya que aquí ya no hay 30 millones de personas sino cerca de 25 millones con un ingreso promedio menor a los cien dólares.

Ese *resizing* es el segundo paso que las empresas venezolanas deben dar, para poder comenzar a competir, considerando además que eso es lo que da oportunidad a empresas más pequeñas, más flexibles de entrar a los mercados.

LA: En esta economía pequeña, hay que ir a cuotas de participación muy grandes para sobrevivir y en la

que además no se admiten sectores atomizados. Los que no se han movido por su propia voluntad, desaparecerán o se fusionarán.

El ambiente de colaboración que hay en esta economía reducida, es mucho más grande que el que había en el pasado y esa es una ventana de oportunidades para nuevos modelos de negocios y plataformas tecnológicas de soporte. Ese paradigma de trabajar aislado se ha derrumbado.

RDD: También ocurre algo típico de las pequeñas economías, como son pocos players el empresario debe jugar en varios terrenos, distinto a lo que ocurre en economías grandes en las que son especialistas en una actividad determinada. El *resizing* necesariamente se tiene que construir sobre una base tecnológica.

La eficiencia operacional que se necesita para hacer cosas muy económicas y de rápido crecimiento, pasa por la implementación de soluciones digitales, por inteligencia de mercado, por soluciones en la Nube.

SEGUNDA JUGADA: REINVENTARSE DIGITALMENTE

LA: Sin espacio para dudas, ganar ese nuevo liderazgo sólido es difícilmente viable con estructuras pesadas y dispersas. Es mandatorio desarrollar configuraciones de negocio creativas, y ahí juega un rol protagonista la digitalización. Por ejemplo, mantener una fuerza de ventas con cobertura nacional es muy costoso para un mercado mucho más pequeño, pero el apalancamiento de redes sociales, portales de clientes y proveedores, con compartición de data detallada sobre demanda y oferta, pueden redefinir el negocio con mayor efectividad y eficiencia.

RDD: Se trata de un proceso largo y culturalmente complejo. Sin embargo, eso no impide que se puedan desarrollar iniciativas importantes desde el punto de vista de

transformación que vayan habilitando el proceso. Y para lograrlo, sugiero 3 elementos claves:

1. Tener entendimiento de las nuevas reglas del juego en la economía digital: retos, nuevas formas de hacer las cosas, dimensión de la economía y modelos de negocio.

2. Desarrollar una estrategia digital o para la economía digital: dónde vas a operar, dónde no, quiénes pueden ser tus aliados. En este punto se convierte en un *must* visualizar todos los aspectos relacionados con la estrategia.

3. Transformación Digital: el proceso de transformación debe ir por etapas y la recomendación es comenzar por pequeñas iniciativas e ir

aprendiendo en el camino y, a medida que la empresa va adoptando o va asumiendo ese rol digital, se va acelerando el proceso de transformación.



TERCERA JUGADA: ELLA, LA NUBE



Aunque etérea, esconde un poderoso concepto que ha madurado y hoy es reconocido en el mundo como la tecnología capaz de soportar la operación de las empresas bajo esquemas totalmente distintos. ¿Pero qué está ocurriendo en el mundo de los negocios?

LA: La Nube cambió las reglas del juego en el *sourcing* de servicios de TI y hablo en pasado porque no las está cambiando. Ya lo hizo, y Venezuela no está fuera de ese contexto. El mundo

de los negocios entendió el racional de consumo de recursos de TI a demanda.

La Nube es la forma de implementar muchas de las grandes transformaciones y sobre la cual se debe manejar infraestructura y aplicaciones como servicio, en tanto sea posible.

¿Cuáles han sido los factores determinantes de esta adopción acelerada?

1. Flexibilidad. Es el atributo primario de la Nube, y el que han buscado los adoptadores tempranos. La Nube se ha usado para desarrollar áreas de negocio con gran incertidumbre, en la que necesitan expandirse o achicarse rápidamente, sin mayores compromisos. Eso es *true cloud*.

2. Reconfiguración de los estados financieros, pues la transferencia de servicios a ella libera CAPEX (equipos, licencias propios) y suma OPEX, en cada período, según el consumo.

3. Optimización de costo.
Comienzan a observarse precios por

servicios en la Nube que sí hacen que sea más económica esta opción vs. su operación bajo esquema clásico.

4. Adecuación de la oferta.
Muchos clientes se han movido a la Nube en algunos servicios novedosos que sólo están disponibles de esa forma.

CUARTA JUGADA: EL RECURSO DE TI CON I DE INNOVACIÓN

Si innovar y migrar a la Nube son inherentes de este proceso de cambio, resulta lógico pensar que los equipos de TI deberán dedicar menor tiempo y recursos a la gestión de infraestructura para asumir un rol más estratégico en la empresa.

RDD: Resulta impensable que esto no ocurra. El CIO ya no es un operador encargado de soportar la operación del negocio. Hoy se ha convertido en un estratega del negocio. Sin embargo, no todo el liderazgo de TI se ha movido. Está consciente del cambio, pero no lo ha asumido por completo y debe moverse de la periferia hacia el centro de estrategia del negocio.

LA: El área de TI tiene el acelerador para impulsar los procesos de Transformación Digital y el CIO que no reconozca que su rol cambió, será llamado a convertirse en un operador y habrá otros que asuman ese liderazgo.

¿Por qué esta ola es distinta a otras olas de disrupción tecnológica

que hemos vivido en el pasado reciente?

Porque como nunca antes se ha masificado y profundizado el uso de tecnología en la vida diaria de las personas, y este hecho no es ignorado por el nivel directivo de las empresas. El nivel de conciencia de los directivos sobre las oportunidades y riesgos de la digitalización de la sociedad ha subido poderosamente.

La cultura de las organizaciones es una barrera importante y la siembra de cambios en ella es una responsabilidad directa de los niveles más altos de estas organizaciones.

RDD: Este es el momento para hacer las adecuaciones basadas en tecnología. Se trata de una reinención y ahora se puede hacer, cosa que antes era demasiado costoso. Eso es paradójico, pero es una realidad sobre la que la gerencia debe comenzar a explorar, porque todavía, para gran parte de ella, la tecnología es algo



costoso, son inversiones sobre las que no terminan de verle el sentido del negocio o crear valor a partir de ella.

Básicamente se ve desde la óptica de los sistemas de información y no la ven como una oportunidad de ser más eficientes o de crear nuevos productos y servicios. Si no se tiene el enfoque, no es posible.

¡Hasta aquí las jugadas!

Ojalá estas claves puedan aportar luces para sus próximos movimientos. Las jugadas quedan entonces en sus manos.

Mariam Larrazábal G.
mlago@daycohost.com

Andrés Bello
belloa@daycohost.com



TU EMPRESA EN LA ERA DIGITAL

“La Transformación Digital no es transformación, hasta que las personas la aceptan”

Cambio. Una palabra que define el actual entorno como retador, exigente y disruptivo. Un momento en el que lo diferente, destaca sobre lo que tradicionalmente conocíamos como norma.

Un tema sobre el cual tuvimos oportunidad de conversar junto a **Gilberto Novelo Pardueles**, Director de **IO Consultoría**, México ([@gilbertonovelo](https://twitter.com/gilbertonovelo)), en el evento **Hablemos de Transformación Digital**, enmarcado en los 125 años de la Cámara de Caracas, en el que participó como invitado especial.

Para Novelo, la Transformación Digital ha cambiado la manera en que las personas y empresas se relacionan, exigiendo cambios profundos en la manera de gestionar y dirigir estrategias que permitan alinearse, con facilidad, a todas las áreas de la organización y estas a su vez, se conviertan en impulsoras del Cambio.

“La Transformación Digital no es transformación, hasta que las personas la aceptan”, es un proceso que hay que vivir y su motor reside en la gente. Este proceso no es digital propiamente y ese enfoque debe transmitirse en todos los niveles de la empresa, comenta el Consultor.

¿Qué ocurriría si hacemos girar nuestro cerebro como un cubo de rubik?

Cambia la perspectiva de la situación, se derriban los paradigmas y eso hace posible replantear las estrategias del negocio.

“En 10 años, más del 40% de las empresas no van a existir”, David Roberts, experto en disrupción tecnológica, innovación y liderazgo exponencial de Singularity University.

Y la desaparición de esas empresas, no tendrá que ver con el producto o servicio en sí mismo, sino

con un modelo de negocio que quedó rezagado. Que tuvo la oportunidad de girar el cubo de rubik, pero no lo hizo.

Iniciar un proceso de Transformación Digital es un tema de decisión, cualquiera que sea, hay que estar conscientes de las implicaciones que esto puede tener para la empresa. No pensar en ello, es como ser víctima del efecto Thanos, reconocido villano del universo Marvel. Se trata entonces de trascender o desaparecer.

Para el especialista, hay tres componentes claves para las empresas en la Era Digital:

1. Smartbusiness: Hay que tener un modelo de negocio ganador y para ello, debes contar con los elementos necesarios para lograrlo.

2. Smartproduct: La data es el negocio, contar con un partner

“CAMBIAR NUESTRA MENTALIDAD ES UNO DE LOS PRINCIPALES RETOS DE LAS EMPRESAS EN LATAM”

capaz de habilitar la tecnología ideal, es el Key del asunto.

3. *Smartorganization:*

Personas, cultura, gestión del cambio. El reto de recursos humano es incorporar una estrategia de marca empleadora. “Si los empleados no creen en la marca, no la van a promover”, enfatizó Novelo.

Todo se basa en: Innovación, eficiencia, colaboración, tecnología, análisis de data.

Conocer cada aspecto del negocio es clave en todo el proceso, y para ello se debe estar en capacidad de procesar la data que se produce o genera en cada operación o interacción con un producto o servicio. Esto no es dentro de 10 años, esto está ocurriendo ahora.

Crear compromiso entre la empresa y los colaboradores es una responsabilidad mutua. Transformar la cultura, implica una organización con

colaboradores con perfiles híbridos. Es imperioso ser resilientes para adaptarnos al entorno y aprender de él.

Y para ello, es necesario formar talentos en programas de innovación disruptiva, si no se hace un programa profundo de innovación, no va a funcionar, comenta Novelo.

Andrés Bello

belloa@daycohost.com

Entonces . . . ¿ya diste vuelta al cubo de rubik?

   @daycohost

www.daycohost.com

**C-LEVEL
REPORT**

SOMOS TRANSFORMACIÓN DIGITAL

