



## Estrategia y transformación digital

---

Cambiando el  
modelo  
analógico al  
modelo digital



Noviembre 17, 2021 | IT GOVERNANCE

Recordemos a la mayoría de las organizaciones que surgieron y crecieron en un ambiente y en una época anterior a la que ahora llamamos era digital, en donde la tecnología tenía otra perspectiva y en muchas de ellas no era parte importante en la estrategia para lograr los objetivos del negocio.



La situación ha cambiado.

En esta aportación de Clever BoD platicaremos acerca de dos grandes temas.

---

*1. El análisis de la transición y cambio de una empresa tradicional, que llamamos análoga a una empresa digital. Presentaremos un marco de análisis que puede ser de utilizado para quienes están llevando a cabo el análisis de cambio.*

*2. Presentaremos una matriz de tipos de empresas y los retos que enfrentan.*

---

## 1. De empresa tradicional-análoga a empresa digital

Imaginemos en las características que toda empresa debe definir para llevar a cabo su cometido. Hemos hablado de que las empresas diseñan e implementan diversas estrategias para cumplir sus objetivos. Sin que sea una lista exhaustiva, **los siguientes elementos son indispensables para toda organización** y señalamos solo algunos como ejemplo de la diferenciación de una empresa tradicional y una empresa análoga.

**Modelo de negocio.** Toda empresa surge con un determinado modelo de negocio que define la forma de estructurarse, pero también de interactuar con los diferentes elementos del entorno. Así, por ejemplo, cada modelo de negocio define la estructura, pero también las plataformas y orientación de la organización. Cada modelo determina el grado de dependencia, flexibilidad y riesgo que la organización considera adecuado para lograr sus objetivos.

**Estructura organizacional.** ¿Como está estructurada funcionalmente la empresa? Es decir, el diseño de las diversas funciones y la forma en que la empresa está diseñada. Las áreas están divididas en cuestión de las funciones, tales como administrativas, manufactura, ventas, finanzas, servicio al cliente, investigación y desarrollo, etc.

**Procesos.** ¿Cómo están diseñados los procesos? ¿Están pensados en términos de minimizar/maximizar? Existen muy diversas metodologías para el diseño de procesos ya sea administrativos, de manufactura, de logística, de servicio al cliente, etc. Estos procesos ¿están coordinados?, ¿incorporan tecnología?, ¿responden a las necesidades de algún departamento? ¿están pensados en el cliente?

**Toma de decisiones.** Este es un aspecto muy importante, pues toda empresa define la cadena y alcance de límites en las responsabilidades en la toma de decisión es de toda índole. Las empresas pueden tener

esquemas muy rígidos y en donde hay un grado alto de concentración en la toma de decisiones o pueden tener esquemas flexibles, en donde las decisiones se toman con mucho grado de libertad. Cada empresa ha definido un esquema diferente, no podemos decir categóricamente que un estilo es mejor que otro, simplemente señalar que las empresas definen lo que las les ha funcionado históricamente.

**Interacción con clientes y proveedores.** Igualmente, cada organización establece los procesos, mecanismos, plataformas y estructuras, así como la orientación de las relaciones tanto con el cliente como con los proveedores. Lo anterior puede estar basada en una relación rígida de ganar-perder o en una relación flexible de ganar-ganar. La interacción con el cliente y los proveedores puede estar basada en los intereses primordiales de la empresa, y en donde al cliente/proveedor se le ofrece/demanda lo que produce/requiere la empresa, o puede ser por otro lado, una relación en donde el cliente/proveedor interactúa y coparticipa en el mecanismo de intercambio comercial.

**Entrega del producto o servicio.** ¿Cómo está diseñada la cadena de suministro? ¿Cuáles son los factores clave en el diseño que la empresa ha implementado para entregar los productos a los clientes? En este sentido, nuevamente la empresa define si todo el diseño está basado en los intereses de la empresa o en los intereses del cliente. ¿Qué define las plataformas ya sea físicas o tecnológicas para la entrega del producto o servicio? ¿Cuáles son los indicadores importantes para la empresa?

**Fuentes principales de ingreso.** Basadas en su modelo de negocio, las empresas definen por un lado las fuentes principales de sus ingresos y retornos de sus inversiones. ¿Qué mecanismos o plataformas utiliza la empresa para la venta de sus productos y servicios? ¿Qué tan dependiente es de los activos fijos y tangibles para la rentabilidad de la empresa? ¿Qué tan flexible es la organización y que enfoque al riesgo y toma de decisiones disruptivas?

**Incorporación de la innovación y tecnología.** Las empresas definen el grado de incorporación de la tecnología y el nivel de sofisticación dentro de toda la estructura y la operación de la empresa. Así mismo, las empresas definen el grado de dependencia de su estrategia en el nivel y utilización de las diferentes plataformas, softwares, equipos, automatización, robotización, y demás avances tecnológicos.

*La siguiente tabla sugiere un comparativo de la orientación entre una empresa tradicional y una empresa digital. Es importante mencionar que esta es solo una idea general, en la realidad cada empresa es diferente, pero las diferencias señaladas son para subrayar las diferencias en la orientación que estas empresas tienen, en forma muy general*

**Inteligencia de negocio.** Por otro lado, las empresas definen, por un lado, la forma en que recopilan, almacenan, organizan y estructuran la información y datos importantes, y por otro lado definen la forma de analizar y utilizar estratégicamente esa información. Estos procesos pueden ser llevados a cabo parcialmente fuera de la empresa, y representan también diferentes niveles de sofisticación y uso de tecnologías y metodologías estadísticas de análisis de información y datos.

## Orientación entre una empresa digital y empresa tradicional

	Empresa tradicional	Empresa digital
Modelo de negocio	Surge y se diseña en una etapa previa a la digitalización. Por lo tanto, la estrategia de negocio analiza las fuerzas competitivas con esa orientación.	Se plantea ya con la orientación y análisis buscando ser competitivo en una economía que evolucionara cada vez más a esquemas digitales.  Se analizan las fuerzas competitivas incorporando estos elementos.
Estructura organizacional	Estas empresas públicas y privadas favorecieron estructuras organizacionales que les permitían lograr ventajas competitivas con base en las economías de escala y de ámbito. Por mucho tiempo las estructuras se organizaban en torno a áreas funcionales y/o geográficas.	Las empresas digitales nacen con una estructura que responde a la forma de incorporar la innovación y elementos.
Procesos	Los procesos responden a mejorar la eficiencia y costos de la administración y producción y, en general, de la cadena de suministro.	Los procesos responden también a mejorar la eficiencia, pero también los costos de transacción.
	Cultura corporativa, diferentes niveles jerárquicos y niveles	Cultura ágil, menos puntos de toma de decisión,

Toma de decisiones	marcados en la toma de decisiones.	mayores niveles de flexibilidad.  Decisiones tomadas con información, con mayor análisis de datos.
Interacción con clientes y proveedores y entrega del producto o servicio	Interacción por medio de plataformas principalmente físicas.  La capacidad de negociación depende del tamaño de la organización.	Interacción con clientes y proveedores mediante plataformas tecnológicas que acercan de manera directa conexión casi directa entre cada uno de estos puntos.
Fuentes principales de ingreso	El modelo de negocio tradicional se basa en diversas fuentes de ingresos, principalmente por la actividad comercial y de inversiones.  Se depende en los activos fijos y tangibles en mayor medida que de los activos intangibles.  Se busca maximizar el retorno y favorecer los intereses de los accionistas principalmente.	Los modelos de negocios buscan diversos canales de monetización, incluyendo el uso de plataformas, aplicaciones.  Se busca depender más de los activos intangibles y el uso de las tecnologías.  Surgen nuevos modelos de negocio disruptivos y con el uso intensivo de la innovación y tecnología avanzada.  Se privilegia el uso del análisis estratégico de datos.
Incorporación de la innovación y tecnología	La tecnología siempre ha estado presente.	El modelo de negocio de la empresa se diseña y se soporta en la innovación permanente y en la

	<p>La orientación es que esta es un mecanismo de mejora permanente.</p>	<p>dependencia de la tecnología.</p>
<p>Inteligencia de negocios</p>	<p>Tradicionalmente la información se genera e interpreta dentro de la organización. Se contrata a empresas consultoras de mercadotecnia para estudios de mercado.</p> <p>Se conoce al cliente y el mercado por experiencia y cercanía.</p> <p>Las decisiones son basadas en experiencia, conocimiento e interacción con clientes.</p>	<p>Se incorpora como parte de modelo de negocios, la recolección, almacenamiento, organización y análisis de información estratégica. Se utilizan las grandes plataformas de manejo de datos como un canal de recolección y acceso a diversa información.</p> <p>Se incorporan equipos formales de manejo y análisis de datos estratégicos.</p> <p>El modelo de negocio depende altamente del uso intensivo de las tecnologías, plataformas de recolección y análisis de datos masivos.</p>

Una vez que las empresas entienden su posición competitiva relativa actual, dado el modelo de negocio y la etapa en su transformación digital, se recomienda tomar en cuenta ciertos elementos para el diseño de una estrategia exitosa.



En CleverBod te podemos ayudar a crear valor en tu empresa mediante la combinación de los conceptos clave de la transformación digital: Tecnología, transformación del negocio y la experiencia del cliente.

Contáctanos:



Martín Martínez

Partner

[martin.martinez@cleverbod.com](mailto:martin.martinez@cleverbod.com)



Manuel Carmona

Manager IT Governance

[manuel.carmona@cleverbod.com](mailto:manuel.carmona@cleverbod.com)



#### Referencias bibliográficas

- Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips. (2015). Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation Becoming a digitally mature enterprise. SUMMER 2015 RESEARCH REPORT MIT.
- Porter, M. (2008). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial Patria.