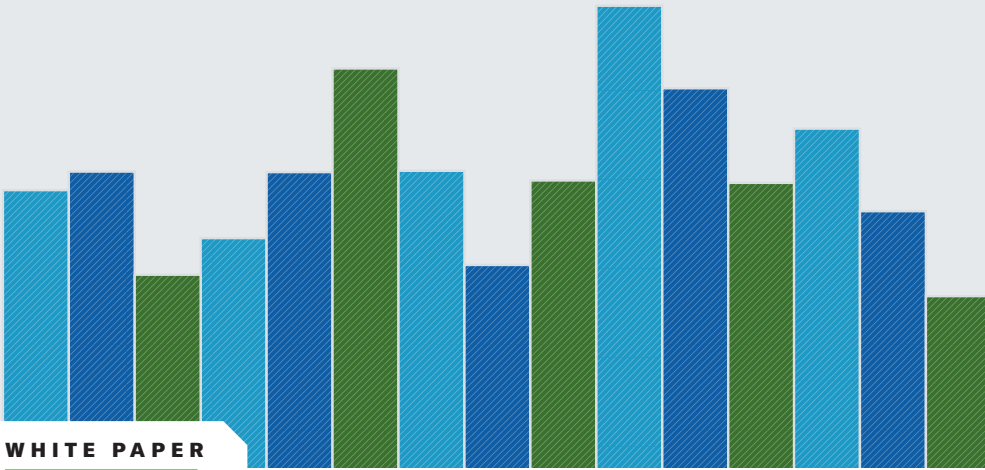




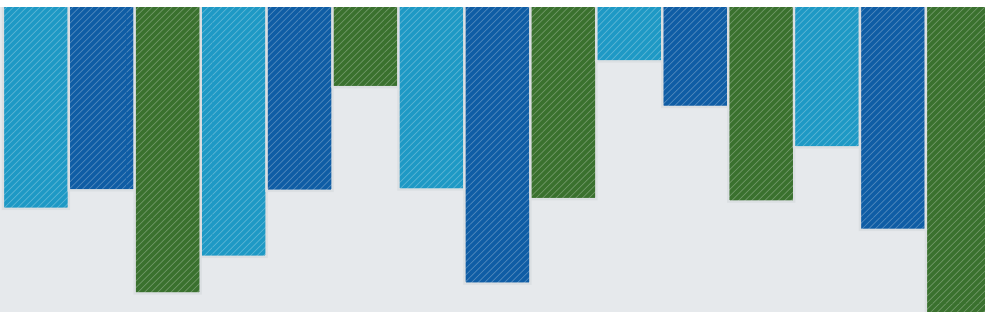
**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



WHITE PAPER

Creación de un fundamento para la resiliencia a través de la modernización empresarial



Patrocinado por

ThoughtWorks®

PERSPECTIVA DEL PATROCINADOR

En la actualidad, las empresas se enfrentan a disrupciones constantes, desde cambios económicos hasta nuevos comienzos problemáticos y tecnologías emergentes. Las empresas ya no pueden operar con soluciones fijas sin arriesgar su ventaja competitiva. La modernización empresarial analiza toda la propiedad tecnológica de una organización para determinar qué cambios permitirán que la empresa sea más flexible, adaptable y resiliente. La modernización empresarial se ha vuelto indispensable para las empresas.

Muchas han reconocido la importancia de desarrollar sus capacidades, pero a menudo sus esfuerzos se detienen y se pone en marcha la fatiga organizacional debido al riesgo, al costo y al esfuerzo colectivo sostenido que requiere esta evolución.

Cuando trabajamos con algunas de las empresas más grandes del mundo para alcanzar sus metas de transformación digital, observamos las iniciativas digitales empresariales a grandes rasgos y profundizamos en la cadena de valor central de operaciones, la estructura, el talento y la tecnología de la empresa. Hemos descubierto que, a menudo, hay desconexiones en la cadena, causadas por modelos empresariales heredados que fueron de gran ayuda en el pasado, pero que hoy están en peligro.

Para ir más allá, los tecnólogos y los miembros del directorio deben comprender los impulsores de valor y los oponentes del mundo de cada uno. Este documento examina la manera en que los líderes tecnológicos pueden demostrar y comunicar valor a sus directivos en todas las fases de los proyectos de modernización empresarial.

Los directivos e inversionistas se preocupan por las metas a corto y largo plazo. La ejecución de una estrategia tecnológica a largo plazo requiere de un esfuerzo significativo, pero puede hacer que los stakeholders se incorporen más rápido y estén motivadas al entregar valor en ciclos más cortos y celebrar las victorias con anticipación. En lugar de crear un plan fijo y rígido, las organizaciones necesitan crear el espacio para una estrategia adaptable. Este esfuerzo garantiza que pueda respaldar un entorno comercial en constante cambio e incorporar lo que aprende a medida que entrega valor, de manera temprana y frecuente. La modernización empresarial no se trata solo de actualizar la tecnología; también les permite a los equipos ofrecer beneficios comerciales, como una mejor experiencia del cliente, retención de clientes, aumento de ventas o reducción de costos, más rápido.

Al entregar el valor prometido a los directivos de las empresas, los líderes tecnológicos deben mantenerse firmes en la demostración del valor estratégico de la modernización empresarial y ser capaces de articular las métricas críticas que pueden justificar las inversiones de capital importantes.

Los proyectos de modernización pueden ser exitosos si los líderes siguen rigurosamente centrados en el valor mientras crean un lenguaje de valor compartido y se responsabilizan mutuamente ante esos impulsores.



Rachel Laycock

**Global Managing Director,
Enterprise Modernization,
Platforms, and Cloud**

ThoughtWorks

Creación de un fundamento para la resiliencia a través de la modernización empresarial

El ritmo drásticamente acelerado de la transformación digital actual ha obligado a las empresas a luchar por brindar servicios a los clientes a través de nuevos canales y a llegar a nuevos mercados. Las empresas que habían cambiado con éxito sus enfoques antes de la pandemia ya habían demostrado el valor de la modernización empresarial (en adelante, ME), se habían asegurado la aceptación de los líderes y habían invertido en esas tecnologías para respaldar su capacidad de cambio.

“La pandemia ha acelerado el interés en lo digital y, por ende, la resiliencia. Si una empresa hubiera invertido recursos en tecnología digital antes de la Covid-19, hoy estaría mejor posicionada”, afirma Tomoko Yokoi, investigadora y asesora de transformaciones digitales en Global Center for Digital Business Transformation, una organización sin fines de lucro con sede en Suiza que brinda asesoramiento acerca de la transformación digital. De hecho, si bien un estudio de Gartner determinó que el 69 % de los directorios han acelerado las iniciativas empresariales digitales en respuesta a la Covid-19¹, según Yokoi, solo las empresas que ya tenían cimientos firmes para el comercio electrónico antes de la pandemia pudieron cambiar de manera efectiva a modelos empresariales digitales.

También conocida como modernización heredada o modernización de TI, la ME es “el avance de la tecnología, las operaciones y los procesos de una organización en servicio de los resultados comerciales tangibles”, incluida la creación de empresas resilientes capaces de cambiar de rumbo para buscar nuevos clientes y mercados durante los períodos de disrupción.¹

PUNTOS DESTACADOS

Para las empresas grandes y tradicionales, la agilidad **solo es posible con el tipo de columna vertebral operativa sólida** que permite la modernización empresarial (ME).

Para aprovechar la ventaja competitiva, la **función tecnológica debe estar equipada con una narrativa**, incluidas las formas de medir el valor, a fin de asegurar el liderazgo y la aceptación del directorio para inversiones de capital importantes para la ME.

Los líderes tecnológicos deben estar **equipados con parámetros destacados para demostrar el valor de la ME** y justificar las importantes inversiones de capital necesarias para desarrollar resiliencia.



Las empresas tradicionales emplean la ME para construir y mejorar continuamente su columna vertebral operativa.

Las empresas tradicionales emplean la ME para construir y mejorar continuamente su columna vertebral operativa, incluida la integración de sistemas de datos en todas las unidades de negocios, productos y servicios, para medir el rendimiento financiero continuo de diversos sectores y ofertas, y para facilitar el ahorro de gastos. Más importante aún, para construir empresas capaces de cambiar de rumbo para aprovechar la ventaja competitiva, la función tecnológica debe estar equipada con una narrativa, incluidas las formas de medir el valor, a fin de asegurar el liderazgo y la aceptación del directorio para inversiones de capital importantes para la ME. Solo las empresas que poseen un fundamento operativo mejorado por ME tienen el tipo de poder informático que hace posible la resiliencia. Las empresas necesitan sistemas poderosos que puedan utilizar para aprovechar el software a fin de recopilar y analizar datos, afirma Frederik Kraus, Chief Technology Officer de AutoScout24, un mercado de automóviles en línea en Europa, que invoca la famosa declaración del pionero en Internet, Marc Andreessen, de que “el software se está comiendo al mundo”.

Este documento aborda las formas en que los líderes tecnológicos pueden promover la concientización sobre la ME, educar a las métricas sobre su valor como fundamento para la resiliencia y aprovechar los parámetros que demuestran el rol de la tecnología en la creación de valor. También incluye enfoques mediante los cuales la modernización empresarial puede servir como una plataforma para experimentar como una empresa nativa digital con el fin de mejorar la centralidad del cliente, las perspectivas sobre cómo la ME puede ayudar a transformar la organización al posicionar la tecnología como un impulsor de transformación digital y las formas en que la ME puede permitir que la tecnología capitalice la propuesta de valor existente de la organización.

Promover la modernización empresarial

Según Yokoi, las empresas pueden dar un gran paso hacia la mejora de sus capacidades digitales al promover el liderazgo y el conocimiento del directorio sobre la ME como un facilitador para la transformación digital. Pero afirma que, primero, TI se enfrenta a la realidad de que “muchos miembros del directorio carecen de conocimiento sobre la arquitectura empresarial de la tecnología de transformación digital”. Además, incluso cuando el 64 % de los directivos encuestados para un informe de agosto de 2020 de los Servicios Analíticos de Harvard Business Review afirman que las herramientas insuficientes y la infraestructura rígida obstaculizan los esfuerzos para ofrecer una experiencia personalizada e intuitiva al cliente,² los líderes tecnológicos informan que la cultura organizacional limita su

rol en las actividades tecnológicas³, lo que agrava los desafíos que deben superarse.

Yokoi agrega que la mayoría de los directorios de grandes empresas carecen de comités de tecnología, a diferencia de los “directorios con conocimientos tecnológicos que tienen comités de tecnología y los colocan en el mismo nivel que el comité de auditoría o estrategia”.

Para obtener el apoyo del liderazgo para una inversión adecuada en ME, los líderes tecnológicos deben ayudar a los directivos a “comprender la importancia de la infraestructura que proporciona la estabilidad, y el trabajo preliminar, de su infraestructura de TI de transformación digital”, afirma Yokoi. Aunque a los líderes les atraigan las “cosas nuevas y brillantes”, afirma, la transformación digital sostenible solo es posible si las empresas tienen una infraestructura de TI estable y flexible.

En resumen, los líderes tecnológicos pueden brindar una justificación comercial para la inversión al dar ejemplos de liderazgo sobre los resultados comerciales logrados a través de la ME y sobre cómo la función de la tecnología puede trabajar en conjunto con el negocio para hacer que el cambio suceda.

Para lograr resultados estratégicos a través de la ME, afirma Monty Hamilton, Chief Digital Officer de TELUS, una empresa canadiense de telecomunicaciones, las empresas deben reconocer sus competencias centrales, salir de los silos tradicionales y crear arquitecturas que se alineen con sus socios operativos y comerciales. Los elementos de acción pueden incluir un “cambio de los centros de datos en las instalaciones a la nube para liberar capital y tratar el software como una competencia central”, explica Hamilton, quien lidera un equipo de 400 profesionales de entrega digital de tiempo completo responsables de desarrollar el software en todo TELUS.

Hamilton afirma que un enfoque en la programación del software le permite a la organización cumplir con el cambio de manera resiliente. Por ejemplo, TELUS Health, una subsidiaria de TELUS, aplica el aprendizaje automático y la inteligencia artificial (IA) a las interacciones entre el médico y el paciente en millones de llamadas telefónicas de clientes y almacena los datos de voz en la nube, lo que permite un análisis que revela qué hace que los clientes se enojen o estén satisfechos con una interacción de servicio al cliente determinada. Es decir, la ME se trata de “saber usar bien los datos, no solo almacenarlos”, afirma Hamilton.

Según Charles Lewis, vicepresidente y Chief Technology Officer de TELUS Health, a pesar de que la industria de la atención médica tradicional ha tardado en evolucionar de su método basado en papel, la empresa ha ejecutado una evolución digital exitosa. Lewis ejemplifica la manera en que la tecnología de voz a texto les permite a los médicos de TELUS dedicar más tiempo y energía a interactuar con los pacientes



“Mientras más interacciones pueda tener el directorio con el CIO, mejores serán las conversaciones relacionadas con la innovación digital y las inversiones en tecnología”, afirma Tomoko Yokoi en el Centro Global para la Transformación Digital.

al reducir la necesidad de ingresar información manualmente a las bases de datos, una actividad que estaba destinada a liberar a los médicos de escribir en cuadernos, pero que en cambio creó una actividad laboriosa que desviaba la atención de los pacientes.

Hacer posible la creación del valor

Para asegurar la aceptación de los directivos de la ME, los líderes tecnológicos deben estar equipados con métricas destacadas para demostrar el valor de la ME y justificar las importantes inversiones de capital necesarias para desarrollar resiliencia. De hecho, Kraus de AutoScout24 no utiliza indicadores clave de rendimiento específicos de la tecnología para obtener el compromiso de la administración para las principales inversiones de la ME. Cree que el propósito de la tecnología es simplemente crear valor para la empresa. “No deberías hacer tecnología solo por el bien de la tecnología”, dice. En cambio, los líderes tecnológicos deben abordar la tecnología como un impulsor de valor al vincular las inversiones de la ME directamente con las métricas y los resultados comerciales, como los ingresos y el crecimiento.

Kraus considera que la función tecnológica que proporciona software es tan esencial como la función comercial. Por lo tanto, afirma que se necesita un cambio de mentalidad fundamental tanto en TI como entre los líderes para movilizar todo el potencial de las tecnologías más nuevas de la actualidad. Él menciona que el paso del almacenamiento de datos a los servicios de datos en la nube, por ejemplo el “lago de datos” de Amazon Web Services (AWS), como una gran razón por la que las empresas necesitan hacer grandes inversiones de capital necesarias para moverse más rápido al aprovechar los servicios de software en la nube que analizan los datos para ofrecer información.

“Hay mucha innovación en el aprendizaje automático y la IA”, explica Kraus, lo que significa que una empresa con sus propias herramientas de almacenamiento de datos y software no tendría

acceso a los últimos software y análisis, incluido el aprendizaje automático, y sería difícil construirlos sin una inversión masiva prohibitiva. Gracias a los datos en la nube, AutoScout24 les permite a sus clientes encontrar los automóviles más adecuados para sus necesidades. Por el contrario, un centro de datos mundial heredado no proporcionaría acceso al software y a los datos necesarios para atender a sus clientes a escala.

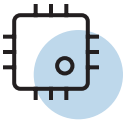
Según Kraus, mientras más datos tenga y cuanto más detallados estén, más baratos serán y más podrá acortar el tiempo para comercializar y desarrollar resiliencia. En pocas palabras, la ME le permite a una empresa no solo mejorar sus ofertas, sino también acelerar la velocidad de comercialización.

Contar su historia de creación del valor

Obtener la aceptación de grandes inversiones requiere atraer a una audiencia de líderes que se preocupen por entregar valor comercial, lo que en esencia significa construir una narrativa que conecte a TI con el valor que puede crear a través de la ME.

Lewis enfatiza que el equipo de tecnología de TELUS Health trabaja codo a codo con el equipo de liderazgo de la empresa para proporcionar valor a los clientes. Una parte fundamental de la colaboración es proporcionar educación y cooperación, afirma. “No se puede operar en vacío desde una perspectiva tecnológica”, señala. Lo que se necesita es comprender, en función de las metas estratégicas de la empresa, que una inversión en tecnología tiene sentido. Luego, TI debe “mostrarles cómo puede llevarlos allí”.

Según Yokoi, “mientras más interacciones pueda tener el directorio con el CIO, mejores serán las conversaciones relacionadas con la innovación digital y las inversiones en tecnología”. El liderazgo tecnológico debe apelar a perspectivas que van desde Chief Executives hasta la propiedad de la empresa matriz y los miembros del directorio. Según Jill Thomas, Chief Marketing Officer y Chief Experience Officer de la PGA Tour Superstore (PGATSS), “conocer a su audiencia es esencial”, lo que incluye tener una comprensión profunda de la composición



“Lo principal es que la tecnología esté representada en el nivel más alto de la empresa”, afirma Tomas Varsavsky, Chief Technology and Data Officer de REA Group.

de su organización, y de las personas que toman decisiones y de las influyentes. “Son humanos y todos están conectados de manera diferente”, afirma Thomas, señalando que tiene tres jefes, el CFO, el CEO y el CEO de la empresa matriz AMB Group, cada uno de los cuales tiene diferentes grados de importancia en métricas como el retorno de la inversión (return on investment, ROI), las ventas a corto y largo plazo, la experiencia del cliente y otras medidas de valor.

En todas las medidas, Thomas enfatiza que “como líderes de marketing, debemos ser grandes narradores de historias” para poder ilustrar “qué gana el negocio y cómo gana el cliente”. Describe cómo los líderes tecnológicos deben ser capaces de poner al directivo en el lugar de un cliente; por ejemplo, una persona que ha comprado en la PGA Tour Superstore durante 10 años y compra un cabezal de palo de golf de la marca Ping cada tres años, es probablemente leal a esa marca y desea recibir información sobre otros productos de Ping, pero no necesariamente sobre otras marcas cuando visita el sitio web.

Esto significa que los líderes tecnológicos deben estar preparados para destacar ejemplos de cómo la ME y la transformación digital permiten que el trabajo mejore la experiencia del cliente, genere lealtad e impulse las ventas en lugar de simplemente proporcionar puntos de datos interminables. Dice Thomas que, para avanzar a través de un cambio disruptivo, se requiere una asociación.

Sin embargo, en muchas empresas, particularmente aquellas que cotizan en bolsa, TI no tiene la atención del Chief Executive, según Tomas Varsavsky, Chief Technology and Data Officer de REA Group, una empresa digital global de Australia que se especializa en propiedades. “Lo principal es que la tecnología esté representada en el nivel más alto de la empresa”, afirma. Pero los líderes tecnológicos enfrentan grandes obstáculos perceptivos. Varsavsky cree que los líderes en muchas empresas grandes y tradicionales consideran que la tecnología empresarial no solo es costosa, sino que también es lenta para lograr resultados comerciales. Por este motivo, TI necesita educar a los líderes sobre su función, sus costos y los beneficios que crea para la empresa.

Una de las habilidades de liderazgo de tecnología más subestimadas puede ser la capacidad de apelar a la administración utilizando “historias” que demuestren cómo la ME crea valor. Un obstáculo es que “como tecnólogos, en

realidad, estamos muy mal preparados para desmitificar el costo de mantener y actualizar la tecnología, y conectarla con los resultados comerciales”, afirma. Su solución es conectar la estrategia y las metas comerciales de la organización para los próximos tres años con datos de aplicaciones tecnológicas durante ese período para mostrarles a los líderes de qué manera TI hace que el negocio funcione “mejor, más rápido o de forma más económica”. Además, demostrar la eficiencia de TI mejorará la confianza de los líderes en el uso de los gastos operativos, junto con la capacidad de obtener la aceptación de los gastos de capital.

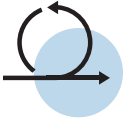
Varsavsky evalúa la eficiencia operativa de las tecnologías mediante la realización de evaluaciones de tecnología integrales y detalladas en toda la empresa que evalúan lo siguiente:

- **Eficiencia operativa:** los costos de mantenimiento menores de los sistemas tecnológicos a menudo se correlacionan con una mayor eficiencia operativa de TI.
- **Adopción de aplicaciones:** los niveles de adopción más altos de los empleados en todas las tecnologías a menudo apuntan a un mayor impacto tecnológico en toda la empresa.
- **Productividad:** la productividad se origina en una parte significativa de la capacidad de los productos tecnológicos para respaldar niveles altos de actividad de programación de ingenieros.
- **Estado de los activos:** el nivel de efectividad de hasta 1000 sistemas empresariales es fundamental para medir el estado de los activos y obtener datos para la resolución de problemas y la optimización en toda la organización.

Varsavsky implementa métricas clave para ayudar a los líderes a ver la tecnología como el fundamento para obtener oportunidades de clientes y flujos de ingresos. Si bien medir el compromiso y la satisfacción del consumidor es fundamental, porque “mientras más grande sea la audiencia que TI pueda involucrar, más valor podemos proporcionar” y demostrar; afirma, “la métrica final del éxito es el ingreso” vinculado a inversiones tecnológicas específicas.

Experimentar y probar como una empresa nativa digital

El enfoque de la ME adecuado no solo integra datos en todos los sistemas, sino también admite procesos organizativos flexibles que permiten la innovación, según Martin Mocker, afiliado de investigación de la Escuela de Administración y Dirección de Empresas Sloan del MIT, lo que les posibilita a las empresas tradicionales adquirir mayor agilidad y resiliencia. Lewis de TELUS Health cree que las empresas nativas digitales demuestran la importancia de aplicar una rigurosa mentalidad de entrega de valor al cliente en las operaciones. A diferencia de las empresas físicas, el uso de la tecnología para crear valor en las nativas digitales, según Varsavsky, se trata de ser ágil, al evolucionar de forma constante y rápida el modelo empresarial



“Las empresas digitales han construido esa mentalidad ágil y rápida, esa mentalidad de entrega de valor, en todo su negocio”, afirma Charles Lewis, vicepresidente y Chief Technology Officer de TELUS Health.

que se utiliza en el mercado para descubrir nuevas formas de crear valor. Lewis agrega: “las empresas digitales han construido esa mentalidad ágil y rápida, esa mentalidad de entrega de valor, en todo su negocio”.

Mocker explica cómo se puede aplicar un enfoque nativo digital a las empresas tradicionales. Dice que, en una forma ágil de trabajar, es normal “llevar a cabo un flujo continuo de experimentos para ofrecer valor al cliente [que están] vinculados a la misión”. Dicho enfoque proporciona un modelo para una forma rápida y repetitiva de trabajar porque la modernización de la plataforma del sistema en toda la empresa no se trata solo de sistemas de TI; más bien, refleja un nuevo modelo operativo que puede ayudar a las empresas tradicionales a saber lo que el cliente necesita más rápido al evitar la toma de decisiones estrictamente jerárquica. Por ejemplo, las empresas tradicionales pueden formar equipos autónomos en unidades separadas, como laboratorios de experiencia digital, incluido el trabajo con coaches ágiles, para buscar innovaciones. En lugar de inhibir la innovación al mantener los productos sin éxito en el mercado, pueden probar y entregar rápidamente nuevas ofertas a escala si logran la adopción del cliente. Según Mocker, “siempre y cuando las iniciativas estén vinculadas a su misión, solo se fracasa si no se transfiere aprendizaje a la organización más grande”.

Varsavsky afirma que resiliencia significa poder adaptarse en condiciones cambiantes, lo que requiere equipos autónomos y empoderados, y una cultura corporativa que le brinde libertad a TI para operar estratégicamente. La adopción de la tecnología puede permitir la resiliencia. Las empresas nativas digitales ofrecen mejores prácticas que pueden ayudar a los líderes tecnológicos a justificar la inversión para adoptar un enfoque ágil. Las métricas deben ser relevantes para la empresa existente y para cómo la ME agrega valor para los clientes (no solo para el departamento de TI) como una empresa de inversiones que mejora la preparación para la jubilación, una organización de mantenimiento de la salud que mejora los resultados de la atención médica a costos más bajos y una empresa de energía que proporciona opciones de energía más económicas, explican Jeanne W. Ross, Cynthia M. Beath y Martin Mocker en su libro de 2019, *Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success (Diseñado para la era digital: cómo diseñar su negocio para un éxito sostenido)*.

Cuando se trata de argumentar una gran inversión de capital, Hamilton afirma que, si bien el ROI es la métrica más importante para el éxito, la definición del término de las empresas debe ampliarse para estar más orientada al futuro e incorporar las capacidades que la tecnología permite para los equipos

y clientes que pueden no ver una recompensa inmediata reflejada en los informes financieros del próximo año. Lewis brinda ejemplos de dichas mejoras, incluidos los servicios de telemedicina a los que acceden los clientes de TELUS Health durante la pandemia, como por ejemplo mejor seguridad de los datos y una resolución más nítida de la pantalla que el médico mira cuando trata a los pacientes.

Sin embargo, no es poca cosa pasar de justificar los gastos operativos continuos, basados en el ROI (demostrado en el pasado), a justificar las inversiones de capital (para obtener beneficios en el futuro). Para brindar argumentos concretos para la inversión, Mocker, del MIT analiza la iniciativa de “experimentos para probar ideas y demostrar el valor de la ME que puede expandirse y multiplicarse”. El proceso de prueba y aprendizaje ayuda a las empresas basadas en software a desarrollar un producto viable mínimo para lanzar a los clientes a fin de obtener comentarios inmediatos en función de cómo se puede mejorar o desechar. Por ejemplo, pensemos en una empresa eléctrica que lanza servicios digitales para la gestión de activos (mantenimiento predictivo, gestión de recursos energéticos y presupuestos, y monitoreo remoto de máquinas) o un banco que prueba y mejora sus ofertas para una implementación más amplia, como se indica en *Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success*.

Una alternativa a probar un producto mínimo viable es adoptar un enfoque utilizado con éxito en otra industria. Poco después de que la pandemia azotó en marzo de 2020, según Thomas de PGATSS, el retail comenzó a ofrecer el servicio de recogida en la acera, una propuesta que se ha utilizado en la industria anterior de Thomas (hospitalidad/restaurantes) durante años. PGATSS tiene 44 tiendas físicas en todo el país pero, según Thomas, desde que comenzó la pandemia, el objetivo del retail ha sido capitalizar la sinergia entre los canales tradicionales y no centrarse en uno o en otro. “El cliente es el ‘canal’”, afirma, haciendo hincapié en que PGATSS se diferencia de otros retailers al proporcionar una experiencia superior al cliente dentro y a través de los dos canales.

Según Mocker, el resultado final es identificar si hay un problema con el cliente y mostrar cómo abordarlo utilizando una solución que los clientes pagarán y que se pueda escalar para facilitar la adopción. Por ejemplo, él analiza el caso del departamento de radiología de un hospital, que se beneficiaría con la admisión de pacientes, el flujo de clientes y los tratamientos más eficientes para obtener una mejor propuesta de valor para el cliente. Mocker afirma que el “experimento”, primero aprobado solo por el Chief Executive, se lleva a cabo en la escala limitada del departamento de radiología, lo

Los líderes tecnológicos pueden brindar una justificación comercial para la inversión al dar ejemplos de liderazgo sobre los resultados comerciales logrados a través de la ME y sobre cómo la función de la tecnología puede trabajar en conjunto con el negocio para hacer que el cambio suceda.

que permite que la organización pruebe un enfoque que no requiere la aprobación de toda la empresa, pero que luego podría implementarse en el hospital en caso de funcionar y obtener una mayor aceptación. Lewis de TELUS Health hace eco en este enfoque, dice que “la salud es una industria muy tradicional que es difícil de descifrar. Debe demostrar un éxito progresivo o proporcionar una prueba de concepto para generar confianza en inversiones más grandes”.

Desarrollar sobre cimientos tradicionales

Si bien las empresas tradicionales deben evolucionar continuamente, Yokoi señala que necesitan reconocer su propuesta de valor principal en lugar de simplemente intentar comportarse como empresas nativas digitales. Mientras que las empresas nativas digitales tienen el enfoque centrado en el cliente para repetir constantemente mediante el método ágil, afirma ella, las legacy necesitan saber cuál es su núcleo y tener una línea de exploración de nuevas tecnologías que puedan trabajar con activos físicos y digitales. Además, describe una empresa minera que mantiene estándares de seguridad y fabricación mediante el uso de tecnologías de sensores digitales para detectar si un pequeño defecto que estaba sucediendo dentro del entorno operativo podría derivar en una falla.

TELUS Health, por ejemplo, tiene una infraestructura tradicional, pero ofrece un servicio de atención médica virtual que proporciona acceso en tiempo real a profesionales médicos las 24 horas del día, los 7 días de la semana, a través de un dispositivo móvil por voz, mensaje de texto o video, y la adopción de este servicio por parte del cliente se ha acelerado debido a la pandemia. “La aceptación completa de la tecnología de TELUS como un impulsor estratégico le permite reconocer cuándo asumir un riesgo que no estaba dispuesto a tomar antes”, dice Lewis.

Para las empresas grandes y tradicionales, la agilidad solo es posible con el tipo de columna vertebral operativa sólida que

permite la ME. Según Mocker, los sistemas de datos integrados permiten a las empresas ver métricas en una gran variedad de productos y servicios. Estos no solo les demuestran a los directores el valor mejorado de las iniciativas de la ME en función del ahorro de gastos, sino que también reúnen métricas de productos cruzados para permitir que la innovación llegue al mercado más rápido y brinde un mejor servicio al cliente. Este enfoque incluye generar ideas para posibles ofertas mínimas de productos viables. Dado que la ME representa cambios que van más allá del mantenimiento regular y conllevan mayores gastos, es necesario un enfoque centrado en la empresa para demostrarle su valor al liderazgo. Además, los miembros del directorio generalmente no tienen conocimientos técnicos y requieren explicaciones directas de los cambios propuestos, incluido un análisis de costos y beneficios que muestre el efecto de hacer los cambios frente al impacto en la empresa si se tomó la decisión de no hacer nada.⁴

Ser una empresa nativa digital significa que una empresa puede ejecutarse desde un punto de vista puramente digital, pero las empresas tradicionales deben evitar imitar a ciegas las obras digitales puras. Es posible que las empresas nativas digitales no se preocupen por sus sistemas empresariales, pero que luego se expandan y se den cuenta de que son desastres complejos que requieren de atención, dice Mocker. Hamilton enfatiza que el enfoque de cada empresa “debe ser su receta y reflejar las características culturales y de su cliente”. De hecho, Yokoi afirma: “Hay demasiada exageración sobre cómo las [organizaciones tradicionales] aprovechan las mejores prácticas de las empresas nativas digitales”.

La ME respalda la capacidad de cada empresa grande para ejecutar la transformación digital, ser resiliente y competir, según Varsavsky, quien analiza cómo una empresa de logística atraviesa la línea física-virtual, mediante la entrega de productos tangibles a través de su centro de ejecución y al ofrecer una experiencia digital que incluye el envío de actualizaciones en tiempo real a los clientes.

Hamilton destaca que los activos valiosos que poseen las empresas tradicionales y que las nativas digitales pueden no tener son el valor de sus datos e IP, que pueden ser aprovechados por las empresas de atención médica como TELUS Health. Como se explicó anteriormente, otra forma en que las empresas tradicionales pueden distinguirse de las nativas digitales, según Thomas, es mediante la creación de sinergia entre sus presencias físicas y digitales en el comercio retail. Yokoi afirma que las empresas con grandes operaciones de cadenas de suministros pueden usar nuevas tecnologías digitales para trazar mapas donde se observe de dónde vienen los bienes y cuándo llegarán. Ella explica que este enfoque ha permitido a las empresas de fabricación asegurarse de que sus cadenas de suministros no se interrumpan durante la pandemia de Covid-19. Además, la infraestructura tecnológica también ha permitido nuevas capacidades mediante las cuales “las empresas utilizan un servicio virtual para ver las operaciones y certificar procesos en lugar de las inspecciones físicas”, afirma Yokoi.

Conclusión

Estar preparado para la disrupción actual, y futura, significa nutrir un ecosistema de tecnología empresarial que pueda evolucionar en función de las condiciones del mercado. Las empresas que se aseguraron la aceptación de los directivos y del directorio para realizar inversiones de capital en la ME son las que establecieron una tecnología empresarial moderna con sistemas interconectados y flexibles antes de la pandemia, y son las que hoy en día están adquiriendo nuevos clientes y ganando participación en el mercado.

Las inversiones continuas de ME crean una columna vertebral operativa que respalda la innovación, permite la prueba de nuevas ofertas y ayuda a brindar servicios a los clientes de manera ágil. Además, la ME proporciona la estabilidad que permite a las empresas físicas aplicar una mentalidad y un enfoque ágiles para evolucionar a través del cambio, al adaptar el enfoque de las empresas nativas digitales que Mocker explica como “co productos con los clientes; comenzar con productos mínimos viables y refinarlos mediante la experimentación”.

“El desarrollo de productos tecnológicos está en nuestro ADN porque la tecnología en sí misma es un activo estratégico para administrar y mantenerse actualizado”, dice Varsavsky de REA Group, una empresa nativa digital que opera como “una empresa emergente con 25 años de antigüedad”. Pero aprovechar la ME como un impulsor de la transformación digital puede permitir que las organizaciones que no “nacieron en la era digital” utilicen la tecnología empresarial como fundamento para capitalizar su propuesta de valor central y lograr el éxito continuo. Con el respaldo de una columna vertebral tecnológica optimizada por la ME, las empresas tradicionales pueden aprovechar las capacidades digitales para volverse más resilientes, ya sea mediante la conexión de silos operativos para analizar datos y ampliar las líneas



“Además de las nativas digitales, hay solo dos tipos de empresas: una empresa madura que invierte constantemente en tecnología y una que se ha estancado”, afirma Jill Thomas, Chief Marketing Officer y Chief Experience Officer de la PGA Tour Superstore.

de productos, el monitoreo de las cadenas de suministro para minimizar las interrupciones o mediante inspecciones remotas para evitar interrupciones de fábrica. Según Thomas, “la pandemia ha impulsado a las empresas a ser ágiles y a cambiar para prepararnos para cualquier situación con la que podamos encontrarnos en el futuro”.

Más importante aún, para demostrar por qué la ME merece una inversión importante, el CIO debe estar listo para abordar el liderazgo equipado con un argumento que muestre de qué manera la tecnología puede permitir que la organización capture oportunidades de mercado.

Medidas como el costo operativo y la eficiencia, y la participación de la audiencia comprenderán componentes menores de una narrativa que abarca cómo la ME hace posible la creación del valor. La historia comienza con la manera en que la ME proporciona una plataforma para aprovechar las nuevas tecnologías para progresar a lo largo del proceso continuo de transformación digital para satisfacer las necesidades de los nuevos clientes de maneras innovadoras; se desarrolla aún más con la manera en que la ME permite a la empresa aprovechar las fuentes de valor como la computación en la nube para crear nuevos servicios y entregar velocidad al mercado en mercados interrumpidos; y culmina con la manera en que la ME les permite a las empresas tradicionales adoptar métodos de evolución de las empresas nativas digitales mientras continúan capitalizando sus fortalezas principales.

Si bien las organizaciones que no estaban preparadas incluso para el trabajo remoto han luchado por mantenerse a flote, aquellas con sistemas de colaboración avanzados implementados, y que son adoptados por su fuerza laboral, están ocupadas innovando, lanzando nuevos servicios y satisfaciendo las nuevas necesidades de los clientes.

Según Thomas, “además de las nativas digitales, hay solo dos tipos de empresas: una empresa madura que invierte constantemente en tecnología y una que se ha estancado”.

Notas finales

- 1 *Harvard Business Review*, "Why Your Company's Modernization Journey Needs a Destination," 10 de diciembre de 2020. <https://hbr.org/sponsored/2020/12/why-your-companys-modernization-journey-needs-a-destination>.
- 2 Harvard Business Review Analytic Services, "Narrowing the Customer Experience Divide Through IT Solutions," agosto de 2020. <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/salesforce/CustomerExperienceDivideThroughITSolutions.pdf>.
- 3 McKinsey & Company, "Modernizing IT for Digital Reinvention," julio de 2018. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Modernizing%20IT%20for%20digital%20reinvention/Modernizing-IT-for-digital-reinvention-Collection-July-2018.ashx>.
- 4 Costello, Katie, "How to Build a Business Case for Application Modernization," Gartner, 19 de noviembre de 2018. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/how-to-build-a-business-case-for-application-modernization/>.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

ACERCA DE NOSOTROS

Servicios analíticos de Harvard Business Review es una unidad de investigación comercial independiente dentro de Harvard Business Review Group, que lleva a cabo investigaciones y análisis comparativos sobre importantes desafíos de gestión y oportunidades comerciales emergentes. En busca de proporcionar inteligencia comercial y perspectivas de grupos de pares, cada informe se publica en función de los hallazgos de la investigación y el análisis cuantitativos o cualitativos originales. Las encuestas cuantitativas se realizan con el Consejo Asesor de HBR y el panel de investigación global de HBR; la investigación cualitativa se realiza con directivos comerciales sénior y expertos en la materia de la comunidad de autores de *Harvard Business Review* y externos. Envíenos un correo electrónico a hbranalyticsservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services