

## DAVID L. ROGERS, AUTOR DEL LIBRO 'THE DIGITAL TRANSFORMATION PLAYBOOK'

*“La transformación digital comienza y acaba con la gente”*



David L. Rogers, autor del libro  
'The Digital Transformation Playbook'.

De la mano de David L. Rogers, que acaba de publicar su libro 'The Digital Transformation Playbook' por primera vez en lengua española, analizamos lo que representa para las compañías de hoy en día afrontar su transformación digital y cuáles son las mejores estrategias para lograrlo.

### Oriol Cortés

En esta entrevista, el experto en transformación digital David L. Rogers, que cuenta con una amplia experiencia como consultor en diferentes sectores, también en el mercado español, nos habla sobre los cambios en el entorno actual, cómo se pueden adaptar las empresas a la nueva era digital o cuáles son los principales retos de las empresas a la hora de afrontar la que, para él, es una necesaria transformación digital.

#### ¿Cómo ha cambiado el entorno de los negocios con los desarrollos tecnológicos en la era digital?

La era digital ha llevado consigo tres cambios fundamentales al entorno de los negocios. El primero son los grandes cambios en el comportamiento de los consumidores, al mismo tiempo que vivimos completamente conectados y generando datos con cada interacción. El segundo cambio hace referencia a las nuevas capacidades de las empresas para solucionar los problemas de los consumidores y crear diferentes experiencias utilizando un amplio rango de herramientas (por ejemplo, Alibaba ha pasado de vender bienes a través del canal online a los consumidores chinos, a solucionar las necesidades financieras

de los consumidores sin acceso a los servicios bancarios respecto a los pagos digitales). El tercer cambio ha sido la desaparición de las barreras que han permitido la entrada y expansión de los negocios digitales, con grandes cantidades de capital que se invierten ahora en startups de todos los sectores, desde sanidad hasta servicios profesionales, energías o automóviles. Cualquier negocio que no responda ni capitalice los dos primeros cambios, será superado por el tercero. Este es lo que supone que alteren el entorno: si dejas pasar la oportunidad de cubrir las necesidades cambiantes del consumidor y ofrecerles soluciones innovadoras, un nuevo competidor digital se hará con tu mercado rápidamente.

#### ¿Cómo se deben transformar y reinventar las empresas para adaptarse a la nueva era digital?

Mi definición de transformación digital es muy simple: adaptar cualquier negocio iniciado antes de internet para que pueda crecer y prosperar en una economía digital. Pero conseguir este tipo de reinversión en un negocio tradicional es extremadamente difícil. El primer paso es detectar que la transformación digital no tiene que ver realmente con la tecnología. Si nos fijamos en el New York Times, vemos que su transformación digital empezó a tener éxito cuando se dieron cuenta que necesitaban revertir su modelo de negocio. Durante más de 100 años fueron una compañía basada en los ingresos por publicidad, con unos ingresos insignificantes provenientes de los suscriptores. Después se dieron cuenta que, para sobrevivir, necesitaban darle la vuelta a la ecuación, y se han convertido en un negocio que vive de los ingresos de las suscripciones, mientras los ingresos por publicidad representan solo una parte pequeña del negocio. Otro ejemplo es Walmart, que se ha convertido en una de las tiendas físicas más importantes del mundo, pero que ahora ha visto que su mayor competidor no es otro

retail tradicional, sino Amazon. Pero no tendrán éxito simplemente copiando o imitando a Amazon, que es una compañía completamente diferente, y por ello Walmart se está centrando en la estrategia omnicanal, con la que conectan sus tiendas físicas con las interacciones digitales, para crear nuevas experiencias de consumo como entregas rápidas o recogida gratuita desde el coche para las compras online. Lo que nos enseñan estas y otras compañías, es que cualquier estrategia digital necesita de la tecnología para su implementación y ejecución, pero que el verdadero reto y la parte más importante y más complicada es la capacidad de repensar el negocio y reimaginarlo para el futuro.

### **¿Cuáles son las 5 principales acciones que las empresas deben llevar a cabo en su transformación digital?**

Para ayudar a los jefes de las empresas a repensar de verdad sus negocios yo propongo una estructura a la que llamo 'Los 5 ámbitos de la transformación digital'. Se trata de 5 áreas fundamentales de estrategia en las que debemos centrarnos para dejar de lado antiguas hipótesis y repensar nuestro negocio para la era digital: clientes, competidores, innovación, datos y valor añadido.

Todos los negocios deben repensar su relación con los clientes, para seguir siendo relevantes y estar presentes en su mundo hiperconectado, en todos los ámbitos que les importan. Debemos repensar también lo que entendemos por competidores: pasando de la competencia en una industria pequeña con empresas similares a la nuestra, a una visión de "compe-colaboración" en la que competimos y colaboramos al mismo tiempo con empresas que se mueven por los antiguos límites de cada sector. Debemos cambiar también la manera de fijarnos en los datos: ya no son únicamente una herramienta para gestionar nuestras operaciones, sino que son un activo estratégico para crear nuevos productos y servicios digitales. Debemos cambiar nuestros procesos de innovación, para poder gestionar la incertidumbre que supone iniciar nuevos proyectos desde la rápida experimentación, en lugar de hacerlo desde laboriosos planes de negocio. Finalmente, debemos reconsiderar continuamente el valor que ofrecemos al mercado, haciéndonos preguntas complicadas: ¿Por qué existe nuestro negocio?, ¿Qué necesidades cubrimos?, ¿Son estas necesidades relevantes hoy en día?, ¿Qué nuevas necesidades podemos cubrir en el mercado y qué nuevo valor podemos aportar?

### **¿Cómo pueden estos procesos ayudar a la dinámica de las empresas?**

El cambio en la manera de plantearse la innovación tiene un gran potencial a la hora de mejorar cómo operan los negocios tradicionales. Los antiguos hábitos de la inno-

vación dependían de un plan detallado y procesos de desarrollo de producto largos y secuenciales. En la era digital, estos métodos ya no pueden mantener el ritmo al que cambia el mercado y provocan que el riesgo de las inversiones sea mayor, porque se basan en costes iniciales muy elevados.

Si por el contrario aprendemos a rediseñar nuestros procesos de innovación como ciclos de experimentos cortos e iterativos, podemos conseguir un dinamismo del que han carecido muchas empresas. También podemos reducir el riesgo, ya que el gasto inicial es mucho menor cuando aprendes rápido y reduces la incertidumbre. El objetivo es gastar menos de antemano, aprender rápido y poder hacer grandes inversiones en aquellas oportunidades que realmente han probado que tienen más posibilidades de tener éxito en el mercado.

### **¿Cuáles son los principales retos para las empresas en la era digital?**

La transformación digital comienza y acaba con la gente: tus clientes y tus propios empleados. Uno de los pilares más importantes de cualquier transformación digital es el cambio en la propia cultura de la empresa. La lección más importante que he aprendido yo en este sentido, es que la cultura está definida no tanto en nuestra mente, como en nuestras acciones y comportamiento. Como dijo Herb Kelleher, CEO de Southwest Airlines, "la Cultura es lo que hace la gente cuando nadie mira". Hay tres cosas que veo en las compañías que consiguen cambiar su cultura.

Primero, definen los cambios en su cultura al mismo tiempo que los buscan. Por ejemplo, Microsoft pasó del "know it all" al "learn it all", mientras otras compañías cambian de procesos de toma de decisión de arriba a bajo a procesos de bajo a arriba, o de mentalidades más conservadoras a mentalidades más arriesgadas.

En segundo lugar, estas empresas cuentan historias sobre su cambio de cultura, como es el caso de los catorce 'principios de liderazgo' de Amazon o las cinco 'Normas de la carretera' de Ford Motor. Todas ellas cuentan historias que ilustran sus ideas, y las convierten en temas de conversación cotidianos.

La tercera cosa que detecto es que estas empresas cambian sus procesos para favorecer también un cambio en el comportamiento de sus empleados. En Amazon, por ejemplo, apoyan los procesos de decisión de abajo a arriba otorgando una gran autonomía a los pequeños equipos de trabajo que ellos mismos nombran "Two Pizza Teams". ■