



¿Por qué las empresas
deben de replantear
su estrategia digital
después del COVID-19?



The better the question. The better the answer.
The better the world works.



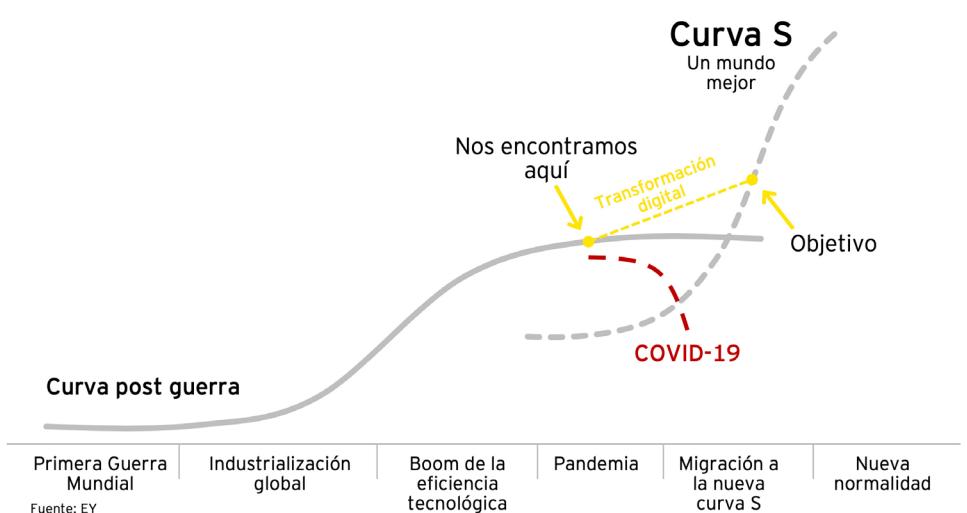
Construyendo un mejor
mundo de negocios



El COVID-19
ha impulsado a las
empresas a acelerar su
transformación digital de
forma inevitable

Los rápidos avances tecnológicos, la globalización, el auge de los mercados emergentes y el crecimiento demográfico están cambiando los negocios y la sociedad más rápido que nunca.

El COVID-19 ha acelerado el cambio hacia una nueva “Curva S” y ha sido un parteaguas multigeneracional hacia nuevas formas de vivir y socializar. Además, el distanciamiento social ha exigido nuevas formas de trabajar y colaborar de manera remota.



La adaptación de las empresas ha sido determinante para su futuro; las que carecen de una red digital robusta o de presencia en línea han tenido problemas, mientras que las que cuentan con una estructura y un modelo de negocio digital han podido pivotar con mayor rapidez y enfrentarse a la “nueva normalidad”.

En los últimos meses la velocidad de digitalización se ha acelerado notoriamente. En México, el uso de internet ha tenido un incremento de más del 50% con respecto al 2019¹. A su vez, plataformas y herramientas digitales han crecido exponencialmente, por ejemplo, el número de usuarios diarios de Zoom pasó de 10 millones en diciembre del 2019 a 300 millones en abril del 2020². Además, México fue el país que más sumó compradores en línea en Latinoamérica con un crecimiento en ventas del 500% durante el mes de abril³.



Por otro lado, la salud, la seguridad y la comunicación se han vuelto prioridad para todas las organizaciones. Minimizar el contacto humano y garantizar la continuidad del negocio son consideraciones críticas a medida que las empresas se esfuerzan por implementar diversas estrategias de transformación.

Sin embargo, la velocidad y efectividad en su ejecución son indispensables para que las personas puedan conservar sus empleos. En México, alrededor de 12 millones de personas han perdido su trabajo a causa de la pandemia⁴. Además, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) predice que se perderán más de 305 millones de empleos de tiempo completo en el mundo⁵, por lo tanto, invertir en infraestructura tecnológica y cerrar la brecha digital permitirán disminuir los grupos desfavorecidos y proporcionar nuevas oportunidades laborales y empresariales.

En resumen, los impactos y presiones de la pandemia han evidenciado la necesidad de nuevos modelos de negocio que requieren estructuras operativas innovadoras. Es por eso que las empresas deben buscar alcanzar la nueva "Curva S" para rediseñar su futuro. Para lograrlo necesitarán cuestionarse y repositionarse para conseguir un mayor crecimiento y resiliencia mediante una transformación digital.

¿Qué es la transformación digital?

La transformación digital es el replanteo fundamental de la experiencia de cliente, los modelos de negocio y las operaciones para encontrar nuevas maneras de obtener valor, generar ingresos y mejorar la eficiencia mediante el uso de tecnologías innovadoras⁶. Actualmente, la digitalización es la base de la transformación digital ya que consiste, esencialmente, en la conversión de procesos manuales y análogos a procesos digitalizados abarcando todos los aspectos del negocio.

Las estrategias para su implementación engloban distintas dimensiones como: el uso de tecnologías, cambios en la creación de valor, cambios estructurales y aspectos financieros⁷. Además, involucran ajustes, adaptaciones y colaboraciones entre los productos, servicios y modelos operativos que, a su vez, ofrecen nuevas ventanas de innovación y creatividad, en lugar de simplemente mejorar y respaldar los métodos tradicionales.

Por lo tanto es importante implementar una estrategia responsable, clara y adecuada para garantizar que esté directamente alineada con los incentivos, objetivos y las necesidades de cada empresa.

La transformación digital requiere tanto de tecnología como de liderazgo, personas y gestión de cambios

La fuerza disruptiva de la tecnología está cambiando al mundo y la naturaleza de los negocios. Para mantener el ritmo del cambio y crear valor a largo plazo, las empresas deben aspirar a seguir los pasos de los líderes en transformación para evitar quedar rezagadas.

De acuerdo con la reciente investigación de EY, los líderes audaces hacia una transformación digital son 50% más propensos a un aumento anual del EBITDA de más del 15%. Asimismo, el 83% utiliza los análisis de datos para innovar más rápidamente y el 68% tienen la creación de asociaciones de innovación como una prioridad básica para los próximos 12 meses⁸. Además, el 90% de las empresas están priorizando un aumento en la asignación de capital hacia una transformación digital.⁹

Por otro lado, el *International Data Corporation* (IDC) predice que para el 2023 el 60% de las empresas del G2000 tendrán un ecosistema de desarrolladores digitales, y la mitad de esas empresas dirigirán el 20% de los ingresos digitales a través de su ecosistema.¹⁰



Prácticamente cualquier negocio, de cualquier sector, puede beneficiarse de mejoras operativas impulsadas por la digitalización, creando así mayor valor para los clientes, empleados y socios. Algunos de los principales beneficios que brinda una transformación digital son: análisis profundos basados en datos prácticos, procesos más eficientes y rápidos, incremento de capacidad, reducción de costos y mejoras en seguridad, calidad y productividad.

Cada empresa tiene diferentes objetivos de transformación, no obstante, muchos comparten retos similares: la complejidad percibida de la migración de sistemas heredados, costo adicional de adquisición de nuevas tecnologías, incertidumbre sobre la tecnología más adecuada, dificultad al involucrar a las organizaciones en el cambio y preocupación sobre problemas de seguridad¹¹. Sin duda, el desafío más grande es simplemente saber dónde y cómo empezar.

Cambiar de solo “hacerlo digital” a “ser digital”

“Hacerlo digital” no es lo mismo que “ser digital”. La primera es en donde actualmente están situadas muchas empresas. Por ejemplo, están implementando análisis en los datos de los clientes o dando acceso al correo electrónico laboral a través de los celulares personales. Algunas más desarrolladas han pensado sistémicamente sobre ciertas funciones o tecnologías, colocando a un líder a cargo de la seguridad y/o integrando ciertos datos en la cadena de suministro.¹²

En cambio, “ser digital” se trata de reorientar el negocio, es decir, que la innovación sea parte de la vida diaria, volviéndose una herramienta de respuesta hacia el cambio y la capacidad de ejecutarlo de forma fácil y rápida. Asimismo, busca que la toma de decisiones sea basada en datos, incorporando el pensamiento de la empresa y garantizando una operación ágil. Por lo que ser exitosamente digital significa integrar la digitalización de forma que cubra la cadena de valor de extremo a extremo.

¿Cómo puedo transformar mi modelo de negocio para “ser digital”?

El modelo de negocio supervisa el propósito de la organización en alineación con el ecosistema para garantizar el máximo rendimiento de la cadena de valor. Existen cinco elementos cruciales para alcanzar su transformación:



- ▶ **Estructura del negocio:** identificar y optimizar las funciones y responsabilidades requeridas, bajo un sistema colectivo para cumplir con los logros y objetivos de la empresa.
- ▶ **Cadenas de valor:** identificar los elementos clave que hacen al negocio exitoso y asegurar que todas las ventajas competitivas se maximicen mediante la transformación digital.
- ▶ **Integración de las cadenas de suministro:** alinear y coordinar a los proveedores y clientes para garantizar la integridad en los procesos *end-to-end* (E2E).
- ▶ **Ecosistemas del negocio:** identificar la variedad de organizaciones con diferentes roles –proveedores, distribuidores, clientes, competidores, agencias gubernamentales, etc.– involucrados en el valor total entregado y considerando su posible relación y su conjunta evolución.
- ▶ **Activos digitales:** son tecnologías y herramientas disponibles para que la organización respalde una ejecución comercial automatizada y competente a través de un control eficiente apoyado en la colaboración.

Adoptar una estrategia holística es fundamental. Esto implica considerar el modelo de negocio como base del modelo operativo para poder implementar, o acelerar, una transformación digital que se adapte mejor a las necesidades y objetivos de cada empresa. Permitiéndoles ser más ágiles, desafiar los límites del sector, ofrecer mejores resultados y, sobre todo, estar listas y preparadas para el futuro.

En conclusión, no se trata de implementar una transformación digital buscando únicamente la tecnología y las herramientas adecuadas, sino buscar que estas se alineen y evolucionen en conjunto al modelo de negocio, porque incluso la mejor y más innovadora tecnología no escalará al menos que sea gobernada y ejecutada de forma ágil y correcta.

Fuentes:

1. Uso de internet registra incremento por Covid-19 (junio 2020), Milenio
2. How to plan your company's future during the pandemic (abril 2020), World Economic Forum.
3. México creció 500% sus ventas en línea por el confinamiento en casa (abril 2020), Forbes México.
4. Encuesta Telefónica de Ocupación y Empleo (ETOE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (junio 2020), INEGI.
5. How coronavirus has hit employment in economies (mayo 2020), World Economic Forum.
6. ¿Qué es la transformación digital?, SAP.
7. Digital Transformation Strategies, Institute for Information Systems and New Media Ludwig-Maximilians-Universität München.
8. Seis hábitos de los líderes de la transformación digital (marzo 2020), EY.
9. Now. Next. Beyond. If you don't plan in three dimensions, will you be left behind? (mayo 2019), EY.
10. Seis hábitos de los líderes de la transformación digital (marzo 2020), EY.
11. What is digital transformation?, Oracle.
12. Análisis EY.

Acerca de EY

EY es líder global en servicios de auditoría, asesoría de negocios, fiscal-legal, fusiones y adquisiciones. Las perspectivas y los servicios de calidad que entregamos ayudan a generar confianza y seguridad en los mercados de capital y en las economías de todo el mundo. Desarrollamos líderes extraordinarios que se unen para cumplir nuestras promesas a todas las partes interesadas. Al hacerlo, jugamos un papel fundamental en construir un mejor entorno de negocios para nuestra gente, clientes y comunidades.

Para obtener más información acerca de nuestra organización, visite el sitio ey.com/mx

© 2020 Mancera, S.C.
Integrante de Ernst & Young Global
Derechos reservados

EY se refiere a la organización global de firmas miembro conocida como Ernst & Young Global Limited, en la que cada una de ellas actúa como una entidad legal separada. Ernst & Young Global Limited no provee servicios a clientes.

Contacto

Gilberto Lozano
Socio de *Business Transformation & Innovation*
EY Latinoamérica Norte
gilberto.lozano@mx.ey.com

Coautor

Regina Amézquita
Staff de *Business Transformation*

Todos los contenidos se han preparado con el mayor cuidado posible y se proporciona de buena fe, teniendo en cuenta las fuentes oficiales y la información pública. Los supuestos, puntos de vista y opiniones expresados en esta publicación no reflejan ninguna posición o recomendación. La información se proporciona en forma resumida y, por lo tanto, tiene por objeto servir de orientación general únicamente. No pretende ser un sustituto de la investigación detallada ni del ejercicio del juicio profesional. Las entidades interesadas no ofrecen ninguna garantía respecto de la actualidad, exactitud e integridad de la información proporcionada. No aceptan ninguna responsabilidad por los daños de naturaleza tangible o intangible causados directa o indirectamente mediante el uso o no de la información proporcionada.