



## THE DIGITAL TRANSFORMATION PLAYBOOK

*Rethink your business for the  
digital age*

David L. Rogers.  
Abril 2016

El hecho de que dos años después de su publicación todas sus propuestas sigan vigentes no hace sino atestiguar la calidad de *"The Digital Transformation Playbook. Rethink your business for the digital age"*, de David L. Rogers, director de los programas de Marketing Digital y Estrategia de Negocio Digital en la *Columbia Business School* y autor del libro *"The Network is Your Customer: Five Strategies to Thrive in a Digital Age"*.

Dice Rogers que las tecnologías digitales están transformando no únicamente los aspectos de negocio relacionados con la gestión de la tecnología, sino virtualmente todos los aspectos de la empresa. Por ello, el punto de partida del libro no puede resultar más provocador: frente a la idea de que la transformación digital se trata básicamente de mejorar las infraestructuras de tecnologías digitales ante los avances constantes y la aparición de nuevas tecnologías de la información, Rogers propone que el elemento tecnológico no es el principal motor del cambio que supone la transformación digital, sino que ésta supone en realidad un cambio radical del pensamiento estratégico que requiere nuevos planteamientos y formas de pensar. Dado que todo cambio requiere adaptación, a lo largo del libro Rogers guía al lector, ayudándole a entender en qué consiste el cambio de mentalidad estratégica al pasar de un entorno clásico, dominado por lo analógico, a la nueva era digital.

Es también *"The Digital Transformation Playbook"* un libro distinto a muchos otros que versan acerca de la economía digital, y que generalmente analizan ejemplos de empresas de nueva creación, o *start-ups*. A lo largo de sus 278 páginas, de lectura realmente rápida pero susceptible de múltiples revisiones como manual de cabecera, Rogers se centra en la aplicación de los principios de transformación digital a empresas de la "vieja economía", ofreciendo herramientas –de generación de ideas estratégicas, mapas estratégicos, herramientas de decisión estratégica y herramientas de planemiento estratégico– que sirvan como impulsores del cambio y adaptación a la economía digital.

En el primer capítulo del libro se presentan los principales dominios estratégicos transformados por el mundo digital: los clientes –o más concretamente cómo conectar y crear valor con nuestros clientes, conectando directamente con su anterior obra *"The Network is Your Customer"*–, la competencia –o cómo se debe cambiar la perspectiva acerca de los competidores–, los datos –que pasan a ser activos estratégicos clave para la ge-

neración de valor-, la innovación –cómo las empresas innovan en un mundo digital- y la creación de valor.

A lo largo del bloque principal que comprende los siguientes cinco capítulos, Rogers desarrolla cómo la transformación digital afecta a cada uno de estos dominios, siguiendo para ello un esquema similar y completamente detallado. Así, se inicia cada capítulo con un ejemplo que ilustra los conceptos involucrados en cada dominio estratégico, así como los principales cambios que implica la transformación digital, o paso del mundo analógico al digital, dentro de dicho dominio. A partir de ahí, Rogers presenta los principales impulsores del cambio, que son recopilados en las diferentes herramientas de transformación digital, cuya aplicación es explicada cuidadosamente en pasos sucesivos de muy fácil seguimiento para el lector. Como conclusión de cada uno de estos cinco capítulos, se plantean las principales barreras existentes en las organizaciones para una correcta implementación de la transformación digital.

El segundo capítulo se centra en la creación de valor aprovechando los efectos de la transformación digital en el dominio estratégico del cliente, planteando como clave el aprovechamiento de las redes de consumidores y clientes. Defiende Rogers que las empresas deben replantearse su embudo de ventas –*marketing funnel*– aprovechando las conexiones entre consumidores en diferentes medios digitales y la comunicación directa y personal, para poder aportar valor diferencial e ir más allá de la búsqueda de la lealtad hasta lograr clientes capaces de defender y hacer promoción de la marca. Para ello, las diferentes estrategias pueden orientarse a mejorar el acceso de los consumidores a la empresa, involucrar a los clientes y fomentar la interacción y participación a través de contenido de alto valor, personalización de la oferta, conectar con los clientes a través de conversaciones en medios digitales, o incluir a los usuarios en procesos de co-creación y colaboración. Todo ello queda recogido en la herramienta para la Generación de Estrategias de Redes de Clientes.

El re-pensamiento de la posición de la empresa ante la competencia ocupa el tercer capítulo, que detalla cómo articular el cambio en torno a la creación de plataformas en lugar de en torno a productos. Se entiende una plataforma como un negocio que crea valor al facilitar interacciones directas entre dos o más tipos de clientes. En el mundo digital, las plataformas emplean tecnologías habilitadoras como la web, la computación en la nube, interfaces de programación de aplicaciones para mejorar la interoperabilidad de datos y expandir las funcionalidades de la plataforma, las redes sociales o las tecnologías y dispositivos móviles. Rogers presenta como base para el replanteamiento de la estrategia el Mapa de Modelo de Negocio de Plataforma, una herramienta de análisis y visualización para identificar a los agentes que resultan críticos para la creación de una plataforma, así como para analizar dónde ocurren la creación e intercambios de valor entre los usuarios y la plataforma. En este capítulo también se plantea cómo se debe ir más allá del planteamiento en el que los competidores son aquellas empresas similares en

juegos de suma cero. En su lugar, aparecen competidores de otros negocios y se abren puertas para que la empresa establezca otro tipo de relaciones con sus competidores naturales, que pueden ser evaluados mediante el uso del Tren de Valor Competitivo, una herramienta que permite analizar a los competidores para la obtención de ventajas a través de las relaciones de la empresa con sus socios y colaboradores, rivales directos y competidores asimétricos.

El cuarto capítulo plantea el uso de los datos de negocio como clave de la transformación digital. Frente a una visión tradicional centrada en los datos como punto de mejora de las operaciones de la empresa, en el mundo digital la generación y, especialmente, el uso de los enormes volúmenes de datos estructurados y no estructurados –*Big Data*– a los que tiene acceso la empresa son críticos para el éxito. Los datos pasan pues a ser un activo estratégico que debe ser usado como herramienta básica de creación de valor. Rogers identifica cuatro diferentes patrones como fuente de éxito de un negocio en la era digital basados en la creación de valor a partir de datos de clientes: entendimiento (revelando aspectos de negocio que no son aparentes); determinación de objetivos (refinando continuamente con la meta de identificar los clientes y potenciales clientes más importantes para la empresa); personalización total de comunicaciones, ofertas, precios, productos y servicios; y contextualización (que permita comprender mejor y enriquecer la información del cliente dentro de un marco de referencia). Todo ello queda recogido en el Generador de Valor de Datos.

El cuarto dominio estratégico, tratado en el quinto capítulo, es el de la innovación. Como parte de la transformación digital, Rogers aboga por abandonar procesos largos centrados en la innovación de producto, generalmente guiados por la intuición y la experiencia, reemplazándolos por la experimentación rápida y el aprendizaje continuo, aspectos típicos de las estrategias *lean startup*. Para ello, se plantea el desarrollo de prototipos mínimos viables a través de continuas iteraciones antes, durante y después del lanzamiento. La experimentación, dice Rogers, se caracteriza por siete principios: aprende pronto; sé rápido e itera; enamórate del problema, no de la solución; consigue realimentación fiable; mide lo que importa ahora; comprueba tus suposiciones; y fracasa de forma inteligente. Para realizar una evaluación de la experimentación se proponen dos metodologías diferentes.

El sexto capítulo se centra en la adaptación de la propuesta de valor, fundamentalmente a través de la adquisición de nuevos clientes, creación de nuevo valor para clientes existentes, o ambas simultáneamente. Para ello propone la hoja de Ruta de la Propuesta de Valor, empleada para identificar amenazas emergentes, así como nuevas oportunidades de creación de valor.

En este punto, y como preludeo al séptimo capítulo, Rogers lanza un aviso para navegantes: no hay métodos a prueba de fallos. Así, si bien el uso de las diferentes herra-

mientas para el diseño del proceso de transformación digital es aconsejable, pueden darse elementos disruptores del negocio, generalmente procedentes de competidores asimétricos –negocios que aparentemente no tienen nada que ver con el negocio principal de la empresa pero que en realidad cubren las mismas necesidades de los clientes. La disrupción sucede cuando una industria existente se enfrenta a un competidor que ofrece mayor valor al cliente de una forma con la que las empresas no pueden competir directamente; es decir, cuando simultáneamente se dan un cambio en la propuesta de valor que reemplaza el valor aportado por la empresa y una diferencia en la red de valor que crea barreras basadas en la dificultad de replicación. Y son precisamente las nuevas reglas de negocio dictadas por las tecnologías digitales las que crean numerosas oportunidades para nuevos contendientes para ocupar los espacios de empresas rentables que no han sido capaces de adaptarse al nuevo medio. Ante esta situación, el libro propone dos herramientas adicionales, el Mapa de Modelo de Negocio Disruptivo, y la Agenda de Respuesta Disruptiva, orientados a la identificación de potenciales amenazas y a proporcionar diferentes respuestas posibles a amenazas efectivas, respectivamente.

Concluye Rogers preguntándose por qué resulta tan difícil para las empresas este replanteamiento de la estrategia que supone la transformación digital. La respuesta es simple, aunque no por ello menos sorprendente, y

coincide con otras transformaciones experimentadas por las empresas ante una nueva perspectiva o tecnología: la implementación del cambio requiere agilidad organizacional, lo que exige asignación de recursos, métricas adecuadas y alineación de incentivos –el libro incluye a modo de apéndice una herramienta de evaluación de adecuación de la empresa a la transformación digital–, pero también nuevas ideas y un liderazgo en línea con los cambios necesarios. En el fondo, nada nuevo, pero a su vez todo diferente.

Es "*The Digital Transformation Playbook*" un libro ameno, de fácil lectura pese a la variedad de conceptos abarcados, e indispensable para comprender el fenómeno de la transformación digital. Su organizada estructura construye los diferentes bloques a partir de elementos salpicados de ejemplos, formidablemente relacionados y resumidos en las diferentes herramientas de aplicación directa para el replanteamiento de estrategias en el mundo digital. Sin embargo, no es un libro cuyo destino vaya a ser un estante olvidado una vez concluida su lectura: la relectura y la constante consulta de los diferentes contenidos será una tónica tanto para académicos y docentes, como para gestores de empresas que quieran afrontar con garantías un proceso de transformación digital.

■ Ángel Hernández García