

## Introducción

*Yo no soy lo que me sucedió. Yo soy lo que elegí ser.*

CARL JUNG

Las organizaciones, al igual que las personas, fabrican su realidad cada día sobre la base de una actitud que consiste en pensar y actuar de determinada manera. Y es muy común que se lo justifiquen en función de aquello que les ocurrió en el pasado. Jung desafió este pensamiento y relativizó la preeminencia de los factores históricos para darle al individuo el poder de cambiar. La personalidad, según él, se manifiesta a través de la voluntad; aunque no podamos cambiar lo que sucedió en nuestro pasado, sí podemos elegir qué hacer ahora y cómo seguir nuestro camino en el presente.

Muchas empresas, mientras asisten a la declinación de su negocio, consumen más tiempo y energía justificándose y culpando al contexto que poniendo manos a la obra para conducir su propio destino. No es novedad que el mundo de los negocios y de los consumidores viene cambiando desde hace mucho tiempo, del mismo modo que la convergencia entre el mundo físico y el digital es un imperativo para la supervivencia. Resulta inexplicable, en este escenario, que muchas empresas prefieran seguir como hasta ahora en lugar de elegir la opción de **ser** digitales.

Y esto sucede no solamente en las grandes compañías sino también en mipymes,<sup>1</sup> asociaciones, fundaciones, enti-

1 Micro, pequeñas y medianas empresas.

dades gubernamentales, y alcanza a profesiones individuales y hasta a comercios de barrio. Por eso es importante aclarar que, aunque en el libro hablo de “empresas”, es una forma genérica de referirme a cualquier tipo de emprendimiento, sin distinción de tamaño ni cantidad de empleados, y abarca también a los profesionales independientes y tiendas, porque los cambios en el mundo de los negocios ya venían afectando a todas las actividades por igual desde mucho antes de desatarse la pandemia de COVID-19.

En un artículo publicado en el diario *La Nación*, escribió María Eugenia Estenssoro, en un ejercicio de vaticinio prepandemia:

En poco tiempo no solo se transformará el sistema económico global a la velocidad de la inteligencia artificial, la robótica, la ingeniería genética, la nanotecnología, las neurociencias, las impresoras 3D y la internet de las cosas, sino que cambiará dramáticamente la manera en que vivimos, nos organizamos social y políticamente, **aprendemos, trabajamos, nos reproducimos y amamos.**<sup>2</sup>

El coronavirus irrumpió para poner en evidencia hasta qué punto el mundo sigue aferrado al paradigma de la era industrial. Dos décadas entrados en el nuevo siglo y disponiendo desde hace mucho tiempo de tecnología y desarrollos de billeteras electrónicas, *home banking*, plataformas de comercio electrónico, redes sociales por doquier, *software* para mensajería y videoconferencias y aplicaciones de *delivery* y movilidad, el congelamiento artificial de la economía inducido por los gobiernos como intervención sanitaria para disminuir la

2 *La Nación*, 2019. “En busca de la industrialización perdida”.

expansión del virus demostró cuán lejos está la enorme mayoría de las actividades económicas de poder operar en un mundo que se volvió digital a la fuerza. La gente se tuvo que quedar encerrada y su ventana al mundo fueron las pantallas, por lo tanto, las empresas, comercios y profesiones que ya estaban y las que lograron posicionarse ahí continuaron teniendo presencia, ya sea comunicando, ayudando, informando, construyendo vínculos e incluso vendiendo.

En el escenario de incertidumbre de la pandemia, hasta los acrónimos VUCA, RUPT, FUBAR y SNAFU,<sup>3</sup> que con acierto Juan Ramiro Fernández (@ramirofv) en un tuit en 2018 propuso eliminar de las presentaciones corporativas, se quedaron cortos. Como expresó Fernando Zerboni, profesor de la Universidad de San Andrés y especialista en complejidad y *management* en una nota publicada en *La Nación* durante los días del confinamiento obligatorio: “La clave es entender que el nivel de complejidad del problema que estamos viviendo es tan grande que no hay persona o experto en el mundo que pueda entenderlo o modelarlo”. La primera respuesta frente a semejante escenario ha sido administrar el caos, pero sin perder de vista que a la vez había que crear las condiciones para el momento de la salida. Como lo expresó Dave Snowden, consultor e investigador galés especialista en gestión del conocimiento:

En un contexto caótico buscar respuestas es inútil: las relaciones entre causa y efecto son imposibles de determinar porque cambian permanentemente y no hay patrones discernibles: sólo hay turbulencia... [Es preciso] navegar desde el cuadrante del caos

3 Acrónimos de la jerga militar estadounidense que se utilizan para describir situaciones de caos y confusión.

al de la complejidad donde sí pueden surgir patrones más nítidos que ayuden a prevenir futuras crisis y detectar oportunidades.

Aunque todavía es muy temprano para poder sacar conclusiones respecto de los efectos y las consecuencias de la pandemia de COVID-19, uno de los aprendizajes evidentes es que aquellas actividades que habían transformado con anterioridad su modelo de negocios y operación para la economía digital estuvieron mejor preparadas para enfrentar los desafíos de este aparente cisne negro.<sup>4</sup>

En las organizaciones o profesiones que todavía no estaban listas para operar en el mundo digital, hubo dos tipos de comportamiento: las que se adaptaron a las corridas al trabajo remoto pudieron subirse a algún *marketplace* o plataforma de *e-commerce*, o impulsaron su presencia en redes sociales para intentar mantener algo del negocio funcionando, y aquellas que siguieron esperando que se levantase el confinamiento obligatorio y que las cosas volvieran al estado prepandemia, con la esperanza de retomar donde se había dejado.

Por eso lo que pretende este libro es contribuir a cerrar la brecha entre los negocios tradicionales y los digitales, porque la actitud de reaccionar frente a tantos cambios ya no es suficiente. Es preciso **ser** digitales, ya que de eso se trata la transformación digital. Y mi intención es aportar no solamente una visión posible de la transformación, sino también ayudar para que lo puedan hacer más rápido y mejor. Las organizaciones verdaderamente digitales son aquellas que se reinventan de manera continua, se adaptan con rapidez, actúan proactivamente y buscan de manera constante provocar la disrupción

4 En referencia al libro de Nassim Taleb *El cisne negro: el impacto de lo altamente improbable*.

de su propio negocio. No se trata de los productos, los servicios, la ejecución o el *delivery*, como tampoco es cuestión de escala, facturación o tamaño, sino de mentalidad y foco.

Estoy convencido de que es la única forma de prosperar en lugar de meramente sobrevivir en lo que se ha denominado la Cuarta Revolución Industrial. La tecnología ha transformado cada aspecto de los negocios, y el modelo industrial está perdiendo poder a pasos agigantados, en manos de una economía digital emergente. Basta con ver la valuación en la bolsa de las compañías digitales, que superan a las industriales en las mismas categorías, lo que demuestra que hay un nuevo modelo de poder que no opera de acuerdo con los modelos tradicionales. Y todavía falta ver las consecuencias y los efectos de largo alcance en el escenario postpandemia.

Digital es como funciona el mundo hoy, y la adaptación no es una estrategia sino una respuesta táctica que tiene un límite. Mientras más empeño se ponga en mantener ese *statu quo*, se pierde de vista que todo el ecosistema continúa cambiando. Heráclito afirmaba que el fundamento de todo está en el cambio incesante, lo que en el mundo de los negocios se manifiesta en que las formas de vender productos y servicios se han modificado sustancialmente, la competencia cambia, la fuerza de trabajo cambia, los consumidores cambian, los hábitos de consumo de esos bienes y servicios cambian, la relación con los medios cambia, los propios medios cambian, el marketing cambia, los estilos de liderazgo cambian y hasta las redes sociales continúan haciéndolo. Si las empresas, comercios y profesiones permanecen inmutables, están en problemas.

Es tiempo de aceptar que el mundo en el que nos hemos formado los *baby boomers* y los integrantes de la Generación X ya no existe más. Démosle las gracias y una calurosa y emotiva despedida.

En un *paper* que publiqué en 2017 titulado “Not Just Doing Digital: Being Digital”,<sup>5</sup> lo denominé “las tres D de la Publicidad”: Develop Digital DNA. O sea, desarrollar ADN digital (aunque lamentablemente en castellano la sigla fracase). Este concepto que originalmente desarrollé para agencias creativas no está restringido solo a la actividad publicitaria y puede ser aplicado en cualquier tipo de empresa o negocio.

Creo que las organizaciones y profesiones, más allá del rubro en el que se desempeñen y sin importar su tamaño, deben iniciar de manera inevitable el camino de la verdadera transformación digital de su negocio. O no sobrevivirán haciendo ni lo digital ni lo tradicional, ya que carecerán de un ingrediente fundamental requerido hoy en día para tener éxito en la nueva economía: **ser** verdaderamente digitales.

Ese es el verdadero objetivo de este libro, lograr que comprendan la necesidad de transformarse y **ser** digitales, y que sientan que está a su alcance, que es posible. Pero permítanme advertirles que en el texto no van a encontrar un manual de transformación digital, simplemente porque no existe, y además quedaría desactualizado en poco tiempo. Cada negocio es único, y una vez convencidos de que quieren dar ese paso, deben desarrollarla a su manera, utilizando recursos propios o simplemente pidiendo ayuda.

IDC dice que las empresas o bien adoptarán la transformación digital y prosperarán en el mercado, o no conseguirán dominar las disciplinas y lucharán por apenas sobrevivir. En esto coinciden más o menos todos los analistas y teóricos de la transformación digital.

5 Este *paper* recibió el primer premio en 2018 en Londres en la categoría Advertising en el concurso The Atticus, organizado por WPP.

Brian Solis dice: “Either you’re disrupting or you’re at risk of getting disrupted”, algo así como “O disrumpes o te disrumpen”, con perdón de los neologismos y de cómo suenan. La disrupción, en el contexto de la transformación digital, consiste en una nueva oferta de valor en general brindada por una empresa que habitualmente no es la líder del momento y que propone prestaciones sustancialmente mejores para el usuario final. Es importante no confundirse: estamos hablando de valor y no de precio, porque en esencia la disrupción no implica necesariamente brindar un servicio *premium* a bajo costo, aunque muchas de las nuevas empresas digitales apalancan su rápido crecimiento bajo esta premisa (y a algunas así les va).

Roberto Wagmaister y Raúl Katz, autores del libro *Ecosistemas digitales: innovación y disrupción en América Latina*, afirman que “... la transformación digital ya no es una opción para las empresas, sino que es una obligación para sobrevivir en un mundo en el que la tecnología ha copado cada rincón y ha derramado su influencia por todas las capas de las compañías”.

No quiero sonar apocalíptico, pero a juzgar por lo que ha sucedido durante la pandemia de COVID-19, estamos llegando increíblemente tarde, y para empeorar el panorama, en poco tiempo más lo digital no va a ser más un diferenciador. En un *paper* titulado “The Digitisation of Everything”, Ernst & Young dice:

La digitalización de todo es un paso enorme, muy por encima de la invención y la adopción de internet, principalmente por su escala y ritmo de cambio. Lo que describimos hoy como “digital” en pocos años no tendrá sentido. Una “cámara digital” es hoy en día una simple “cámara” para aquellos que no vieron

algo diferente. De la misma manera, una “estrategia digital” se convertirá en la estrategia normal. Por eso es importante tomar ventaja y aprender mientras haya tiempo.

Coincido totalmente, y creo que todavía se confunde el concepto: una organización puede ser digital y puede tener ADN digital, aunque sus métodos de producción y sus productos no sean digitales. Es la mentalidad, la cultura y —fundamentalmente— cómo se planta de cara al mundo lo que define si es digital o no. Cualquier pyme, cualquier comercio y cualquier profesión sin distinción de tamaño, rubro o actividad se puede transformar digitalmente y desarrollar ADN digital para tener éxito expandiéndose más allá de sus límites actuales.

Desde mi punto de vista, muchas actividades deberían tomar conciencia de que hay algo que quizás se les esté escapando. No es posible crecer y prosperar en la nueva economía digital manteniendo modelos organizacionales de la era industrial, con tecnología obsoleta y procesos anticuados que apenas alcanzan para mantenerlas a flote y donde ya no funciona correr a los cambios desde atrás.

Esto demuestra que llegó el momento de aceptar que el negocio tradicional, aunque retocado digitalmente, ya no es sustentable en el tiempo. Aun con diferencias sustanciales entre las economías y las culturas regionales, y entre distintas realidades locales, las organizaciones comparten problemas similares y enfrentan desafíos comunes. No ser digitales —como se verá en el desarrollo del libro— comprende múltiples problemas que no están restringidos al mundo de la tecnología y de lo digital únicamente.

No obstante, los negocios que todavía no lo han hecho necesitan con urgencia comenzar a recorrer el camino de la transformación digital para acompañar los cambios

requeridos en el mercado, para **ser** digitales y así lograr el éxito. En definitiva, deben dejar de culpar al pasado y a la coyuntura, elegir definitivamente su destino y de esa manera cumplir con el postulado del viejo Jung.