

Deloitte.



Pensar en grande con la transformación empresarial

Seis claves para desbloquear nuevos valores de la empresa

La palabra "transformación" se usa mucho hoy en día, pero puede tener diferentes significados para diferentes individuos y empresas. En un mundo de disrupciones y turbulencias sin precedentes en el mercado, la transformación gira hoy en torno a la necesidad de generar nuevo valor para desbloquear nuevas oportunidades, impulsar un nuevo crecimiento y proporcionar nuevas eficiencias.

La Transformación implica reconsiderar cómo su empresa crea valor hoy y en el futuro. En otras palabras, todas las transformaciones requieren pensar en grande. ¿Por qué? Porque la mejora incremental no es suficiente para ganar en el entorno empresarial actual, que se encuentra en un estado de disrupción exponencial. Su organización requiere un crecimiento sostenido frente a disrupciones casi constantes, y un crecimiento sostenido requiere una reinversión ágil. No es suficiente para ganar hoy. Tiene que ser capaz de seguir evolucionando en el futuro.

Los riesgos de la transformación

Una transformación efectiva del negocio significa que su organización puede sobrevivir y prosperar mientras busca nuevas oportunidades impulsadas por la innovación que surjan, mientras responde a las cambiantes demandas del mercado y mientras navega por las cambiantes complejidades regulatorias. Sin embargo, debe proceder con cautela. Hoy en día, las transformaciones se realizan a velocidades vertiginosas, lo que requiere un nivel de integración y alineación que muchas empresas no están preparadas para manejar.

Debido a que muchas de las iniciativas que antes tardaban cinco o seis años en completarse ahora se están implementando en un año o menos, muchas organizaciones ahora necesitan gestionar cerros de información, plazos reducidos e innumerables decisiones que afectan a casi todos los aspectos de la estrategia y las operaciones. El riesgo de fracasar es grande, pero las empresas que pueden alinear los elementos dispares pueden lograr objetivos audaces, tanto ahora como en el futuro.

Entender las claves estratégicas para lograr un valor innovador

A la luz de los riesgos potenciales, alinear todos los elementos para que la transformación del negocio sea "correcta" requiere algo más que una hoja de ruta para ir de A a B. Requiere un enfoque integrado que vincule la estrategia de negocio con la disciplina de transformación con la disciplina ejecutiva, con el fin de desbloquear el valor innovador.

Se avecinan grandes preguntas. La buena noticia es que ya conocemos algunas de las respuestas. Son claves útiles que puede utilizar para hacer que la transformación de su negocio sea una que pueda entregar el valor que está buscando.

Hemos identificado estas **seis claves** basándonos en cientos de trabajos con algunas compañías líderes a nivel mundial, hemos visto de primera mano cómo estas claves pueden ayudar a desbloquear un valor que es tanto revolucionario como evolutivo.

¿Qué es la transformación empresarial?

Es la oportunidad de definir una ambición audaz que va más allá del cambio incremental: la oportunidad de repensar sus modelos de negocio y operativos para ofrecer un valor innovador. Implica tomar decisiones estratégicas que afectan el lugar en donde crecerá, cómo funciona su organización y qué tipo de mejoras en el rendimiento puede esperar.

1. Comience con una ambición basada en la estrategia

Los líderes en la transformación empresarial por lo general tienen una estrategia de negocios claramente articulada y bien entendida. A menudo, las opciones estratégicas de una organización -aunque tácitamente comprendidas por la gerencia superior- no se traducen en opciones de implementación por el resto de la empresa. ¿El resultado? La dilución del valor.

Una estrategia sólida sirve como base para una amplia gama de decisiones de inversión en toda la empresa,

la asignación de recursos y las expectativas de rendimiento. Ayuda a dar forma a una ambición de transformación ejecutable, es decir, el valor que debe surgir de la transformación.

Las organizaciones que han invertido en la articulación de su estrategia pueden traducir los objetivos estratégicos en una ambición de transformación audaz pero realista que puede ser ejecutada por la organización. Estas compañías tienen un profundo conocimiento de cómo sus organizaciones crearán, entregarán y capturarán el valor.

Ese conocimiento debe estar en el centro de su ambición de transformación. Trabajar hacia la claridad estratégica y el consenso sobre la ambición ayuda a los ejecutivos a alinear sus objetivos y actividades. Les ayuda a articular más claramente los resultados de transformación deseados, desde una perspectiva financiera o desde una perspectiva operativa. Y les ayuda a ajustar los elementos de la estrategia de transformación basándose en la capacidad de la organización para lograr esos resultados.



La GRAN pregunta:

¿Cómo aseguramos que las metas y objetivos de la transformación respaldan nuestra estrategia de negocio?



2. Liderar con capacidades

Los líderes del programa de transformación rápidamente se concentran y definen las capacidades empresariales específicas que ayudarán a lograr una ventaja competitiva. En realidad, solo una pequeña parte de las capacidades totales de una organización desempeñan un papel fundamental para ayudar a la organización a encontrar nuevas formas de diferenciarse y competir. Centrarse en esas capacidades críticas puede ayudar a ofrecer mayor valor, ayudar a los líderes a impulsar la ventaja competitiva y ayudar a la organización a realizar su ambición de transformación empresarial.

Saber por dónde empezar es fundamental para desbloquear el valor a través de la transformación. La priorización permite a las organizaciones evolucionar rápidamente para abordar las

oportunidades de mercado inmediatas. También les permite construir la disciplina que necesitarán para evolucionar continuamente, y puede ayudarles a establecer la nueva trayectoria que necesitarán para seguir el ritmo de las disrupciones.

En última instancia, los líderes deben pasar rápidamente de una definición de capacidad de "personas, procesos y tecnología" a una que representa una imagen más holística y completa. Para cualquier capacidad, es una definición que proporciona un apoyo específico a las decisiones estratégicas de la organización y abarca seis dimensiones: misión, insights, integración, procesos, tecnología y talento.

Aquí hay un ejemplo. Una empresa de alimentos y bebidas quería mejores relaciones con los distribuidores y los minoristas para

impulsar el crecimiento. La compañía determinó que necesitaba transformar tres capacidades integradas.

Una reconsideración de la capacidad de retención de clientes dio como resultado una gama de productos, insights y servicios para distribuidores y clientes minoristas adaptados a los diferentes segmentos. Las capacidades para entender el mercado fueron renovadas para lograr una única fuente de información sobre la cual desarrollar su plan de acción. Y la capacidad de gestión de la cartera y de la marca de la empresa se mejoró para crear un vínculo más cercano entre la fijación de precios a los clientes y las decisiones de innovación. Al invertir en estas nuevas capacidades específicas, la organización pudo separarse de sus competidores y establecer una plataforma para el crecimiento futuro.



La GRAN pregunta:

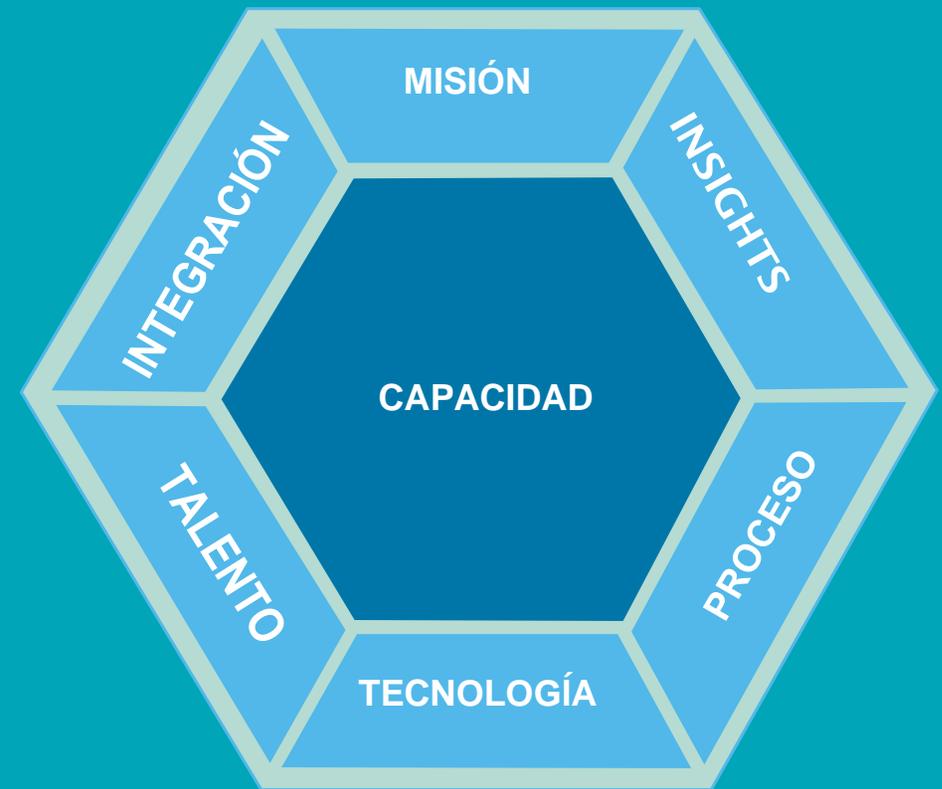
Qué necesitamos mejorar y cómo lo hacemos para lograr los objetivos de transformación?



Deloitte Capability Hexagon™ proporciona un enfoque integral para definir y diseñar las capacidades de la empresa en seis dimensiones:

- **Misión.** El propósito de una capacidad, cómo operará y qué valor proporcionará. La misión se deriva directamente de la estrategia de la empresa y la apoya
- **Insights.** El flujo de decisiones, la información y los análisis que impulsan la toma de decisiones informada y oportuna.
- **Integración.** Roles claros, derechos de decisión y políticas que faciliten la integración dentro y entre otras capacidades, funciones y asociaciones.
- **Procesos.** Un conjunto integrado y eficiente de procesos diseñados para lograr los resultados deseados.
- **Tecnología.** El software, el hardware y las herramientas necesarias para habilitar la capacidad.
- **Talento.** Las competencias, habilidades, infraestructura de talento y planificación de la fuerza laboral que permiten una base de talento óptima para ejecutar la capacidad.

Esta visión más amplia permite a las organizaciones enmarcar y vincular la ejecución al valor definido en los objetivos de la transformación.



3. Agregando valor

Los líderes del programa de transformación articulan de antemano el valor que esperan alcanzar a través de este proceso, y lo monitorean, miden y rastrean celosamente, a lo largo de su proceso de transformación. El valor debe ser el hilo conductor que vincule su estrategia de negocio y su transformación. Tómese su tiempo para ser explícito sobre exactamente cómo pretende crear valor. A continuación, establezca conexiones sólidas y claras con sus planes de ejecución.

4. Construir en sostenibilidad

Los líderes del programa de transformación saben que el valor real surge con el tiempo, a través de un cambio sostenible que perdura. Para poner en marcha las capacidades, las competencias y la cultura de adaptación al cambio adecuadas para mantener y aumentar el valor de la transformación, los datos son esenciales. Los líderes deben utilizar soluciones para la gestión del cambio basadas en datos. Tales soluciones deben apoyar un enfoque cuantificable y analítico para manejar las actitudes, los comportamientos y el compromiso. Y deben ser algo más que soluciones genéricas que no abordan los desafíos únicos de la organización.

Un caso de valor meditado se convierte en el eje que vincula la ambición de transformación con el diseño y la ejecución de capacidades. Para ello, define y descompone el programa de transformación en iniciativas manejables, cada una con valores objetivo específicos asignados a las capacidades. Una oficina de gestión de resultados dirige todos los aspectos de la entrega de valor mediante la comprensión (1) del valor del programa y (2) de cómo gestionar riesgos-beneficios y dependencias para lograr el valor de transformación deseado.

Al fomentar una organización adaptable que acoge nuevas formas de entrega de valor, los líderes pueden proporcionar una base para mantener el valor después de la transformación.

Pueden involucrar y capacitar a otros líderes dentro de la empresa para modelar y recompensar nuevos comportamientos y equipar a la fuerza laboral para tomar decisiones más efectivas, basadas en el análisis y alineadas con la ambición de transformación empresarial. Los líderes deben trabajar para integrar el cambio en la organización y construir la fuerza para continuar evolucionando a medida que surjan nuevas oportunidades de mercado.

Si no se define el valor esperado, pueden surgir problemas en el resto de las áreas. Ese fracaso, a su vez, puede dar lugar a un retroceso para abordar asuntos que deberían haberse identificado de antemano. Por ejemplo, una empresa manufacturera podría pasar por alto una capacidad de distribución especializada necesaria para apoyar un nuevo modelo de negocio multicanal. De manera similar, una institución financiera global podría perder las oportunidades de valor disponibles a través de la planificación tributaria estratégica. Estas no son consideraciones menores. Pueden llevar al éxito o al fracaso la efectividad de su transformación.

Por ejemplo, una empresa de productos de consumo creó un nuevo rol para adueñarse de las capacidades transformadas dentro de la organización. Los individuos en este rol eran responsables de transformar una capacidad de su estado actual a su estado futuro objetivo, de entregar el valor indicado en el caso de negocio, de apoyar la situación actual y la mejora continua de la capacidad. Esta nueva función integró el cambio en la organización y creó un mecanismo para mantener y aumentar el valor de las horas extraordinarias.



La GRAN pregunta:

¿Cómo reforzamos un enfoque implacable en el valor a lo largo del viaje de transformación?



La GRAN pregunta:

¿Por qué es importante extender el valor más allá de la transformación y cómo podemos hacerlo?

5. Ser ágil y flexible

Los líderes de hoy deben estar preparados para evolucionar continuamente a través de la transformación, porque el entorno empresarial y tecnológico en el que operan está en continua evolución. Los líderes deben trabajar duro para integrar la agilidad, la innovación y una mentalidad disruptiva en cada iniciativa de transformación.

Este enfoque ágil también puede ayudar a obtener resultados rápidos y progresos iterativos que se alinean con el valor de transformación deseado. Un enfoque ágil con soluciones ágiles pueden

proporcionar beneficios iniciales que pueden ayudar a financiar la ejecución de la transformación. Otra ventaja de la agilidad versus un enfoque de entrega "big bang": mayor transparencia y visibilidad en el progreso, su "captura de valor" real. Un enfoque ágil también puede apoyar su capacidad para manejar la complejidad y la imprevisibilidad, a través de procesos de desarrollo que son iterativos e incrementales.

Es importante que los líderes diseñen su negocio para un resultado final cambiante, teniendo en cuenta escenarios alternativos de mercado y las tecnologías en evolución.

6. Inversión en el talento del programa

Los líderes de la transformación reconocen que el fracaso o éxito del intento de transformación depende del liderazgo y el talento. Un líder potente debe tener influencia y credibilidad dentro de la organización para hacer cambios importantes y dar forma a cómo se hace el trabajo. Asignar a un líder de negocios respetado y capaz es fundamental para establecer la credibilidad y la importancia de la transformación para los objetivos estratégicos de la organización. Muchas organizaciones cometen el error de no dedicar a los mejores talentos para apoyar la transformación, ya que ese talento está enfocado en lograr objetivos corporativos de corto

plazo. Pero los programas de transformación empresarial suelen requerir una inversión significativa en recursos empresariales para lograr la ambición de la transformación, y el rendimiento de esta inversión suele ser directamente proporcional al nivel y la dedicación del talento alineado con la transformación.

Esto requiere un líder dedicado a la transformación, no alguien que tenga que tomar las responsabilidades de liderazgo de la transformación además de realizar su trabajo regular. ¿Por qué? Porque la separación de tareas puede diluir la efectividad del individuo en el rol regular y en el nuevo rol de liderazgo en la transformación. Usted debe mantener

A lo largo de cualquier transformación, se conectarán con sus pares, socios y estrategias para desafiar su propio pensamiento y anticiparse a las futuras disrupciones que convertirán en una ventaja competitiva. Por ejemplo, un minorista creó un equipo de innovación independiente para analizar la tecnología disruptiva y comprender la influencia de las fuerzas externas del mercado en una transformación de varios años. Este enfoque ayudó a la organización a construir una solución sostenible diseñada para seguir siendo relevante en un entorno en evolución.

a los líderes fuertemente conectados a roles específicos. Ese enfoque también puede ayudarlo a retener a los mejores talentos durante la transformación, de modo que pueda redistribuir ese talento hacia el negocio después de la transformación y ayudar a continuar el crecimiento del valor.

Tenga en cuenta que el "líder de la transformación empresarial" no es necesariamente un destino de carrera, sino más bien una parte integral de una trayectoria de desarrollo profesional. Las habilidades y la experiencia que su líder de transformación principal adquiere a través de la transformación se pueden aplicar directamente al negocio transformado y ayudar a mantener el valor de la transformación a lo largo del tiempo.



La GRAN pregunta:

¿Por qué la agilidad y la flexibilidad son tan importantes para una transformación efectiva del negocio?



La GRAN pregunta:

¿Cómo debe lucir el liderazgo efectivo de transformación?

La transformación en funcionamiento:

Una eficiente ejecución fue vital para el éxito de un conglomerado de periódicos que necesitaba repensar su negocio tradicional de edición impresa en un mercado que estaba evolucionando hacia los medios digitales. Los líderes de la compañía necesitaban encontrar formas de hacer crecer el nuevo negocio y reducir el negocio heredado, a la vez que gestionaban la transición de forma eficaz. Ayudamos al cliente a reinventar su modelo de negocio y reformular su modelo operativo para apoyar una estrategia digital y aprovechar la creciente demanda de los consumidores. Esa ayuda implicaba la transformación de todos los aspectos de la nueva cadena de valor y la creación de nuevas capacidades en la venta y contenido digital, producción, circulación, RRHH, TI y finanzas. En paralelo, también ayudamos a transformar capacidades que no eran centrales en el nuevo modelo operativo, como la reducción de la entrega de impresiones a domicilio a tres días a la semana y la ingeniería de una operación de impresión de menor costo. A través de estos avances de transformación, la organización pudo aprovechar las disrupciones para acelerar el crecimiento de los ingresos digitales.

Hacerse cargo de la disrupción

Ya no es suficiente responder a las disrupciones. Los líderes tienen que anticiparse y hacerse cargo de la disrupción, con la agilidad y la disciplina que les ayudarán a diferenciarse y a mantenerse a la vanguardia. Sin una visión y una estrategia claras para dar forma a la ejecución, las iniciativas de transformación del negocio pueden fallar incluso en las empresas de mayor rendimiento. Estas seis claves para desbloquear el valor de transformación, sin embargo, pueden ayudar a evitar que eso suceda. La gran idea es simple: mantener vínculos claros entre la estrategia de negocio, la ambición de transformación y la disciplina ejecutiva. Esos vínculos son esenciales para entregar el valor que usted está apuntando a través de la transformación. Ellos pueden ayudarle a ejecutar su diseño.

Hablemos

¿Quieres aprender más sobre estas claves para desbloquear el valor y explorar algunas de las grandes preguntas de transformación que deberían estar en tu mente? Deberíamos hablar. Nuestra red global de profesionales ayuda a algunas de las empresas líderes del mundo a superar con éxito los grandes desafíos de la transformación cada día, adoptando un enfoque personalizado para ayudar a posicionar a nuestros clientes para una evolución continua. Tenemos un sólido historial de resultados en la transformación empresarial, y podemos ayudarle a empezar a liberar el valor que es importante para su organización. Contáctenos para conversar.

Christine Anderson

Principal

Deloitte Consulting LLP
christinebanderson@deloitte.com

Todd Kovacevich

Principal

Deloitte Consulting LLP
tkovacevich@deloitte.com

Karen Bowman

Principal

Deloitte Consulting LLP
karbowman@deloitte.com

Mark Pocharski

Principal

Deloitte Consulting LLP
mpocharski@deloitte.com

Dan Kinzler

Principal

Deloitte Consulting LLP
dkinzler@deloitte.com



Esta publicación contiene información general solamente y se basa en las experiencias e investigaciones de los profesionales de Deloitte. Deloitte no está, por medio de esta publicación, prestando asesoramiento o servicios comerciales, financieros, de inversión u otros servicios profesionales. Esta publicación no es un sustituto de dichos consejos o servicios profesionales, ni debe ser utilizada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier acción que pueda afectar a su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte, sus filiales y entidades relacionadas no serán responsables de las pérdidas sufridas por cualquier persona que se fíe de esta publicación.

Como se utiliza en este documento, "Deloitte" significa Deloitte Consulting LLP, una subsidiaria de Deloitte LLP. Visite www.deloitte.com/us/about para una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte LLP y sus subsidiarias.

Copyright © Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados.