



Ubicando la estrella del norte

Mantenerse centrado y encaminado

Maximilian Schroeck, Jon Kawamura, y Anne Kwan

PARTE DE UNA SERIE DE DELOITTE SOBRE TRANSFORMACIÓN DIGITAL INDUSTRIAL

El camino hacia Industria 4.0 a menudo requiere trayectos de transformación de múltiples años. Este artículo, el segundo de la serie, guía a los lectores a ubicar la estrella del norte de la transformación que les ayude a sus organizaciones mantenerse centradas y encaminadas.

EN NUESTRO PRIMER artículo de esta serie, *Digital industrial transformation: Reinventing to win in Industry 4.0* [Transformación digital industrial. Reinventando para ganar en Industria 4.0], esbozamos la transformación digital industrial como un camino para que las compañías aprovechen el

El prospecto puede ser abrumador, y mantenerse encaminado demanda centrarse – en otras palabras, la estrella del norte de la transformación digital.

poder de Industria 4.0, creando y monetizando soluciones del Internet de las cosas industrial [Industrial Internet of Things (IIoT)] mediante incrustar las nuevas tecnologías y capacidades digitales en sus activos legados.¹ Sin embargo necesaria, la transformación digital industrial puede estar en el camino de la organización hacia el Internet de las cosas industrial plenamente conectado, muchos ven la transformación como compleja y desafiante. El reporte de Deloitte sobre la preparación para Industria 4.0 encontró que solo el 14 por ciento de los 1,600 ejecutivos de la sala directiva entrevistados tienen confianza de que sus organizaciones están preparadas para aprovechar plenamente los cambios asociados con Industria 4.0.²

El prospecto puede ser abrumador, y mantenerse encaminado demanda centrarse – en otras palabras, la estrella del norte de la transformación digital. En este artículo, esbozaremos cómo defina su estrella del norte de la transformación digital industrial, el primer paso para ayudar a que usted mantenga su transformación no solo en el curso sino realizarla a toda velocidad. La estrella del norte de la transformación digital les ayuda a los líderes a mantener a la vista la meta final a través de los inevitables trastornos. Formulada y

comunicada a los *stakeholders*, sirve a una variedad de propósitos:

Claridad. Un mensaje realmente articulado asegura que todos los *stakeholders* claramente entiendan la aspiración, los resultados que se intentan, y la racionalidad para la transformación. La claridad es quizás el propósito más importante realizado por la estrella del norte, considerando que un tercio de los ejecutivos reportan “carencia de visión del liderazgo” como uno de los principales tres desafíos para establecer una estrategia de Industria 4.0.³ Además, la estrella del norte define la estrategia de la compañía para el resto de la transformación (vea

figura 1).

Movilización. Transformación digital significa diferentes cosas para diferentes personas. Incluso los empleados más directamente involucrados en iniciativas de transformación pueden tener un tiempo difícil articulando qué ha cambiado y qué no es para mí. La estrella del norte busca aclarar el propósito de los empleados y mantenerlos motivados y comprometidos.

Alineación. En una encuesta reciente, un tercio de los ejecutivos encuestados citó la carencia de alineación interna como uno de los principales tres desafíos en la búsqueda de la transformación digital.⁴ La estrella del norte esboza de manera clara las metas de transformación de toda la compañía, permitiendo que cada función y unidad de negocios comience a trasladar en cascada esas metas y ajustar su carta de navegación de acuerdo con ello.

Marca. Viviendo lo que se predica señala a sus clientes y a sus socios que usted es un digno jugador digital industrial. Una estrella del norte bien articulada les asegura a sus clientes que ellos pueden hacer la prueba de futuro para sus iniciativas más estratégicas con usted como un socio estratégico de pensamiento para ayudarles a navegar los potenciales cambios futuros del mercado.

FIGURA 1

Transformación digital industrial

La estrella del norte de la transformación digital establece el tono para el resto de la transformación mediante responder estas tres preguntas.



Fuente: Análisis de Deloitte.

Articular la estrella del norte de la transformación digital debe ser el primer paso en el camino de la transformación digital de cualquier compañía. Ello alinea a los líderes con la visión del futuro que guía y le da forma a los programas de transformación, así como también a las decisiones de la compañía acerca de cómo adaptar su modelo de negocios, sus capacidades, y su modelo de operación.

Articulación de la estrella del norte de la transformación

Tal y como lo estableció nuestro artículo anterior, la transformación digital industrial, para muchas compañías de tecnología e industriales no es solo un camino para crecer – es un imperativo para la supervivencia. Pero solo porque la transformación

sea esencial no significa que resonará en sus empleados, clientes, socios, y accionistas. Esta es la razón por la cual una meta claramente establecida es crítica.

Su estrella del norte de la transformación es una declaración concisa y convincente que articula:

- La visión de largo plazo (cinco-a-diez-años) de la transformación;
- Los objetivos de corto a mediano plazo (uno-a-tres años), en servicio de esa meta de largo plazo; y
- Qué significa ello para sus clientes.

Incluso las compañías que comiencen esfuerzos de transformación digital para reorganizar las operaciones internas pueden querer desafiarse para pensar acerca de capturar la oportunidad de crecimiento cuando el tiempo sea correcto.

VISIÓN DE LARGO PLAZO

Es importante articular la visión y la aspiración de largo plazo de manera que quienes hagan parte de ella tengan alguna idea del destino. Las compañías a menudo dedican muy poco tiempo y esfuerzo a cristalizar la visión. Incluso cuando lo hacen, frecuentemente lo hacen de manera incremental más que cambiante del juego. La investigación de Deloitte sobre Industria 4.0 revela que los planes de muchas organizaciones para la transformación digital son espejo de los objetivos actuales, simplemente debido a la inercia.⁵ Independiente de si su compañía busca reorganizar operaciones internas o capturar crecimiento en el mercado de IIoT, la visión de largo plazo debe ser sólida.

Por ejemplo, una compañía minera estableció un nuevo centro de excelencia digital para permitir la planeación y la toma de decisiones orientadas por datos, y en últimas mejorar la eficiencia operacional. La carta de navegación del grupo fue construir una visión digital amplia que cubriera toda la cadena de valor, desde proveedores hasta clientes, desde automatización de equipo hasta una fuerza de trabajo móvil conectada. Para cada iniciativa, el nuevo centro de excelencia digital usó un enfoque de *piense en grande, comience pequeño, escale rápido* para lograr el equilibrio correcto entre mirar de lejos hacia el futuro y centrarse en el impulso de corto plazo.⁶

Incluso las compañías que comiencen esfuerzos de transformación digital para reorganizar las operaciones internas pueden querer desafiarse para



pensar acerca de capturar la oportunidad de crecimiento cuando el tiempo sea correcto. De hecho, el ROI alto proveniente de la transformación digital es casi tan probable que resulte de inversiones en innovación como de inversiones en productividad.⁷ Para desbloquear esas oportunidades de transformación digital orientadas-al-crecimiento, las compañías pueden considerar ver su transformación centrada internamente como un escalón hacia el crecimiento futuro.

La iniciativa de perspectivas proactivas de un fabricante automotriz muestra esta progresión. Los ejecutivos querían reducir problemas de calidad mediante tele-diagnóstico y analíticas predictivas e implementaron una solución de IoT que se espera ahorre US\$8 millones en costos de garantía durante los primeros 24 meses – e incluso más en costos de retiro. Sin embargo, se dieron cuenta que la oportunidad considerable de crecimiento radicaba en solo un paso adicional, en el lanzamiento de una flota de camiones conectados y otros nuevos servicios. Ellos anunciaron ampliamente sus aspiraciones de transformación digital, incluyendo su visión para una flota conectada y se dieron a sí mismos una ventaja en capturar una

parte del mercado de soluciones de administración de flota de crecimiento rápido.⁸

MARCADORES DE MILLA PROVISIONALES

Si bien las aspiraciones de largo plazo describen el destino, también es importante señalar las marcas de milla a lo largo del camino – que es donde entran en juego los objetivos de corto y mediano plazo. Ellas deben ser concretas y medibles, para permitir la cuantificación del impulso temprano y para señalar la necesidad de ajustes cuando sea necesario.

Para desbloquear esas oportunidades de transformación digital orientadas-al-crecimiento, las compañías pueden considerar ver su transformación centrada internamente como un escalón hacia el crecimiento futuro.

Hitachi Vantara, una subsidiaria de US\$4 billones del conglomerado japonés, buscó un objetivo de mediano plazo de balancear los ingresos ordinarios provenientes de sus negocios existentes, así como los provenientes de sus nuevos productos y servicios digitales y como-un-servicio, en apoyo de su visión de más largo plazo de orientar la transformación digital de toda la corporación. Scott Kelly, director de operación y transformación jefe de Hitachi Vantara, explica: balancear tanto los flujos actuales de ingresos ordinarios como desarrollar nuevos flujos de ingresos ordinarios digitales fue crítico para mantener las relaciones existentes con clientes y socios, como lo fue desarrollar nuevas. Aseguró que construyéramos un fundamento saludable para el crecimiento futuro cuando escalemos nuestros negocios digitales.”⁹

CENTRADO EN EL CLIENTE

Finalmente, las compañías tienen que articular cómo la transformación afectará a los clientes. Después de todo, abordar las cambiantes expectativas del cliente – preferencias por resultados y soluciones en lugar de productos, modelos de pago opex versus modelos de pago capex, etc. – pueden estar en el corazón del imperativo de la compañía para el cambio. Vincular de manera explícita la transformación y el estar centrado en el cliente puede hacer que ello sea real para empleados y *stakeholders* internamente y para

La transformación digital ofrece tremendas oportunidades para que las compañías no solo revolucionen maneras internas de trabajar, sino también para que amplíen el horizonte en oportunidades de crecimiento en nuevos mercados y con nuevos clientes.

socios y clientes externamente. Hitachi Vantara, por ejemplo, realizó mapeo extensivo del cliente para descubrir puntos críticos de compromiso, y desarrolló un libro interno de juego para cada departamento, incluyendo finanzas y cuentas por pagar, para volverse centrada-en-el-cliente.¹⁰

Comenzar el camino de su transformación

Ahora que usted ha definido la estrella del norte de la transformación digital, es el momento de alinear sus *stakeholders* y su organización y conseguir que se incorporen. Aquí hay unas pocas sugerencias sobre cómo iniciar el proceso.

Primero, *amplifique la estrella del norte*. Señale su intención estratégica a competidores, socios, clientes, y empleados. Esto requiere compra indisputada de la sala directiva más allá del CIO o del CTO, a menudo acompañada por inversión importante en iniciativas de mercadeo y de administración del cambio.

En un fabricante y distribuidor de empaques para alimentos, el CFO patrocinó la iniciativa de la transformación digital, con el CEO siendo un seguidor visible en el comité directivo. Esta alianza multifuncional elevó la transformación desde un programa funcional hacia una prioridad de toda la compañía.

Segundo, *comprométase con la transformación*. Haga que la aspiración de la transformación sea concreta mediante trasladarla en un plan financiero. La transformación ciertamente requerirá inversión, pero debe rendir desempeño financiero superior. Sin embargo, es crítico que los líderes entiendan que el horizonte de tiempo de ejecución-a-valor de la transformación puede durar entre cuatro y cinco años. El plan financiero establece expectativas apropiadas con sus accionistas, clientes, socios, y empleados, y ofrece disciplina mediante girar un microscopio en las inversiones y actividades existentes, ayudando por lo tanto a minimizar distracciones y allanando hacia un camino futuro

más suave.

Finalmente, *estructure e inicie*. Defina y lance sus equipos e iniciativas de transformación. Hay un arte y una ciencia para determinar la construcción organizacional de la transformación. Podría ser lanzado como un equipo separado, multifuncional, alineado con una línea específica de negocios o incrustado en equipos existentes. Diseñe las

estructuras del equipo con la intención de orientar los resultados deseados.

La transformación digital ofrece tremendas oportunidades para que las compañías no solo revolucionen maneras internas de trabajar, sino también para que amplíen el horizonte en oportunidades de crecimiento en nuevos mercados y con nuevos clientes. Decidir dónde comenzar puede

ser la parte más difícil, pero ello es así quizás porque muchas organizaciones olvidan el esfuerzo requerido para cristalizar su estrella del norte, un primer paso crítico para inculcar el centro de atención, orientar la alineación, y asegurar el impulso a través de la organización. Después de todo, uno puede determinar el mejor lugar para comenzar solo cuando uno tiene en mente un destino claro.

Notas finales

¹ Maximilian Schroeck et al., *Digital industrial transformation: Reinventing to win in Industry 4.0*, Deloitte Insights, May 13, 2019.

² Punit Renjen, "Industry 4.0: Are you ready?," *Deloitte Review* 22, January 22, 2018.

³ Punit Renjen, *How leaders are navigating the Fourth Industrial Revolution*, Deloitte Insights, January 20, 2019.

⁴ Renjen, "Industry 4.0."

⁵ Mark Cotteleer, Monika Mahto, and Timothy Murphy, *The strategy paradox: A defensive position on digital transformation*, Deloitte Insights, October 10, 2018.

⁶ Compromiso de consultoría de Deloitte.

⁷ Andy Daecher and Brenna Sniderman, *The innovation paradox: A balance between optimization and uncharted waters*, Deloitte Insights, October 10, 2018.

⁸ Ashwin Patel, Aref Khwaja, and Derek Snidauf, "Proactive insights in truck manufacturing case study: Daimler Trucks Asia client spotlight," Deloitte, accessed May 1, 2019.

⁹ Compromiso de consultoría de Deloitte.

¹⁰ Aaron Baar, "Hitachi Vantara transforms for a data-driven future," *Wall Street Journal*, May 30, 2018.

Agradecimientos

Los autores desean dar las gracias a **Julie Shen** de Deloitte Consulting LLP por su investigación y dedicación para llevar este artículo a la vida. Los autores también quieren reconocer a **Cristina Stefanita, Deepak Sharma, Rohan Gupta, Ashish Tiwari, Emma Franking, y Felicia Widjaja** de Deloitte Consulting LLP por sus contribuciones a la práctica de la transformación digital.

Acerca de los autores

Maximilian Schroeck | mschroeck@deloitte.com

Maximilian Schroeck es directivo de la práctica de Technology, Media & Telecommunications, de Deloitte Consulting LLP. Tiene más de 25 años de experiencia liderando organizaciones en capital privado, desarrollo corporativo, y desarrollo de negocios nuevos. Centrado en el sector de alta tecnología, Schroeck asesora clientes en crecimiento, optimización de portafolio, y estrategias de transformación. Tiene su sede en San Jose, California. Conéctese con Schroeck en LinkedIn en www.linkedin.com/in/maximilian-schroeck-0891571/.

Jon Kawamura | jkawamura@deloitte.com

Jon Kawamura es director administrativo de la práctica de Technology Strategy and Architecture, de Deloitte. Tiene más de 20 años de experiencia liderando proyectos de TI y operacionales a través de múltiples industrias con un reciente centro de atención puesto en servir a clientes de alta tecnología. Kawamura tiene su sede en San Francisco. Conéctese con él en LinkedIn en www.linkedin.com/in/jonkawamura/.

Anne Kwan | annkwan@deloitte.com

Anne Kwan es líder de la práctica de Technology, Media & Telecommunications, de Deloitte. Asesora clientes, evolucionando sus estrategias de crecimiento con modelos flexibles de negocios de consumo-como-un-servicio. Sus compromisos recientes incluyen el diseño y lanzamiento de nuevos negocios de Internet de las Cosas. Kwan tiene más de 18 años de experiencia en industria de tecnología y consultoría administrativa. Su sede está en San Francisco. Conéctese con Kwan en LinkedIn en www.linkedin.com/in/annekwan/.

Contáctenos

Nuestras perspectivas pueden ayudarle a tomar ventaja del cambio. Si usted está buscando ideas frescas para abordar sus desafíos, debemos hablar.

Liderazgo de industria

Maximilian Schroeck

Principal | Deloitte Consulting LLP
+1 408 704 4158 | mschroeck@deloitte.com

Maximilian Schroeck es directive de la práctica de Technology, Media & Telecommunications, de Deloitte Consulting LLP. Tiene más de 25 años de experiencia liderando organizaciones en capital privado, desarrollo corporativo, y desarrollo de negocios nuevos.

Anne Kwan

Managing director | Deloitte Consulting LLP
+1 415 783 6379 | annkwan@deloitte.com

Anne Kwan es líder de la práctica de Technology, Media & Telecommunications, de Deloitte. Asesora clientes en la evolución de sus estrategias de crecimiento con nuevos modelos flexibles de negocio de consumo-como-un-servicio.

Jon Kawamura

Managing director | Deloitte Consulting LLP
+1 415 419 4735 | jkawamura@deloitte.com

Jon Kawamura es director administrative de la práctica de Technology Strategy and Architecture, de Deloitte, con más de 20 años de experiencia liderando proyectos de TI y operacionales a través de múltiples industrias.

La práctica Digital Transformation, de Deloitte Consulting LLP, ha asesorado clientes en el sector de tecnología (e.g., hardware y software) así como también en el sector industrial (e.g., fabricación, construcción, y energía) para ingresar y competir en nuevas áreas de crecimiento. Nuestro trabajo incluye definir estrategias de primero-el-cliente, construir nuevos modelos de negocio y de operación, y lanzamiento de las capacidades críticas requeridas para rápidamente orientar el escalamiento – todo ello para lograr resultados óptimos a partir de conjuntos limitados de recursos. Para más información contacte a los autores.



Suscríbese para actualizaciones de Deloitte Insights en www.deloitte.com/insights.

🐦 Siga a @DeloitteInsight

Colaboradores de Deloitte Insights

Editorial: Matthew Budman, Blythe Hurley, y Rupesh Bhat

Creativo: Sonya Vasilieff y Mahima Dinesh

Promoción: Ankana Chakraborty

Artes: Sonya Vasilieff

Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos originales, reportes y publicaciones periódicas que proporcionan ideas para negocios, el sector público y ONG. Nuestra meta es aprovechar la investigación y experiencia de nuestra organización de servicios profesionales, y la de coautores en academia y negocios, para avanzar la conversación sobre un espectro amplio de temas de interés para ejecutivos y líderes del gobierno.

Deloitte Insights es una huella de Deloitte Development LLC.

Acerca de esta publicación

Esta publicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus afiliados están, por medio de esta publicación, prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos, u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tales asesoría o servicios profesionales, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado.

Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus respectivos afiliados serán responsables por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

About Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembros, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembros son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. En los Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas de los Estados Unidos miembros de DTTL, sus entidades relacionadas que operan usando el nombre "Deloitte" en los Estados Unidos y sus respectivas afiliadas. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública. Para aprender más acerca de nuestra red global de firmas miembros por favor vea www.deloitte.com/about.

© 2019 Deloitte Deloitte Development LLC. Reservados todos los derechos.

Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Documento original: "**Setting the north star. Staying focused and on track**", Deloitte Insights, July 2019.

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/industry-4-0/digital-transformation-strategic-guardrails.html>.

Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.