

RESEÑA DEL LIBRO

*THE DIGITAL MATRIX. NEW RULES FOR BUSINESS
TRANSFORMATION THROUGH TECHNOLOGY*, DE

VENKAT VENKATRAMAN

ISBN 978-1-928055-20-4, LifeTree Media Ltd., 2017.

Marisa Sánchez¹

1. Introducción

Venkat Venkatraman es profesor de Administración en Questrom School of Business en la Universidad de Boston. Previamente, enseñó en la Sloan School of Management en el Massachusetts Institute of Technology y la London School of Business. Se considera una de las máximas autoridades en temas de estrategia digital. Es autor de numerosos artículos en revistas académicas líderes.

The Digital Matrix permite entender los tres tipos de jugadores que están definiendo el nuevo mundo de los negocios; las tres fases de la transformación por las cuales toda empresa transita para re-inventarse; y los tres movimientos ganadores que aseguran el éxito. En la introducción, el autor pregunta: “¿Su negocio se está convirtiendo en digital?”. La pregunta no se refiere a si una compañía ha implementado cambios digitales, sino que se relaciona con el hecho de que diferentes tecnologías tengan influencia o afecten actualmente o

¹ Dra. en Ciencias de la Computación de la UNS y Profesora Asociada de Tecnología de la información en las organizaciones e Inteligencia empresarial en el Departamento de Ciencias de la Administración de la UNS. mas@uns.edu.ar

en el futuro cercano su negocio. Tal como señala Venkatraman, un negocio se convierte en digital si se cumplen determinadas condiciones:

- El big data, el análisis de datos o la inteligencia artificial afectan los procesos y cómo se toman las decisiones.
- Las redes sociales dan forma a las acciones, interacciones y consumos de los clientes.
- Las aplicaciones móviles y la computación en las nubes son esenciales para brindar servicios a los clientes.
- El internet de las cosas vincula los productos vía sensores y software a una red más amplia de productos en la red y la nube.
- La robótica, los drones y la impresión 3D son conductores clave para la evolución de la cadena de suministros de la compañía.
- Los algoritmos de computación cognitiva y la robótica tienen influencia en cómo se piensa reinventar un negocio en el futuro.

Después de dejarnos reflexionar sobre los puntos anteriores, el autor abunda en ejemplos (Uber, Airbnb, GE, Philips, Whirlpool, Bosch, John Deere) que dejan en evidencia que la digitalización está en el corazón de todo lo que una organización realiza. Después de hacer hincapié en la necesidad de prepararse para la transformación digital, el autor introduce cómo redefinir un modelo de negocios y organiza su propuesta en cuatro partes que se amplían en las siguientes secciones de esta reseña.

2. Su empresa ya es digital

Venkatraman destaca que las empresas digitales muestran patrones de escala y alcance a una velocidad que es muy diferente a la de la era industrial. La escala no se ve reflejada por el número de unidades fabricadas. El alcance no se limita a las industrias adyacentes. La velocidad está dada por la rapidez en capitalizar las oportunidades. Para entender y reflexionar sobre las fuerzas que posiblemente tengan influencia en el futuro, el autor ofrece una herramienta que denomina “matriz digital”. La matriz se estructura por los tres tipos de jugadores que cooperan y compiten en el nuevo escenario definido por ecosistemas, y las

tres fases de la transformación. Los jugadores están dados por los tradicionales del sector industrial, los emprendedores tecnológicos, y los gigantes digitales.

Si bien la transformación no es cronológica o lineal, Venkatraman distingue las etapas de experimentación para determinar el rumbo del modelo de negocios; la colisión en la cual las reglas digitales desafían las prácticas industriales tradicionales; y la reinención cuando los jugadores tradicionales, los emprendedores tecnológicos y los gigantes digitales trabajan en conjunto para resolver los problemas de los consumidores. El autor propone utilizar la matriz para determinar la posición relativa de una empresa.

3. Tres fases de la transformación

Este apartado es uno de los más extensos. El autor elabora una presentación sobre las fases de la transformación para que el lector advierta en qué etapa se encuentra su industria y su compañía. De esta forma, resulta más claro entender las oportunidades y presiones de la transformación digital. Describe las vicisitudes que emergen en cada etapa, los desafíos y las acciones clave. Las descripciones son amenas, auto-contenidas y enriquecidas con referencias. El autor abunda en ejemplos reales, los cuales permiten vislumbrar que los ganadores han realizado movimientos que les han permitido navegar en el camino de la transformación. Y así queda motivado el lector para el próximo gran apartado del texto.

4. Tres movimientos ganadores

Este apartado presenta tres movimientos que reflejan los nuevos principios de la administración: cómo navegar en ecosistemas digitales; cómo trabajar con diferentes compañías con el objetivo de cocrear nuevas capacidades para brindar nuevas propuestas de valor; y cómo diseñar una organización para reflejar la intersección entre los humanos y las máquinas.

Se presentan conceptos propios del tema tales como ecosistemas, quiénes son los participantes, los roles, y cómo orquestarlos. A partir de diferentes casos, el autor presenta preguntas para que el lector pueda reflexionar sobre

las mejores decisiones estratégicas. Dedicar un capítulo a describir el concepto de “coopetición” acuñado por Ray Noorda, quien indicó: “Usted debe competir y cooperar al mismo tiempo”. Debate sobre las relaciones entre los gigantes tales como Apple y Google, Google y Facebook, Amazon y Netflix, IBM y Microsoft, entre otros. Finalmente, aborda el impacto de la inteligencia artificial en la organización describiendo qué tareas pueden automatizarse, a cuáles se les puede agregar valor con la tecnología y cuáles pueden amplificar su alcance.

5. Su transformación digital

La última parte del libro brinda las herramientas para que el lector defina su propia estrategia a partir de nueve reglas. Inicia el apartado definiendo principios elaborados a partir de la experiencia de diferentes compañías. Los mismos pretenden orientar sobre cómo conducir la adaptación digital. Luego, las recomendaciones se estructuran en la “Matriz de las Reglas” conformada por la intersección de las tres fases de la transformación digital y los tres movimientos ganadores. De allí surgen nueve reglas pensadas para uno de los jugadores: los tradicionales en un sector industrial, para los cuales el presente y el futuro puede resultar más intimidante.

6. Conclusiones

Después de un apasionante viaje en el camino de la transformación digital, sobre la base de tantos casos reales, el autor logra sintetizar reglas específicas, lejos de la generalidad difícil de aplicar. Más importante, enseña al lector a pensar sobre cómo su organización debe transitar su propio camino de la transformación.

© 2017 por los autores; licencia otorgada a la revista *Escritos Contables y de Administración*. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo los términos y condiciones de una licencia Atribución-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0) de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>