

Análisis

PEDRO ATRIA
Director de empresas



TRANSFORMACIÓN DIGITAL: EL ROL DEL CEO

Muchas empresas abordan la transformación digital designando a un "gerente de transformación digital" o un "gerente de estrategia digital", usualmente con formación en tecnología o marketing. Si bien contar con expertos es fundamental, la verdadera transformación digital va mucho más allá de la simple implementación de herramientas digitales; se trata de redefinir el negocio a partir del conocimiento profundo del cliente.

Este proceso debe ser liderado por el CEO, quien, desde una visión estratégica global, guía a la organización hacia nuevas oportunidades. La transformación digital puede replantear la misión, los valores, la cultura, la propuesta de valor de la empresa. Su propósito es identificar una "vacancia de valor", es decir, una necesidad insatisfecha en el mercado que puede abordarse rentablemente a través de una disrupción digital.

En una visita a Silicon Valley hace ya varios años, tuve la oportunidad de intercambiar ideas con ejecutivos y académicos que compartieron una visión muy clara: la transformación digital no consiste solo en digitalizar procesos, potenciar el *e-commerce* o adoptar nuevas tecnologías (con el riesgo del *shiny toy syndrome*). Su verdadero fundamento es entender en profundidad los intereses, deseos y comportamientos de los clientes.

Solo a partir de ese conocimiento es posible identificar el problema de negocios por resolver. En este sentido,

la tecnología actúa como un facilitador que permite analizar datos, materializar la oferta, hacerlo de manera eficiente y responder a las expectativas del mercado, pero no es un fin en sí misma.

Adoptar una visión de negocios para la transformación digital implica rediseñar el modelo de negocio, ajustando productos, precios y experiencias para que resulten realmente atractivos. Es un proceso integral que conecta la estrategia corporativa con la ejecución operativa, involucrando a todas las áreas de la organización. Este enfoque holístico permite que cada unidad contribuya a generar valor al cliente, fortaleciendo así la posición competitiva de la empresa.

En definitiva, la transformación digital es un cambio profundo que debe ser liderado desde la alta dirección. Al centrarse en el conocimiento del cliente y en una visión de negocios innovadora, la empresa puede descubrir y explotar oportunidades de mercado que marquen la diferencia, impulsando su crecimiento y adaptándose de manera exitosa a los retos del entorno actual. Así, más que un proyecto puntual, la transformación digital se convierte en la nueva estrategia de la compañía. Tal como un CEO no delega la estrategia corporativa en un gerente de estrategia, tampoco debería delegar la transformación digital.