



Mohanbir
Sawhney

Disrupción digital: prioridad #1 de todo CEO

¿Qué tienen en común los CEOs de hoy, de cualquier empresa e industria? Todos se preguntan sobre la disrupción digital, qué hacer con ella y cómo encararla. Mohanbir Sawhney, profesor en la Kellogg School of Management, explica qué significa transformarse digitalmente y cómo la tecnología está afectando diferentes industrias.

Según define el experto, la disrupción digital es crear valor disruptivo para el cliente. "La disrupción no tiene sentido sino hasta el momento en que alguien está dispuesto a pagar por ella", aclara. En otras palabras, la disrupción digital es la aplicación de tecnologías digitales para ofrecer un valor superior al cliente mediante la transformación de productos, canales, modelos comerciales, mercados y experiencias de usuario. Esto es lo que ha ocurrido, por ejemplo, con la experiencia de tomar un taxi; aparecieron compañías de viaje compartido como Uber, que transformaron esa experiencia, creando nuevo valor: no tenemos que preocuparnos por encontrar un taxi, por el tiempo que tomará el viaje o cuánto nos costará al final, si el conductor es confiable o no, etc.

La disrupción digital tiene que ver entonces con la propuesta de valor para el cliente. ¿Cómo lo hacemos? Transformando el producto, el canal o el mercado, mejorando la experiencia del usuario u otras formas que tengan siempre como objetivo final generar un valor superior para el cliente. Se trata de una mirada centrada en el cliente.

Estamos en un punto de inflexión. Si pensamos en lo que la disrupción digital está haciendo, podemos verla como la cuarta Revolución Industrial: un mundo en el que la división entre lo físico y lo digital se difumina, se vuelve borroso; donde las capacidades digitales se funden con el ámbito físico a través de la realidad aumentada, la automatización, la inteligencia artificial, etc.

La digitalización está afectando a todas las industrias en diferentes maneras: desde la forma en que producimos, vendemos y manejamos la experiencia de clientes. Y lo importante es entender que la disrupción viene en formas distintas. Para Sawhney, la disrupción digital es tanto una amenaza como una oportunidad, algo similar a surfear un tsunami: si te quedas estático donde estás, la ola te pasará por encima y morirás, pero si la montas, podrás sacar ventaja de ella.

Otro aspecto que destaca el experto acerca de la disrupción digital es que nuestros competidores ya no son solamente los de nuestra industria, ahora competimos con los mejores, los que Sawhney llama los "líderes de la experiencia": Amazon, Google, Airbnb, Uber... compañías que han puesto en un nivel más alto la vara del servicio al cliente esperado y que disrumpieron la propuesta de valor del cliente en muchas maneras:

- cantidad de opciones (ningún hotel puede competir con la disponibilidad de hospedaje de Airbnb)
- conveniencia (comprar y vender desde la comodidad de tu casa)
- sentido de control (que Uber y otras empresas le dan a los usuarios)
- personalización (Google Assistant, Alexa)
- comunidad y contenido (opiniones de los usuarios sobre los productos)

La transformación digital es la respuesta de una empresa a la disrupción digital. Puede ocurrir tanto dentro de la empresa, en términos de operaciones, como afuera, en términos de cómo interactuamos con nuestros clientes. Y a veces es una combinación de las dos cosas. Sawhney menciona 4 estrategias que las empresas pueden adoptar para transformarse digitalmente: **atacar** (responder a la disrupción siendo un disruptor), **adquirir** (comprar un disruptor, hacerlo parte de la compañía y adquirir sus capacidades y habilidades), **actuar** como un disruptor (construir los propios negocios digitales que complementen el negocio existente y lo expandan), y **absorber** (digitalizar la empresa, sean los procesos internos o la experiencia del cliente). •

WOB