

# Análisis

CLAUDIO PIZARRO

Profesor Adjunto Ingeniería Industrial, Universidad de Chile y  
Managing Partner, CIS Consultores



## DIGITALIZACIÓN Y VALOR

Solo tres compañías han logrado una capitalización de mercado de un billón de dólares en Wall Street: Apple, Amazon y Microsoft. Al cierre de mayo de 2019, el *ranking* lo lidera la tercera, aunque algo bajo ese inédito registro.

Más cerca tenemos los casos de la argentina Mercado Libre y la chilena Falabella. La segunda es la empresa de mayor capitalización bursátil en nuestro país, con un valor que bordea los 16.000 millones de dólares, mientras que la primera, con solo 12 años de historia bursátil, tiene un valor de mercado cercano a los 30.000 millones de dólares. Cuesta imaginar que un *retail* con aproximadamente 500 tiendas esté valorado en torno al 55% de un *retail* digital, sin ninguna tienda física.

Todas estas empresas apalancan su escalamiento exponencial en plataformas digitales, integrando el mundo físico y digital. Desde hace 15 años, las plataformas digitales han evidenciado su creciente capacidad de transformar la creación, entrega y captura del valor —impactando la experiencia de los clientes y la productividad en muy distintas industrias— y dejando ganadores y perdedores en el camino.

La capacidad de crear valor está condicionada por estas plataformas y la construcción de ecosistemas digitales, tanto en su diseño como en su implementación, en especial cuando se trata de integrarlas con sistemas legados (*legacy*). Existen distintas

modalidades para hacerlo, siendo la innovación abierta una muy utilizada, aunque también están las fusiones y adquisiciones; además de alianzas y desarrollos propios. No hay una solución cierta, por lo que las metodologías ágiles ayudan a avanzar con resultados concretos y riesgos acotados.

Lo que no deja espacio a confusión es que las reglas de la competencia cambian, lo que abre espacio a nuevos jugadores y obliga a los antiguos a modificar en forma drástica sus prácticas de gestión.

Son muchos los casos en que observamos convicción para abordar las transformaciones, porque ya no se trata de mejorar, sino que de cambiar.

Existe una demanda nueva que habrá que salir a buscar y capturar, pero ello requiere una propuesta de valor omnicanal que integre lo digital y lo físico, porque, no se olvide, de aquí al 2025, cerca del 80% de los celulares serán *smartphones* y con tecnología 5G en Latinoamérica. Es decir, 600 millones de conexiones... Hay mucha evidencia empírica para llevar adelante estos procesos, aunque siempre partiendo por fijar la dirección de la transformación. Esto es, la Estrategia Digital, apuntando a construir ecosistemas digitales como la infraestructura básica para crear y capturar valor para accionistas, *stakeholders* y el resto de los incumbentes.