

Tema 1: Inmersión digital

8 febrero de 2022 - 1 marzo de 2022

¡Bienvenida al curso de transformación digital para la internacionalización!

Este primer tema busca darte un pequeño vistazo de los temas que se tratarán a lo largo del programa para que empecemos todas en la misma página y así podamos iniciar o seguir construyendo tu ruta de transformación digital.

Contenido: Cadena de valor, jerarquía DIKW, macro tendencias

El **objetivo** de este documento es presentar los conceptos y aspectos importantes sobre la transformación digital que moldearán los demás temas propuestos en este programa, de manera que sea posible adoptar la transformación digital desde el pensamiento estratégico y aplicarla a todas las áreas del negocio.

¡Anímate! Llego el momento de aprender juntas

Contenidos

1	Cadena de valor	3
2	Jerarquía DIKW	6
3	La nueva cadena de valor	8
4	Macro tendencias que están transformando la cadena de valor	9

Cadena de valor

¿Qué es una cadena de valor?

Se refiere a un conjunto de actividades que se realizan de forma sistemática, para añadir valor a los productos o servicios finales puestos a la venta.

Análisis de la Cadena de Valor (ACV)

El análisis de la cadena de valor es una herramienta de gestión dinámica que clasifica cientos de actividades empresariales en nueve grandes categorías.

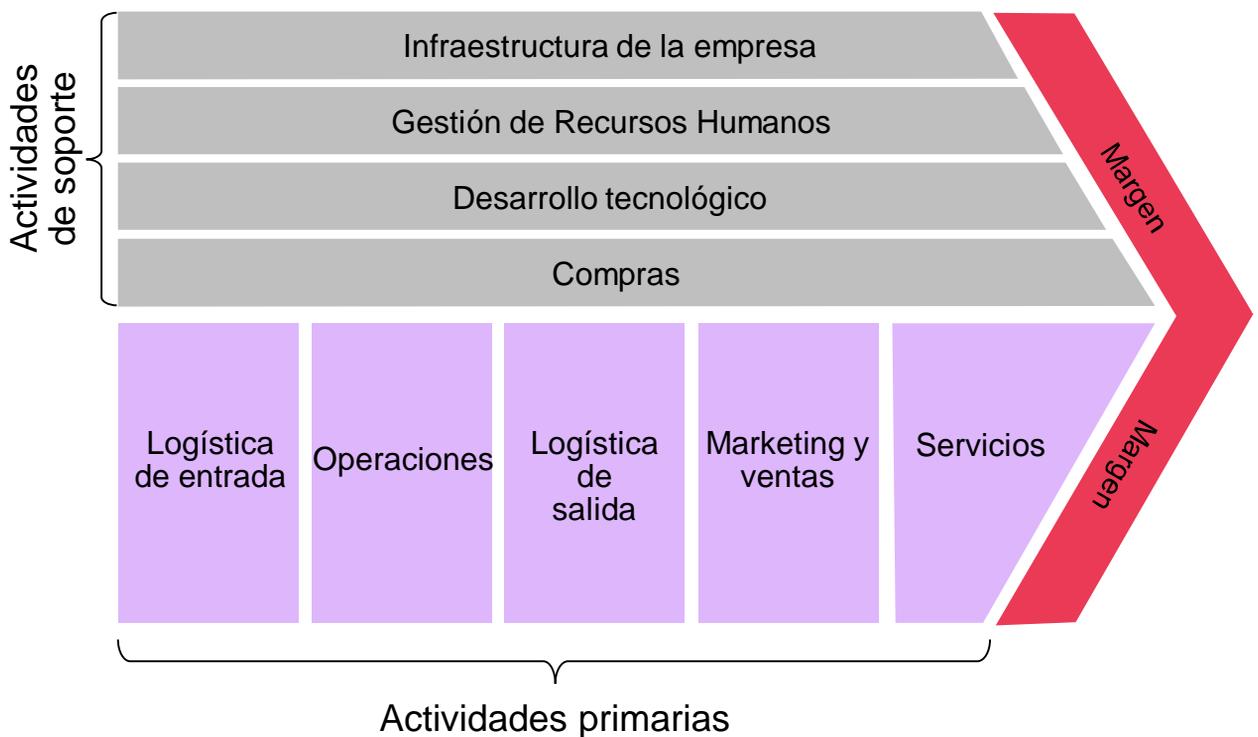


Figura 1. Cadena de valor

Cadena de valor

Actividades primarias:

Una empresa tiene cinco actividades primarias necesarias para la creación, la venta, el mantenimiento y el soporte de un producto o servicio. Estas actividades se colocan en orden cronológico, es decir, la logística de entrada (almacenamiento de materias primas, recopilación de datos, etc.) va antes que el marketing y las ventas (publicidad y venta del producto final).

Logística de entrada

Todas las actividades necesarias para recibir, almacenar y difundir los insumos, como el almacenamiento de materias primas, el depósito, las relaciones con los proveedores, el control de inventario, el transporte, las relaciones con los clientes, la recolección de datos, etc.

Operaciones

Las operaciones son las actividades necesarias para convertir las materias primas y los recursos en un producto o servicio final. Esto incluiría maquinaria, líneas de montaje, mantenimiento de equipos, etc.

Logística de salida

Todas las actividades relacionadas con la recogida, el almacenamiento y la distribución física de los productos, como el embalaje, el envío, el procesamiento de pedidos, la programación, la recogida de productos, etc.

Marketing y ventas

Actividades necesarias para garantizar que a) los clientes conozcan su producto o servicio, y b) tengan los medios para comprarlo. Esto incluye la publicidad, las ventas entrantes y salientes, la selección de canales, el servicio de canales, la promoción, la estrategia de precios, etc.

Servicios

El último segmento de actividades primarias se refiere a la forma de proporcionar apoyo posventa a los clientes, como la formación sobre el producto, las garantías, la reparación, el suministro de productos, etc.

Cadena de valor

Actividades de soporte

Garantizar que todas las actividades primarias funcionen lo mejor posible. Como se puede ver en el modelo de cadena de valor, las actividades de apoyo cubren simultáneamente los cinco segmentos de actividades primarias.

Infraestructura de la empresa

Se trata de todos los sistemas de gestión, financieros y legales que tiene una empresa para tomar decisiones empresariales y gestionar eficazmente los recursos.

Gestión de los recursos humanos

Esta actividad incluye la contratación, formación y recompensa de los empleados. Retener el talento en la actual "economía del conocimiento" puede ser crucial para mantener una ventaja competitiva.

Desarrollo tecnológico

Se refiere a toda la tecnología necesaria para convertir sus insumos en productos. También es el ámbito de la I+D, el diseño de productos, la investigación de mercado y el desarrollo de productos.

Compras o Aprovisionamiento

También se conoce como "compras" e implica la búsqueda de nuevos proveedores, el abastecimiento de materias primas y, básicamente, la negociación de los mejores precios posibles.

Jerarquía DIKW

También conocida como jerarquía del conocimiento.

Este modelo originalmente basado en el texto escrito por Russell Ackoff (pionero en el pensamiento estratégico e investigación de operaciones) “*From Data to Wisdom*” (1989), describe la transformación jerárquica de los datos en información, conocimiento y últimamente sabiduría.



Figura 2. Jerarquía DIKW

El modelo plantea que el uso eficaz de los datos, la información y el conocimiento conduciría a la sabiduría que puede ayudar en la toma de decisiones estratégicas para transformar la cadena de valor, resultando en el valor óptimo de mercado.

A medida que la jerarquía del DIKW aumenta similarmente lo hace el valor en la *cadena de valor*.

El modelo DIKW debe ser aplicado de forma iterativa ya que el conocimiento generado permitirá realizar análisis descriptivos y predictivos que guiarán la transformación de la cadena productiva de valor, desde la identificación de fuentes de datos y habilitadores tecnológicos hasta el mapeo de los posibles puntos de intervención.

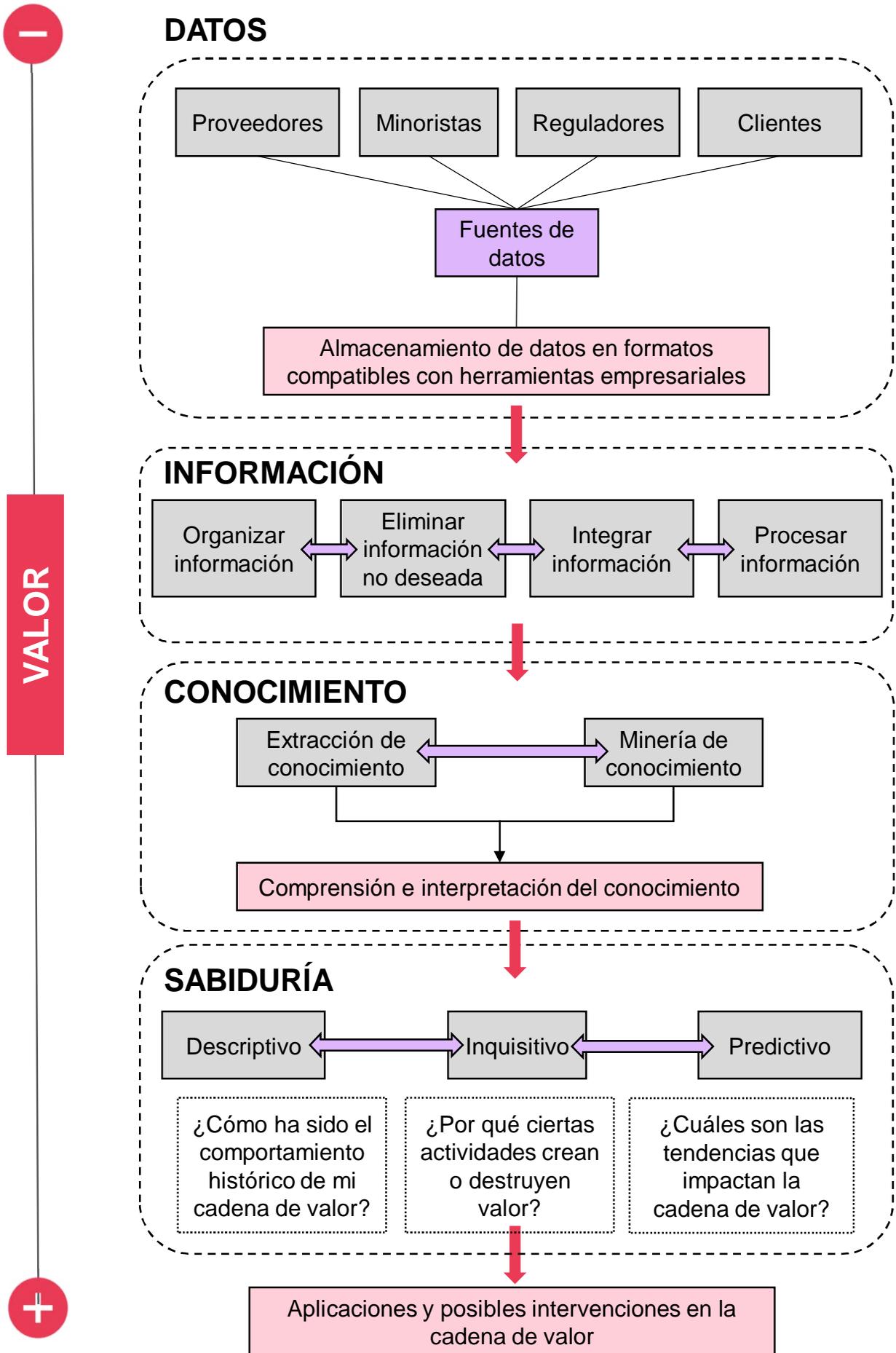


Figura 3. Marco de referencia para transformar la cadena de valor basado en la jerarquía DIKW

La nueva cadena de valor

El concepto anterior nos permite ampliar la concepción tradicional de cadena de valor para incluir un nuevo grupo de actividades “Sistemas de información” que son clave para la entrega de valor al cliente en la era digital.

Esta nueva actividad se encarga, entonces, de buscar constantemente la combinación correcta de personas, procesos y tecnología que aseguren el valor óptimo de mercado, aumentando el valor para el cliente o consumidor y generando una ventaja competitiva.

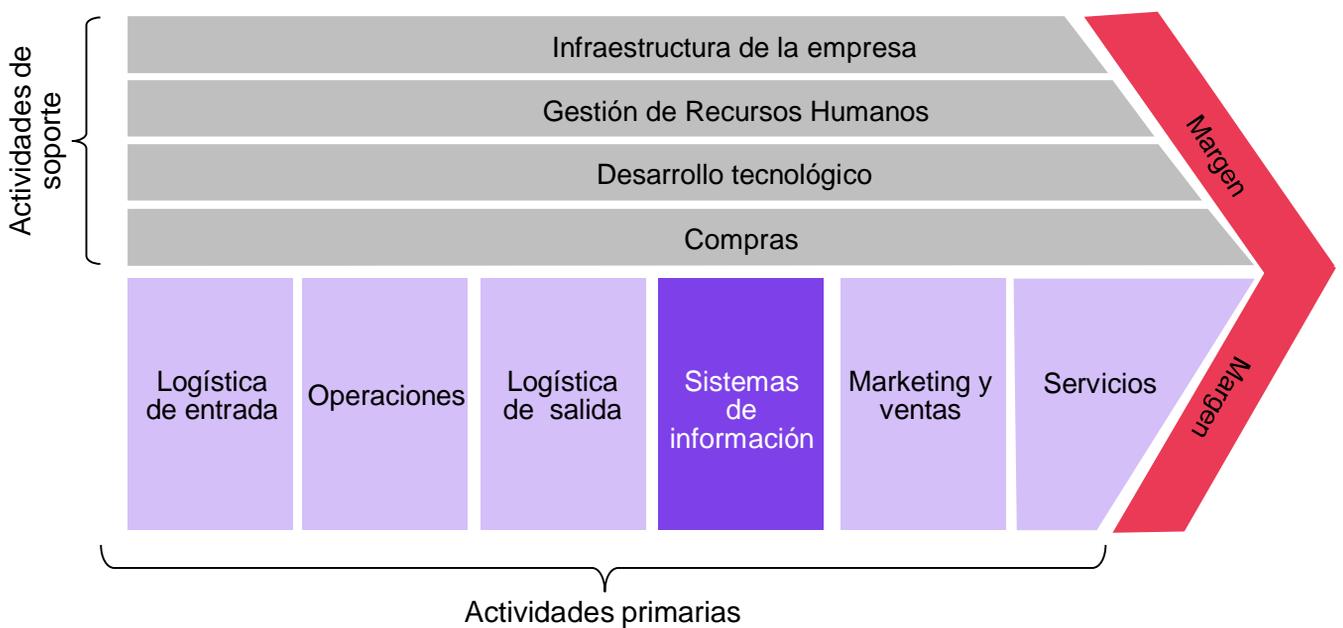


Figura 4. La nueva cadena de valor

Macro tendencias que están transformando la cadena de valor

La cadena de suministro conectada

Los recientes avances en la tecnología de la cadena de suministro ofrecen a las empresas información en tiempo real sobre el estado y la ubicación de los activos. El seguimiento en tiempo real puede utilizarse para medir el rendimiento del transporte y las ineficiencias de las rutas de entrega. Las tecnologías de automatización e inteligencia empresarial han sido fundamentales para mejorar la adaptabilidad y optimizar la cadena de suministro para la demanda variable de los clientes. Los sensores conectados a Internet pueden detectar las interrupciones de la cadena de suministro o los problemas de calidad y abordar el problema o adaptar los flujos de producción en tiempo real con una mínima intervención humana. Cuando se hace bien, los resultados incluyen una mayor visibilidad, capacidad de respuesta y resistencia en todo el ecosistema de la cadena de suministro.

Gestión de la cadena de suministro en función de la demanda

La era digital supone una gran disponibilidad de datos y mayor capacidad para extraer información de estos. Las tecnologías de sensores integrados (IoT) pueden supervisar, recopilar y comunicar información del entorno y responder a instrucciones remotas. El análisis inteligente de esos datos puede mejorar enormemente la precisión de la previsión de la demanda y el reabastecimiento. El análisis predictivo y el aprendizaje automático pueden tener en cuenta estas variables adicionales para predecir de forma confiable la demanda, reconocer patrones y anticiparse a los cambios.

Penetración de nuevas tecnologías digitales y formación del hilo digital

El hilo digital es un marco de comunicación para compartir la información con todos los consumidores de datos anteriores y posteriores, creando un bucle de retroalimentación constante. Además de conectar datos y sistemas, el hilo digital requiere la integración de los flujos de trabajo y las personas. El establecimiento de este hilo digital entre los proveedores, la empresa y los clientes es un punto clave en la transformación de la cadena de valor, en la que los proveedores y los clientes colaboran para lograr eficiencias.

Macro tendencias que están transformando la cadena de valor

Co-creación de valor

La nueva cadena de valor se basa en un intercambio de información, que incluye una comunicación constante y bidireccional y una visibilidad entre empresas de todo tipo, desde las condiciones del inventario, el estado de los suministros y los retrasos en los envíos hasta los factores futuros que predicen los cambios en la demanda. Las mejores prácticas se comparten con los stakeholders internos y externos para aumentar la eficiencia y mejorar la interoperabilidad. La visibilidad de punta a punta es en gran medida una función de poder acceder a los datos a través de las redes empresariales. Esto permite la co-creación sinérgica de valor, en la que se generan y comparten ahorros y oportunidades entre las organizaciones de los socios comerciales.

Evolución de las expectativas de los clientes

Muchas empresas están reevaluando sus modelos de distribución a medida que cambian los hábitos de compra de los consumidores. Los clientes de hoy en día tienen poca tolerancia a los retrasos o a los pedidos incorrectos, lo que significa que la logística y la distribución - desde el almacenamiento hasta el cumplimiento de los pedidos y el envío- deben realizarse casi de inmediato. Como resultado, algunas organizaciones están pasando de la atención en un local a la distribución centralizada y a la gestión de inventario en tiempo real, lo que permite que los puntos de pedido estén menos ligados a los niveles de inventario del almacén y respondan mejor a la demanda. Dado que la mayoría de las transacciones de los clientes se trasladaron a Internet durante la pandemia del COVID-19, las empresas están siguiendo el ejemplo de los minoristas y creando sus propias capacidades de comercio electrónico. Algunas organizaciones de empresa a empresa (B2B) pueden incluso decidir cambiar a la venta directa al consumidor (DTC) y aprovechar las estrategias de los minoristas para mejorar sus capacidades de servicio digital al cliente. Esto incluye la creación de formularios de pedido digitales y frentes de tienda en línea, lo que permite la comunicación a distancia con los clientes. Aprovechando las herramientas de realidad virtual o aumentada, las empresas pueden incluso ofrecer simulaciones de visitas a las instalaciones y mostrar nuevos productos u ofertas de servicios.

Macro tendencias que están transformando la cadena de valor

Aumento de la economía colaborativa

Es un término general que se refiere a los acuerdos de trabajo no estándar, incluido el trabajo temporal o por contrato. Aunque este tipo de trabajo no es nuevo, ha crecido y ha atraído una atención renovada recientemente con las plataformas de trabajo en línea de convocatoria abierta. Muchos trabajadores prefieren la flexibilidad, la diversidad de fuentes de ingresos y la capacidad de controlar su horario de trabajo y sus actividades .

Otros trabajadores utilizan plataformas tecnológicas para identificar trabajos de servicios personales a corto plazo y a veces no especializados para personas que buscan un proveedor de servicios a través de sitios web o aplicaciones; por ejemplo, los conductores de Uber, repartidores de comida en Rappi/iFood, entre otros.

Naturaleza cambiante del trabajo

La era digital está alterando los mercados laborales y cambiando las necesidades de especialización. Los avances tecnológicos -la automatización, la IA y otras tecnologías emergentes- cambian la naturaleza del trabajo y del empleo. Surgen nuevos modelos de trabajo; el trabajo es cada vez más flexible, descentralizado y basado en el conocimiento, impulsado por la autorrealización y el creciente espíritu emprendedor. Las competencias digitales y socioemocionales son cada vez más necesarias para prosperar en el nuevo mundo laboral.

El trabajo es cada vez más complejo desde el punto de vista cognitivo, más colaborativo, más dependiente de la competencia tecnológica, más móvil y menos dependiente de la geografía.

Guerra por talento

Las empresas llevan años luchando por atraer a los mejores candidatos y una de las mejores maneras de mantener una ventaja competitiva es empezar a construir una reserva estratégica de talento. Esto significa prever las tendencias de contratación, así como estar abierto y ser flexible a los nuevos modelos de trabajo. Hasta muy recientemente, la idea de que los empleados pudieran ser igualmente productivos en casa era una idea radical, pero aquí estamos hoy en un entorno de trabajo y contratación completamente renovado.

Macro tendencias que están transformando la cadena de valor

Evolución hacia la logística sostenible

En la actualidad, los líderes de la cadena de suministro utilizan diferentes métodos para ser ecológicos y mantener -o aumentar- los beneficios para sus empresas:

- **Modelo de servicio ecológico:** Se puede encontrar de todo, desde la iluminación ecológica de los almacenes hasta las fuentes de energía alternativas como servicio. Eso significa que no tiene que asumir el gasto inicial, el riesgo y el mantenimiento continuo de las soluciones ecológicas. Un proveedor de servicios experto se encarga de todo por una cuota mensual.

- **Pensar fuera de la caja:** Es totalmente posible combinar las prácticas de distribución ecológica con el objetivo de aumentar la eficiencia de costos y beneficios. Por ejemplo, un embalaje más ligero reduce el peso y el volumen de carga, recortando así costes y el uso de energía; el envío de grandes volúmenes de mercancías por vía marítima en lugar de transportar cantidades más pequeñas por vía aérea es una opción que ahorra costes y es más sostenible.

- **La economía circular:** Consiste en dar una nueva vida a los materiales de desecho. Por ejemplo, las empresas podrían convertir el contenido reciclado en productos o envases ecológicos o vender subproductos en lugar de desecharlos.

Escasez de mano de obra

A medida que la economía de un país crece y evoluciona, las industrias se mecanizan más y requieren menos trabajadores, y las nuevas industrias sustituyen a las más antiguas.

La demanda de nuevas competencias puede provocar una escasez de mano de obra temporal, por lo que hay que dar la bienvenida a un flujo libre de talento global que pueda solucionar los problemas a corto plazo. Pero si esas nuevas industrias ofrecen salarios más altos, los empleados potenciales se formarán para satisfacer la nueva demanda a largo plazo.