

[Comprar el libro o audiolibro](#)

## Rewired

La guía McKinsey para superar la competencia en la era de la digitalización y la IA

Rodney Zemmel, Eric Lamarre y Kate Smaje • Wiley © 2023 • 400 páginas

---

Tecnología / Inteligencia artificial

Industrias / Industria de la Tecnología

Industrias / Consultoría

---

### Ideas fundamentales

- Para seguir siendo competitivas, las empresas tendrán que emprender una transformación digital y de IA constante y sin fin.
- Una transformación exitosa depende del trabajo fundacional, incluyendo una hoja de ruta clara y detallada.
- Para apoyar la transformación continua, la organización necesitará de talento digital básico interno.
- El modelo operativo de la empresa debe permitir un desarrollo tecnológico rápido y flexible.
- El entorno tecnológico de la empresa necesita siete capacidades para apoyar la innovación digital en toda la organización.
- Los líderes digitales establecen una arquitectura de datos que facilita el flujo de datos desde la fuente hasta su uso.
- Para garantizar que la organización se beneficia de la transformación digital y de IA, los líderes deben aplicar estrategias que impulsen la adopción por parte de los clientes o usuarios.

## Reseña

La exhaustiva y autorizada guía de McKinsey para la transformación digital y de la IA sirve tanto de manual como de referencia. Sus autores, Eric Lamarre, Kate Smaje y Rodney Zemmel, se basan en cinco años de trabajo de los consultores de McKinsey en todo el mundo y sugieren un enfoque audaz e integral que hace hincapié en las capacidades y las personas de la organización. Orientadas para ejecutivos, sus recomendaciones son válidas para organizaciones de todos los tamaños, incluidas las grandes multinacionales, e incorporan las investigaciones actuales y las mejores prácticas emergentes. Cualquier ejecutivo que se prepare para liderar la transformación encontrará esencial este plan de McKinsey.

## Resumen

### **Para seguir siendo competitivas, las empresas tendrán que emprender una transformación digital y de IA constante y sin fin.**

Las nuevas tecnologías surgen constantemente y permean cada vez más todos los aspectos de la vida. Algunas, como la nube y la IA, tienen efectos de gran alcance; otras aportan nuevas arquitecturas o transforman el desarrollo de *software*; y otras más, como la IA generativa y la *edge computing*, o computación frontera, tendrán efectos imprevisibles. Las empresas tendrán que evolucionar junto con estas tecnologías y la mayoría de los líderes así lo entienden: el 89 % ha emprendido algún tipo de transformación digital en sus organizaciones.

*“Los líderes empresariales estarán transformando digitalmente sus empresas durante el resto de sus carreras.”*

Pero no es tan fácil hacerlo como decirlo. La encuesta mundial de McKinsey de 2022 sobre la transformación digital muestra que las empresas están cosechando solo una fracción de los beneficios que buscan: menos de un tercio del aumento de ingresos previsto y solo una cuarta parte del ahorro de costos esperado. Para obtener los beneficios potenciales de la transformación digital, los líderes deben extender sus iniciativas más allá de la tecnología para abarcar todas las capacidades organizacionales. La transformación favorece a los audaces.

### **Una transformación exitosa depende del trabajo fundacional, incluyendo una hoja de ruta clara y detallada.**

Una hoja de ruta para la puesta en práctica y un plan financiero asociado establecen los ámbitos empresariales que los líderes han fijado como objetivos para la transformación, las soluciones que crearán nuevo valor, los programas para crear capacidades empresariales y los indicadores clave de rendimiento que demostrarán la creación de valor. La ruta debe incorporar un plan de gestión del cambio y un modelo de gobernanza. El plan financiero debe definir las medidas financieras y los plazos para los objetivos. Con frecuencia, las transformaciones se estancan porque los líderes fallan a la hora de sentar las bases. Estos fracasos, y los correspondientes enfoques que aportarán un cambio significativo y resultados mensurables, se dividen en varias categorías:

- **Los líderes que no logran establecer una comprensión conceptual compartida de las tecnologías digitales** – Los líderes necesitan comprender suficientemente lo digital para saber qué puede aportar esta a la empresa. El consenso sobre un objetivo final sirve de visión para la transformación. Para lograr la alineación, los líderes deben asegurarse de que todas las partes conocen el papel que van a desempeñar y exactamente cómo cumplirlo.
- **Establecer un alcance demasiado amplio para la transformación** – Un alcance demasiado amplio vuelve imposible la inversión adecuada en cada iniciativa, causa trastornos y plantea un nivel de desafío desalentador. Un alcance tímido tendrá un impacto poco significativo. Para dimensionar correctamente el alcance de la transformación, los líderes deben adoptar un enfoque basado en dominios, que son aspectos del negocio que comprenden actividades relacionadas y suelen definirse en función de los flujos de trabajo, los procesos o las funciones. Los líderes deben priorizar los dominios según el valor y la viabilidad de transformar cada uno, y deben elegir entre dos y cinco para la transformación inicial.
- **Los líderes que se distraen con proyectos favoritos de escaso valor** – Los líderes deben identificar soluciones que tengan un impacto sustancial en el rendimiento, yendo más allá de las mejoras marginales para reimaginar cada dominio.

*“Un pensamiento pequeño conduce a resultados pequeños, que a menudo no merecen el esfuerzo de la transformación. Nuestra regla de oro es que una hoja de ruta digital sólida debería proporcionar una mejora del EBITDA superior al 20 %.”*

- **El descuido de las personas y las capacidades en favor de las soluciones tecnológicas** – Al crear capacidades en toda la organización, los líderes digitales aprovechan las soluciones digitales y de IA para proporcionar una gran experiencia al cliente, reducir costos y mejorar continuamente. La hoja de ruta no abarcará más de dos o tres años, pero en el proceso la empresa estará creando capacidades para el futuro. Los líderes digitales se centran en la creación de capacidades a largo plazo.
- **El director ejecutivo no asume personalmente la responsabilidad de la transformación** – Cada miembro del equipo ejecutivo tiene un papel que desempeñar en la transformación, al igual que los líderes de las líneas de negocio y de las funciones empresariales. El director general de transformación tiene la responsabilidad de impulsar la transformación a diario y de ser su portavoz dentro de la organización, mientras que una oficina de transformación formada por profesionales de finanzas, recursos humanos, TI y expertos en la materia debería gestionar todas las iniciativas digitales y la transformación digital en general. Sin embargo, el director ejecutivo es el único responsable de la transformación y debe seguir involucrado.

### **Para apoyar la transformación continua, la organización necesitará de talento digital básico interno.**

La planeación estratégica del talento debería recibir tanta atención como la propia hoja de ruta de la transformación. Entre el 70 % y el 80 % del talento digital de la organización debe ser interno. En lugar de intentar que todo un departamento de Recursos Humanos se ponga al día en digitalización, muchas organizaciones han creado un equipo especializado para centrarse en el talento digital, denominado Talent Win Room. Este equipo incluye un patrocinador ejecutivo, reclutadores tecnológicos, especialistas en recursos humanos y especialistas funcionales a tiempo parcial, como abogados y financieros. Cualquier organización, incluso una empresa pequeña, puede competir por los tecnólogos si ofrece lo que el talento

digital demanda. La propuesta de valor del empleado para el talento digital debe incluir oportunidades para trabajar con tecnología moderna, asociarse con colegas que inspiren y planteen retos, y desarrollar sus habilidades. Los líderes digitales ofrecen trayectorias profesionales duales que se adaptan al deseo de los tecnólogos de seguir desarrollando su experiencia, y ajustan la remuneración con el valor del empleado.

### **El modelo operativo de la empresa debe permitir un desarrollo tecnológico rápido y flexible.**

La agilidad se ha convertido casi en un cliché, pero la velocidad y la flexibilidad en el desarrollo tecnológico siguen siendo esenciales. Los líderes digitales organizan sus transformaciones en torno a pequeños equipos ágiles e interdisciplinarios dedicados a un producto o servicio específico. Para apoyar la transformación continua, las organizaciones necesitan profundizar en su comprensión de la agilidad más allá de los procesos y rituales para garantizar que esos equipos ágiles aporten su valor potencial. Establecer objetivos y resultados clave mantiene a los equipos ágiles centrados en su impacto, y las revisiones trimestrales ofrecen a los líderes oportunidades regulares para evaluar y, si es necesario, reorientar los esfuerzos de los equipos.

*“El modo en que las empresas navegan por el mundo digital para lograr una ventaja competitiva sostenible es el reto empresarial que define nuestro tiempo.”*

Los líderes se enfrentan a la tarea de establecer cientos o incluso miles de equipos ágiles. Aquí el modelo operativo se vuelve crucial. Tres diseños de modelo operativo se han convertido en dominantes; el que mejor sirva a una empresa dependerá principalmente del papel de la tecnología como diferenciador competitivo: la fábrica digital, donde los líderes crean una unidad digital autónoma que comprende de 10 a 50 equipos ágiles que suelen ocupar sus propias instalaciones; producto y plataforma, cuyo modelo despliega el concepto de fábrica digital a escala y los líderes modernizan el equipo tecnológico y realinean al menos el 20 % de la organización para explotar esa tecnología, y la agilidad en toda la empresa, cuando los líderes extienden el concepto ágil al menos al 80 % de la organización e incorporan la agilidad en su cultura. La transformación digital debe incluir la creación de capacidades de diseño de la experiencia del usuario para garantizar que las soluciones que ofrece la empresa satisfagan las necesidades y los deseos de los clientes, lo que podría contribuir a obtener mayores ingresos y al rendimiento total para los accionistas.

### **El entorno tecnológico de la empresa necesita siete capacidades para apoyar la innovación digital en toda la organización.**

Para funcionar en un mundo digital, todo líder necesitará conocer al menos los fundamentos de la tecnología. El entorno tecnológico de la empresa existe para que los equipos ágiles puedan crear y ofrecer innovaciones. Esa capacidad dependerá de siete capacidades técnicas:

1. **Arquitectura desacoplada** – Una arquitectura distribuida y desacoplada permite agilidad y escalabilidad, ya que a su vez permite a los equipos ágiles trabajar con componentes modulares y reutilizables. Para reducir costos, la organización deberá automatizar el suministro de infraestructuras y la entrega de *software*.
2. **Nube** – Una arquitectura desacoplada requiere un enfoque de nube para el equipo tecnológico y una plataforma de datos basada en la nube. Pero los líderes siempre deben abordar las integraciones en la

nube al determinar el valor que se puede obtener. Ese valor suele derivarse de los impulsos a la agilidad, la innovación y la resiliencia, y no simplemente de la reducción de los costos de alojamiento.

3. **Prácticas de ingeniería** – Para todas las organizaciones, el desarrollo de *software* se ha convertido en una capacidad básica, y la agilidad y la calidad requieren que se adopten prácticas de ingeniería, como la automatización del ciclo de vida de desarrollo de *software*; DevOps, que aplica principios *lean* a la entrega de *software*; estándares de codificación para garantizar cualidades como el mantenimiento, la fiabilidad y la portabilidad; y la integración continua/despliegue continuo, que facilitan los cambios de código y la producción.
4. **Herramientas para desarrolladores** – En cuanto a equipos ágiles de desarrollo a escala, las organizaciones tendrán que proporcionar entornos aislados que ofrezcan una gama completa de herramientas y acceso a los datos. Las plataformas de desarrollo internas simplifican la experiencia del usuario y permiten a los desarrolladores configurar sus propios entornos.
5. **Un entorno de producción confiable** – Los entornos en los que los desarrolladores implementan sus aplicaciones deben ser seguros, escalables según la demanda y estar siempre disponibles. La automatización puede respaldar estas capacidades.
6. **Seguridad automatizada** – El paso a la nube requiere nuevos enfoques en materia de seguridad. La industria del *software* ha comenzado a integrar la seguridad en todo el ciclo de vida de desarrollo de *software* al colocar expertos en seguridad en los equipos DevOps y aplicando la automatización.
7. **Automatización de las operaciones de aprendizaje automático** – Para explotar el potencial de la IA es necesario escalarla e incorporarla a procesos, flujos de trabajo y la experiencia del cliente. El aprendizaje automático permite esto al aplicarlo para satisfacer las necesidades de los sistemas de IA, como el suministro de datos y la supervisión de las operaciones en directo.

## Los líderes digitales establecen una arquitectura de datos que facilite el flujo de datos desde la fuente hasta su uso.

A medida que las organizaciones aumentan el uso de datos de un puñado a cientos o miles de casos, el modelo operativo de datos se vuelve fundamental. Los componentes de este modelo incluyen la organización de los datos; las funciones clave del talento; DataOps, es decir, la aplicación de la tecnología y los principios ágiles al desarrollo de los activos de datos; y el enfoque de la gobernanza de los datos y el riesgo. La arquitectura de datos se refiere al entorno que lleva los datos desde su almacenamiento hasta su uso, incluyendo la transformación y el análisis de los mismos. La elección del arquetipo de arquitectura de datos dependerá de la capacidad de la organización para aprovechar las capacidades de la nube y los requisitos de su hoja de ruta digital.

*“Los productos de datos son la receta secreta para la escalabilidad.”*

Los productos de datos son conjuntos cohesionados de datos; por ejemplo, información completa sobre líneas de productos, cuya calidad se ha comprobado y se presentan en un formato listo para su uso. El uso de productos de datos permite la estandarización, la escalabilidad y la velocidad, y puede reducir significativamente el costo total de propiedad, así como las cargas de la gobernanza de datos y el riesgo. Los equipos ágiles de productos de datos dedicados e interfuncionales crean, mejoran y desarrollan casos de uso para los productos de datos. Por lo general, las organizaciones poseen más datos de los que necesitan, pero estos son de mala calidad. Los líderes tendrán que seleccionar la prioridad de los dominios de datos

consultando la hoja de ruta de la transformación. Las herramientas de IA pueden ayudar en la evaluación y limpieza de la calidad de los datos.

## **Para garantizar que la organización se beneficia de la transformación digital y de IA, los líderes deben aplicar estrategias que impulsen la adopción por parte de los clientes o usuarios.**

Las inversiones en digitalización no generarán retornos, salvo que los líderes también inviertan en iniciativas para impulsar la adopción por parte de clientes o usuarios internos. Los líderes deben responsabilizarse de la puesta en práctica de las soluciones más allá del desarrollo y comprometerse a que se adopten. La adopción depende de dos factores: en primer lugar, que la gente vea que la solución satisface una necesidad y mejora su experiencia; y en segundo lugar, que la gente decida realmente utilizar la solución.

Las siguientes estrategias pueden influir en la adopción:

- **Adaptar el modelo de negocio** – Cualquier solución tendrá consecuencias ascendentes y descendentes. El líder debe asumir la tarea de garantizar la alineación en toda la empresa.
- **Diseñar en replicación** – La replicación a escala implica poner en práctica una solución en muchas instalaciones, grupos organizacionales, mercados o segmentos de clientes. Los líderes deben planear un enfoque de replicación que incluya una secuencia para darlo a conocer y un arquetipo de escalado. La “activización”, es decir, presentar una solución como un paquete de módulos o activos, puede facilitar que la solución se adapte a las diversas condiciones de las unidades.
- **Seguimiento del progreso** – Los líderes deben medir los KPI que reflejen la creación de valor, la salud del equipo ágil, la creación de capacidades y la movilización de la organización. McKinsey recomienda hacer un seguimiento de cada solución a través de un proceso que consta de cinco etapas: ideación de la solución, validación, planeación, desarrollo y adopción y ampliación.
- **Establecer la confianza digital** – La creación de la confianza de los consumidores o usuarios en la seguridad, la ética y la transparencia de la organización puede reducir los riesgos de los datos y la IA y contribuir a un mayor desempeño. Los líderes deben evaluar los riesgos, revisar las políticas de confianza digital de la organización y garantizar la existencia de capacidades operativas que respalden la confianza.
- **Crear una cultura digital** – Implementar una transformación digital contribuirá por sí misma a una cultura digital, pero los líderes también deben mostrar atributos que la apoyen, como la orientación al cliente, la colaboración y el sentido de urgencia. Los líderes deben invertir en el desarrollo de sus propias habilidades, crear programas de aprendizaje escalables para mejorar las competencias de los empleados y establecer programas de actualización de competencias para las funciones críticas.

## **Sobre los autores**

**Eric Lamarre** es socio sénior de McKinsey & Company y líder en Norteamérica de su práctica Digital & Analytics. **Kate Smaje** y **Rodney Zimmel** dirigen McKinsey Digital.



¿Le gustó este resumen?  
[Comprar el libro o audiolibro](https://getab.li/47912)  
<https://getab.li/47912>

Este resumen puede ser leído por Tesco empleados.

getAbstract asume la responsabilidad editorial absoluta sobre todos los componentes de este resumen. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este resumen puede ser reproducida, transmitida ni utilizada para entrenar cualquier sistema de aprendizaje automático de ninguna forma y por ningún medio, ya sea electrónico, fotocopiado o de cualquier otro tipo, sin previa autorización por escrito de getAbstract AG (Suiza).