

Estrategia de negocios en la era digital. Transformación, Disrupción y Ciberseguridad

Por Manuel Gago, Presidente de NEO.

En los próximos diez años las empresas van a cambiar más que en los últimos cincuenta. Los años ochenta fueron el decenio de la calidad, los noventa de la reingeniería de procesos, el primero de los 2000 de internet y hoy, vivimos en el de la conectividad. **Nos encontramos al inicio de una nueva revolución industrial** y, como las anteriores, trae consigo nuevas estructuras organizativas y prácticas directivas.

La **primera revolución**, con referencia en la máquina de vapor en 1712, pasó del sudor al vapor y **se modificaron formas tradicionales de trabajo** superando un mundo de gremios de artesanos. La **segunda** con la electricidad, en 1831, crea factorías, centros y grupos de actividad, naciendo las primeras **líneas de ensamblaje, grandes corporaciones públicas y la dirección estratégica** (el hombre de la organización). La **tercera revolución** con internet facilitó la dinámica de procesos integrando información y bases de datos con comunicaciones y eclipsando etapas anteriores **facilitó la reingeniería de procesos**, cambió la forma de compra de clientes y consumidores e incorporó la velocidad como motor de la transformación.

La **cuarta revolución industrial**, que hoy vivimos es el inicio de una **conectividad total con soporte de movilidad** y que también provoca una **revolución de los recursos con transformación digital disruptiva**. Permite la **toma de decisiones desplazada en tiempo real**, en las líneas donde se realiza la acción, para ganar eficacia, rapidez y ajuste a las condiciones locales y un control centralizado con estructuras en las que se mantiene el poder de aproximación centralización / descentralización, en lo que podríamos llamar una **organización en red**.

La transformación digital no es una tendencia, es una realidad ya superada para innovar y cambiar la forma de hacer, para poder seguir siendo competitivo y sobrevivir a la oferta de nuevas empresas digitalmente nativas con nuevos modelos de gestión y libres de las cargas emocionales del pasado. Las empresas tendrán que afrontar la realización de un **proceso de transformación** con los siguientes aspectos:

1. **Identificar** cómo la transformación digital puede afectar a la empresa.

2. **Liderar el cambio.** Involucrando a los máximos responsables de la empresa para apoyar e impulsar el proceso, eliminando incertidumbres.
3. **Modelizar y testar** con criterios MVP (Procesos de valor mínimo) antes de una ejecución global.
4. **Comunicar el cambio.** Confirmando la cultura de la empresa, los objetivos de la transformación, los avances y resultados que se van consiguiendo, los fallos, el análisis de las posibles mejoras.
5. **Pasión por la innovación.** Actitud con orientación, o más bien obsesión, con el proceso de cambio y en especial con la tecnología para mejorar la posición ante los clientes haciéndoles participe.
6. **Gestión con eficacia.** La transformación digital introduce una nueva forma de gestionar los proyectos, apoyada en mejora continua, rompiendo con la burocracia, incorporando disrupción.
7. **Control y seguimiento.** Definir métricas de control e indicadores clave, cuantitativos de objetivos, KPI (Key Performance Indicators) que midan con eficacia el nivel de realización de procesos, su rendimiento y el grado de alcance de los objetivos fijados.
8. **Ciberseguridad.** Estableciendo controles sobre la red, los accesos a la información, las bases de datos y los procesos de decisión. "CTO" y "Doorkeeper".
9. **Alianzas y externalización.** El factor tiempo es clave por lo que será preciso contar con apoyos externos que ayuden a reducir implantaciones sin riesgos de competencia, ahorrando tiempo de aprendizaje e incorporando profesionales con la experiencia específica necesaria para lograr la mejor eficacia.

Para ser disruptiva, la transformación digital se apoya en **5 principios**:

1. Capacidad de detectar oportunidades de **sustitución** de componentes, recursos y sobre todo escasos.
2. **Eliminar** / minimizar la **basura** del sistema, desde el aprovisionamiento, la producción al usuario final.
3. Aumentar la **circularidad**, actualizando, reusando, o reciclando materiales y componentes.

4. **Optimización**, eficacia, conveniencia, seguridad y fiabilidad.
5. Eliminar productos, servicios y procesos que puedan realizarse fuera del mundo físico, dentro del **ámbito virtual**.

Pero no todo son buenas noticias, la transformación digital también implica **peligros y riesgos digitales** a los que estamos abiertos y nos hace vulnerables. Al objeto de asegurar el éxito resumimos un **decálogo de propuesta de medidas a tomar** que dada la complejidad de los sistemas estas también lo serán:

1. El primer paso se inicia con la **definición estratégica del Sistema de Información** diseñando este de tal forma **que incorpore controles y cortafuegos** en su núcleo. Responsabilidad de la dirección aun cuando nombre un CTO (Chief Technical Officer).
2. Incorporar al Sistema de Información un **Sistema de gestión de riesgos** que integre los riesgos digitales.
3. **Proteger los almacenamientos de datos** con seguridad controlada **encriptando** la información esencial y utilizando mecanismos de **fragmentación** que hagan imposible una apropiación indebida.
4. De la misma forma **establecer controles en los procesos**, tanto en **el input como en el output**, diseñando mecanismos que aseguren la fiabilidad e impidan manipulaciones. Esto afecta no solo a la empresa sino también a clientes, proveedores e instituciones con las que está conectada incorporando control de operaciones que verifiquen su autenticidad y quienes operan con ellas.
5. **Nombrar un “Web Doorkeeper” que controle todas las redes** y su interconectividad. Son imprescindibles auditorías de redes, y muy especialmente del software que constituye el núcleo del sistema de información y de todo aquel que por interfaces tenga acceso, disponga o pueda realizar acciones que comprometen a la empresa. La calidad y la confianza de quienes colaboran con la empresa es esencial.
6. **Contratar** con el operador telefónico **servicios de seguridad** que informen de cualquier anomalía. La apertura de movilidad tiene que limitarse a las aplicaciones autorizadas y desarrollar, siempre que sea posible, aplicaciones personalizadas, encargadas a profesionales de probada experiencia.

7. Al **implantar IoT** cuidar muy especialmente **que el software** tiene la calidad y protección que **impida “leaks” de seguridad**.
8. Otro problema son las **redes sociales**, más un problema de comunicación que de estrategia digital. Las redes facilitan tanto concentración como distribución en las estructuras sociales, con tensión entre ambas y su diseño, actividad y control conforman el mundo real.
9. En los **ecosistemas**, (grupo de participantes interconectados y abiertos con un fin común), en quien confiar y a quien estás conectado son el **mismo tema**.
10. **Confianza** es lo que la empresa necesita para actuar en un entorno competitivo en el que no se puede retroceder en el avance. No se puede volver de Google a la Enciclopedia Británica. Crear un clima de confianza **tanto en el ámbito interno como con el externo** es función principal de la dirección de la empresa; en el ámbito interno elaborando un **Código de Régimen interior** que reconozca y comprometa a todas las personas de la empresa. En el ámbito externo estableciendo documentos de **Responsabilidad Corporativa** que notifiquen a todos los agentes interesados la posición de la empresa y la firme actitud de auditoría y control frente a cualquier ataque externo.

Sabemos que el circuito de redes está controlado por un ser humano en cualquier lugar, pero necesitamos saber quién es, y qué valores le mueven. Cada persona es hoy un nodo en una red intercomunicada. Estamos rodeados por dispositivos y cajas negras, pero no sabemos cómo o por qué funcionan o los valores que conforman al grupo que las dirige, entenderlo exige una nueva actitud en un mundo digitalizado, rompiendo con lo establecido “osando saber” cómo se hizo en el Renacimiento para salir de la Edad Media y en modo alguno interrumpir el avance.

Necesitamos garantizar nuestra seguridad incorporando **CIBERSEGURIDAD**.