

Por: Carlos Emerson Carrejo Arango

La transformación digital en empresas de transporte es cuestión de prioridades

Tres maneras de gestionar la transformación digital son:



1. Definir dónde es más necesario el cambio

Las tecnologías digitales afectan a cada empresa de forma distinta, pero siempre tienden a crear o destruir valor en cuatro áreas críticas: la relación con el cliente, los productos y servicios digitales, el rendimiento operativo y la preparación de nuevos modelos de negocio disruptivos. Desarrollar un punto de vista claro sobre las oportunidades o amenazas en cada área sugerirá qué capacidades requieren más atención y dónde concentrar la inversión.

Para mis colegas del transporte, con una EVASIÓN de pasajeros superior al 30%, sobrecostos operativos superiores al 50% y pérdidas en la canasta del transporte por guerra del centavo superiores al 40%, créanme que no es difícil sugerirles donde la transformación tecnológica nos invita a invertir.

2. Coreografiar el cambio

Incluso la estrategia digital más clara fracasará si la plantilla de una empresa no está preparada para adoptarla. Resulta igual de crítico definir dónde se necesitan cambios como preparar las habilidades y procedimientos que los permitirán. El área de TI, por ejemplo, suele ser uno de los cuellos de botella más importantes: está atrapada en procesos antiguos y necesita una reforma considerable para vincularla de manera más estrecha con la estrategia a medida que la empresa agiliza sus procesos. También es básico desarrollar y potenciar capacidades clave de análisis de datos para tomar mejores decisiones a partir de la nueva avalancha de información que fluye por la empresa.

Lograr que los cambios arraiguen requiere el duro trabajo de definir nuevos roles, añadir nuevas capacidades y adoptar nuevas formas de trabajar. Y es importante coreografiar el cambio con esmero, definir quién lo liderará y cómo lo hará.

Movilizar a las personas y agilizar las estructuras para una transformación digital de este tipo significa inevitablemente sacudir el statu quo y los propios líderes han de estar preparados para gestionar la empresa de manera distinta.

Un proyecto liderado tecnológicamente por Registel que está dando excelentes resultados es el de la ciudad de Neiva, el cual parte de la unificación de criterios de los Gerentes de las cinco (5) empresas: Coomotor, Cootransneiva, Autobuses, Flotahuila y Cootranshuila. Hoy ya controlan EVASIÓN, han recuperado tarifa y nos encontramos en la unificación de rutas, para posteriormente eliminar guerra del centavo y optimizar el recurso vehicular.

Son proyectos de mediano y largo plazo, pero cuando se trata de mejorar rentabilidad del negocio en un 100% (duplicar ingresos), permitir que el negocio siga en manos de los transportadores (actores) actuales y convertirlo en un transporte amigable con lo usuarios y las ciudades (sin guerra del centavo y menos contaminación), no importa el tiempo que nos ocupe, por el contrario URGE INICIAR.

3. Empoderar a las personas

Una de las consecuencias fundamentales de este enfoque para una transformación digital es la importancia que adquiere crear un modelo organizativo centrado en lo digital: prototipar, tomar riesgos y movilizar a la primera línea para impulsar iniciativas concretas. Muchos de los modelos digitales más exitosos hasta la fecha han sido implementados a nivel global dentro de una organización a través de "relés digitales" o personas autorizadas dentro de cada una de las unidades de negocio y país. Cada uno de ellos está organizado de manera centralizada al ritmo adecuado para acelerar la adopción de los cambios y de forma que el enfoque siga siendo coherente.

Esta transformación basada en "equipos de trabajo" exige empoderar a personas en cada nivel de la organización para que puedan trabajar juntos y pensar e implementar soluciones. Una vez más, conseguirlo implica algunos cambios organizativos y culturales críticos. Todos los implicados, por ejemplo, necesitan acceder a los datos de los clientes y las herramientas analíticas y de visualización utilizadas para interpretarlos, una información que habitualmente acapara una sola parte de la organización. Esta "democracia de los datos" a menudo ejerce una presión sobre los cargos intermedios, responsables de la misma y transfiere derechos de decisión a muchos otros.

Sólo el CEO puede gestionar este proceso al eliminar las barreras adecuadas, conceder permiso a los equipos para establecer nuevas reglas y proporcionar el marco estratégico necesario para apuntalar la transformación. Muchas veces tiene sentido que el CEO delegue en un director de orquesta en forma de Chief Digital Officer o director ejecutivo digital. Pero esa persona necesita estar totalmente empoderada para dirigir los cambios en toda la organización en nombre del consejero delegado. No hay tiempo para otra cosa.

En otras palabras, el CEO de la empresa de transporte convencido de que esta no es una posible solución a muchos de sus problemas, SINO LA ÚNICA SOLUCIÓN y así lo proyecte al interior de su organización, sumado a un excelente asesor y ejecutor podría en el mediano plazo estar llevando su empresa a niveles de valorización superiores al 300%.


 Registel®

ya está convencido de esto... ¿Y Usted?

Un abrazo.

Carlos Emerson Carrejo Arango

Gerente General

www.registelcolombia.com

