

ESCUELAS DE NEGOCIOS: EN LA FRONTERA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

MBA^s AT THE DIGITAL FRONTIER¹

Sol Park² & Fernando Valencia³

Resumen

Para el mundo corporativo la transformación digital ya no es una opción, sino una condición de subsistencia. Las escuelas de negocios que proveen de líderes a las empresas se están adaptando, pero algunas todavía lo están pensando.

Palabras claves: MBA; negocio; digital; disrupción.

Abstract

For the corporate world, digital transformation is no longer an option, but a condition for survival. The business schools that are responsible for providing business leaders are adapting to that challenge, but some are hesitant on which path to take.

Key words: MBA; business; digital; disruption.

¹ Investigación disponible en: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/escuelas-de-negocios-en-la-frontera-de-la-transformacion-digital>

² Researcher América Economía. Correo electrónico: spark@americaeconomia.com

³ Investigador Senior América Economía Intelligence. Correo electrónico: fvalencia@americaeconomia.com

–
Artículo recibido: 15/05/2018. Artículo aprobado: 30/06/2018.

“Quien tenga un MBA debe entender de tecnología e innovación porque estará trabajando en compañías disruptivas o en compañías que serán disruptidas”.

La sentencia corresponde a Sandra Richez, una estadounidense que hoy se desempeña como directora del MBA Global de EDHEC Business School, de Francia. Su frase no solo hace eco de la gran apuesta por Inteligencia Artificial (IA) que anunció el presidente Emmanuel Macron para reverdecer los laureles de Francia, sino que refleja un clima de preocupación intelectual entre quienes diseñan la formación de los nuevos líderes corporativos en el mundo.

¿Estarán exagerando en Francia? ¿Es esto lejano para América Latina?

No y no. Tomemos el caso de una industria tradicional en la región: la automotriz. Audi, Ford y BMW dicen que el futuro es de los vehículos sin conductor. Estas compañías se han planteado como plazo máximo el 2022 para presentar al mercado sus primeras flotas autónomas. Además, según un estudio de 2017 de Brookings Institute, la industria ha invertido más de US\$ 80 mil millones, pues todos buscan ser los primeros en dominar este naciente mercado.

Pero no son solo las automotoras tradicionales las que corren la carrera. Las gigantes tecnológicas, como Waymo de Alphabet, Tesla de Elon Musk y Baidu, el motor de búsqueda chino, están en la línea de salida. También los autopartistas como Bosch y Continental, o los fabricantes de microprocesadores, como Intel, NVIDIA o Qualcomm, e incluso algunos considerados unicornios como Didi Chuxing, el rival chino de Uber, y nuTonomy, un *spin-off* de MIT que ha concentrado sus esfuerzos en desarrollar justamente las tecnologías de los nuevos automóviles.

En América Latina, las industrias ya están aprovechando la tecnología autónoma y la integraron en su quehacer cotidiano. En la mina Gabriela Mistral de la estatal chilena Codelco operan 17 camiones autónomos de Komatsu, lo que permitió un alza de 25% en productividad. En una planta de caña de azúcar brasileña del Grupo Usaçucar se redujeron los daños causados por camiones que pisoteaban los brotes de caña en un 4%, gracias al camión semi autónomo desarrollado por Volvo en el complejo industrial de la compañía en Curitiba, Paraná.

Con este crisol ¿cómo seguir llamando sector automotor a todo esto que está pasando? Y más, si es que nos ponemos a imaginar los cambios en sectores relacionados, como el transporte o la logística, los que a propósito de esta transformación también pasarán de oruga a mariposa.

Tanto las escuelas de negocios de Estados Unidos y Europa, como las de América Latina, están observando de cerca fenómenos como éste, que se repiten prácticamente de sector a sector, y entienden que definirán los desafíos de los próximos años de todo el mundo corporativo. Sin embargo, algunas van al ritmo de las transformaciones, mientras que otras solo lo están pensando. Ante ustedes, la frontera digital de los MBA.

Si antes la tecnología estaba confinada en un departamento de TI, “ahora nos afecta cada momento del día, al comprar online o utilizar apps que rompen las reglas del mercado, como Airbnb o Uber”, dice Martin Boehm, el decano de IE Business School. “Por eso las empresas están buscando empleados con habilidades para el cambio digital”, agrega.

Según las predicciones de International Data Corporation, en 2018 al menos el 40% de las organizaciones tendrán un equipo consolidado de liderazgo digital, en 2019 la inversión mundial para la transformación digital llegará a ser de US\$ 1,7 billones (millón de millones), un 42% más que en 2017, y, para el 2020, el 60% de las empresas desarrollarán e implementarán una estrategia digital organizacional.

“Los desafíos de los futuros líderes no dependen solo de sus habilidades de liderazgo, sino de su capacidad de liderar los negocios del siglo XXI”, afirma el decano asociado de Stanford Graduate School of Business, Yossi Feinberg.

Anticipándose a este fenómeno, las escuelas de negocio se están remodelando desde su estructura interna, adaptándose a la revolución industrial 4.0. Por ejemplo, la peruana ESAN Graduate School of Business nominó como su decano al PhD en Ingenierías de las Telecomunicaciones por la Universidad de Osaka, Peter Yamakawa. Esto recuerda la iniciativa de Harvard Business School, al romper con la tradición y reclutar a Nitin Nohria, doctorado en administración de MIT Sloan School of Management, como decano.

Por su lado, Centrum Graduate Business School ha realizado un convenio interno con las facultades de la Universidad Católica del Perú para sinergizar los recursos y laboratorios de los diversos centros de la casa de estudios, como los de biotecnología, ingeniería y diseño, para integrar a los alumnos de MBA a los proyectos, desde los procesos de prototipado hasta la capitalización de la innovación. “Esto es un ejemplo de cómo la revolución tecnológica se integra y se incorpora en los procesos de educación, de manera tal que nuestros estudiantes no solo conozcan la cuarta revolución industrial desde la teoría, sino que la conozcan desde la capacidad instalada en nuestra universidad y desde las empresas que están comenzando a capitalizar”, dice Percy Marquina, director general de Centrum.

Otro impacto relevante ha sido la “evolución de los currículos ofrecidos por estas B-Schools a favor de la transformación digital. Las escuelas de negocios de Berkeley, Harvard y London Business School añadieron a los core de sus programas de MBA cursos como Data & Decisions, Technology and Operations Management o Data Analytics.

Pero la transformación digital alcanzó hasta a las disciplinas más tradicionales. “Estamos frente a un cambio de paradigma. Hay grandes disrupciones en finanzas, marketing y estrategia por la emergencia de las fintech y las nuevas herramientas de recolección de datos”, dice Andrea Masini, el decano asociado de MBA de HEC Paris.

Por esta razón, el currículum de Haas School of Business de la Universidad de

California Berkeley está girando hacia la analítica de datos, salud y ciencia. “Nos aseguramos que nuestros estudiantes hablen el idioma de la tecnología y la apalanquen para crear valor en los distintos tipos de organizaciones que liderarán”, dice Peter Johnson, el decano asociado de la escuela.

Cursos como Blockchain, Technology Commercialization y Big Data han pasado a integrar el core del programa MBA full time de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad del Desarrollo de Chile. Para Matías Lira, el decano de la facultad, “la tecnología pasa a ser un elemento diferenciador en todo lo que hacemos. Desde cómo enseñamos y qué enseñamos”.

Algunas escuelas de negocio ofrecen *tracks* al final de la carrera de MBA para que los alumnos puedan especializarse definitivamente en administración de empresas basadas en tecnologías. Tepper Business School de la Universidad de Carnegie Mellon, por ejemplo, ofrece el Business Analytics Track, mientras que EDHEC lanzó el Digital Innovation Track en alianza con IBM. O HEC Paris, la que estrenará dos nuevos *tracks* en Digital Innovation y Sustainability, Social Innovation and Disruptive Leadership.

En paralelo al MBA, las escuelas han agregado en su portafolio nuevos programas y magísteres enfocados en la transformación digital, además del ya bien establecido Master in Business Analytics. El IMD, por ejemplo, añadió en 2017 cuatro programas enfocados en las últimas tecnologías disruptivas y ESAN estrenó la Maestría en Gestión de Tecnologías de la Información y la Maestría en Transformación Digital.

Pero no todas las escuelas de negocio actúan de acuerdo con esta comprensión de la transformación digital. De las B-schools consultadas para este artículo, la mayoría de las que tienen una estrategia tecnológica transversal no son latinoamericanas. Aunque éstas observan el fenómeno con atención, lo cierto es que América Latina, por lo general, todavía está del otro lado de la frontera digital.

La razón principal, según el decano de la Facultad de Administración de Uniandes, Eric Rodríguez, es el nivel de desarrollo de los países de América Latina y de sus industrias. “Nosotros no podemos crear profesionales solo para un subgrupo particular de empresas o de sectores que necesitan tecnología, mientras que el resto del mercado no tiene la capacidad de absorber a estos ejecutivos con habilidades digitales”, afirma.

Tal vez por esto, las escuelas conjugan sus verbos en futuro cuando se refieren a sus estrategias digitales. Por ejemplo, la facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad ICESI está desarrollando una especialización en analítica de datos junto a la Facultad de Ingeniería de la casa de estudios. IAE Business School trabaja desde el año pasado en el prototipo de programas a distancia y programas de MBA online híbridos, para hacerlos realidad en un futuro cercano.

“La magnitud para implementar aplicativos nos significa una desventaja absoluta presupuestal en comparación con universidades de Estados Unidos o las europeas, por lo que nos distancia un poco de nuestro objetivo, que es ser completamente competitivos

en esta ola de innovación”, reconoce Percy Marquina, de Centrum.

Algunas pocas universidades latinoamericanas aún muestran una comprensión totalmente embrionaria y preocupante respecto de la transformación tecnológica, considerando como puntas de lanza tecnológicas el tener una plataforma *online*, el compartir *e-books* o PDFs con sus alumnos en vez de libros de papel, el instalar pizarrones digitales en las salas o el recubrir paredes con aislantes térmicos de última generación. Por fortuna, son una minoría.

Sobrevivir en el amazonas digital

Ya cruzando la frontera digital no todo es bueno y bello. Los ejecutivos en este mundo enfrentarán cordilleras difíciles de cruzar, como una sociedad con menos empleo. Según el futurólogo favorito de Google, Thomas Frey, más de 2 mil millones de puestos de trabajo desaparecerán en 2030, y según el Foro Económico Mundial el 57% de los trabajos de los países del OCDE están en riesgo de ser reemplazados por máquinas.

También están los valles de dudosa transparencia, como el de la ética de la tecnología, que este año definió la agenda internacional con el caso de Cambridge Analytica y Facebook, en el que algunas corporaciones, utilizando inteligencia artificial (IA), usaron indebida y secretamente la información de las personas con fines electorales en la campaña de Donald Trump.

A pesar de estos escenarios, las escuelas son optimistas. “Un gran porcentaje de nuestros estudiantes está interesado en tener un impacto positivo en la sociedad, aun aquellos que trabajarán para compañías multinacionales”, dice Peter Johnson, de Berkeley Haas. Yossi Feinberg, de Stanford, agrega que “hay un gran movimiento de los estudiantes de no solo hacer bien las cosas, sino que hacer lo bueno”.

Tanto Johnson como Feinberg afirman que las necesidades de sus alumnos han influido en cambios dentro de la escuela para que los futuros líderes sean capaces de interactuar con la sociedad a su alrededor y crear un impacto positivo. Berkeley ofrece esa oportunidad a los alumnos a través del Center for Social Sector Leadership y el Center for Responsible Business, mientras que Stanford lo hace a través de su Center for Social Innovation.

La Escuela de Administración de la Pontificia Universidad Católica de Chile también busca llevar a sus alumnos a instituciones públicas que necesitan intervención en temas de logística y estrategia para “que la universidad y el MBA tome el rol de actor en la realidad”, según su director de MBA, Marcos Singer.

Warwick Business School no solo espera que sus estudiantes sean los líderes de la transformación digital, sino que también “conozcan las consecuencias de la tecnología, puedan manejar su poder y humanizar”, según dice el decano de la escuela, Andy Lockett. Por eso, estudian las implicancias de la IA, como también desarrollaron una pauta ética para la recolección de datos en alianza con IBM.

Una cosa es predicar

Y otra es dar trigo. Tal como enseñan a sus alumnos, las escuelas también deben reinventarse y aplicar la transformación digital a su propio quehacer, entregando un servicio acorde a la Revolución Industrial 4.0 que pretenden liderar.

Tal vez el ejemplo más famoso es el Wow Room de IE Business School, en la que la única persona física que está en la sala de 48 pantallas de realidad aumentada es el profesor. O quizás no: también un robot puede como alternativa proyectar un holograma del profesor, el que se pasea por la sala interactuando con los alumnos, estando en verdad a miles de kilómetros de distancia. Por su parte, sus alumnos, dispersos en distintos países, se reúnen virtualmente y participan en las clases y debates de la manera más cercana a la realidad posible. A su vez, con inteligencia artificial y *big-data* se reportan las estadísticas de lo ocurrido en clases, lo que incluye la tasa de participación o el nivel de atención de los alumnos.

“Como institución académica nos preguntamos cómo estas nuevas tecnologías nos van a impactar. Tenemos un equipo designado a esta pregunta, conformada por expertos en pedagogía y tecnología, para estar al tanto de las nuevas tendencias y estar por delante de las necesidades de nuestros clientes”, explica el decano de IE Business School, Martin Boehm.

Las escuelas latinoamericanas también están definiendo sus estrategias macro en transformación digital. La Universidad del Desarrollo estrenará este año su propio Wow Room, que todavía no tiene un nombre. Por su parte, Centrum Católica Business School ha incorporado este año un aplicativo de IBM Watson llamado Personality Insights que, con IA, analizará el texto de un postulante para analizar su personalidad y de esta manera ahorrar recursos de tiempo y dinero en el proceso.

Al mismo tiempo, las escuelas aprovechan el ecosistema en el que están insertos para traer a sus aulas a las empresas que lideran la transformación digital y las tecnologías de punta. El Digital Center de HEC Paris, por ejemplo, trabaja mano a mano con Air France, Capgemini y Orange, en materias académicas relacionadas con la transformación digital y el emprendimiento digital.

IMD, por su parte, abrió su Global Center for Digital Business Transformation, fundado con US \$ 10 millones donados por la multinacional CISCO. Sloan School of Management, a su vez, con su MIT Initiative for Digital Economy, ya ha coproducido investigaciones junto a Deloitte, Haier y Thomson Reuters.

Si es que no traen a las compañías tecnológicas líderes del mercado al campus, las escuelas envían a los estudiantes al terreno. El EDHEC Business School, por ejemplo, busca que sus estudiantes salgan de la salas de clases y entiendan las transformaciones digitales que están ocurriendo en empresas como Amazon, Google y Amadeus.

Ante esta realidad, no solo las empresas, sino también las B-School, comienzan a grabar en piedra las palabras de Peter Hirst, el decano asociado de MIT Sloan School of Management: “decir que las organizaciones deben ser serias sobre la transformación digital, es como decir a las personas que deben respirar”.