



El imperativo digital

Por Ralf Dreischmeier, Karalee Close
y Philippe Trichet (The Boston Consulting Group)

BCG
THE BOSTON CONSULTING GROUP

A medida que sectores enteros sufren la irrupción de nuevos modelos de negocio y empresas digitales que vienen pisando fuerte, el número de compañías en riesgo de extinción crece sin parar. Los sectores de la música, la distribución minorista, los medios de comunicación y los viajes ya han recorrido una buena parte del camino hacia la digitalización, pero también estamos siendo testigos de este fenómeno en sectores más tradicionales como la banca, la agricultura, la energía, la sanidad, los bienes industriales y la fabricación.

La estrategia digital y la transformación que conlleva deben, por tanto, ser prioritarias para el consejero delegado y el equipo directivo de las empresas, que no pueden simplemente cubrir el expediente nombrando a un director de sistemas carismático, adoptando las últimas tecnologías más vistosas o abriendo de par en par la puerta a iniciativas que surgen por generación espontánea. El imperativo digital exige actuar con determinación en cinco áreas.

Flexibilizar la estrategia

Dado que las necesidades de los consumidores y los panoramas competitivos

evolucionan con rapidez, ya no es posible elaborar una estrategia a largo plazo, asignar responsabilidades y objetivos de rendimiento, y poner en marcha un plan a tres o cinco años. Empresas como Google, Amazon, Facebook y Twitter han sido pioneras en implantar métodos flexibles con éxito en el desarrollo de software y han demostrado ventajas reales aprendiendo sobre el terreno, creando con rapidez productos que responden a las verdaderas necesidades de los consumidores, desarrollando modelos de servicio y propuestas de valor innovadoras, y adaptándose a los cambios de la demanda.

Las grandes compañías digitales prueban y perfeccionan productos y estrategias en estrecha colaboración con los clientes y a un ritmo trepidante. Por ejemplo, Amazon ha lanzado al mercado lectores de libros electrónicos, tablets, smartphones, servicios en la nube, servicios de reparto y mercados online. Y todo en los últimos diez años. Creemos que este enfoque de probar y perfeccionar puede contribuir de forma sumamente positiva al mundo de la estrategia. (Ver la figura 1)

La organización y la cultura de las empresas también deben respaldar el proceso de

transformación digital con estructuras, modelos de gobierno e incentivos que fomenten la rapidez, la asunción de riesgos y la experimentación. No deberían cancelar proyectos innovadores antes de que dieran su fruto.

Veamos cómo el fabricante europeo de automóviles Renault está realizando un diseño flexible de su estrategia multicanal. El objetivo de la empresa es digitalizar y reforzar las relaciones con los clientes en todos los canales para que establezcan una relación más sencilla y personal con la marca. Con este objetivo en mente, Renault está probando al mismo tiempo varios enfoques estratégicos: desarrollar servicios digitales para conectar los coches con ofertas en internet relacionadas con sistemas de navegación, ocio y seguros; probar nuevos modelos operativos y de negocio como la optimización del coste total de propiedad de toda una flota de vehículos; y adaptar los procesos de marketing y ventas de las tiendas y call centers de la compañía.

En sólo siete meses, Renault también sentó las bases de una visión de 360° de los datos de los clientes a partir de modelos de la experiencia del cliente que destacan momentos clave en los que la empresa tiene la oportunidad de influir en una decisión, conseguir una venta o fidelizar a un cliente. A continuación, la empresa puede integrar esta visión en una herramienta para gestionar las oportunidades de venta que aglutina datos de fuentes internas y externas. En estos momentos, Renault está aplicando estos enfoques de IT a 32 millones de cuentas de

clientes en Francia a través de proyectos pilotos y prevé implantarlos en 25 países una vez haya comprobado que funcionan.

Cambiar el negocio (antes de que otros lo hagan)

Los directivos de las empresas deben crear sus propios negocios digitales para entrar en el mercado con fuerza. Las compañías que siempre han tenido una posición dominante sufren cada vez más los ataques de todo un ejército de nuevas empresas digitales que están decididas a reinventar negocios y sectores abordando las necesidades de los consumidores de formas totalmente novedosas. En todos los sectores surgen ejemplos que ilustran esto: sin ir más lejos, Uber en el negocio de taxis, y Airbnb en el de viajes. Y el ritmo del cambio cada vez es más rápido. Las propias empresas digitales son objeto de embates constantes, como lo demuestran las nuevas empresas que han puesto en su punto de mira a compañías establecidas como Facebook, que su día también fue una empresa que supuso una amenaza para otras. (Ver la figura 2)

Las empresas establecidas deberían adoptar enfoques más vanguardistas y no dejar el campo libre. Las grandes compañías tienen muchas bazas (recursos, activos, relaciones y datos) de las que los competidores más pequeños carecen. Sin embargo, no suelen dedicar suficiente tiempo a replantearse su modelo de negocio. Sólo en contadas ocasiones lanzan alguna novedad que podría hacer tambalearse al negocio actual.

Los máximos responsables de las empresas deben pensar, con un enfoque amplio e integral, sobre cómo innovar en torno a las necesidades no satisfechas y los puntos débiles de sus clientes. La transformación digital no es sólo crear una página web y hacer una campaña de marketing atractiva. Se trata de algo más importante: crear oportunidades de negocio completamente nuevas.

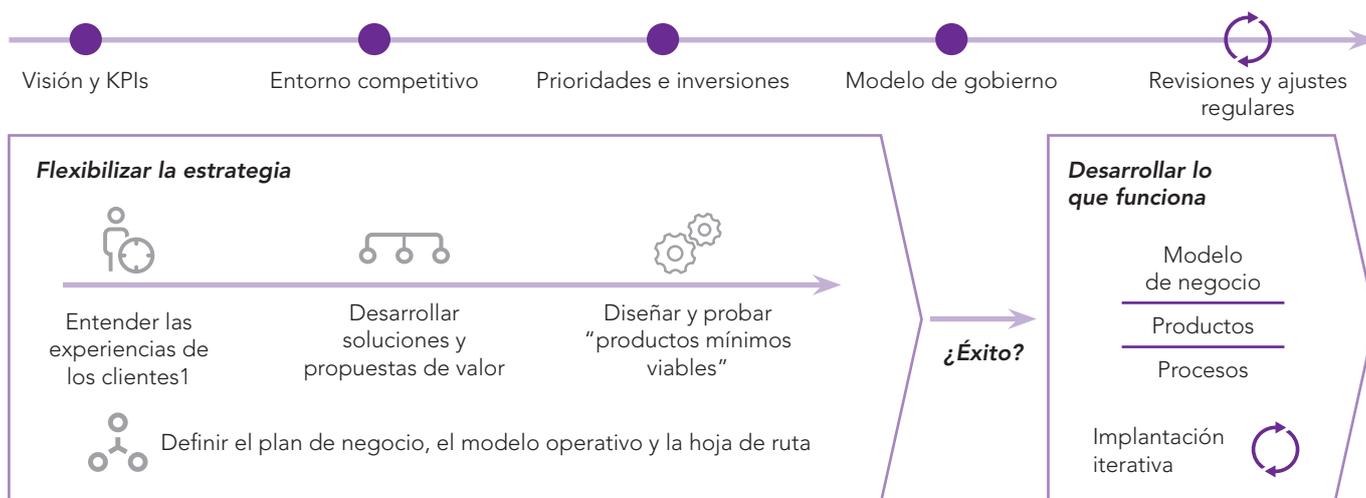
Valga el ejemplo de BBVA. Esta entidad está empezando a actuar como una empresa de capital riesgo que invierte en nuevas empresas y fomenta la innovación. La filial de capital riesgo de BBVA, BBVA Ventures, invierte en nuevos negocios y viveros de empresas que trabajan en tecnologías punteras para el sector financiero. Asimismo, BBVA está poniendo en marcha iniciativas relacionadas con la banca digital que se centran en ofrecer una experiencia innovadora al cliente, incluyendo la promesa de desterrar los saldos mínimos y las comisiones habituales. Wizzos, su monedero virtual, permite a los usuarios transferir dinero a otros particulares simplemente enviando un mensaje de texto. Ni siquiera hace falta una cuenta. Este producto se une a los existentes BBVA Wallet, que ya es la mayor aplicación de pagos por móvil de España, y BBVA Link, la primera aplicación para transferir dinero en Facebook de Latinoamérica.

Digitalizar el negocio principal

La alta dirección de las empresas debe aprovechar las capacidades digitales para transformar su negocio actual. No se tra-

Figura 1 / La transformación digital exige un enfoque flexible

Flexibilizar la estrategia



Flexibilizar la estrategia

Sistemas e infraestructura | Datos maestros | Transformación del negocio | Cultura y talento

Fuente: análisis BCG

1 Pueden incluir experiencias de clientes, proveedores, socios, empleados y usuarios de dispositivos conectados, entre otros, con una empresa, producto o servicio

ta sólo de lanzar nuevos proyectos de IT, sino de cambiar radicalmente el negocio de la compañía con el propósito de ser más eficientes, rápidos y rentables. Las mejores compañías adoptan un enfoque integral para decidir qué proyectos digitales pueden suponer un salto cuántico en términos de resultados y valor para sus clientes. No sólo en el área de marketing, sino también en operaciones y back-office. Además, emprenden muchos proyectos en paralelo aplicando procesos estandarizados y técnicas dinámicas para acelerar su implantación y flexibilizar su estrategia.

Schneider Electric, empresa internacional especializada en gestión de la energía, ha transformado drásticamente varios procesos principales de su negocio con el fin de ofrecer una experiencia integrada y sin fisuras al cliente. Un solo esfuerzo de transformación abarcó aspectos de marketing, eficiencia comercial y atención al cliente, en el marco de un proyecto específico liderado por el equipo directivo. La empresa también rediseñó los procesos para centrarse en la experiencia del cliente, estandarizó los procesos de front-office y trasladó algunos procesos a la nube. Todo esto permitió sentar las bases de una experiencia de cliente más integrada, consolidar más de 300 sistemas CRM e integrar numerosos sistemas de planificación de recursos. Este enfoque de "prueba y aprendizaje"

aplicado a 90 países, cuatro líneas de negocio y 30.000 empleados dio sus frutos cada trimestre. Los resultados financieros mejoraron sustancialmente. Por ejemplo, Schneider aumentó los ingresos realizando una venta cruzada de soluciones energéticas, mejoró la satisfacción de los clientes creando una plataforma online de atención al cliente e incrementó la eficiencia de los call centers reduciendo su número de 145 a 45.

Crear valor a partir de datos

Las empresas dinámicas tratan de hallar formas para hacer un mejor uso de datos internos y externos. Nuestros estudios demuestran que los líderes en la utilización de Big Data generan un 12% más de ingresos que las empresas que no experimentan con este tipo de datos. Tienen tres veces más probabilidades que las empresas poco innovadoras de aprovechar Big Data para desarrollar nuevos proyectos y dirigir activamente sus innovaciones hacia el diseño digital, las capacidades y productos móviles, la adopción rápida de nuevas tecnologías y los análisis de Big Data.

La transformación digital ofrece a las empresas nuevas oportunidades de conseguir una ventaja competitiva sostenible a partir de datos, y de generar flujos de ingresos, unidades de negocio y negocios independientes totalmente nuevos aprovechando los datos que poseen. Veamos el ejemplo de Precision Market Insights, un servicio de

Verizon que ofrece acceso a datos anónimos sobre hábitos de compra, intereses, viajes y navegación en el móvil a partir de una muestra de los más de 86 millones de clientes de la empresa que utilizan dispositivos móviles. Una importante línea de cruceros europea desarrolló una estrategia de precios muy segmentada y enfocada en función del perfil de cada cliente, la fecha en la que se ofrecía el precio y la oferta de productos, gracias a tecnologías y herramientas analíticas avanzadas.

Posicionar el negocio en un ecosistema más amplio

Las empresas deben asegurar su espacio en un ecosistema más amplio formado por redes de compañías, colaboradores, instituciones y clientes que interactúan para crear valor mutuo. Los ecosistemas digitales están cambiando los negocios en prácticamente todos los sectores centrados en el cliente mediante una estrecha colaboración entre socios, instituciones y clientes. Las empresas del ecosistema unen sus fuerzas con compañías externas para trabajar por un objetivo común y conseguir un alineamiento perfecto de la cadena de valor.

Colaborar en un ecosistema más amplio brinda nuevas oportunidades para satisfacer las necesidades de los consumidores. Para la estrategia es esencial contar con sólidas bases o plataformas técnicas que hacen que dispositivos, aplicaciones, da-

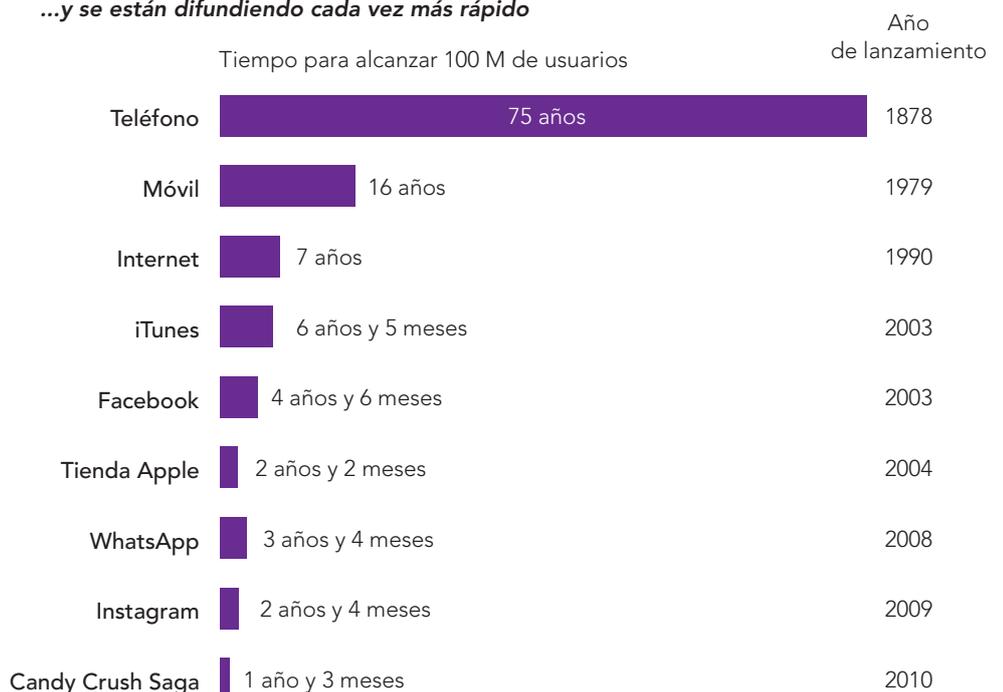
Figura 2 / El ritmo del cambio ha aumentado exponencialmente

Las tecnologías digitales tienen un enorme alcance...

Por cada 100 personas en el mundo hay ...

- 95 teléfonos móviles dados de alta
- 40 usuarios de internet
- 32 usuarios de banda ancha móvil
- 25 usuarios de redes sociales

...y se están difundiendo cada vez más rápido





tos, productos y servicios funcionen juntos de formas nuevas. Los responsables actuales de la relación con los clientes podrían verse afectados por los propietarios de las plataformas y los mercados que permiten que los componentes del ecosistema colaboren e interactúen con facilidad.

Philips, fundada en 1891, está innovando como parte del ecosistema sanitario colaborando con proveedores de telecomunicaciones y servicios sanitarios y logísticos para crear un nuevo "ecosistema de servicios" que facilite la vida de las personas mayores en su domicilio. El servicio Lifeline consiste en un colgante con un botón que, cuando se presiona, envía una señal de radio a un dispositivo central instalado en el domicilio de la persona que, a su vez, realiza una llamada a un centro de emergencias a través de una línea fija o de la red móvil de AT&T.

Los ecosistemas también desempeñan una función clave a la hora de captar talento. El talento digital se desarrolla mejor en culturas abiertas que fomentan la colaboración y la experimentación, donde los miembros de los equipos pueden aprender, crecer y estar en contacto con una masa crítica de personas con talentos similares, y no en en-

tornos burocráticos y jerárquicos que optan por la micro-gestión, ponen límites al talento digital y obstaculizan la innovación. Las grandes compañías colaboran con viveros de empresas, universidades y otras instituciones para tener acceso al talento. También hay compañías líderes que experimentan con "fábricas digitales", es decir, funciones que se estructuran de una forma diferente del negocio principal, creando un ecosistema de talento que respalda iniciativas digitales internas.

Los líderes de la era digital son diferentes de los líderes del pasado. Diseñan una estrategia flexible y aprenden de la experiencia. Crean amenazas para sus propios negocios antes de que otros lo hagan. Al mismo tiempo, digitalizan su negocio principal y extraen el máximo valor de sus datos internos y externos, dominando simultáneamente los ecosistemas digitales en los que se mueven.

Las empresas que abrazan el imperativo digital se embarcan en una transformación radical de su negocio, incluyendo ciertos riesgos y cambios estratégicos y operativos. Pero quien no abra la puerta a la digitalización corre una suerte peor que la transformación: la extinción.

Sobre los autores

Ralf Dreischmeier es Senior Partner y Managing Director de The Boston Consulting Group en la oficina de Londres, y responsable mundial del área de especialización de Technology Advantage de la firma. Puede ponerse en contacto con él en el e-mail dreischmeier.ralf@bcg.com.

Karalee Close es Partner y Managing Director de The Boston Consulting Group en la oficina de Londres, y responsable mundial de temas digitales, Big Data y análisis avanzados para el área de especialización de sanidad de la firma. Puede ponerse en contacto con ella en el email close.karalee@bcg.com.

Philippe Trichet es Expert Director de The Boston Consulting Group en la oficina de París y está especializado en proyectos de transformación digital. Puede ponerse en contacto con él en el e-mail trichet.philippe@bcg.com.