

Preparando la organización para el digital

Por qué podrías estar haciéndote las preguntas equivocadas

El digital está en todas partes, aparentemente, amenazando las maneras tradicionales de operar y entregando nuevas oportunidades para aquellos que sean capaces de aprovecharlo. Con tanto en juego, las empresas sienten la presión de determinar como el digital se encaja en su modelo de negocio y la manera correcta de organizarse para sacar provecho de las posibilidades. Muy a menudo, sin embargo, las discusiones acerca del digital se transforman en debates extremadamente simplistas sobre si contratar o no un jefe digital, reclutar un director especialista o crear un equipo digital independiente.

En nuestra visión, muchos ejecutivos están discutiendo las cuestiones equivocadas, y detectamos tres razones principales para eso:

- Cuando las personas de diferentes áreas del negocio hablan del “digital”, se están refiriendo a un grupo separado de fuerzas - el crecimiento del e-commerce, la influencia de medios digitales, la promesa de Big Data, la proliferación de dispositivos móviles, la nueva realidad de la seguridad virtual, la potencial virtualización y almacenamiento en la nube - cada uno de los cuales representa implicaciones distintas para el negocio. La falta de un vocabulario común entre esos jugadores estratégicos en una organización representa, frecuentemente, un obstáculo para encontrar soluciones y definir una estrategia: si mitad del equipo sénior piensa el digital como medio social, y la otra mitad lo piensa como móvil o grandes datos, será difícil entrar en acuerdo sobre prioridades y planes.

Las organizaciones frecuentemente discuten acerca del digital sin identificar plataformas o tecnologías digitales específicas que están afectando sus negocios e industrias - y cómo lo están haciendo. Para algunos, el impacto del digital puede estar enfocado en algo muy específico, por ejemplo, en marketing digital. Para otros, las fuerzas digitales que impactan la compañía pueden representar una tremenda oportunidad para ganar eficiencia y reducir gastos por medio de la automatización de procesos que anteriormente eran

manuales. La mayoría de las compañías se enfrentarán con oportunidades y amenazas provenientes de múltiples plataformas digitales y en diversas formas.

Al implementar planes digitales, las compañías frecuentemente subestiman la importancia de una suerte de cuestiones que impactan el éxito de iniciativas digitales, como por ejemplo lo es, el actual grado de sofisticación tecnológica de la toma de decisiones y la disponibilidad de talentos.

La consecuencia de un abordaje simplista para “resolver el tema digital” es que las decisiones organizacionales y de talento hechas en ausencia de un modelo orientador claro, influenciarán la dirección de una estrategia digital, lo que puede no alinearse con las verdaderas amenazas y oportunidades que se presentan para el negocio. Las empresas que serán exitosas en un modelo cada vez más digital invertirán tiempo para definir qué significa el digital para sus activos. A partir de este análisis, se puede desarrollar una estrategia digital y prioridades estratégicas claras, lo que debe potencialmente llevar a la necesidad de nuevos anunciantes, partners, miembros del Consejo Directivo, ejecutivos y estructuras organizacionales.

Definiendo una agenda digital

Las decisiones estratégicas, de liderazgo, culturales y organizacionales que un negocio toma respecto al digital requieren una comprensión completa de las fuerzas digitales que sirven al negocio y los efectos específicos que están causando.

Eso podría incluir transparencia de precios y desempeño, cambiar las expectativas del consumidor, nuevas amenazas causadas por competidores globales emergentes o innovadores, expansión de canal o la amenaza de la desintermediación. Para evitar perder oportunidades importantes, los líderes de negocio deben evaluar el impacto del digital a través de los siguientes prismas:

- **Negocio:** Las amenazas y oportunidades centrales, como las demandas en constante transformación por productos existentes y la oportunidad de innovar con nuevos productos y servicios.
- **Organización:** Las implicaciones para la velocidad de la tomada de decisiones, evaluación de riesgos, automatización, seguridad y colaboración, por ejemplo, usando herramientas analíticas para causar mejoras en los procesos o para automatizar ciertas decisiones operacionales.
- **Canal:** El impacto potencial en los canales de marketing, ventas y servicios, como la oportunidad de usar los datos para profundizar la relación con los consumidores o la amenaza de la creciente transparencia de precios.
- **Ecosistema:** El potencial para integrar clientes y socios a la organización, por ejemplo, involucrando sus clientes por medio de redes sociales para compartir ideas sobre nuevos productos o mejoras en los existentes.

Frecuentemente vemos que las organizaciones concentran las conversaciones digitales principalmente en cuestiones de canal, cuando la oportunidad real puede ser traer productos al mercado más rápidamente o introducir un nuevo modelo operacional posibilitado por tecnologías digitales. ¿El crecimiento de los dispositivos móviles, por ejemplo, representa una nueva herramienta para la adquisición de clientes, o servicio al cliente más eficiente o una amenaza a la manera con que la empresa realiza su negocio?

En muchos casos, una tecnología o plataforma digital específica tiende a impactar el negocio de múltiples maneras.

Datos y análisis, por ejemplo, tendrán grandes implicaciones para la mayoría de los negocios. Seguramente, el uso de herramientas analíticas está transformando la práctica de publicidad y consumo, en la medida que las plataformas digitales permiten que los negocios sepan mucho más sobre sus clientes y aproximan a los publicistas a una época en que ellos pueden entregar ofertas personalizadas y experiencias en tiempo real. Como un ejecutivo de medios ha explicado, “una de las cosas que estaremos realizando de manera distinta que en el pasado, es involucrarse con las personas anteriormente conocidas como ‘la audiencia’. Eso significa

que estaremos mucho más conscientes acerca de su relación con nosotros a lo largo del día y de la semana, en la medida que cambias de un dispositivo a otro. Sabemos quién eres. Sabremos cuáles son sus estándares de utilización y entonces empezaremos a personalizar nuestros servicios para adecuarlos a ti y traerte lo mejor de lo que tenemos disponible en la TV, radio y on-line. Eso significa que podemos ser mucho más centrados en el usuario.”

Una de las cosas que estaremos realizando de manera distinta que en el pasado es involucrarse con las personas anteriormente conocidas como ‘la audiencia’. Eso significa que estaremos mucho más conscientes acerca de su relación con nosotros a lo largo del día y de la semana y en la medida que cambias de un dispositivo a otro.

Sin embargo, datos y análisis tienen el potencial de afectar todas las partes del negocio. Un ejecutivo de una empresa de productos para el consumidor nos dijo que su organización incorporará fuentes de datos nuevas y externas, como información sobre el clima, en los sistemas de cadena logística y planificación de pedidos para mejorar la predicción en un mercado de retail notoriamente fragmentado. Empresas de TV cable, por su lado, están monitoreando el flujo de datos de los usuarios para entender su actividad - lo que miran, buscan o descargan - para informar decisiones de marketing y alertarlas acerca de interrupciones en el servicio. Similarmente, se espera que la llamada Internet de las cosas - que saca provecho de la conectividad móvil, dispositivos conectados a Internet, análisis y software para promover monitoreo remoto, automatización y control - genere aplicaciones que alterarán el negocio en una gran variedad de actividades. Por ejemplo, las operadoras de cable y teléfono están vendiendo servicios que permiten al consumidor destrabar puertas y controlar configuraciones de temperatura por medio de un smart phone; y la industria de salud está agitada con la posibilidad de nuevos servicios que permitirán que los médicos monitoreen las señales vitales de pacientes o la respuesta a un programa de medicación de manera remota, para que potenciales problemas puedan ser detectados antes de que se traduzcan en caras visitas al hospital.

La plataforma móvil es otra con potencial de gran impacto. A la medida que los consumidores se conectan cada vez más con negocios por medio de dispositivos móviles, las compañías deben reorientar sus ventas y organizaciones de servicio al cliente para esos canales. Actualmente, más de la mitad de las reservas de hotel para el mismo día y 30% de todas las reservas de hotel en un

Cuando el e-commerce era realmente pequeño, tenías que separarlo del resto del negocio para que no fuera tragado por el mismo y así pudieras concentrarte en promover un ambiente favorable para él.

sitio de viajes son hechas por medio de un smart phone o tablet, comparado con solamente 5% dos años atrás. Al mismo tiempo, eso ha cambiado la habilidad de los huéspedes de reservar en el camino y usar plataformas innovadoras como TripAdvisor y Airbnb para influenciar sus elecciones. Otras tecnologías móviles, incluyendo pagos por medio de esos dispositivos, pueden ser aún más transformadores. Retailers y otros se están preparando para un futuro en el que más transacciones financieras serán realizadas por medio del celular; los sistemas tecnológicos reconocerán los clientes en cuanto éstos entren por la puerta, permitirán que los clientes escaneen un producto y salgan de la tienda con él - sin que siquiera tengan que abrir el bolso o billetera.

El uso de las redes sociales por parte de la publicidad son bien conocidos, pero algunas compañías están empezando a adoptar los medios sociales para comunicaciones internas, como redes sociales privadas como Yammer, para mejorar la colaboración o involucración. Para otras empresas, negocios sociales, en particular, el crecimiento de YouTube y otros sitios para compartir videos crearon un nuevo ecosistema de personas que están interesadas en crear su propio contenido y compartirlo con su comunidad, generando tanto nueva competencia por tiempo de visualización como nuevas oportunidades de involucramiento.

Al definir cuáles de esas fuerzas afectan al negocio y de qué manera lo hacen - si es en el ámbito de marketing, servicio al cliente, mejoras en la productividad y eficiencia o en el mismo modelo de negocio - los líderes de la empresa podrán desarrollar una estrategia digital coherente que acompañe la fuerza motriz central del negocio, posicionando la organización para identificar y priorizar nuevas oportunidades de negocio y configurar los equipos para responder a eso.

Evaluando las necesidades organizacionales

Una estrategia digital sólida es solamente parte de la ecuación. Los negocios necesitan tomar en cuenta una gran suerte de otras consideraciones al evaluar el abordaje organizacional correcto, entre esas están: la urgencia del cambio; la sofisticación técnica y digital de la organización; el nivel actual de inversión en tecnología y herramientas; la base de conocimiento y capacidades que está disponible para los esfuerzos digitales; la disposición de los procesos y sistemas del negocio para apoyar el digital; y las facetas de la cultura que tienden a imposibilitar o auxiliar los cambios o la habilidad de atraer o retener talentos de alto nivel.

Finalmente, la manera con que las compañías se organizan para el digital debe ser vista como una función de la estrategia y análisis de esas cuestiones.

Configurando la organización para el digital: Las preguntas que deberías estar haciéndote

¿Cómo el digital está afectando el negocio?

- ¿Cuáles son las diferentes fuerzas digitales afectando mi organización?
- ¿De qué maneras ellas pueden afectar el negocio y la forma en que hacemos lo que hacemos?
- ¿Es mi negocio vulnerable a nuevos competidores o a una erosión de ingresos y utilidad resultante del nuevo comportamiento de los consumidores?
- ¿Mis consumidores quieren involucrarse de manera distinta?
- ¿Existen capacidades, mayores niveles de inversión, o necesitamos nuevas capacidades, mayores niveles de inversión?
- Basándose en la naturaleza y la urgencia de los cambios, ¿hasta qué punto podemos realizar los cambios necesarios con recursos internos (versus externos, como consultores administrativos)?
- ¿Tenemos las capacidades para identificar los cambios estratégicos y operacionales que necesitan ser realizados?
- ¿Sabemos cómo evaluar para obtener las capacidades que necesitamos?
- ¿Si la capacidad digital está esparcida, ella cuenta con las capacidades y recursos para ser efectiva? ¿Desarrollamos trabajos a lo largo de funciones y unidades de negocio para compartir las mejores prácticas e ideas?

¿Tenemos la estrategia correcta?

- ¿Tenemos el análisis que necesitamos para dar forma a la estrategia?
- ¿Cuál es el nivel de urgencia? ¿Cuál es la estimación de tiempo con la que estamos trabajando?
- ¿El nivel de urgencia y transformación requerido sugiere la necesidad de un director con experiencia en determinada faceta del digital o transformación del negocio?
- ¿Qué funciones son más vulnerables a ser impactadas por cambios en el modelo del negocio?
- ¿Las funciones y unidades de negocio existentes poseen un plan respecto al impacto digital que identificamos?

¿Tenemos los recursos correctos?

- ¿Las personas con roles estratégicos en el negocio están preparadas y habilitadas para desarrollar la estrategia y realizar los cambios operacionales necesarios?
- ¿Podemos cambiar el foco de las personas, inversiones y agendas
- ¿Cuáles son los desafíos de nuestro legado?
- ¿Nuestros procesos y sistemas de negocio están estorbando los cambios que necesitamos realizar?
- ¿Qué facetas de nuestra cultura necesitan evolucionar?
- ¿Los silos de información, funcionales o de negocio, pueden volverse un obstáculo en la medida que nos esforzamos para tornarnos más digitales?
- ¿Tenemos una estructura de incentivo que promueve la colaboración?
- ¿Nuestros procesos de información y sistemas son compatibles unos con los otros y con las tecnologías que posibilitan el digital?
- ¿Tenemos una cultura, beneficios, etc. que atraen y retienen talentos relevantes?

Algunas organizaciones optarán por establecer unidades digitales aisladas para impulsar una iniciativa. Por ejemplo, para desarrollar rápidamente una capacidad de análisis, algunas empresas van a configurar equipos dedicados al análisis en lugares apartados, donde se puede encontrar la especialización técnica necesaria. Otras compañías crearán “unidades virtuales del negocio” que reúnan recursos multifuncionales y entreguen tanto estructura como libertad creativa para aprovechar oportunidades digitales. El BBC iPlayer, por ejemplo, fue desarrollado para establecer un equipo especial separado del resto de la organización con acceso a los recursos necesarios y la libertad para explorar modelos de entrega revolucionarios. Un equipo digital centralizado también puede posibilitar que una organización atraiga y retenga más líderes con experiencia y asegure un abordaje coordinado y estratégico de las iniciativas digitales.

Por otro lado, cuando el digital necesita ser parte de las operaciones diarias del negocio o cuando ya está suficientemente maduro, las empresas tienden a integrar las capacidades digitales a funciones existentes y unidades de negocio. Para ser exitoso en un ambiente multicanal donde es necesario entregar tanto contenido impreso como virtual, el FT.com, del Financial Times, decidió con bastante anticipación configurar equipos combinando personas con habilidades tradicionales en el medio de imprenta y en el medio digital. Estableciendo un equipo multifuncional, el FT.com se dispuso a administrar el crucial desafío cultural de integrar “nativos digitales” con personas que trabajaban en empresas de medio ya establecidas durante toda su carrera, con el objetivo de crear un ambiente colaborativo.

Y como la demanda del consumidor por una perfecta experiencia omnicanal ha crecido, muchos retailers que originalmente establecieron unidades de e-commerce aisladas con distintos liderazgos y recursos ahora están reconsiderando integrar el digital en el panorama general del negocio. “Cuando el e-commerce era realmente pequeño, casi tenías que separarlo del resto del negocio para que no fuera tragado por el mismo y así pudieras concentrarte en promover un ambiente favorable para el e-commerce. Eso significaba que esta área era esencialmente un silo aislado que eventualmente configuraba sus propios grupos funcionales.” - observa el líder de e-commerce norteamericano de un retailer de lujo. “El e-commerce se ha vuelto tan grande e influyente sobre el desempeño de la empresa que ahora tiene sentido, particularmente para el consumidor, integrarlo a una experiencia de compra más homogénea.” Tal integración ha motivado el uso más amplio de las técnicas de marketing digital para llevar los consumidores a las tiendas, motivar el uso experimental de la geolocalización y de los mensajes SMS para eventos de la tienda, la creación de apps para que asociados dentro de la tienda puedan realizar pedidos de inventario online.

Sin embargo, hay riesgos en integrar el digital, especialmente si éste distribuye especialidad digital muy superficialmente en la organización o si el conocimiento no es compartido entre equipos. Una empresa farmacéutica en los EE.UU. recientemente reunió los especialistas digitales anteriormente designados a unidades de negocio individuales y los consolidó dentro de un único equipo de emprendimiento digital. “Cada unidad de negocio básicamente tenía una capacidad digital subdesarrollada. Ellas no estaban compartiendo mejores prácticas, y estaban proporcionando experiencias muy distintas al consumidor, dependiendo de la unidad de negocio.” - dice el ejecutivo. Al reunir el equipo bajo el mando de un nuevo líder, la empresa ha sido capaz de aprovechar rápidamente las buenas ideas de distintas partes del negocio.

Para muchas compañías, organizarse alrededor del digital es inicialmente menos sobre si sí o si no establecer una unidad de negocio digital separada, que sobre construir una cultura que piensa y se comporta de manera distinta - una que es lo suficientemente flexible para sacar provecho de las fuerzas digitales que importan al negocio en el tiempo. Como un ejecutivo de una empresa global de bienes de consumo nos ha explicado, “podríamos pasar un largo tiempo persiguiendo el último objeto brillante y perder de vista algo mucho más fundamental, que es la necesidad de desarrollar una serie de comportamientos que transforman el digital en parte de nuestra cultura. La prioridad número uno respecto al digital es en verdad ser digital - moverse rápidamente, adaptar e integrar; innovar, tornarse competente con la colección de análisis de datos - transformar el digital en parte de la cultura.” Las organizaciones pueden empezar a cambiar la cultura al sembrar los equipos con evangelizadores digitales que pueden ejemplificar y enseñar esos atributos, motivando líderes a participar en “campos de entrenamiento” que los ayuden a entender las tendencias digitales y el impacto en el negocio. Los emprendimientos digitales más exitosos incorporan generación de ideas no convencionales a la planificación del negocio.

Finalmente, es importante reconocer que ese proceso de revisar las fuerzas digitales que son significativas para el negocio, refinando la estrategia y evaluando los desafíos organizacionales, es un proceso en marcha. Los abordajes organizacionales no pueden estar estáticos, y deben evolucionar como cambios de prioridad estratégicos. “Toda la estructura organizacional es temporal porque tenemos que constantemente ajustar nuestra organización en relación a lo que creemos que será la oportunidad mañana, y la oportunidad de mañana cambia en la medida que aprendemos.” - argumenta el CMO de una empresa de bienes de consumo.

Muchas empresas asumen que en cuanto contraten un jefe digital, agreguen un director especialista en digital al consejo directivo o establezcan un equipo digital, estarán preparadas para lidiar con el digital. De hecho, el ansia por respuestas fáciles en medio de tanta complejidad es comprensible, especialmente para empresas que están con bajo rendimiento. Como nos dijo un ejecutivo, “esas cosas van por etapas. La primera etapa es ‘Oh, Dios mío, el digital es grande, y el Consejo Directivo está preguntando sobre el digital, es mejor que yo haga una gran adquisición en Google o firme una sociedad con YouTube’.” Entonces percibes que es una táctica que busca una estrategia. En este punto retrocedes y dices: “¿Cómo va el digital impactar mi negocio?” Desafiamos a los negocios a resistir a la tentación de actuar y en lugar de eso reflexionar acerca de esa cuestión. No hay una única respuesta correcta sobre cómo organizar el digital: El abordaje correcto será altamente específico con respecto a la industria del negocio, a qué plataformas digitales éste prioriza y a su estrategia digital y disponibilidad para cambios.

La estructura organizacional está determinada por la estrategia comercial más amplia y el modelo de negocio, competencia, objetivos para la inversión digital, naturaleza del producto o servicio ofrecido, el mercado objetivo, alcance físico del negocio, dominio de otros canales, y qué tan avanzados son los esfuerzos y capacidades digitales en la actualidad. Al tomar decisiones de liderazgo y talento en ese contexto, las empresas están más susceptibles a liberar su potencial completo en el mundo digital.

Autores

Jason Baumgarten (Seattle), Grant Duncan (Londres), Drew Keith (Milán), Anthony Laudico (Stamford) and Chris Nadherny (Chicago)

Social Media @ Spencer Stuart

Manténgase actualizado sobre las tendencias y tópicos que son relevantes para su negocio y carrera.



@SpencerStuView



© 2014 Spencer Stuart. Todos los derechos reservados. Para información sobre reproducción, distribución y exhibición de este material, contáctese con permissions@spencerstuart.com.