

JULIO 2019

UNA MIRADA A LATINO AMÉRICA

¿TIENES LAS CAPACIDADES PARA UNA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

PREPARADO POR
MARTIN MEISTER G.
MSC BOSTON UNIVERSITY, EEUU
martinmeister.cl
martinmeisterg@gmail.com

CLASE EJECUTIVA UC
PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CHILE
CHILE



DISRUPCIÓN DIGITAL

Queríamos saber qué tan buenas eran las organizaciones en Latino América respecto de las capacidades clave que deben tener para surfear y remontar la actual ola de disrupción digital que está reinando.

Para ello realizamos una encuesta(1) a diversos ejecutivos y profesionales de la región, utilizando como guía los estudios referentes a las capacidades necesarias que deben tener las empresas para moverse dentro del modelo digital desarrollado por los académicos Weill y Woerner del MIT CISR(2).

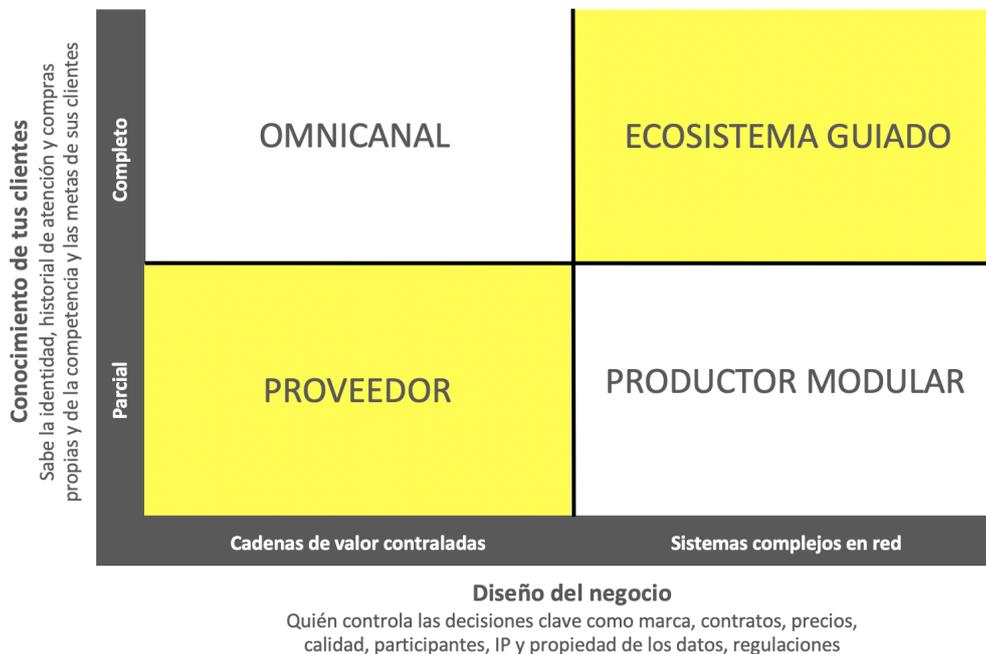
Sus trabajos concluyen una matriz de 2x2 con los tipos de modelos digitales que describen las cuatro maneras en que las organizaciones pueden rentabilizar sus negocios en la era digital(3).

En el eje vertical se mide el conocimiento de los clientes y en el eje horizontal el diseño del negocio propiamente tal.

Ellos concluyen que las corporaciones están tratando de transformarse en dos dimensiones: la primera es desde un difuso entendimiento del comportamiento y el actuar de sus clientes hacia uno más acabado; y desde sistemas basados en la cadena de valor a uno más ecosistémico.

Es decir, hacia arriba y hacia la derecha de su modelo digital. Todo esto en pos de convertirse en una organización "Ecosistema Guiadas", tipo de modelo de negocio digital que ha demostrado ser más rentable(4).

MODELO DE NEGOCIOS DIGITAL

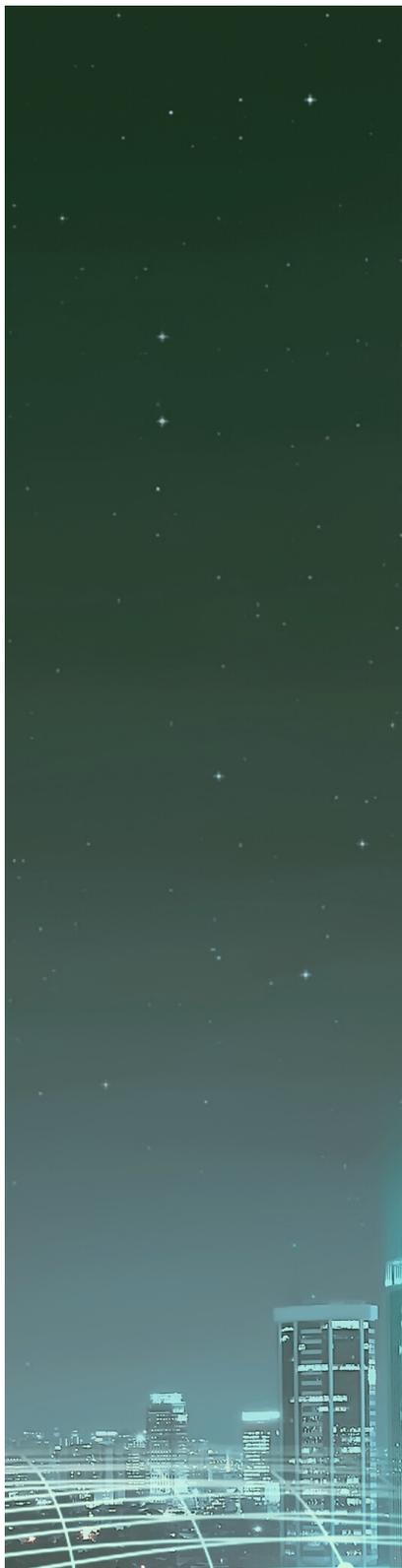


Fuente: MIT Sloan Center for Information System Research, 2017-2019



ESTUDIO EN LATINO AMÉRICA

CAPACIDADES PARA MOVERSE DENTRO DEL MODELO



En nuestro estudio latinoamericano les hicimos preguntas a profesionales de las más diversas industrias, tamaños de empresa y cargos, relacionadas con las capacidades organizacionales que las empresas deben dominar para realizar una exitosa transformación o reinención digital.

Las primeras 4 capacidades ayudan a moverse hacia arriba dentro del modelo de negocio digital, es decir, lograr un mayor entendimiento de los clientes finales y optar a ser una empresa, como ellos denominan, más Onmicanal.

MOVERSE HACIA ARRIBA

- REUNIR Y USAR GRAN CANTIDAD DE INFORMACIÓN DE LOS EVENTOS DE VIDA DE LOS CLIENTES.
- AMPLIFICAR LA “VOZ” DE LO CLIENTES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, CONVIRTIENDO AL CLIENTE EN EL CENTRO DE TODO LOS QUE HACEMOS.
- CREAR UNA CULTURA DONDE LA TOMA DE DECISIONES ESTÉ BASADA EN LA EVIDENCIA, USANDO LOS DATOS DE LOS CLIENTES, OPERACIONES, DEL MERCADO Y LAS RRSS.
- PROVEER UNA EXPERIENCIA INTEGRADA, MULTIPRODUCTO Y MULTICANAL AL CLIENTE.

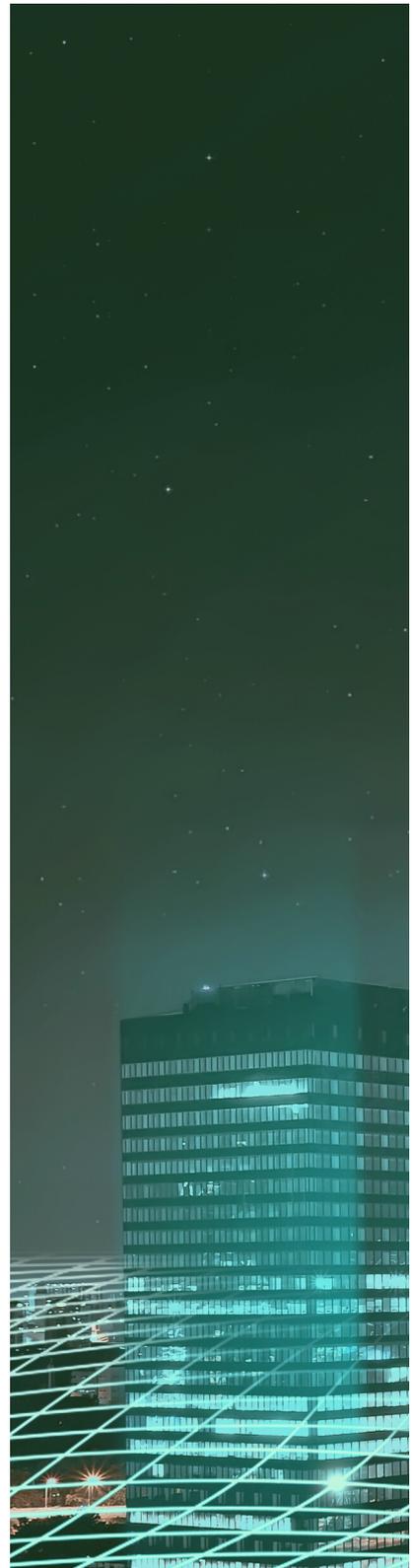
ESTUDIO EN LATINO AMÉRICA

CAPACIDADES PARA MOVERSE DENTRO DEL MODELO

Las otras 4 capacidades permiten moverse hacia la derecha dentro del modelo digital, desde modelos más anclados en la cadena de valor de otros a uno más amplio, basados en un ecosistema, donde pueden servir a un grupo más amplio de clientes, relacionarse con múltiples organizaciones, inclusive asociarse con la competencia.

MOVERSE HACIA LA DERECHA

- SER DISTINTIVO Y CONVERTIRSE EN EL PRIMER LUGAR DONDE TUS MEJORES CLIENTES QUIERAN IR.
- IDENTIFICAR Y DESARROLLAR GRANDES SOCIEDADES Y ADQUISICIONES.
- CONVERTIRSE EN SERVICE-ENABLED, CON APIS LISTAS PARA CONECTARSE.
- ADQUIRIR COMPETENCIAS DESARROLLANDO EFICIENCIA, SEGURIDAD Y CUMPLIMIENTO NORMATIVO.



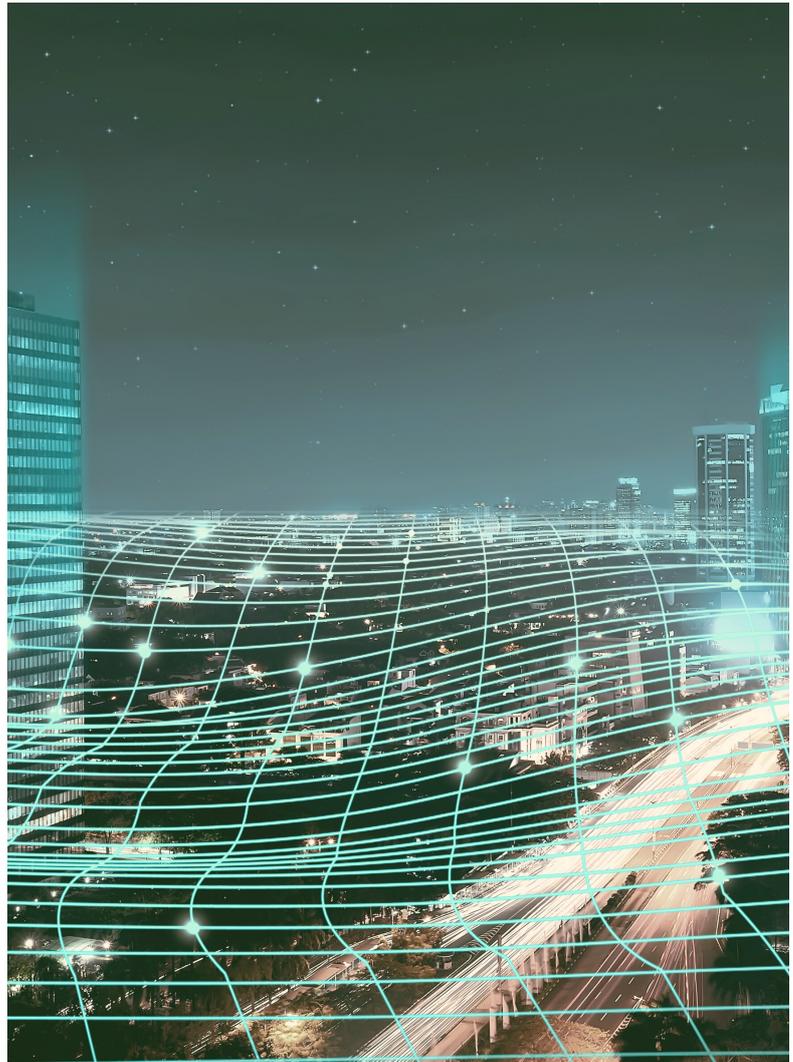
ALGUNAS EMPRESAS TIENEN LAS CAPACIDADES RESULTADOS

Los resultados de nuestro estudio son bastante concordantes con los obtenidos por el MIT, es más, el ser una organización Omnicanal está estadísticamente correlacionado con presentar las primeras 4 capacidades.

Ahora, en la medida que las organizaciones tengan más desarrolladas estas capacidades para moverse hacia arriba, más Omnicanales son. En efecto, las que las han desarrollado a cabalidad, alcanzan al 29% de ellas.

Por otro lado, de las compañías que creen han alcanzado el estado de Ecosistema Guiadas, cerca del 30% sólo han desarrollado 2 de las 4 capacidades relacionadas con el conocimiento de los clientes y 2 de las 4 capacidades para moverse hacia la derecha dentro de la matriz digital. Esto podría significar que alcanzando 2 de cada una de las 4 capacidades, entregaría una base sólida para tratar de llegar al estado ecosistémico.

Otra conclusión es que el desarrollar al máximo todas las capacidades aparentemente no garantizarían el moverse más hacia el modelo Ecosistema Guiado, ya que la correlación estadística entre el desarrollo de las capacidades y el pertenecer a este tipo de organizaciones solo llega hasta el tener 2 de cada una de las 4 capacidades para moverse hacia arriba y a la derecha.



SÓLO EL 5% DE LAS ORGANIZACIONES ECOSISTEMA GUIADAS TIENEN DESARROLLADAS AL 100% LAS 8 CAPACIDADES, NO EXISTIENDO UNA DIFERENCIA ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVA ENTRE LOS DIFERENTES TIPOS DE EMPRESAS, YA SEAN GRANDES O MICRO EMPRESAS.

ALGUNAS

RECOMENDACIONES

Después de revisar los resultados, si estamos en la parte baja de matriz digital y queremos empezar a movernos, lo aconsejable es concentrarse en desarrollar profundamente un par de capacidades relacionadas con el conocimiento de los clientes, y después tomar la decisión de seguir desarrollando las otras 2, para alcanzar plenamente el modelo digital Omnicanal.

Otra posibilidad es enfocarse en 2 de las 4 capacidades para moverse a la derecha, dentro de modelo de negocios digital, y así tratar de empezar a ser una organización Ecosistema Guiada. Después vemos que es aconsejable seguir desarrollando las capacidades faltantes, ya que estas últimas organizaciones presentan, en mayor a menor medida, las 8 capacidades implementadas.

¿TIENES LAS CAPACIDADES
PARA UNA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?



REFERENCIAS

1. Encuesta ejecutada en julio de 2019 por Clase Ejecutiva de la Pontificia Universidad Católica de Chile, a través del envío de emails a una base de profesionales de diversos países de Latinoamérica. Fue contestada por 491 personas de las más amplias industrias y tamaño de empresas. Para saber que tan efectiva es su organización respecto de las 8 capacidades organizacionales para reinventarse digitalmente. Para poder comparar los resultados, se utilizó el cuestionario utilizado por Weill y Woerner (2015).
2. Weill, P., Woerner, S., & Samuel, R. (2015). Aetna: Building a Healthier World via a Digital Ecosystem. MIT Sloan CISR Research Briefing, Vol. XV, No. 11.
3. Weill, P., Woerner S. & Sebastian, I. (2018). Key Decisions to Create an Attractive Ecosystem. MIT Sloan CISR Research Briefing, Vol. XVIII, No. Los estudios describen a las empresas en los cuatro cuadrantes resultantes como sigue. Proveedores: Empresas que generalmente pertenecen a la cadena de valor de otra organización más poderosa. Omnicanales: Organizaciones que proporcionan acceso a sus productos y servicios a través de múltiples canales, combinando tanto experiencias físicas como digitales. Productores modulares: Compañías que proveen de productos y servicios plug-and-play o listos-para-conectarse a una gran variedad de ecosistemas. Ecosistema guiadas: Organizaciones que crecientemente se han convertido en "El" destino para que los clientes finales solucionen sus necesidades, ofreciendo productos y servicios complementarios, muchas veces de la competencia.
4. Weill, P. & Woerner, S. (2015). Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem. MIT Sloan CISR Research Briefing, Vol. 56, No. 4.





ACERCA DEL AUTOR

MARTIN MEISTER G.

MSC BOSTON UNIVERSITY, EEUU

martinmeister.cl

martinmeisterg@gmail.com

Master of Science in Marketing Management de Boston University, EEUU, e Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile. Especialista en modelos de transformación digital, planes de marketing digital y desarrollo de oportunidades de negocios a través del marketing estratégico.

Profesor adjunto de la Pontificia Universidad Católica de Chile, especialista en temas relacionados con la transformación digital, marketing digital, estratégico y operacional, dictados tanto en seminarios, talleres como en diplomados y en el Magister de Ingeniería Industrial de esta misma casa de estudios.

Ha ejercido diversos cargos ejecutivos dentro de las industrias de las telecomunicaciones, financiera y de educación continua, siempre en ámbitos altamente innovadores, cambiantes y disruptivos. Le tocó participar en la llegada de la televisión por cable a Chile, con las primeras transmisiones satelitales, y el uso de tecnologías experimentales para la transmisión conjunta de imagen, voz y datos. Posteriormente vivió el cambio abrupto desde el Internet conmutado a la innovadora banda ancha, con todas sus implicancias tecnológicas, logísticas y comerciales. Actualmente liderando el desarrollo integral de la educación online, a través de la iniciativa Clase Ejecutiva de la Pontificia Universidad Católica de Chile, ejerciendo el rol de Director Ejecutivo.

