

UNA MIRADA A LATINO AMÉRICA

AGOSTO 2019

¿CUÁLES SON TUS VENTAJAS COMPETITIVAS DIGITALES?



PREPARADO POR

MARTIN MEISTER G.
MASTER OF SCIENCE, BOSTON UNIVERSITY
CLASE EJECUTIVA UC
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE
CHILE - 2020

martinmeister.cl
martinmeisterg@gmail.com

LOS ESTUDIOS INICIALES



LO MÁS IMPORTANTE ES COMPRENDER DÓNDE RADICAN TUS VENTAJAS COMPETITIVAS DIGITALES.

Estudios realizados los últimos años por el MIT Center for Information Systems Research-CISR(1) arrojan que para ser exitosos en el creciente y competitivo mercado actual, hay que ofrecer buenos contenidos, experiencias gratificantes a los clientes y plataformas digitales eficientes.

Los investigadores del MIT buscaron los patrones que guiaban las mejores prácticas, a través de una serie de encuestas, trabajos en talleres y estudios detallados de diferentes empresas e industrias.

Una de sus conclusiones fue que para no ser disrumpidas, las organizaciones deben entender qué tan efectivas son entregando contenido valioso, experiencias al cliente superiores y eficientes conexiones a plataformas tanto internas como externas. Lo más importante era comprender dónde radican sus ventajas competitivas digitales.



LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DIGITALES

PARA COMPRENDER DE QUÉ ESTAMOS HABLANDO, A CONTINUACIÓN, TENEMOS LA EXPLICACIÓN DE CADA VENTAJA COMPETITIVA DIGITAL(1):

CONTENIDOS

Son los productos, servicios e información que provee la organización al mercado.

EXPERIENCIA DEL CLIENTE

La calidad de las interacciones entre los clientes y el contenido de la organización, que está influenciada por su fácil uso y la manera que es presentado a los clientes, muchas veces empaquetado sinérgicamente, como una oferta multiproducto a través de diversos canales.

PLATAFORMAS

La manera en que el contenido es entregado a los clientes a través de una serie de procesos digitalizados, data e infraestructura, como también servicios externos.

VENTAJAS COMPETITIVAS DIGITALES



Fuente: En base a MIT Sloan Management Review, 2013

UNA NOTABLE CONCLUSIÓN DE SUS ESTUDIOS ES QUE, EN CADA INDUSTRIA, LAS ORGANIZACIONES CON MEJORES RENDIMIENTOS FINANCIEROS TIENEN TAMBIÉN LOS MEJORES INDICADORES EN LAS TRES VENTAJAS COMPETITIVAS DIGITALES(2).





REALIDAD EN LATINO AMÉRICA

En esta línea quisimos saber qué pasa en Latino América. Es por ello por lo que durante el año 2019 realizamos una encuesta⁽³⁾ a profesionales de toda esta región respecto de cómo se veían en relación con los contenidos que proveían, la experiencia que le brindaban a sus clientes y el desarrollo de sus plataformas.

Una de las primeras conclusiones es que la efectividad que creen tener en sus capacidades no está estadísticamente correlacionada con el porte de las organizaciones (desde las pequeñas hasta las grandes empresas); con el cargo de los ejecutivos que respondieron la encuesta (desde CEOs hasta independientes); o con el país de origen dentro de Latino América. Debido a esto, nos concentramos en medir la efectividad de estas capacidades por industrias.

Al analizar la efectividad del contenido, las industrias que se ven más preparadas son las de tecnología, telecomunicaciones, servicios en general, los bancos y las instituciones financieras.

Estas cifras no deberían extrañarnos ya que, por ejemplo, las compañías de telecomunicaciones y los bancos han invertido muy fuerte en generar nuevos productos y en difundirlos, eso sí, no logrando todavía una profunda transformación digital propiamente tal.

Siguiendo con la experiencia brindada a los clientes, aparecen las industrias de la hotelería, turismo, restaurantes, sector salud e ingeniería. Claramente las 4 primeras basan su oferta en la calidad de atención y experiencias que le brinden a sus clientes.

Finalmente, para el caso de la efectividad relacionada con las plataformas, vemos que en general todas las industrias se ven menos efectivas, a pesar de ello, destacan nuevamente las organizaciones tecnológicas, de telecomunicaciones, de servicios, incluyéndose la del sector salud.

EFFECTIVIDAD POR INDUSTRIA

% buena y muy buena efectividad	Contenido	Experiencia al cliente	Plataformas
Bancos, seguros, servicios financieros	60%	45%	40%
Construcción, infraestructura	57%	50%	36%
Gobierno/ ONG	39%	33%	39%
Hotelería, turismo, restaurantes	59%	65%	24%
Ingeniería, manufactura, maquinaria	53%	56%	44%
Minero, energético	47%	47%	47%
Retail, consumo masivo	57%	43%	33%
Sector Salud	54%	57%	50%
Servicios	62%	52%	52%
Tecnología, telecomunicaciones	68%	48%	55%
Total general	58%	50%	45%

Fuente: Encuesta Clase Ejecutiva de la Pontificia Universidad Católica de Chile, 2019

ES MUY POSIBLES QUE TU ORGANIZACIÓN SE ESTÉ QUEDANDO ATRÁS, Y FINALMENTE PUEDA SER DISRUMPIDA!

Estos resultados están muy cercanos a los obtenidos en los estudios del CISR(2) que concluyeron que las industrias relacionadas con las tecnologías de la información, software y servicios están dentro de las más fuertes en efectividad en cuanto a contenidos, experiencia al cliente y plataformas.

Si perteneces a alguna de estas industrias destacadas y no percibes que tienes alguna de estas ventajas competitivas digitales ¡Tienes que preocuparte, ya que es muy posibles que tu organización se esté quedando atrás, y finalmente pueda ser disrumpida!

EFFECTIVIDAD POR INDUSTRIA

% mala y muy mala efectividad	Contenido	Experiencia al cliente	Plataformas
Bancos, seguros, servicios financieros	0%	0%	0%
Construcción, infraestructura	7%	7%	14%
Gobierno/ ONG	6%	11%	28%
Hotelería, turismo, restaurantes	0%	6%	0%
Ingeniería, manufactura, maquinaria	11%	0%	17%
Minero, energético	5%	0%	0%
Retail, consumo masivo	3%	3%	0%
Sector Salud	4%	4%	7%
Servicios	6%	3%	3%
Tecnología, telecomunicaciones	0%	3%	3%
Total general	4%	3%	6%

Fuente: Encuesta Clase Ejecutiva de la Pontificia Universidad Católica de Chile, 2019

Por otro lado, dentro de nuestro estudio, también podemos visualizar qué industrias consideran que su efectividad es mala o muy mala. En contenido están las empresas de ingeniería, manufactura, maquinaria, construcción e infraestructura, es decir, aquellas industrias ligadas más bien a sectores “duros”. Por el lado de la experiencia brindada a sus clientes y las plataformas, destacan negativamente las entidades relacionadas con el gobierno, bastante concordante con las mejoras que se perciben deben realizar.

En este punto, si los ejecutivos y profesionales de Latino América, que están dentro de estas industrias, creen tener ventajas competitivas digitales, hay dos opciones, o preocuparse o sentirse aliviado, primero preocupados por que pueden estar haciendo un mal diagnóstico de sus capacidades, u optimista, ya que están superando a sus pares dentro de sus propias industrias. Como podemos ver, las organizaciones relacionadas con áreas más bien “duras” y el gobierno se sientes bastante atrás en el desarrollo de ventajas competitivas digitales.

POR DÓNDE EMPEZAR

Como organización nos podríamos sentir tentados por desarrollar todas las capacidades simultáneamente y así tener las 3 ventajas competitivas digitales funcionando a la par, pero de acuerdo con los estudios del académico Peter Weill (1) es altamente improbable que se puedan desarrollar al unísono, sobre todo si no se trata de una organización nativa digital, sino una tradicional que quiere transitar a ser una organización digitalizada. Entonces ¿que hacer? Bueno, Weill aconseja:

- Si el objetivo es la búsqueda de nuevos ingresos digitales, lo atingente es fortalecer el contenido digital, la difusión y los canales digitales. Creando nuevos contenidos atractivos, es decir, nuevos productos, nuevas características o nueva información. Por ejemplo, los bancos, las compañías de telecomunicaciones y las empresas de medios partieron ofreciendo constantemente nuevas ofertas como inventivas características de sus tarjetas de crédito, atractivos planes para celulares o nuevas canciones para llamar la atención de los potenciales clientes, incrementando tanto los ingresos provenientes de sus canales digitales como de los físicos.
 - Si nuestro objetivo es obtener más ingresos por cada cliente, una estrategia es fomentar el cross-selling y focalizarse en mejorar la experiencia que le brindamos a los clientes actuales. De acuerdo con Forbes(4), esto es lo han hecho organizaciones como el retailer Trader Joe's, empresa con el segundo lugar en el índice de satisfacción al cliente en los Estados Unidos, o el banco norteamericano USAA que se ha ganado todos los premios en atención al cliente. Una gran experiencia al cliente incluye interfaces fáciles de utilizar, la facilidad de auto atención, y dar la oportunidad del aporte de los mismos clientes, todo para hacerlos más fieles.
 - Finalmente, si el objetivo es la eficiencia y flexibilidad, el foco hay que ponerlo en la construcción y explotación de plataformas digitales altamente conectables. Esto nos permitirá bajar nuestros costos unitarios y/o subir nuestros ingresos ya sea a través del uso de plataformas de terceros, como las propias, obviamente interconectando rápidamente a través del desarrollo de APIs.
-

CÓMO FOCALIZARSE

Ahora, si queremos convertirnos en líderes digitales de nuestra industria, a la larga, debemos focalizarnos en las 3 fuentes de ventajas competitivas digitales, pero como habíamos dicho, no partir con todas, solo con 1 o máximo con 2 a la vez.

En nuestra encuesta les preguntamos a los profesionales de Latino América que priorizaran la importancia que cada una de estas 3 capacidades pudiesen tener en el éxito futuro de su organización, en los próximos 3 años.

Una conclusión interesante es que el 40% de ellas consideraron a las 3 fuentes de ventajas competitivas digitales como importantes. Por otro lado, la más relevante fue la relacionada con el desarrollo de la experiencia al cliente con un 55% de las preferencias.

En términos de las industrias, las del sector salud, hotelería, turismo, restaurantes y servicios en general consideraron como primera opción focalizarse en el contenido.

En el caso de las mejoras en la experiencia al cliente nuevamente las organizaciones relacionadas con la hotelería, turismo, restaurantes y servicios en general fueron las que aparecieron primero, agregándose las empresas del sector retail.

Finalmente, para el caso de poner como primera prioridad el desarrollo de plataformas, aparecen nuevamente las del sector salud, agregándose las organizaciones gubernamentales, las ONG y las instituciones financieras.



REFERENCIAS

(1) Weill, P. & Woerner, S. (2013). Optimizing Your Digital Business Model. MIT Sloan Management Review. Vol 54 (3).

(2) Weill, P. & Woerner, S. (2018). What's your digital business model. Boston, US, Harvard Business School Publishing

(3) Encuesta realizada durante el año 2019 a 318 ejecutivos y profesionales de diversos países de Latinoamérica donde se le consultó mediante 15 preguntas su parecer respecto de su performance respecto de sus contenidos, experiencia al cliente y plataformas. Adicionalmente se les consultó la importancia de estas 3 capacidades dentro de los próximos 3 años.

(4) Morgan, B. (2019). 100 Of the Most Customer-Centric Companies. Retrieved on November 7, 2019 from <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/06/30/100-of-the-most-customer-centric-companies/#3798950d63c3>



AUTOR

ALGO ACERCA DEL AUTOR DE ESTE ESTUDIO



MARTIN MEISTER G.
MSC MARKETING MANAGEMENT
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.
