Alcance e implicaciones de la transformación digital

Procesos comerciales

Febrero **2019**

DOCUMENTOS **CÍRCULO**

CÍRCULO DE EMPRESARIOS
ideas para crecer

Grupo de Trabajo de Transformación Digital

Desde el Círculo de Empresarios estamos elaborando una serie de documentos que faciliten el entendimiento e implicaciones de la transformación digital (TD); dirigidos fundamentalmente a las empresas, con un contenido didáctico, práctico y que cuente con respaldo académico/experto.

El presente documento centra su contenido en el impacto de la TD en los procesos comerciales de una compañía.

En la primera parte, se describe brevemente la transformación digital y los cambios que están suponiendo en el entorno actual junto con los principales aspectos clave para obtener un impacto positivo en los procesos comerciales de la compañía. Posteriormente, se profundiza en los ámbitos de digitalización de los procesos comerciales (en sus principales fases: diseño de productos y servicios, venta, servicing, fidelización y retención) para, a continuación, describir las etapas que cabría ejecutar para construir un plan de transformación que considere la dimensión digital.

1. RECOMENDACIONES PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LOS PROCESOS COMERCIALES 07

2. LA TD Y SU IMPACTO EN LOS PROCESOS COMERCIALES 09

2.1 Entendimiento de la digitalización 09

2.2 Palancas tecnológicas 10

2.3 Aspectos clave 10

2.4 Impacto de la digitalización en los procesos comerciales 11

2.4.1 Diseño de productos y servicios 12

2.4.2 Venta y contratación 12

2.4.3 Servicing 13

2.4.4 Fidelización 13

2.4.5 Retención 14

3. PLAN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LOS PROCESOS COMERCIALES 15

3.1 Plan de transformación digital 15

3.2 Métricas 16

3.3 Impacto organizativo y cultural de la transformación digital 17

3.3.1 Impactos organizativos 17

3.3.2 Cambios en la cultura de la Organización 17

4. OTRAS CONSIDERACIONES PARTICULARES 19

5. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS 21

1. Recomendaciones para la transformación digital de los procesos comerciales

ENTENDIMIENTO Y PALANCAS TECNOLÓGICAS

1. El **incremento de las capacidades** de almacenamiento, procesamiento y modelización de datos, junto a la caída de sus costes, facilitan la democratización del acceso a productos y servicios, incrementado exponencialmente las posibilidades de **interacción con los clientes.**

2. La introducción de la **dimensión digital en los procesos comerciales** exige entender su alcance e implicaciones. Ello supone utilizar la tecnología para aprovechar las oportunidades que ofrecen en términos de movilidad, personalización de productos/servicios, trasladar y medir su **impacto en la experiencia** del cliente y la **conectividad.**

ASPECTOS CLAVE

3. **La innovación en la era digital se convierte en un eje fundamental de la gestión empresarial,** facilitando la creación de nuevos modelos de negocio o la mejora de los actuales, por tanto, se recomienda incorporar la dimensión digital en la **estrategia de las compañías.**

4. La transformación digital permite **ofrecer al cliente nuevos productos o servicios** para lo cual se recomienda disponer de **estructuras organizativas ágiles,** que permitan reaccionar de forma ágil a los cambios del entorno combinando objetivos de eficiencia y eficacia.

5. El **conocimiento del cliente y el canal** por el que la compañía satisface sus necesidades y el aseguramiento del **cumplimiento de los requerimientos regulatorios** (cuya evolución se acelera al ritmo que evolucionan las tecnologías) puede permitir **la diferenciación con la competencia.**

PLAN PARA LA DIGITALIZACIÓN DE LOS PROCESOS COMERCIALES

6. Los principales **beneficios de la digitalización de procesos comerciales** requieren una reflexión global sobre la compañía y su afectación a los ámbitos de: diseño de productos y servicios (P&S), venta, servicing, fidelización y retención.

7. Respecto al **diseño** de P&S las tendencias son la visión 360° del cliente para crear un P&S personalizado con una comunicación y pricing ajustados. En cuanto a la **venta y contratación,** las tendencias son la digitalización (contratación online), la omnicanalidad (iniciar venta en un canal y finalizar en cualquier otro) y la personalización de la propuesta de valor.

8. Respecto a la **prestación del servicio** la TD permite la mejora en la atención (omnicanalidad, velocidad de atención y personalización) y en los márgenes, tanto por el aumento de la fiabilidad como por reducción de costes en entornos digitalizados.

9. Finalmente, la aplicación de la TD a la **fidelización y retención,** llevará asociado un esquema que nos permita medir su éxito y facilite la visión sobre la evolución del proceso comercial, apoyado todo ello en la cuantificación del valor del cliente, de su satiasfaccion asi como de su probabilidad de abandonar la empresa, y en función del resultado, desencadenar las acciones correspondientes.

10. Se proponen 2 enfoques para acometer un **plan de TD** en la empresa: disruptivo (enfoque end2end centrado en la experiencia del cliente) y táctico (enfoque para la digitalización de un proceso) que debe ir acompañada de métricas para la medición de los resultados de la implantación y de los principales **impactos organizativos y culturales** para asegurar su éxito.

2. La TD y su impacto en los procesos comerciales

Se entiende en este documento como procesos comerciales todos aquellos vinculados a la **relación con el cliente,** tanto en su gestión (diseño de nuevos productos o servicios, venta y contratación, fidelización y retención) como en la prestación del servicio (atención al cliente).

En este sentido, es importante destacar que cualquier cambio en un proceso para la mejora de la experiencia de cliente trasciende los puntos de contacto con el cliente y deben considerar una visión del proceso extremo a extremo incluyendo los procesos operativos (logística, facturación y cobro, gestión de reclamaciones, etc.). En este sentido, cabe destacar que estos procesos operativos se tratan en otro documento específico del Círculo de Empresarios.

2.1 Entendimiento de la digitalización

La **digitalización,** desde un punto de vista amplio, se puede entender como la transformación que se está produciendo en el entorno social, económico y empresarial actual, principalmente por el **desarrollo de las nuevas tecnologías y la democratización** de las mismas, donde su acceso tanto para consumidores como para empresas es mucho más asequible y sencillo.

La **cuarta revolución industrial,** caracterizada principalmente por la digitalización en todos los sectores, no solo ha supuesto grandes **cambios en el modelo productivo** (robótica, internet de las cosas, inteligencia artificial, etc.), sino que también ha supuesto **cambios en la relación con los clientes,** permitiendo llegar a más clientes y de forma más personalizada.

El **crecimiento exponencial de las capacidades tecnológicas** y, al mismo tiempo, su precio cada vez más asequible[1], ha favorecido la creación de un **mundo cada vez más conectado** (el número de dispositivos conectados a internet es de 8.000 millones y se estima que será superior a 20.000 en 2020[2]). Este crecimiento en el desarrollo de las tecnologías, requiere de una **mayor adaptabilidad al cambio** de la sociedad, tanto de los organismos reguladores (ej. OCDE going digital Project), como de los usuarios o de las empresas y sus modelos de negocio.

Aquellas empresas con una **mayor velocidad de adaptación a la transformación digital,** obtendrán una ventaja competitiva a través de ejecución de procesos con menor coste (ej. robotics o impresión 3D en la cadena de producción), mayor calidad en la atención (ej. utilización de chatbots en canales web o aplicaciones móviles) o una mayor personalización (ej. inteligencia artificial y bigdata para generación de ofertas) y una mayor rapidez para llegar al mercado.

El verdadero paradigma de la digitalización en esta cuarta revolución no se encuentra en la disponibilidad de nuevas capacidades tecnológicas para las empresas sino en el grado de aceptación de los clientes y consumidores de las mismas[3] (por ejemplo el éxito del juego Fortnite que ha alcanzado más de 200 millones de jugadores con un modelo free to play).

1. Principalmente por el cumplimiento a día de hoy de la ley de Moore, ley formulada en 1965 que establece que cada dos años se duplica el número de transistores en un microprocesador (Fuente: World Economic Forum: Digital transformation).
2. Fuente: World Economic Forum.
3. Por ejemplo mediante la utilización de modelos como el 'Technology acceptance model (TAM)' mediante los cuales se explica que la aceptación de una tecnología depende del grado de percepción en la utilidad y la facilidad de uso.

2.2 Palancas tecnológicas

Como se ha descrito en el apartado anterior, aquellas empresas con mayor adaptabilidad al cambio podrán posicionarse en el nuevo entorno digital de forma más rápida que su competencia y obtener una mayor ventaja competitiva. A continuación se describen 4 ejes de la digitalización y las principales palancas tecnológicas en cada uno de ellos.

- **Movilidad:** El uso del canal móvil cada vez es mayor (el 60% de las personas de la UE acceden a internet desde el móvil[4]). La utilización de aplicaciones móviles como nuevo canal de venta/atención, la utilización de la geolocalización como información adicional para conocer mejor al cliente y la utilización de chatbots (programas informáticos con inteligencia artificial capaces de mantener una conversación) son las principales palancas tecnológicas en este ámbito. Es fundamental pensar en el desarrollo de nuevos productos y servicios con mentalidad "MobileFirst".

- **Personalización:** La personalización de la oferta de valor al cliente permite incrementar las ventas, diferenciándose de la competencia y sorprendiendo al cliente, generándole un sentimiento de que el producto o el servicio está concebido para él. Las principales palancas tecnológicas que permiten personalizar los productos o servicios están relacionadas con el uso de información del cliente como el bigdata (uso de toda la información del cliente disponible), la inteligencia artificial, o el machine learning.

- **Experiencia:** Mejorar la experiencia del cliente en todos los puntos de contacto con la compañía se ha convertido en una pieza fundamental para incrementar la satisfacción del cliente y diferenciarse de la competencia (7/10 clientes en EE.UU estarían dispuestos a gastar un 17% más con las empresas que creen proporcionar un excelente servicio[5]). La omnicanalidad (prestar el mismo servicio al cliente por todos los canales y permitir realizar parcialmente una operación en un canal y finalizarla en otro), la disponibilidad de procesos 100% online (web 2.0, robotics, digitalización de documentación, firma electrónica) y la seguridad de las operaciones (ciber-seguridad), serían algunas de las palancas tecnológicas en este eje.

- **Conectividad:** Apoyarse en el Internet of Things (IoT) para ofrecer nuevos dispositivos que aprovechen el potencial de estar conectado a internet. Esta palanca puede permitir incorporar nuevas funcionalidades a los productos como: conocer la localización del dispositivo (ej. find my iphone), realizar pedidos de forma automática (ej. botiquines con medicinas agotadas/caducadas o neveras con poco stock de un alimento determinado), conocer el consumo en tiempo real de los dispositivos (ej. consumo eléctrico de dispositivos electrónicos o consumo de gas en una vivienda), etc. Según Gartner[6] el número de dispositivos con esta tecnología será aproximadamente de 20.400 millones en 2020.

2.3 Aspectos clave

Previamente se han citado algunas de las palancas tecnológicas disponibles en la actualidad, sin embargo, la transformación digital no debe tratarse como un proyecto puntual, sino que es necesario cambiar las organizaciones para incluir la transformación digital en su ADN. A continuación se describen los principales aspectos clave en el camino de la digitalización de una empresa.

- **Estrategia de la organización:** Incluir la digitalización como un eje más en la estrategia de la organización es imprescindible para

4. Fuente: European Commision: Europe's Digital Progress Report 2017.
5. Fuente: American Express Global Customer Barometer 2017.
6. Fuente: Gartner. 8.4 Billion Connected "Things" Will Be in Use in 2017, Up 31 Percent From 2016.

fomentar la innovación en toda la organización. La creación de un observatorio digital y/o la inclusión de medidas que promuevan la innovación entre los empleados que favorezcan la cultura digital en la empresa pueden son dos ejemplos de palancas que permitirían acelerar la transformación digital. Estos y otros aspectos sobre el impacto del reto de la digitalización en la estrategia empresarial se tratan en un documento monográfico del Círculo de Empresarios sobre el tema.

- **Nuevos productos/servicios:** Aprovechar la transformación digital para ofrecer productos/servicios que satisfagan mejor las necesidades del cliente o cubran nuevas necesidades, como por ejemplo, utilizando el Intenet of the Things (IoT), puede permitir a las empresas incrementar las ventas y obtener así una ventaja competitiva frente a la competencia.

- **Organizaciones flexibles:** Disponer de estructuras organizativas capaces de reaccionar de forma ágil ante cambios en el entorno es otro de los aspectos clave para incorporar la dimensión digital en la empresa. Esto se puede conseguir principalmente mediante el incremento de la coordinación entre los diferentes niveles organizativos.

- **Cliente y canal:** La transformación digital ha otorgado más poder al cliente, al disponer de mayor información de forma universal, por lo que es fundamental conocer bien al cliente para poder permitir diferenciarse de la competencia y ofrecerle el producto que satisfaga mejor sus intereses y lo más personalizado posible. Adicionalmente, la digitalización ha creado nuevos tipos de clientes (Showrromer: investigan el punto de venta físico pero realizan la compra online, ROPO: research online, purchases offline, RTB: research, testing and buying investigan on-line, prueban en tiendas físicas y compran on-line) que requieren que la empresa tenga definida una estrategia para decidir mediante qué canal satisface las necesidades de cada tipo de cliente.

- **Requerimientos regulatorios:** La transformación digital viene acompañada de cambios normativos (ej. la protección de la información del cliente con la normativa GDPR[7]). El aseguramiento del cumplimiento con el marco normativo, que evoluciona a medida que evolucionan las tecnologías, es otro aspecto relevante a tener en cuenta por la organización. La creciente creación de áreas de compliance en algunas empresas es la respuesta a este punto.

2.4 Impacto de la digitalización en los procesos comerciales

La digitalización de los procesos comerciales presenta potenciales beneficios para las empresas. Muchas empresas tienden a enfocar el problema hacia un ámbito meramente tecnológico, es decir, cómo se pueden aplicar nuevas tecnologías a los procesos actuales. Sin embargo, como se ha visto en el apartado anterior, la digitalización es mucho más que eso, y es necesario hacer una reflexión global sobre la compañía.

A continuación se describen los principales beneficios de la digitalización en los siguientes ámbitos: diseño de productos y servicios (actividades para la creación de la oferta de valor para el cliente), venta y contratación (incluye todas las actividades a realizar para vender el producto/servicio al cliente y su contratación), servicing (todas aquellas actividades relacionadas con la atención al cliente y prestación del servicio), fidelización (actividades para conseguir una relación estable y duradera con los clientes) y retención (actividades para retener a clientes con riesgo de fuga).

7. General Data Protection Regulation: Reglamento relativo a la protección de los datos personales de las personas físicas del 25 de Mayo de 2018.

2.4.1 Diseño de productos y servicios

Se describen a continuación posibles líneas de actuación en la creación de nuevos productos o servicios aprovechando la transformación digital:

- **Visión 360º del cliente:** el conocimiento del potencial cliente o cliente es un factor diferencial para poder diseñar el producto/servicio que mejor se adapte a sus necesidades. La información del cliente, sus preferencias, intereses, el potencial valor para la empresa, o cualquier información que permita conocerlo mejor (ej. hábitos de consumo), pueden permitir, mediante algunas de las palancas mencionadas en el apartado anterior, crear un producto o servicio que diferencie a la empresa de la competencia y satisfaga las necesidades del cliente.

- **Personalización:** las tendencias de mercado de los últimos años apuntan a una fuerte propensión por parte de las empresas a la personalización de la propuesta de valor al cliente con el objetivo de ofrecerle lo que está buscando en el momento oportuno. Con el uso del big data es posible realizar micro-segmentaciones basadas en la información disponible del cliente.

- **Comunicación:** definir la estrategia de comunicación del producto/servicio apalancándose en las capacidades de la era digital (redes sociales y posicionamiento web - SEM, SEO). En función del tipo de producto/servicio y del cliente objetivo se deberá definir la mejor estrategia para lanzar las campañas y dar a conocer el producto/servicio.

- **Pricing:** definir la estrategia de pricing que permita que el producto/servicio sea atractivo para el cliente y que sea rentable para la empresa. Las últimas tendencias en el mercado se encuentran en modelos de suscripción basados en el pago por uso.

  - **Acción propuesta:** identificar la información relevante para conocer al cliente y diseñar un plan para capturarla, almacenarla y analizarla para personalizar la oferta de valor, su plan de comunicación y el pricing del producto.

2.4.2 Venta y contratación

Las tendencias que pueden aportar un valor añadido en las ventas de las empresas mediante la transformación digital son:

- **Digitalización:** como se ha descrito anteriormente, los clientes cada vez son más digitales por lo que es recomendable que las empresas adecuen sus procesos a estos canales (ej. posibilidad de contratación online de principio a fin). Adicionalmente, la digitalización de los puntos de contacto con el cliente, permite proporcionarle un servicio accesible en cualquier momento desde cualquier geografía y minimizar los costes de atención/gestión.

- **Omnicanalidad:** permitir iniciar una venta en un canal (ej. digital) y finalizarla en otro distinto (ej. tienda física) es uno de los factores clave que ha proporcionado la digitalización en la venta, con el objetivo de incrementar las ventas a los clientes facilitándoles la compra. Disponer de esta funcionalidad requiere almacenar el pedido del cliente y definir la metodología de gestión de contactos y oportunidades entre los distintos canales para determinar su retribución.

- **Personalización:** se observa una clara tendencia en la personalización de la venta del producto, dirigiéndose de forma personalizada al cliente (en función de la información disponible) y mediante el canal más adecuado en función del perfil del cliente.

  - **Acción propuesta**: diseñar un plan para la digitalización del proceso de ventas para permitir la contratación online y analizar las implicaciones para disponer de una venta omnicanal (convivencia de canales físicos y virtuales) y personalizada.

2.4.3 Servicing

Con respecto al servicing, se detallan a continuación algunas de las principales líneas de actuación en ámbitos de digitalización:

- **Omnicanalidad y velocidad en la atención al cliente:** a día de hoy son cada vez más las empresas que aplican una estrategia de omnicanalidad en la gestión de la relación con sus clientes, es decir, ofreciendo las mismas funcionalidades desde todos los canales (tiendas físicas, internet, mobile, contact center,…) con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente a través de la disponibilidad de distintos canales y de la disminución de los tiempos de cada proceso extremo a extremo.

- **Fiabilidad:** la digitalización de los servicios y la realización de mantenimientos predictivos (ej. mediante el uso de algoritmos estadísticos que detecten de forma preventiva posibles incidencias en la prestación de los servicios) pueden reducir el número de reclamaciones de los clientes al aumentar la eficiencia y eficacia en las operaciones.

- **Personalización:** disponer de la información del cliente y realizar una atención personalizada es otra de las tendencias en el servicing de las empresas con mayor grado de digitalización. Un ejemplo en el canal telefónico sería la utilización de sistemas CRM (Customer Relationship Management) que muestren las alertas al agente del contact center con las mejores alternativas para el cliente en términos de productos/servicios, promociones o resoluciones de su incidencia (NBA: Next Best Action).

- **Digitalización:** se observa una utilización de canales digitales (ej. Whatsapp, email, chats, etc.) complementarios a los tradicionales para incrementar el nivel de atención y mejorar los tiempos de respuesta y satisfacción del cliente.

  - **Acción propuesta:** elaborar un plan de desarrollo y digitalización de los canales con enfoque omnicanal, en canales tradicionales introducir mejoras en la automatización de call centers y digitalización de oficinas presenciales (ej. oficinas sin papel) y en canales digitales fomentar el uso de redes sociales y creación de apps.

2.4.4 Fidelización

En el ámbito de la fidelización del cliente, se destacan las siguientes tendencias de la digitalización:

- **Medición del valor del cliente**: resulta fundamental evaluar de manera correcta el valor del cliente para la empresa (ej. en función de los productos/servicios contratados, su rentabilidad, etc.) con el objetivo de segmentar las actividades de fidelización de los clientes que resulten más rentables.

- **Satisfacción del cliente:** conocer la satisfacción del cliente puede permitir definir actuaciones determinadas para fidelizar a clientes (cuando se encuentran muy satisfechos y pueden ser premiados por realizar recomendaciones o traer a nuevos clientes a la compañía). Estas medidas, idealmente, variarán en función del valor del cliente y del número de clientes afectados. Implementar este tipo de actuaciones requiere disponer de una metodología de medición de la satisfacción (ej. utilizando métricas como Customer Effort Score, Customer Satisfaction, Customer Advocacy y/o Customer Net Promoter Score)[8].

- **Adecuación de la experiencia del cliente:** sin duda una de las claves para lograr la fidelización de los clientes se debe a la adecuación de su experiencia con la empresa, asegurando que se estén teniendo en cuenta sus necesidades, disminuyendo los tiempos de res-

8. Métricas para la medición de la satisfacción del cliente: Customer Effort Score (esfuerzo del cliente para obtener la información requerida), Customer Satisfaction (cobertura de las necesidades del cliente), Customer Advocacy (adecuación del producto a los intereses del cliente) y/o Customer Net Promoter Score (recomendación del producto/servicio a conocidos por parte del cliente).

puesta ante las incidencias, anticipándose a sus inquietudes y tratando de "sorprenderle". De nuevo resulta relevante conocer al cliente con visión 360º, de cara a anticipar cual será la mejor alternativa para proponer al cliente (NBA: Next Best Action).

- **Acción propuesta:** desarrollar un plan para medir el valor del cliente y su satisfacción/experiencia/sentimiento hacia la empresa (ej. mediante las métricas de satisfacción mencionadas y/o herramientas de sentiment analysis[9]) con la empresa.

2.4.5 Retención

Finalmente, en el ámbito de la retención de clientes, se destacan las siguientes tendencias de la digitalización:

- **Satisfacción del cliente:** la satisfacción del cliente, además de permitir definir actuaciones para fidelizar a clientes, permite definir actuaciones para retenerlos (cuando no se encuentran satisfechos con un determinado producto o servicio proporcionado). Al igual que como se ha comentado anteriormente, idealmente estas acciones deben considerar el valor del cliente para la empresa. Una ventaja de la digitalización es que permite pasar de realizar análisis sobre muestras a analizar el universo completo de nuestros clientes, lo que puede dar lugar a nuevos procesos, como la gestión proactiva de la insatisfacción de clientes.

- **Riesgo de fuga:** una de las principales claves para la retención se basa en identificación del riesgo de fuga de los clientes. Basándose en la información de clientes (ej. satisfacción, nivel de vinculación, reclamaciones) y en el uso de algoritmos de inteligencia analítica, es posible calcular la probabilidad de fuga de un cliente y definir campañas proactivas para gestionar su retención.

  - **Acción propuesta:** Definir un plan de retención de clientes en función de su valor para la empresa, su riesgo de fuga y su nivel de satisfacción.

9. Análisis de la actitud del cliente/usuario con el producto/servicio a través de información disponible y la interpretación de la misma, por ejemplo a través de comentarios sobre el producto/servicio en redes sociales.

3. Plan de transformación digital de los procesos comerciales

3.1 Plan de transformación digital

De cara a desarrollar un plan para la transformación digital de la empresa, destacan dos posibles enfoques: disruptivo (enfoque end2end centrado en la experiencia del cliente para la transformación digital de la compañía) y táctico (enfoque para la digitalización de un proceso concreto identificado).

- **Disruptivo:** Utilizado para transformar la compañía y considerar la dimensión digital en todos los procesos. Este enfoque no solo afecta a los procesos comerciales sino que también a los procesos operativos. Se trata de un enfoque centrado en el cliente, más adecuado para realizar grandes avances en digitalización. Es importante destacar, que para realizar el lanzamiento de iniciativas que mejoren la experiencia del cliente, es necesario partir del entendimiento de los procesos comerciales críticos para los clientes. El plan de transformación digital podría consistir en las siguientes etapas:

1. **Diagnóstico e innovación:** Identificación de los distintos Customer Journeys (CJ) o pasillos de relación del cliente (ej. ventas, contratación, reclamaciones, etc.). En cada uno de los CJ es necesario listar los puntos de mejora identificados o pain-points de los clientes (ej. elevados tiempos de espera para contratación del producto por el canal telefónico). Se trata de realizar un proceso de generación de ideas (una fase divergente que permita obtener soluciones innovadoras que resuelvan los problemas de los clientes). Existen múltiples herramientas para desarrollar esta fase como storyboards, focus groups, wireframes, análisis DAFO[10], etc. Uno de los aspectos clave de esta fase es asegurar la fase de convergencia con soluciones realistas y posibles.

2. **Desarrollo de soluciones:** Una vez identificadas las soluciones que aportarán valor al cliente es necesario caracterizarlas, racionalizarlas (analizando iniciativas con requerimientos similares o iniciativas comunes a varios journeys), priorizarlas y realizar la documentación detallada y un análisis de alto nivel de viabilidad (analizando el impacto legal, impacto en sistemas e impacto en negocio de cada iniciativa).

3. **Prototipado:** El siguiente paso sería realizar una primera aproximación a la solución priorizada en la fase de comprensión e innovación mediante los denominados wireframes para tener una primera idea de cómo serán las pantallas o la visualización de las funcionalidades por parte del cliente.

4. **Governance:** Antes de lanzar una iniciativa, realizar un cambio en procesos o una inversión en tecnología las compañías se plantean la necesidad de medir su impacto económico en términos de inversión, coste del servicio, ingreso, vinculación y satisfacción. Por este motivo es necesario acordar la metodología para la medición del valor de las iniciativas, mediante el establecimiento de objetivos orientados al valor económico de la compañía. Esta metodología debe permitir: 1) realizar el seguimiento del impacto de la solución en el valor de la compañía y 2) realizar comparativas homogéneas entre soluciones.

5. **Implantación:** Por último, se recomienda elaborar el plan de acción con el detalle suficiente para poder garantizar la implantación de la solución. En ocasiones, la utilización de metodologías de agile permiten anticipar el valor de las soluciones mediante la definición de productos viables mínimos (MVP). La implantación de cada iniciativa consta de:

   - Recogida de requerimientos y priorización de los mismos en función de su valor, su impacto y la capacidad disponible.

   - Calendarización de los requerimientos priorizados y desarrollo (si se utiliza metodología agile calendarización en sprints).

- **Táctico:** Utilizado cuando se ha identificado un proceso específico que se requiere digitalizar. El plan para la digitalización del proceso podría consistir en las siguientes etapas:

1. **Investigación de mercado:** Identificar tecnologías, metodologías y nuevas capacidades necesarias para la compañía. Muchas compañías disponen de observatorios tecnológicos que realizan esta función y observan las tecnologías existentes en el mercado así como potenciales tecnologías que se encuentran en un estadio más incipiente.

10. Técnicas frecuentemente utilizadas: Storyboards (imágenes que visualizan la secuencia de un evento y uso de un producto/servicio), focus groups (reuniones con participantes de un perfil específico guiadas por un moderador), wireframes (bocetos con visualizaciones de las distintas pantallas e interacciones que el cliente utilizará en la solución) y análisis DAFO (análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del producto/servicio).

2. **Benchmark:** Una vez identificada la tecnología que la empresa quiere utilizar, se recomienda realizar un análisis de mercado analizando su utilización por las empresas del sector y otros sectores.

3. **Casos de uso:** El siguiente paso es realizar un caso de uso en el que se detalle la utilización y explotación de la tecnología.

4. **Análisis coste-beneficio:** Una vez realizado el caso de uso, es necesario realizar un análisis de los costes en los que incurrirá la empresa por la adopción de la tecnología y los potenciales beneficios.

5. **Plan de implantación:** En caso de que el análisis coste-beneficio sea positivo, es decir, la inversión tenga una tasa de retorno aceptable por la empresa o se decida por otras cuestiones que es necesario acometer la inversión (ej. beneficios no cuantificables como el posicionamiento en el mercado o la propia supervivencia de la empresa), es necesario definir un plan de implantación realista para disponer de la tecnología.

3.2 Métricas

Independientemente del enfoque utilizado en el plan de transformación, es necesario medir **los resultados de la implantación de la iniciativa, el impacto que ha supuesto en el negocio, su grado de implantación** y su *performance*. Este último paso es el que verifica que la implantación de la iniciativa está reportando los beneficios identificados así como el valor obtenido con la iniciativa mediante las métricas que se definan.

En futuras publicaciones, el Círculo de Empresarios desarrollará un indicador que facilite a las empresas la medición de su nivel de digitalización y que sirva, a su vez, como herramienta de seguimiento de su proceso de transformación.

3.3 Impacto organizativo y cultural de la transformación digital

Independientemente del enfoque seleccionado es de vital importancia considerar los impactos organizativos y cambios en la cultura de la organización para incluir la dimensión digital en la empresa. Si bien estos aspectos de desarrollarán en otro documento monográfico, se considera relevante exponer algunas cuestiones que se enuncian a continuación.

3.3.1 Impactos organizativos

La velocidad del mercado y las cambiantes necesidades de los clientes, requieren de una rápida respuesta por parte de las compañías que se traduce en una elevada flexibilidad para ganar agilidad en los procesos. En este sentido, destacan los siguientes aspectos clave para aportar flexibilidad a la empresa:

- **Alineamiento entre negocio y sistemas:** Asegurar que tanto el negocio de la compañía como las áreas de sistemas se encuentran totalmente alineados con la estrategia y comparten y acuerdan el plan de inversiones, las prioridades de las iniciativas y los beneficios y el valor de las mismas. En ocasiones, una falta de alineamiento entre estas áreas puede suponer un stopper para la compañía.

- **Gobierno de los recursos:** Asegurar que la compañía dispone de los recursos y capacidades adecuadas y realiza sus asignaciones de forma ágil es fundamental para el éxito de los proyectos. Una de las claves es fomentar la comunicación eficaz entre áreas (principalmente con el área de recursos humanos) así cómo contar con talento digital. En caso de detectarse carencias de este talento dentro de la organización, es recomendable definir una estrategia de sourcing para seleccionar a los mejores proveedores que aporten esos conocimientos y lo impregnen en la organización

(ej. nuevas formas de trabajo, metodologías, herramientas digitales, etc.).

- **Acelerar la creación de valor:** Las metodologías agile permiten la obtención de valor de forma mucho más rápida que con metodologías tradicionales. Sin embargo, requieren de cambios organizativos relevantes así como de un cambio cultural en la empresa.

3.3.2 Cambios en la cultura de la organización

En cualquier caso, el contexto de mercado es una realidad cada vez más compleja, que implica que la compañía adopte un cambio en la cultura que considere diversos elementos:

- Favorezca un **enfoque colaborativo** entre las áreas (incentivando el apoyo entre las distintas áreas de la empresa en lugar de trabajo como silos con 'áreas de poder' e intereses diversos).

- Admita **tolerancia al error** y aprenda del mismo, retroalimentando la propia cultura de la empresa.

- Incentive la **autonomía y libertad** en los equipos para la toma de decisiones y que dicha toma de decisiones se base en la información disponible (enfoque *data driven*).

- **Agilice la toma de decisiones,** si bien la cuarta revolución tecnológica supone que la empresa pueda acceder a un mayor volumen de información, se da la paradoja de que la empresa en ocasiones debe trabajar con hipótesis para tomar las decisiones más oportunas de forma rápida.

4. Otras consideraciones particulares

Este documento está planteado para todo tipo de compañías, independientemente de su tamaño, si bien, en empresas de tamaño pequeño en ocasiones puede resultar más complejo realizar grandes iniciativas de transformación que requieren elevada inversión y recursos (tanto internos como externos). En este sentido, cuando las iniciativas o las acciones propuestas no son asumibles para la empresa, existen alternativas en la mayoría de los casos que pueden permitir implantar dichas iniciativas.

Una de las alternativas es utilizar herramientas de un proveedor con modelos de suscripción, evitando la elevada inversión de una implantación. Actualmente, existen herramientas, algunas utilizadas incluso por grandes corporaciones, que permiten gestionar desde el pricing del producto/servicio, hasta los cobros, los pagos y la facturación (denominadas Relationship Business Management).

5. Bibliografía y referencias

CEOE (2018). Plan Digital 2025: La digitalización de la sociedad española.

Círculo de Empresarios (2018): Alcance e implicaciones de la transformación digital: principales ámbitos de actuación.

Círculo de Empresarios (2018): Alcance e implicaciones de la transformación digital: estrategia y movilización

Comisión Europea (2017). Europe's Digital Progress Report.

Comisión Europea (2018). Digital Economy and Society Index (DESI) 2018.

World Economic Forum (2015). Digital Transformation.

World Economic Forum (2017). Digital Transformation Initiative (DTI).

World Economic Forum (2017). Digitising the energy sector: an opportunity for Europe.

Gartner (2017). Press Releases: 4 Billion Connected "Things" Will Be in Use in 2017.

American Express (2017). American Express Global Customer Barometer.

CÍRCULO DE EMPRESARIOS

ideas para crecer

Marqués de Villamagna, 3 - 11ª Planta - 28001 Madrid

www.circulodeempresarios.org