



Liderando una transición digital de 360 grados

Adoptar la revolución digital demanda una gestión audaz, no solo destrezas tecnológicas.

Por **Laurent-Pierre Baculard, Greg Caimi, John Senior, Elizabeth Spaulding y Marcial Rapela**

Laurent-Pierre Baculard es socio de Bain & Company en París. Greg Caimi y Elizabeth Spaulding son socios en la oficina de Bain en San Francisco. John Senior es un socio radicado en Sydney. Dirigen la práctica Digital de Bain. Marcial Rapela es socio de la oficina de Santiago.

Los autores agradecen a Marina Fajardo, Virginie Flam y Jacqueline Rowlands por su contribución a este informe.

AccorHotels Group ha pasado la mayor parte de la última década bajo asedio digital. Desde un frente, Airbnb amenaza con derribar su tradicional modelo de negocio hotelero. Por otro lado, los consolidadores online como Booking.com recortan los márgenes y socavan la capacidad de Accor para gestionar su inventario. La respuesta de Accor ha sido decisiva: se ha transformado en un formidable competidor digital al combinar ventajas de escala y velocidad. Pero su esfuerzo de varios años también ha puesto foco sobre un desafío clave para los líderes empresariales que se enfrentan a una disrupción crónica: convertirse en un líder digital tiene tanto que ver con desplegar una gestión fuerte y audaz como con la destreza tecnológica, o incluso más.

Muchos describen la innovación digital como una ola, lo que implica que una vez que pasa, todo se convierte en nueva normalidad. Pero nosotros la vemos como una marea que está en flujo constante y poderoso. Hiperconectividad; poder masivo basado en la nube; flujos de datos manejados con análisis predictivos: todos estos fenómenos se están sumando a billones de dólares de inversión de capital para producir una nueva era para los negocios, caracterizada por la innovación constante, la prevalencia de análisis predictivos y una aceleración dramática de los tiempos de ciclo.

Muchos describen la innovación digital como una ola, lo que implica que una vez que pasa, todo se convierte en nueva normalidad. Pero nosotros la vemos como una marea que está en flujo constante y poderoso.

La velocidad—que ha sido desde hace mucho un Santo Grial para los líderes de las grandes empresas—ya no es algo simplemente recomendable, sino una cualidad esencial que distinguirá a los ganadores de los perdedores. No es sólo una cuestión de pensamiento inteligente y capacidad de anticipación. Las empresas tam-

bién necesitan acelerar el despliegue de procesos digitales, de experiencias de clientes y de formas de trabajar transversalmente con organizaciones y equipos globales. Si la creación de una plataforma para la evolución digital no está entre las dos principales prioridades de los CEOs para los próximos dos o tres años, su compañía corre el riesgo de ser desplazada dramáticamente en su propia industria.

La magnitud de este desafío digital puede parecer aplastante. Pero se hace manejable cuando los líderes entienden que una transición digital no es un viaje lineal, de A a B; es una travesía hacia un objetivo que irá cambiando con el tiempo. En este contexto, la meta es crear una organización lo suficientemente cercana al mercado para detectar cuando el cambio es esencial, y lo suficientemente ágil como para responder rápidamente con la solución más competitiva. Si bien cada industria y cada compañía siente el impacto de este desafío digital de modo diferente, hemos comprobado que una organización ágil tiene las mejores probabilidades de encontrar la trayectoria correcta y de adaptarse.

En nuestra experiencia con empresas de diversos sectores, la transición digital real y concreta combina prácticas de gestión que los equipos de liderazgo ya han examinado durante años, pero que rara vez han implementado plenamente: empoderamiento de la primera línea, flexibilidad organizacional, colaboración interfuncional, toma de decisiones basada en análisis cuantitativos, vinculación de la estrategia a la ejecución y adaptación continua. En un mundo digital, estas capacidades forman un conjunto de habilidades imprescindibles. Desarrollar esas habilidades es una travesía que involucra a toda la organización, para construir un modelo de gestión nuevo que sea más adaptable. Los equipos de liderazgo más avanzados dividen este desafío en una serie de pasos gestionables.

Definir el problema y un punto en el horizonte

Imagine la fila de *checkout* en un hotel completo en el que tiene lugar una convención, el clásico *pain point* del cliente en una compañía hotelera. En Accor, abordar este problema era una prioridad crítica para crear una experiencia de cliente fluida. Pero la empresa también

Liderando una transición digital de 360 grados

notó que las posibles soluciones implicaban pasar por sobre varios silos dentro de la organización: los expertos de experiencia del cliente debían trabajar con el *back office* para diseñar procesos; TI tenía que desarrollar nuevas aplicaciones y software para capturar los cambios; el personal de primera línea debía ser entrenado para usar la nueva tecnología; y los equipos de ventas y de experiencia del huésped tenían que desarrollar una campaña para promover las mejoras. Enfrentada a amenazas que surgían rápidamente y de todos lados, Accor no podía confiar en el viejo sistema de ir pasando las posibles soluciones silo tras silo, superando las pruebas de validación y de umbral. Esos procesos tomarían meses y producirían soluciones que estarían obsoletas antes de ser lanzadas. En cambio, la empresa necesitaba crear un sistema de gestión tan ágil como los mercados digitalmente acelerados en los que competía.

Más adelante veremos cómo Accor respondió a esta visión, pero lo importante aquí es que el equipo de liderazgo sabía que tenía que definir la transformación empezando por *los pain points* reales de los clientes y trabajando desde allí en reversa para diagnosticar dónde estaban funcionando mal las cosas. A partir de ahí, tuvo que escoger un punto en el horizonte, comprometiéndose con lo que sería una organización más eficaz y ágil. Este proceso es a veces más fácil para las empresas de consumo, porque sus competidores digitalmente hábiles ya están teniendo efectos visibles en los resultados financieros, facilitando la justificación para obtener recursos que permitan atacar el problema. Muy a menudo, sin embargo, el impacto potencial, positivo o negativo, no es tan obvio o convincente, especialmente en el mundo B2B, donde los contratos a largo plazo pueden dar una falsa sensación de seguridad (hasta que el contrato se rompe, causando gran daño) y las mejoras digitales a las operaciones tardan en implementarse. En esos casos, es el rol del CEO presionar a la organización para que investigue los problemas y diagnostique soluciones.

Considere cómo General Electric llegó a la decisión de desarrollar y lanzar Predix, su plataforma de aplicaciones industriales basada en la nube. La iniciativa comenzó cuando el CEO de GE animó a la organización a explorar cómo la tendencia acelerada hacia máquinas inteligentes y servicios analíticos de valor agregado podría terminar

afectando el crecimiento de la compañía. Básicamente, desafió a su equipo a actuar como un líder de cambio— a provocar la disrupción en lugar de sufrirla—, interpretando las débiles señales procedentes del mercado. Les pidió que prestaran especial atención a cómo las compañías nativas digitales estaban creando cambios en las conductas de los clientes y que diagnosticaran soluciones digitales a desafíos de negocios que aún no habían impactado negativamente el estado de resultados de GE.

El temprano éxito de Predix enfatiza el rol clave del CEO en desafiar a la organización a evaluar su competencia digital y determinar con qué urgencia necesita responder a amenazas y oportunidades.

El resultado fue Predix, un sistema operativo basado en la nube que daría a GE y a sus clientes una plataforma estandarizada para escribir aplicaciones de software que les permitan capturar y analizar los datos que fluyen de locomotoras, motores para aviación, fábricas y otras máquinas industriales e infraestructura inteligentes. Lanzado en agosto de 2015, Predix ayuda a las empresas a ver cómo están funcionando sus máquinas e infraestructura, de modo que puedan transformar su desempeño de muchas maneras. GE ha tratado la plataforma como código abierto, argumentando que impulsará el crecimiento del internet industrial, lo que a su vez resultaría en importantes beneficios para GE. El temprano éxito de Predix enfatiza el rol clave del CEO en desafiar a la organización a evaluar su competencia digital y determinar con qué urgencia necesita responder a amenazas y oportunidades.

Pocas empresas son ciegas a la amenaza digital; de hecho, están muy lejos de ello en la mayoría de los casos. Por lo general, los equipos en terreno son muy conscientes de las amenazas digitales, así como de las oportunidades dentro de su área en la empresa. Han lanzado sus propias aplicaciones, establecido asociaciones con *players* digitales locales y nacionales, o han utilizado datos para

analizar sus negocios y tomar mejores decisiones. El desafío: estos esfuerzos tienden a ser *ad hoc* y descoordinados. Sin un marco adecuado y la orquestación a nivel de empresa, los mejores esfuerzos no conseguirán la atención y la inversión que requieren. Habrá pepitas de oro digitales. Pero convertirlas en minas de oro digitales es donde reside el valor. Eso requiere una priorización implacable respecto a cuáles proyectos escalar y en qué orden.

Para ayudar a definir el punto de partida de una transición digital, las empresas de varias industrias han encontrado útil aplicar un *framework* que llamamos Digital 360 (ver Figura 1). De la misma manera que un faro, guía a los líderes corporativos a una visión holística de las amenazas y oportunidades digitales que enfrentan partes clave del negocio, vinculándolas a una visión general de cómo la innovación digital está cambiando el escenario competitivo. Esto trae orden a un caos de iniciativas y provee una base más clara para acotar las prioridades y gestionar las interdependencias entre distintas áreas que a menudo exigen las mejores soluciones digitales.

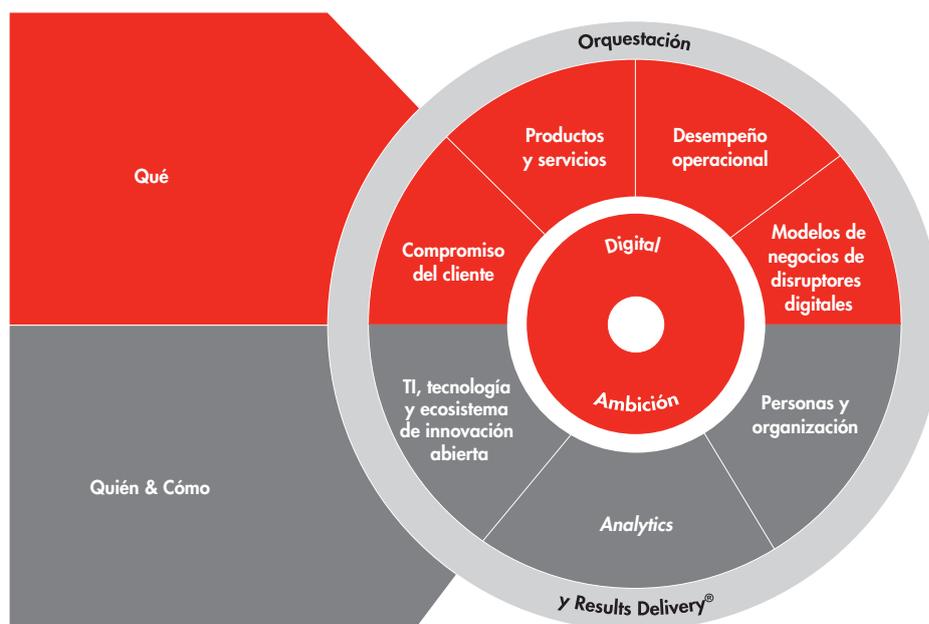
La tecnología digital afecta a cada empresa de manera diferente, pero tiende a crear o destruir valor en cuatro áreas clave de la organización: compromiso del cliente, productos y servicios digitales, desempeño operacional y preparación para nuevos modelos de negocio disruptivos.

La evaluación inicial del estado de preparación digital permite diagnosticar dónde la empresa se posiciona en relación con los competidores en cada una de estas áreas y luego establece las metas e hitos de la gestión del cambio.

Por ejemplo, en lo que respecta al cliente, el *framework* pide a los líderes que evalúen si su modelo de compromiso del cliente está evolucionando a la par de la conducta de este. ¿Está desarrollando la compañía los canales digitales correctos, y consistentes con los canales físicos? ¿El modelo utiliza datos y análisis relevantes para entender las conductas de los clientes y dar pie a mejores decisiones de negocio?

El mismo tipo de preguntas se aplica al desarrollo de productos y al desempeño operacional. ¿Está la gente

Figura 1: Digital 360 examina las amenazas y oportunidades que plantea la innovación digital, desde cada ángulo



Nota: Results Delivery® es una marca registrada de Bain & Company, Inc.
Fuente: Bain & Company

de producto aprendiendo plenamente de los circuitos de *feedback* de los clientes y canalizando ese conocimiento hacia mejoras significativas del producto? ¿Está la gente de producción utilizando análisis predictivo para modelar la demanda, de modo de optimizar la cadena de suministro y la utilización de activos? Desarrollar un punto de vista claro sobre las oportunidades o las amenazas en cada área indicará qué capacidades necesitan más atención y dónde concentrar la inversión.

Coordinar el cambio

Incluso la estrategia digital más clara fracasará si su gente no está preparada para adoptarla. Tan importante como definir lo que se requiere cambiar es establecer las capacidades y procesos que definirán quién echará a andar el cambio y cómo. Los líderes deben evaluar qué tecnologías emergentes pueden resolver problemas específicos, en qué medida las amenazas digitales pueden anular sus fuentes tradicionales de diferenciación competitiva y el grado en que sus equipos y modelos operativos deberán adaptarse. Esto ayudará a definir los pasos adecuados para la transición, exponiendo la magnitud del esfuerzo global y priorizando cuáles iniciativas deben realizarse y en qué orden.

Para permitir el cambio, es preciso dar énfasis a tres áreas fundamentales. La primera es liberar la función de TI de su caja negra. Irónicamente, el área de TI ha sido en muchas empresas el mayor punto de estrangulación digital, porque está atrapada en el viejo enfoque para el desarrollo de aplicaciones, basado en proyectos, a paso lento y pesado. Para ganar velocidad es necesario adoptar un nuevo enfoque de desarrollo, más ágil, que pueda aplicarse al nuevo conjunto de prioridades digitales de la empresa.

En segundo lugar, las empresas necesitan aprovechar la revolución de análisis de datos para procesar el torrente de nueva información que fluye a través de la organización. Eso mejorará y acelerará la toma de decisiones. Una tercera área de énfasis—las personas—se relega demasiado a menudo a un segundo plano. El capital humano está claramente en el centro de las transiciones digitales exitosas. Sin embargo, el cambio puede ser una fuente profunda de ansiedad para las personas, afectan-

do negativamente su capacidad de ejecutar. Los rápidos cambios en prioridades, la modificación de los recursos de inversión y la necesidad de desarrollar nuevas formas de trabajar, repercute en la confianza y el entusiasmo de las personas. Una transición digital exitosa exige superar esta resistencia organizativa. Los equipos de liderazgo deben priorizar los esfuerzos dirigidos a generar apoyo al cambio. Esto significa definir claramente el cambio y crear alineación detrás de éste, traduciendo lo que significa para cada parte de la organización. La gente necesita entender que a medida que los ciclos se aceleran, las decisiones deben ser más rápidas y articuladas de manera diferente que en el pasado. El personal puede requerir entrenamiento intensivo para aprender nuevas habilidades y comportamientos. Y todo el mundo necesita tener una comprensión clara de cómo su rol en la transición afecta y depende de los demás.

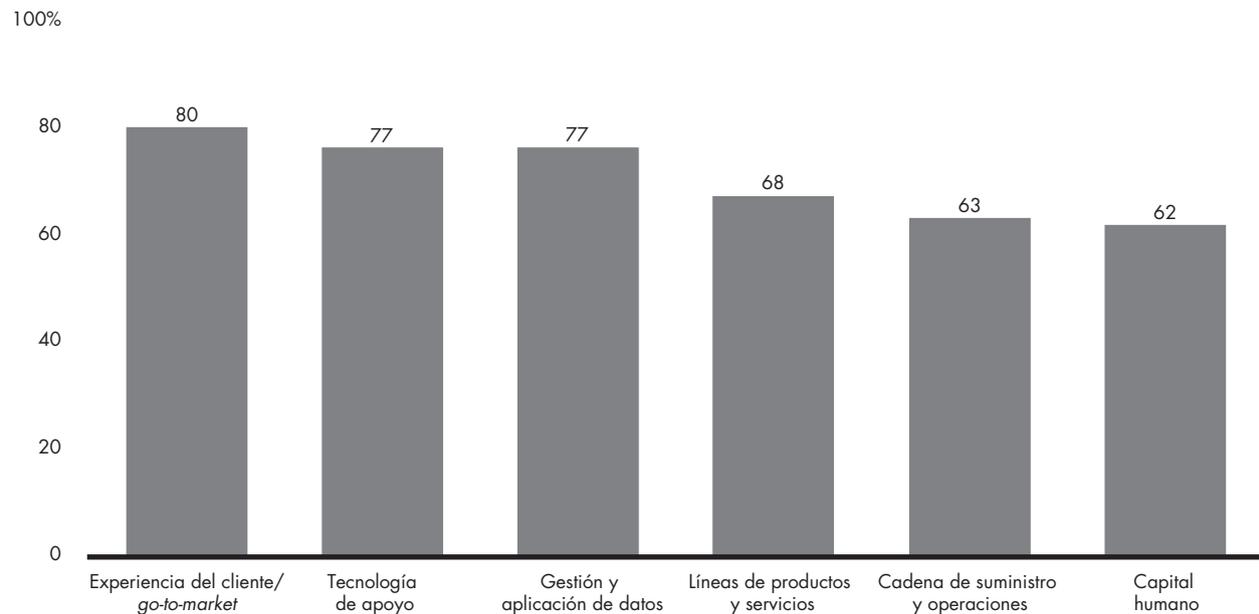
Incluso la estrategia digital más clara fracasará si su gente no está preparada para adoptarla. Tan importante como definir lo que se requiere cambiar es establecer las capacidades y procesos que definirán quién echará a andar el cambio y cómo.

Orquestar la transición

A través de este proceso, lo que los líderes se dan cuenta casi de inmediato es que las iniciativas más críticas generan importantes dependencias cruzadas entre las funciones relacionadas a clientes, productos, operaciones, TI, gestión de datos, innovación, finanzas y empleados (*ver Figura 2*).

Un buen ejemplo es la evolución digital en el mercado de compresores de tren de potencia. Cada compresor

Figura 2: Áreas de la empresa con mayor probabilidad de sentir el impacto de la tecnología digital en los próximos tres años



Fuente: Bain Digital Executive Survey, 2016

incorpora actualmente cientos de sensores que envían información al fabricante sobre el consumo de energía, la vibración, el desgaste y el rendimiento. Los fabricantes utilizan cada vez más esta conectividad para minimizar el típico *pain point* del cliente: el tiempo de inactividad de la máquina. El monitoreo remoto de cada equipo, validado estadísticamente por varios miles de unidades instaladas, permite a los fabricantes anticipar los problemas antes de que ocurran, para que los equipos de servicio en terreno puedan proporcionar mantenimiento predictivo para mejorar el tiempo de actividad y el rendimiento.

Sin embargo, para aprovechar al máximo este modelo digitalizado se requiere una colaboración rápida y eficaz a través de varios silos dentro de la organización. Los equipos de desarrollo de productos deben trabajar con los equipos de mantenimiento en terreno y con los equipos comerciales para elaborar estrategias que permitan un *upgrade* de los actuales clientes. Los equipos de gestión de datos tienen que desarrollar algoritmos predictivos que mejoren la experiencia del cliente, en coordinación con los equipos que atienden a los clientes. Los

equipos de marketing, comerciales y de finanzas tienen que trabajar juntos para desarrollar nuevos modelos de *pricing*, pues la compañía ya no solo vende compresores, sino que combina ese equipo con un conjunto completo de servicios digitalmente habilitados que crean un valor medible para el cliente.

Innovar rápidamente en tales negocios requiere un nuevo modelo de desarrollo. Las empresas líderes están avanzando hacia el desarrollo de varias iniciativas digitales como prototipos, con claros límites de tiempo para el diseño y el despliegue. Eso fuerza a los equipos interfuncionales a crear “productos mínimos viables” y probarlos en una parte de la base de clientes para obtener *feedback* temprano. En la práctica, esto exige reunir todas las funciones desde el inicio de las iniciativas digitales, representando todos los componentes del proceso. Además, permite que los equipos aprendan rápidamente del *feedback* del mercado y así adapten el producto o servicio antes de desplegarlo a lo largo de toda la organización.

Accor ha adoptado un enfoque similar en el espacio B2C, para hacer de la innovación digital una parte integral de

Liderando una transición digital de 360 grados

su negocio. Los líderes de la empresa desarrollaron un sistema para lanzar hasta 50 iniciativas digitales por trimestre. Las implementan en un selecto conjunto de 25 hoteles que sirven como laboratorios internacionales de prueba y aprendizaje, antes de desplegar las mejores ideas en los más de 3,500 hoteles de la compañía. Esta versión del desarrollo ágil congrega diversas funciones corporativas para que trabajen juntas en cada iniciativa y fuerza la acción imponiendo un rápido ritmo para implementar las nuevas iniciativas. Su eficacia también depende de generar una adecuada secuencia de las iniciativas, de modo que la organización tenga tiempo para absorber las sucesivas oleadas de innovación digital. El resultado: los equipos se sienten empoderados para romper la burocracia habitual y la sobre-ingeniería y, así, producen soluciones que son lo suficientemente buenas como para probar y posiblemente fracasar. El verdadero objetivo es lograr producir algo, aprender de esto rápidamente y ajustarlo según sea necesario.

Una clara implicancia de este enfoque es la importancia central de un modelo de orquestación de prototipos digitales, la toma de riesgos y la movilización de la primera línea para impulsar iniciativas concretas. A la fecha, los mejores modelos digitales fueron distribuidos globalmente en la organización a través de “relevos digitales”—o campeones dentro de cada unidad geográfica y de negocios. Se orquestan centralmente a un ritmo que mejora la absorción, de modo que el diseño sigue siendo coherente cuando es apropiado.

El papel del CEO también es crítico aquí. Este enfoque de proyecto basado en equipos depende del empoderamiento de las personas en todos los niveles de la organización, para que puedan trabajar juntas y así idear e implementar soluciones. Pero eso requiere algunos cambios organizativos y culturales críticos. Todo el mundo, por ejemplo, necesita acceso a los datos de los clientes, así como a las herramientas analíticas y de visualización utilizadas para interpretarlos—información que normalmente se atesora en una parte específica de la organización. Puesto que esta democracia de datos frecuentemente presiona a los gerentes medios a cargo de los datos y otorga esos derechos de decisión a muchos otros, el CEO debe romper los límites involucrados, dando permiso a los equipos para establecer nuevas reglas y

proporcionando el marco estratégico para reforzar el nuevo orden. A menudo tiene sentido para el CEO delegar esta tarea a un orquestador, en la forma de un “chief digital officer” que esté plenamente facultado para obligar el cambio a través de la organización en nombre del CEO. No hay tiempo para otra cosa. La innovación digital pasará por sobre las empresas que no puedan acelerar su metabolismo.

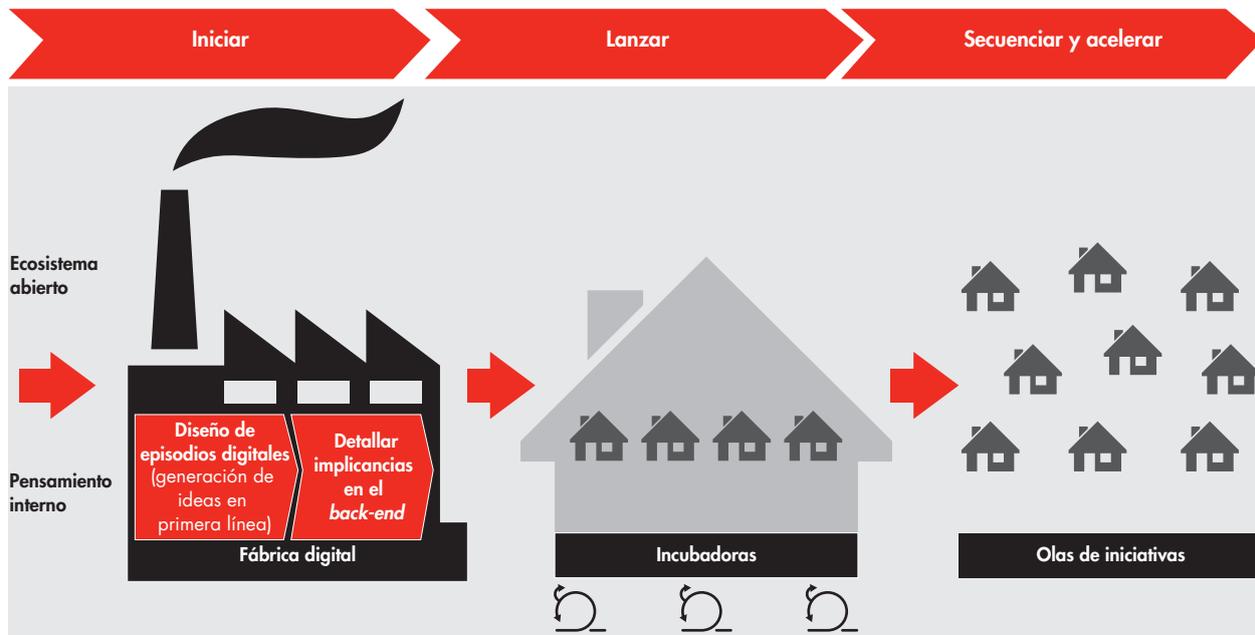
Este enfoque de proyecto basado en equipos depende del empoderamiento de las personas en todos los niveles de la organización, para que puedan trabajar juntas y así idear e implementar soluciones. Pero eso requiere algunos cambios organizativos y culturales críticos.

Transformación acelerada del ADN de la organización

Por último, cumplir con el desafío digital se reduce a velocidad y agilidad. La tecnología es importante, pero ganar depende de la rapidez con que la empresa pueda diagnosticar las necesidades de los clientes y crear las soluciones correctas con las tecnologías correctas. Esto se convierte en un activo distintivo. La tecnología puede ser replicada, pero la capacidad de leer señales débiles, anticipar el cambio y pasar rápidamente a la acción proporciona una ventaja duradera. Para los líderes, el desafío es reorientar el talento de la compañía hacia un modelo operativo que esté preparado para una ágil adaptabilidad.

El mayor obstáculo es inculcar una mentalidad más flexible en el ADN de la organización. Los equipos tienen que sentirse cómodos con el cambio y la adaptación como un estado continuo. Los innovadores más eficaces han construido una fábrica digital como parte de su principal propuesta de valor (ver Figura 3). Esta fábrica recibe un *input* constante sobre cómo adaptar la expe-

Figura 3: Una fábrica digital crea un proceso de innovación continua de prueba y aprendizaje que conduce al despliegue a escala



Fuente: Bain & Company

riencia del cliente, las capacidades operacionales o el modelo de negocio con base en nuevos requisitos. Luego procesa esas necesidades reuniendo las tecnologías digitales requeridas y alimentando las soluciones en el proceso de “rápido diseño, construcción de prototipo, prueba e implementación a escala” que conduce a una innovación constante y oportuna.

El efecto práctico es un cambio en la mentalidad de los equipos, ya que los obliga a trabajar con todas las funciones corporativas y acelera el ritmo con que se mueven desde el diseño a la acción. Eso altera el ADN cultural, al esperar que la gente acepte más riesgos y al otorgar el derecho a aprender del fracaso. La gente descubre que el éxito ya no se medirá por cómo maniobran dentro de sus funciones: el éxito dependerá de los resultados que produzcan en el mercado.

En este sentido, las organizaciones necesitan ser periódicamente reprogramables. Necesitan anticiparse a la siguiente ola de iniciativas digitales, reconocer las señales que requieren una respuesta nueva o diferente y

moverse en conjunto para entregar soluciones a través de procesos operativos ágiles y canales de compromiso. El liderazgo establece la dirección, pero los ejecutivos de línea deben liderar esta actualización del ADN, con el apoyo adecuado de todas las áreas y un fuerte aporte de recursos humanos.

Una transición digital no es una iniciativa tipo Big Bang. Su empresa no se convertirá en Amazon, Alibaba o Facebook durante la noche, ni debería hacerlo. Más bien, la transición es una marcha constante hacia adelante. Sucede día a día y mes a mes, a medida que una cultura flexible de prueba y aprendizaje crea las soluciones digitales más adecuadas para su empresa y sus clientes. Las compañías que lo hacen mejor han incorporado las nuevas reglas del juego profundamente dentro de sus culturas y modelos operativos. El éxito para ellas significa no volver nunca a la normalidad, sino avanzar siempre hacia un futuro más flexible. 

Ambición compartida, resultados verdaderos

Bain & Company es la firma de consultoría en gestión a la que recurren los líderes de negocios mundiales cuando buscan resultados

Bain asesora a sus clientes en estrategia, operaciones, tecnología, organización, private equity y fusiones y adquisiciones. Desarrollamos perspectivas prácticas y personalizadas que nuestros clientes hacen realidad—y transferimos habilidades para que el cambio perdure. Fundada en 1973, Bain tiene 55 oficinas en 36 países. Nuestro profundo expertise y nuestra lista de clientes abarcan todas las industrias y sectores económicos. Nuestros clientes muestran un desempeño cuatro veces mejor que el del mercado bursátil.

Lo que nos distingue

Creemos que una firma de consultoría debe ser más que un consejero. Por eso nos ponemos en los zapatos de nuestros clientes—vendiendo resultados, y no proyectos. Alineamos nuestros incentivos con los del cliente, ligando nuestros honorarios a sus resultados y colaborando para desplegar todo el potencial de su negocio. Nuestro proceso Results Delivery® construye las capacidades de nuestros clientes y nuestros valores *True North* nos guían a hacer lo correcto para nuestros clientes, las personas y las comunidades—siempre.



Contactos clave en la práctica de Servicios Financieros de Bain & Company

Américas: **Elizabeth Spaulding** en San Francisco (*elizabeth.spaulding@bain.com*)
Greg Caimi en San Francisco (*greg.caimi@bain.com*)
Peter Guarraia en Chicago (*peter.guarraia@bain.com*)
Marcial Rapela en Santiago (*marcial.rapela@bain.com*)

Asia-Pacífico: **Florian Hoppe** en Singapur (*florian.hoppe@bain.com*)
John Senior en Sydney (*john.senior@bain.com*)

Europa, Medio Oriente y África: **Laurent-Pierre Baculard** en París (*laurent-pierre.baculard@bain.com*)
Nicolas Bloch en Bruselas (*nicolas.bloch@bain.com*)
Andreas Dullweber en Munich (*andreas.dullweber@bain.com*)
David Michels en Zúrich (*david.michels@bain.com*)
Henrik Naujoks en Zúrich (*henrik.naujoks@bain.com*)
Michael Schertler en Munich (*michael.schertler@bain.com*)

Para más información, visite www.bain.cl