

Resumen del informe “Digital Transformation”, de Altimeter Group

El objetivo de este informe es analizar los cambios que suponen la era digital para las empresas y los requerimientos o pasos necesarios a dar en la transformación digital de la misma.

Introducción

Desde hace unos años, se han producido varios cambios en cómo compra, interactúa, obtiene información, etc. la sociedad. Estos cambios van desde el nuevo comportamiento del consumidor actual, hasta la introducción de nuevas tecnologías disruptivas que provocan este cambio en el comportamiento.

En este informe se busca proponer unas pautas a seguir a la hora de definir una metodología para transformar una empresa digitalmente y maximizar la experiencia del cliente en cada punto de contacto.

El cambio en los modelos de negocio

En este momento, donde la tecnología, la sociedad y los modelos de negocio están evolucionando, la experiencia del cliente parece difícil de definir. Por eso las empresas están entrando en una era de “transformación digital” con el objetivo de integrar y mejorar la experiencia del cliente.

A través de este informe Altimeter explora el papel que juega el nuevo comportamiento del consumidor y la tecnología disruptiva, y cómo se están adaptando las empresas a este nuevo consumidor que nada tiene que ver con el consumidor de hace unos pocos años.

Altimeter define la transformación digital como “el realineamiento (o inversión) en la tecnología y en los nuevos modelos de negocio para atraer e interactuar más eficazmente con el consumidor digital en cada punto de contacto a lo largo del ciclo de vida del cliente.” Este informe explora el rol que está jugando el comportamiento del nuevo consumidor y la tecnología disruptiva en la actualidad.

“La transformación digital va a cambiar la forma en la que se hacen los negocios”

Las empresas están reenfocando y reorganizando sus equipos para modernizar, optimizar e integrar los puntos de contacto digitales. Esto afecta a los roles y objetivos de marketing: social media, web, móvil y atención al cliente, y a cómo estos grupos tan diversos trabajan conjuntamente.

La transformación digital es el resultado de las empresas tratando de adaptarse a estas tecnologías disruptivas que afectan al comportamiento de empleados y clientes. La forma en la que hoy en día los consumidores usan las pantallas y lo que ellos esperan lograr, ya no refleja a los clientes tradicionales del pasado; sus valores se han desplazado, y la forma en la que toman las decisiones ya nada tiene que ver con el tradicional modelo del embudo.

Las claves de la transformación digital

Lo Social, mobile, real-time y otras tecnologías disruptivas están haciendo que sean necesarios cambios mayores de los que se habían previsto con anterioridad.

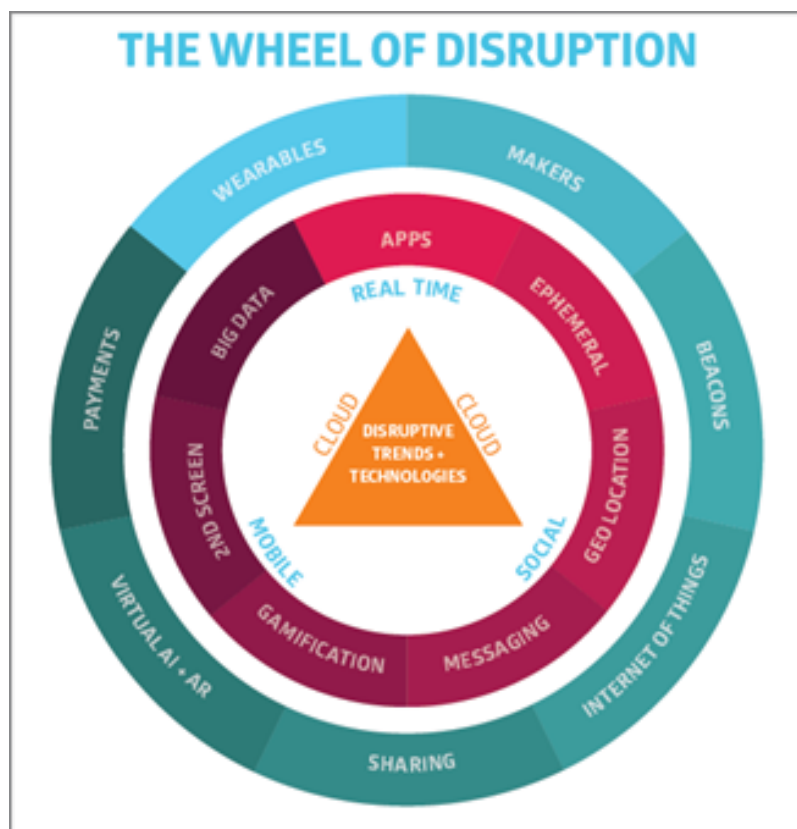
1. La transformación digital se está convirtiendo en una prioridad para las empresas líderes.
2. Crear un "mapa del recorrido" y entender la experiencia del cliente se está convirtiendo en un punto crítico para guiar los esfuerzos de la transformación digital.
3. La transformación digital como proceso formal está aún en su fase inicial dentro de las empresas: Todavía queda mucho por hacer
4. La transformación digital viene dada en parte por la tecnología, pero también por la evolución del comportamiento del cliente.
5. Son **tres los elementos clave** en los que se basa la transformación digital:
 - A. Es más eficiente con una visión concisa y el liderazgo basado en el apoyo mutuo.
 - B. Optimizar la experiencia del clientes se convierte en el objetivo inicial.
 - C. El cambio se materializa con la creación de un equipo para la transformación digital.
6. Una lista de las buenas prácticas puede servir para comenzar la transformación digital: definir los pasos a dar y optimizar los esfuerzos actuales.

Los beneficios de la transformación digital

1. **Actualización de la visión de la empresa:** La visión de las empresas se está modernizando y humanizando, lo que hace que ganen apoyo de los clientes digitales.
2. **Favorece la cultura de la innovación:** El mayor contacto con los grupos de interés crea ruido dentro de la compañía e inspira una cultura de la innovación en el desarrollo de productos y servicios.
3. **Mejora del recorrido del cliente:** Los clientes siguen de forma natural cada paso de su recorrido, lo cual mejora las conversiones y los resultados.
4. **Mayor ventaja competitiva:** Las empresas construyen una ventaja competitiva gracias a la transformación digital, algo reconocido por los ejecutivos.
5. **Mejora de la colaboración interna:** La colaboración mejora significativamente en la empresa.
6. **Una fuerza de trabajo más capacitada:** Los líderes (directivos) y los empleados se sienten más implicados y fuertes mediante la formación.
7. **Mejora de la eficiencia:** La toma de decisiones y los procesos son más eficientes, atravesando y unificando varios o la totalidad de los departamentos de la empresa.
8. **Analítica de datos más profunda:** Mejor entendimiento de qué/dónde están los datos en la organización. Esto se traslada a una mayor capacidad de inferir conocimientos y un análisis del cliente más profundo para probar (demostrar) el ROI.
9. **Aumento de la conversión de los clientes y la fidelidad:** Una experiencia del cliente continua, (sin interrupciones, de 360º) aumenta la conversión y la fidelidad de los clientes.

Catalizadores de la transformación digital

Según Fred Wilson, real-time, social media y el móvil suponen el triángulo disruptivo del entorno de las empresas, ilustrado en la siguiente imagen:



Fuente: Digital Transformation, Altimeter Group

El resultado de esta interacción está cambiando completamente cómo la gente se conecta, se comunica, descubre información... Algo que afecta a todo el recorrido del cliente y a su ciclo de vida.

Por tanto, las empresas deben mapear el o los recorridos del cliente, ya que esto permite a las empresas ver cómo los hábitos de los consumidores y sus expectativas han cambiado dejando atrás a los comportamientos tradicionales.

Las empresas ahora se enfrentan a tener que conectar todos los datos existentes para entender el comportamiento, trazar el recorrido del cliente y redefinirlo no sólo para crear una buena experiencia, sino también para crear engagement.

Las empresas tendrán que plantearse por tanto los siguientes puntos:

- ¿Qué hace únicos a nuestros clientes?
- ¿Qué es diferente en cada "recorrido del cliente"?
- ¿Cuáles son los puntos de contacto, cómo los usan y con qué dispositivos?
- ¿Cuáles son sus expectativas, qué es lo que ellos valoran, y cómo definen el éxito?
- ¿Cómo son influenciados? y ¿por quién?

Elementos de la transformación digital

En cuanto a la metodología a la hora de transformar la empresa digitalmente, hay tres componentes clave para el éxito.

✦ Visión y liderazgo:

Es necesario que se tenga una visión concreta en todos los departamentos de la empresa, para tener un camino definido a seguir. Se necesita por tanto una unión entre los agentes de la empresa para liderar el cambio, una visión clara y actualizada de por qué es necesario el cambio y qué valor aporta para la empresa

Lo que los estrategas deben considerar en relación a la visión y el liderazgo:

- a) Agente de cambio: En ausencia de un liderazgo digital, es necesario que aparezcan los agentes del cambio y que se asocien con los ejecutivos para colaborar y organizar el cambio. Hay que abrir las puertas a los empleados con pasión experiencia y capacidad para liderar o contribuir al cambio.
- b) Versión actualizada: La visión debe estar articulada de forma que explique por qué es necesario el cambio, como debería ser este cambio y el valor que la empresa aportaría a empleados y trabajadores. Es necesario hacerles entender como la transformación digital encaja y mejora el conjunto del negocio
- c) Hay que crear una sensación de urgencia para conseguir el apoyo de los directivos y agilizar así el proceso.

El valor de negocio y la experiencia del cliente tienen ir de la mano para conseguir beneficios mutuos, teniendo en cuenta que una empresa con una cultura centrada en el cliente marca el camino hacia la transformación digital.

En muchos casos, para que esta transformación se haga realidad, se necesita un agente de cambio interno para proyectar una sensación de urgencia, conseguir apoyo, y marcar el camino para el cambio. Será importante detectar quienes son los que lideran el cambio y los influenciadores.

“Lo que es interesante de la experiencia digital del cliente es que atraviesa la compañía entera”.

✦ **La experiencia del cliente digital:**

La experiencia del cliente digital comienza con la investigación, estudiando a las personas, los comportamientos y sus expectativas en todos los puntos de contacto del ciclo de vida de los clientes. Se trabaja con información y no con intuiciones. Una vez se tenga la información, la transformación digital toma forma alineando a las personas, los procedimientos y tecnologías con los objetivos, para crear un nuevo y efectivo mapa del recorrido del cliente digital.

La estrategia de transformación digital tiene que tener estos aspectos en cuenta en relación a la experiencia del cliente digital:

- a) Centrarse de una forma holística en la experiencia del cliente (CX): La empresa se tiene que mover a través del social media, del móvil y de las tendencias tecnológicas para poder repensar o volver a diseñar todo el recorrido del cliente y su experiencia. Para ello, hay que identificar los diferentes caminos que puede tomar el consumidor (tanto físico como digital) y sus comportamientos y expectativas en cada uno de los puntos de contacto.
- b) Cultura de la innovación: Realizar el mapa del recorrido del cliente puede hacernos identificar preguntas comunes, nuevas ideas, opiniones beneficiosas sobre productos... Gracias a esto se puede mejorar la experiencia del cliente o pueden surgir nuevas oportunidades de innovación que reflejen las necesidades del consumidor y su comportamiento.
- c) Integración de la información: La tecnología y los nuevos roles, son necesarios para analizar la información, conectarla con los respectivos grupos de negocio y presentarlo de que sean significativos y viables.
- d) Colaboración interna: Hacer el mapa del recorrido actual del cliente proporciona conocimientos en los que los departamentos pueden trabajar de forma conjunta para mejorarlo desde dentro hacia afuera. Así, la

empresa puede descubrir áreas para la colaboración interna entre departamentos.

- e) Mentalidad "First-digital": Es una filosofía que se establece para enfrentarse a las tendencias y verlas como una oportunidad a lo largo de todo el ciclo de vida del cliente digital.

♦ El equipo de transformación digital:

Las empresas están creando estructuras organizacionales especiales para liderar los esfuerzos de transformación digital. Es necesario que las empresas rompan barreras entre departamentos para formar equipos multidisciplinares con una visión conjunta.

Aspectos que los equipos de transformación digital tienen que tener en cuenta para llevar a cabo la estrategia de transformación digital:

- a) Centros de excelencia (Equipos de especialistas para que hablen y debatan sobre la transformación digital) Por ejemplo: Digital Acceleration team de Nestle: Formaron grupos de trabajo multifuncionales que trabajaban en el rediseño y optimización de la experiencia del cliente.
- b) Estructura organizacional: No es común que haya expertos digitales en las organizaciones, pero existen. El objetivo es reunir un equipo cualificado de estrategias y educar a los stakeholders (grupos de interés) clave a lo largo del camino
- c) Asociaciones: Una alianza estratégica entre las TIC y el Marketing optimizará y hará escalables los esfuerzos en la transformación digital.

En todas las empresas entrevistadas a lo largo de este estudio, hay un grupo claro encargado de la transformación digital.

Estos equipos tienen como objetivo entender el recorrido del cliente digital, invertir en tecnologías líderes, sistemas y procesos para optimizar el recorrido online y físico, y colaborar con los stakeholders claves para apoyar una aproximación holística a la experiencia del cliente digital.

Para que la transformación digital funcione hay que trabajar conjuntamente en un grupo multifuncional con una clara deliberación a ser líderes y emprendedores conjuntamente.

Creando asociaciones estratégicas entre la gente de marketing y de las TIC, el cambio se puede acelerar con iniciativas que optimicen el recorrido del cliente y

su experiencia. Según Grant Ferguson, de Motorola, tanto el marketing como las TIC tienen un impacto enorme en la experiencia del cliente:

“El Marketing define la visión de la compañía y la proposición de valor para los clientes, mientras que las TIC tocan y habilitan cada parte del negocio y son las impulsoras del cambio”.

Conclusión

La transformación digital tiene que estar enfocada desde la perspectiva del cliente, el cual ha cambiado su comportamiento de manera radical y sus expectativas respecto a la empresa en los últimos años. Esto supone que los diferentes departamentos de la empresa deben trabajar de forma conjunta para analizar todos los puntos de contacto con el cliente y su conducta en cada uno de ellos. Así podrán maximizar el valor en cada contacto y crear un mayor engagement. Para ello la empresa tendrá que fijar una serie de parámetros a cumplir en cada punto de contacto con los clientes, de manera que la consecución de los objetivos sea más fácil de controlar.

Fuente: [Altimeter Group](#).