

Transformación digital en acción

Hoy en día, en la mayoría de las grandes organizaciones la transformación digital ocupa un lugar destacado. Por eso, ninguna empresa puede darse el lujo de esperar. A continuación, los consejos de Mohanbir Sawhney – profesor en la Kellogg School of Management– para construir capacidades organizativas que permitan tomar el volante de la transformación.

Si observamos nuestra empresa, vemos que –por lo general– las iniciativas digitales que se están gestando están dispersas a lo largo de toda la organización. Por eso, Mohanbir Sawhney recomienda crear lo que llama un Centro Digital de Excelencia (COE por sus siglas en inglés). “Necesitas tener un solo punto de excelencia y enfocarte en la organización”. De eso se trata y a veces, también, de crear un cargo de Director Digital que reúna todas estas capacidades e iniciativas.

El Centro Digital de Excelencia es un lugar donde se realizan experimentos, donde se identifican plataformas y herramientas que va a usar toda la empresa, y donde se invierte en formación y desarrollo de capacidades para la organización. Pero tanto el COE como el Director Digital deben ser transitorios, una vez que se aprende a caminar y que los negocios comienzan a adoptar la digitalización, deben disolverse, asegura Sawhney.

¿En qué capacidades digitales debe invertir una empresa?

El experto explica que es posible que se tenga que crear un laboratorio de innovación digital o un laboratorio que sea una unidad de incubación que trabaje en estas iniciativas para la transformación digital.

La empresa que quiera transformarse digitalmente, necesitará desarrollar sus habilidades en el diseño de experiencia de usuario (UX/UI).



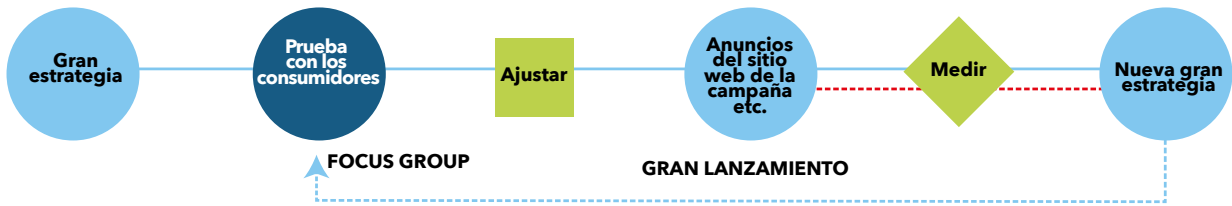
Por lo general no nos enfocamos lo suficiente en cómo gestionamos las experiencias de los usuarios, en cómo diseñamos las experiencias del cliente que son más constantes y son más agradables. También es importante invertir en capacidades analíticas y cambiar la forma en que se toman decisiones para que sean más ágiles. Y, por último, adoptar el concepto de ágil para que la empresa corra sprints, inspeccione, pruebe y se adapte muy rápidamente. De esta manera se infunde la

cultura de lo digital dentro de una organización.

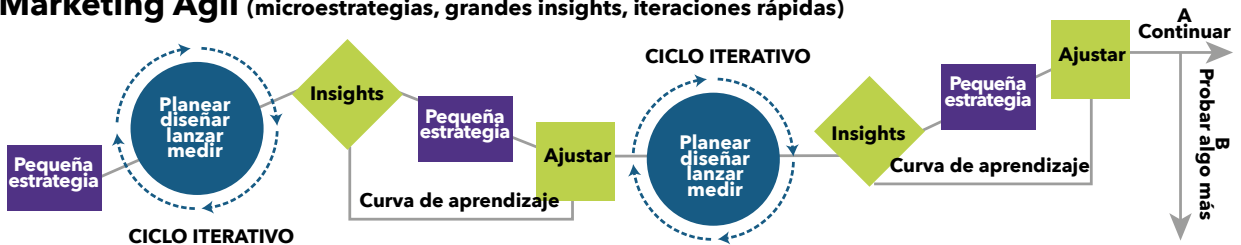
Para liderar la transformación digital, Sawhney aconseja pensarla como una iniciativa vertical. “Va a ser muy difícil participar en la transformación digital con éxito si la junta directiva, el CEO o el equipo de liderazgo no la apoyan con firmeza. Su compromiso es necesario porque esta es una iniciativa multidisciplinaria”, explica. “Se necesita pensar en un marco de gobierno que fomenta la innovación

y no la inhibe”. Porque las iniciativas digitales traspasan los límites y se debe contar incluso con la ayuda de áreas como el sector legal y Compliance. “Piensen en cómo Uber está traspasando los límites en la regulación y en ocasiones se mete en problemas. Así que podrían entrar en áreas que son legalmente grises, y la conformidad con ellas puede plantear problemas. Por lo tanto, es importante tener ese aporte de conformidad jurídica en el sistema de gobierno”.

Marketing convencional (grandes ideas, gran lanzamiento, grandes presupuestos)



Marketing Ágil (microestrategias, grandes insights, iteraciones rápidas)



Fuente: Mohanbir Sawhney. "Reimagining Marketing: a roadmap for transformation".

Aprendiendo de empresas altamente innovadoras

Las organizaciones innovadoras exitosas construyen una cultura que fomenta la toma de riesgos, que alienta el cuestionamiento, la colaboración y el trabajo en equipo.

Desde el punto de vista de la estructura, estas empresas tienden a ser planas y rápidas. Las unidades son más pequeñas, tienen más autonomía y están conectadas en red de tal manera que se fomenta la colaboración entre ellas. En cuanto al proceso de toma de decisiones, es menos complicado, es rápido y depende de ciclos iterativos que apoyan la generación de ideas, las pruebas y la experimentación.

Respecto de la gente, lo que encontramos en una empresa exitosa

es que hay más diversidad. Hay diversos conjuntos de habilidades: personas que son buenas en la generación de ideas, personas que son buenas en la ejecución, etc. En suma, una combinación de diferentes funciones y habilidades trabajando juntas. Además, podemos ver en este tipo de empresas un espíritu y una cultura de colaboración, así como plataformas y técnicas que permiten a las personas colaborar.

"Y todos están en sintonía con la estrategia. Es muy importante alinearse sobre cuáles son nuestras prioridades estratégicas en el contexto de la innovación", explica Sawhney.

Por último, las organizaciones innovadoras cuentan con un sistema de incentivos a partir del cual se recompensa no sólo el resultado sino tam-

bién el esfuerzo, el proceso, la toma de riesgos, la experimentación.

Reimaginar el marketing

De acuerdo con Mohanbir Sawhney, en esta era de disrupción digital, el marketing debe evolucionar para aprovechar el poder de los datos, la automatización y el análisis. Reimaginar el marketing sería, entonces, reemplazar el marketing tradicional por uno construido sobre esos tres pilares: los datos que sirven como materia prima; la automatización que permite la agilidad y la escala; y el análisis (analytics), que proporciona información para realizar marketing de manera inteligente. Se trata de un marketing habilitado por la tecnología, para permitir procesos más inteligentes y un compromiso más rico con los clientes.

Sawhney agrega que la tecnología



también amplifica la creatividad, porque permite tomar decisiones creativas basadas en datos y no en meras opiniones. Por ejemplo, se pueden definir elementos creativos como titulares, tipos de tipografía e imágenes en base a cómo es la respuesta en las pruebas. "El futuro exige un *marketing con todo el cerebro*: una mezcla de la creatividad del cerebro derecho con el pensamiento analítico del cerebro izquierdo emparejando efectivamente la narración con la agilidad y la experimentación iterativa".

Para transformar la forma de hacer marketing, los marketers deben transitar un camino de transformación que, según Sawhney, contiene 5 carriles intrínsecamente unidos:

1. Compromiso y contenido: en lugar de pensar en el valor que la marca obtiene a partir de sus acciones de marketing, pensar en el valor que los clientes reciben por relacionarse con la marca.
2. Datos y análisis: sumarle a los datos transaccionales (CRM), los datos sociales y los datos de ubicación, combinarlos y crear un perfil de comportamiento holístico del cliente para crear experiencias personalizadas.
3. Plataformas y automatización: unir las diferentes plataformas de interacción con el cliente en una sola con diferentes módulos que se conectan con sistemas externos, como los utilizados por las áreas de atención al cliente, para automatizar la relación con los clientes y para responder a sus necesidades en tiempo real.
4. Proceso y ejecución: pasar del marketing convencional (grandes ideas, gran lanzamiento y grandes presupuestos) al marketing ágil (microestrategias, grandes *insights* e iteraciones rápidas).
5. Personas y organización: transformar las habilidades, los roles y la estructura del área de marketing para crear y apoyar funciones nuevas: gestión de contenido, analytics, automatización, asociaciones (integraciones de APIs y co-branding para captar clientes de otros) y ecosistemas de asociaciones (para adquirir y retener clientes). ▽

WOB