LA DIGITALIZACIÓN PRODUCE UN CAMBIO DRÁSTICO EN LOS MODELOS DE NEGOCIO

Experiencias digitales, cautivos del cliente

Texto
Rufino Contreras

Fotografía
Santiago Ojeda

Vídeo
Jorge Pariente

Lo que algunos definen como la era del cliente no sería totalmente preciso si no hablamos de las experiencias digitales, el gran motor de los negocios actuales y la clave para fidelizar y atraer a la demanda, en un mundo más fragmentado y en el que los cautivos ya no son los usuarios sino los propios proveedores. Con la colaboración de Avanade, Computing congregó en el Club Allard de Madrid a una representación significativa de directivos TIC de grandes organizaciones para abordar cómo afecta a los departamentos tecnológicos la llegada de nuevos modelos de negocio, el reto de la digitalización y su impacto en el 'usuario digital', y cómo responden las empresas a las necesidades del usuario. Como observa Elena Mendoza, vicepresidenta de Desarrollo de Negocio de Avanade, "cada vez son más los sectores de actividad los que participan en la conversación. No es un tema de un sector concreto, sino cultural; no hay que hablar tanto de transformación tecnológica como de una transformación cultural".

Según Gonzalo Martínez Olea, IST Director, Markets, HR & Legal del Camprofrío Food Group Holding, "hay iniciativas digitales en todas las compañías, cada cual en función de sus estructuras, aunque otras veces es el negocio el que genera las propias estructuras". En su caso están promoviendo este proceso para que sea liderado por Recursos Humanos: "Pensamos en iniciativas horizontales que impacten a más áreas, a través de una evangelización interna de la compañía. Creo que es necesaria una puesta en escena, soy de la escuela de que el movimiento se demuestra andando y que la digitalización tiene que integrarse en la propia operativa que permita, por ejemplo, producir más barato".

Frente a este modelo incipiente, se encuentra Mediaset en un estadio más avanzado, como explica Jorge Martín Ibarra, director de Desarrollo y Sistemas: "La transformación digital conlleva un concepto diferente para nosotros; llevamos utilizando las TI para la mejora operativa y los procesos desde que empezamos a trabajar en el sector. Hemos sido siempre digitales, no me creo el ruido de la transformación digital". Lo que sí observa Martín Ibarra es un cambio que se está produciendo en los negocios, que se está orientando a las huellas digitales y "que permite tratar información que antes no se podía en todos los dispositivos, no solo en televisión interactiva. Todo ello nos ofrece mayor recorrido a cada empresa y obliga a transformarse para ser competitivos".

Iván Lázaro Gómez,
Acciona

Juan Guerrero,
Airbus

Elena Mendoza,
Avanade

Gonzalo Martínez Olea,
Camprofrío Food Group

Enrique Ferrer,
Ford España & Portugal

Alejandro las Heras,
Grupo Eulen

Y por tanto, "en Mediaset tenemos que dar un valor a la audiencia, hay que enfocar el mensaje, transmitirlo en un orden determinado para nuestros usuarios que están digitalizados".

Digitalización

En el entorno hospitalario la aproximación digital es diferente, a tenor de los comentarios de Ángel Blanco, director de Organización, Procesos, TIC y Digital de Quirón Salud. "Antes la llamábamos ingeniería de procesos. Siempre estamos intentando cambiar el modelo informático. En nuestro caso, por un lado el protagonista es la persona y por otro el proceso productivo. Ambas partes deberían estar sincronizadas". Desde su punto de vista, "la gran revolución es que el cliente tiene que ser cada vez más protagonista de su salud, dueño del proceso con mayor transparencia, lo cual nos obliga a cambiar nuestros propios procesos. Antes nos considerábamos más sabios que el cliente, que siempre acudía a nosotros, y no tenemos que vender, trabajamos con un usuario muy cualificado que constituye el perfil más alto de la cadena sanitaria". Como resultado, cada médico se siente dueño del proceso asistencial; e industrializarlo, implicando al paciente, es el objetivo del departamento de Sistemas de Quirón.

Una operadora de la talla de Telefónica se ha implicado con fuerza en su transformación. Así lo constata Jordi Malo Rovira, responsable de Gestión del Cambio y Aseguramiento de la Calidad IT, cuyo enfoque va dirigido al puesto de trabajo y al cliente: "En Telefónica todos los servicios y productos que desarrollamos tienen que ser capaces de transformarse digitalmente. El reto es hacerlo en casa con escritorios virtuales y herramientas colaborativas. Todos estamos acostumbrados a Facebook y Twitter, y todas las app tienen una filosofía muy similar. El correo electrónico está en horas bajas y las herramientas son más transparentes que antes".

Otro aspecto que les ocupa y preocupa es la multicanalidad que funciona para pymes y grandes empresas. "Damos visión de 360º al cliente, monitorizable online y en cualquier dispositivo móvil. Las app se adaptan a los dispositivos con el perfil que deben tener en cada momento y se generan nuevas vías de negocio", concluye.

Javier Ochoa, director del Área Digital de Avanade.

"La transformación se basa en las personas"

El punto de vista de la transformación digital de Avanade se nutre del conocimiento de clientes de diferentes sectores y la conclusión es que el eje son las personas. Así lo entiende Javier Ochoa, director del Área Digital: "Si miramos cualquier red social vemos que las aplicaciones que más se usan son de personas. En EEUU la localización de los seísmos se realiza a través de sensores y satélites, y resulta que se ha encontrado un patrón en Twitter que detecta el terremoto con antelación, a través de frases cortas que envían las personas que perciben los temblores". Por tanto, las relaciones están hechas para las personas, y las TI son un facilitador. "Coco Chanel decía que el mejor color es el que mejor se adapta a ti. Si lo extrapolamos al puesto de trabajo, el mejor es el que se adapta a tus tareas; que el comportamiento humano tenga relación con las aplicaciones de negocio, que el dispositivo sea un habilitador. Si soy un financiero necesito informes y una tableta, pero para un trabajador de campo serán más precisas unas gafas digitales conectadas con el negocio".

Al optimizar los puestos de trabajo se obtienen ventajas como la reducción de los requerimientos de formación, la reducción de los costes y de los tiempos de entrega. "Cuando encontramos el punto de satisfacción entre las personas y los factores tangibles de las herramientas se consigue un puesto de trabajo productivo y muy fácilmente adaptable".

"Ahora se habla más del cliente que en el pasado. Es importante estructurar los procesos y cambiar la forma de trabajar"

Juan Luis Cruz,
Hospital Puerta De Hierro

Sergio Merchán,
Iberdrola

Jorge Martín Ibarra,
Mediaset

Emmanuel Lugagne-Delpon,
Orange

Ángel Blanco,
Quirón Salud

Jordi Malo Rovira,
Telefónica

En este punto, Elena Mendoza apostilla: "ahora se habla más del cliente que en el pasado. Esto es importante para estructurar los procesos y obliga a las empresas a trabajar de una forma distinta".

Iván Lázaro Gómez, director de Aplicaciones Corporativas de Acciona, llama la atención sobre la alianza estratégica entre negocio y TI: "Antes era más fácil separar necesidad de solución y en este nuevo mundo digital tanto la necesidad como la solución son la misma cosa. El negocio al fin ha entendido que las implantaciones tecnológicas y las nuevas formas de trabajo van de la mano. Antes eras un proveedor interno, ahora eres parte del negocio y tienes que ser un colaborador". En estos momento, Lázaro Gómez está trabajando en "la función de la arquitectura empresarial; hay muchas apps que no están preparadas. Antes con cuatro plataformas de desarrollo la arquitectura se gestionaba de modo informal. Ahora se precisa un modelo más estructurado".

Airbus es una compañía que fabrica aviones para uso militar, transporte, misiones de paz y para uso civil. Su cliente final no es el pasajero, lo que no impide que la compañía se haya embarcado en un proyecto digital. "Airbus apuesta desde la dirección por la transformación digital, y ya no es cosa de los frikis de Sistemas. Se ha creado una empresa en Sillicon Valley para poner en marcha startups. A la vez que ayudamos en conceptos y prototipos para validar ideas, nuestros objetivos son abrir nuevos negocios, el ahorro de costes y conseguir mayor facturación", describe Juan Guerrero, IM Business Partner. Guerrero se lamenta de que veces la velocidad de la innovación tecnológica puede afectar a los proyectos: "Empezamos un despliegue de tabletas con Windows 7 y en nueve meses, las nuevas venían con Windows 8 y, poco después, con Windows 10. Antes adquiríamos ordenadores de sobremesa de tres años y ahora el usuario ya no quiere dispositivos. Un avión se diseña en cinco años y en diez años alcanza su madurez, periodo que en informática es una eternidad".

En estos momentos, el departamento de IT de Airbus está en fase de definir la experien-

cia de usuario, y ahondar en el ámbito de Big Data y Analytics.

Renovación cultural y tecnológica

Sergio Merchán, responsable de Desarrollo Corporativo Global de Iberdrola, opina que el negocio ganará enteros "si somos capaces de asumir esa transformación digital. Para la gente de Sistemas esto no es nuevo y el factor humano es clave". Merchán pone el punto de mira, por un lado, en "lo digital, la multicanalidad, el aprovechamiento de las redes sociales" y, por otro lado, en "la parte operativa; ser más ágiles, ligeros y eficientes y transformar las cosas que hacemos para dar lugar a nuevos modelos de negocio o cambiar los tradicionales. La mejor herramienta de trabajo es la persona, hay que hacer que aprenda a trabajar de forma diferente. La transformación implica renovación interna de todos los departamentos, no solo de TI".

Una compañía de automóviles como Ford ha tenido que replantearse su modelo tecnológico de forma drástica, como constata Enrique Ferrer, IT Manager para España y Portugal. "Somos una compañía puntera en diseño y suministro de modelos, sin embargo arrastramos un lastre de los años de gran éxito. Estamos acostumbrados a ser autónomos. Las aplicaciones las desarrollábamos en casa, ¿para qué comprar un CRM si éramos mejores que los proveedores?". Ferrer explica que "conviven dos mundos antagónicos, una tecnología muy avanzada y estructuras TI antiguas que hemos conservado porque funcionaban. Los 'millennials' nos hacen cambiar la cultura de la compañía. La transformación digital no me ha costado trabajo merced a nuestra estrategia corporativa 'digital worker' impulsada desde arriba".

Un caso diametralmente opuesto, por la naturaleza de su negocio y plantilla, es el Hospital Universitario Puerta de Hierro, cuyo CIO, Juan Luis Cruz, explica que "mi volumen no es tan grande; lo de la transformación digital ya me suena extraño y yo soy el responsable de TI; a mis médicos les suena a chino". Sin embargo, hay procesos que están asimilados a la transformación como son la gestión del crónico. "A nivel de organización nos falta entender el valor de las TI. Muchos médicos y gestores no perciben que se trata de transformar el negocio. Las enfermeras disponen de tableta pero no entienden que los procesos radican en las mismas tecnologías".

Otro aspecto que destaca Cruz es que "cuesta hablar de presupuesto TI en el ámbito público, condicionados por la percepción de que todo es gratis (Google nos ha hecho mucho daño). Hemos pasado de ser el hospital menos informatizado al más informatizado de la Comunidad de Madrid, y algunos usuarios no han sido capaces de metabolizar la tecnología. Solo lo aprecian cuando se les cae el sistema".

Alejandro de las Heras, CTO de Grupo Eulen, apunta que "se pone el nombre después del fenómeno. En Eulen se ve la transformación digital como algo que está pasando asociado a algo que cambia y a las nuevas tecnologías. Las empresas no están en la transformación digital; es el entorno el que lo está. La información era antes de los militares, luego de las empresas y ahora de los consumidores (consumerización). Si no puedes con tu enemigo, alíate. El mundo cambia y hay que adaptar a las empresas a las nuevas personas". Por otro lado, los estándares cambian: BlackBerry dio paso a iPhone, ahora se impone Android, otro tanto ocurre con las redes sociales, "por tanto veo lo que ocurre fuera e intento llevar lo más interesante a mi entorno de empresa. Los clientes también están cambiando, ya no piden un servicio tradicional sino que reclaman información. No basta con hacer un servicio de limpieza sino decir qué has limpiado, con una app en un móvil que aporte todos los detalles del servicio. Eso es para nosotros la transformación digital. Nuestras aplicaciones son como una banca en Internet, fáciles de conectar y seguras".

En este mismo punto de vista coincide Emmanuel Lugagne-Delpon, director general de Sistemas de Información de Orange: "Tenemos una ambición liderada por nuestro presidente, que es conseguir la mejor experiencia de cliente en el mundo de las operadoras. Esto significa digital, pero no quiere decir sin intervención humana. Nuestro consumidor es digital y quiere acceder a la información y a todos los servicios de forma online, de una forma simple. En España tenemos unas 1.000 tiendas, más de 10.000 agentes de call center que tienen que disponer de una tecnología simplificada al mismo nivel que los consumidores, lo que supone un reto para TI. Los departamentos de Marketing saben que no pueden poner en marcha ofertas muy complicadas, porque lo que no se puede explicar en un pantalla pequeña no se va a vender. Nuestro concepto del diseño es 'mobile first', que acompaña a toda nuestra estrategia". ■

"Nuestro cliente es digital y quiere acceder a la información y a todos los servicios que ofrecemos vía online, de una forma simple"