

Las claves para escalar el valor digital

Febrero del 2022

Por Karalee Close, Marc Roman Franke, Michael Grebe, Hrish Hrishikesh
y Kristi Rogers

Boston Consulting Group se asocia con líderes de negocios y de la sociedad para hacer frente a sus desafíos más importantes y captar sus mayores oportunidades. BCG fue pionera en estrategia empresarial cuando se fundó en 1963. Hoy en día, trabajamos en estrecha colaboración con los clientes para adoptar un enfoque transformacional destinado a beneficiar a todas las partes interesadas, lo que les permite a las organizaciones crecer, crear una ventaja competitiva sostenible e impulsar un impacto social positivo.

Nuestros diversos equipos globales aportan una profunda experiencia industrial y funcional, así como una amplia gama de perspectivas que cuestionan el statu quo y generan el cambio. BCG ofrece soluciones a través de la consultoría de gestión de vanguardia, tecnología y diseño, y empresas corporativas y digitales. Trabajamos en un modelo de colaboración único en toda la empresa y en todos los niveles de la organización del cliente, impulsados por el objetivo de ayudar a nuestros clientes a prosperar y permitirles hacer del mundo un lugar mejor.

Encargado por

Google

Contenido

02 | Capacidad para escalar el valor digital

08 | Alineación del cuerpo directivo:
Comienza en la cima

12 | Las capacidades que permiten escalar

- Generación de valor a partir de los datos
- Aprovechamiento de la nube
- Creación de una fuerza laboral capacitada y habilitada

18 | Ejecución siempre activa

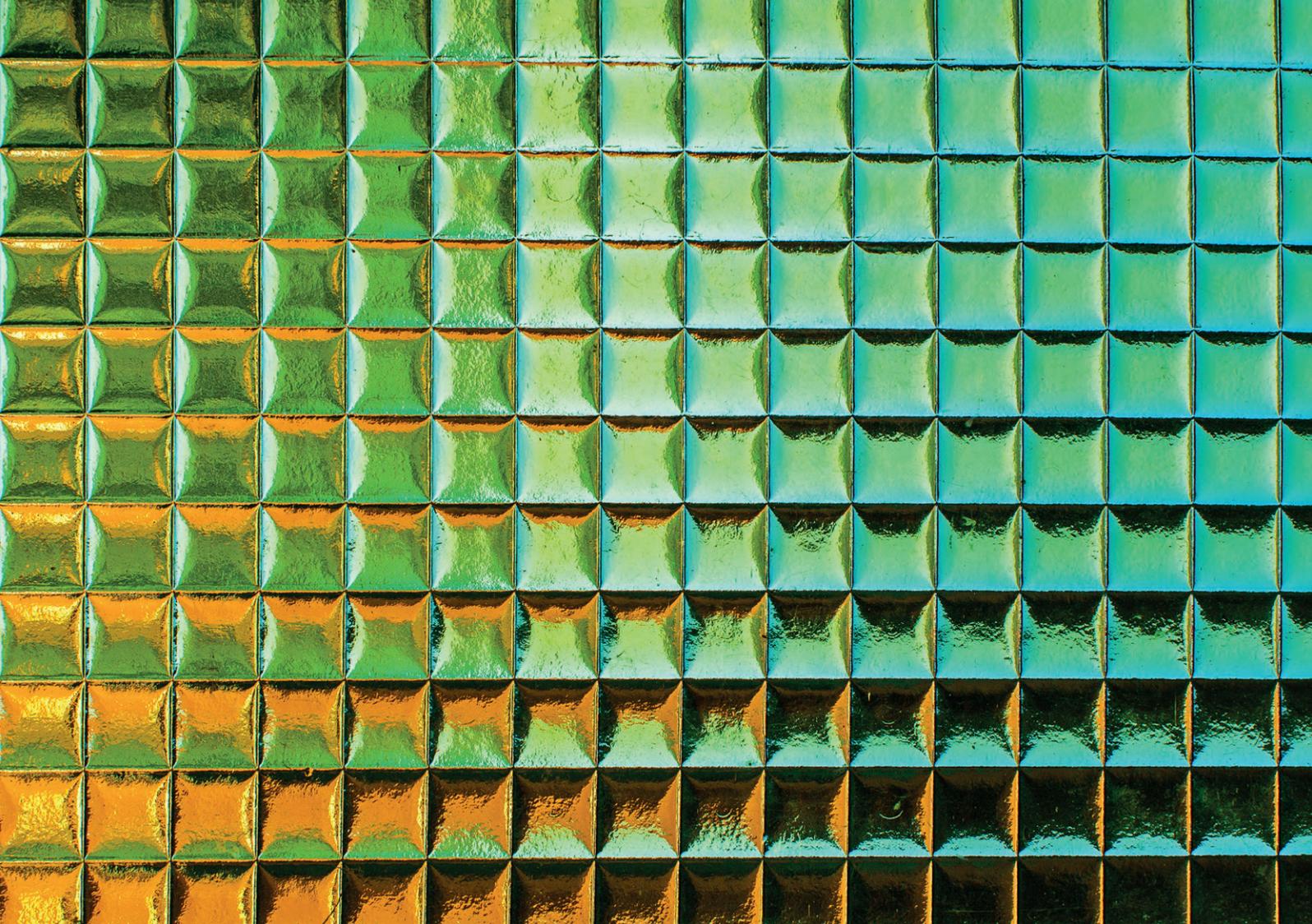
21 | El camino hacia el valor digital

**Más
de 5 pp**

Los líderes obtuvieron 5 puntos porcentuales o más en cuotas de mercado en comparación con sus pares durante la pandemia

>5%

Los líderes obtuvieron sobre un 5 % más en capitalización de mercado en comparación con sus pares durante la pandemia



Capacidad para escalar el valor digital

Como le dirá cualquier director de experiencia del cliente, los planes piloto son fáciles, pero escalarlos es difícil. Es cierto para todo tipo de transformación: digital, ágil, tecnológica o de datos. Los planes pilotos producen grandes resultados iniciales, pero los esfuerzos para mover esos resultados al mercado o integrarlos en una organización suelen no ser suficientes.

Solo las soluciones digitales que se escalan pueden generar un valor significativo, y la **capacidad de escalar soluciones digitales** rápidamente, diferencia a las empresas que están conscientes del valor de sus transformaciones digitales de las que no. La urgencia de escalar con éxito aumenta en tiempos de volatilidad empresarial o turbulencia económica. Las empresas que escalan soluciones digitales generan ganancias a corto plazo en ingresos, costos y velocidad, y aumentan la resiliencia a largo plazo. Nuestra investigación más reciente sobre la escalabilidad y habilitación digitales reveló que es mucho más probable que los líderes digitales naveguen con éxito a través de las crisis y además salgan fortalecidos. Por ejemplo, en los últimos dos años de la pandemia, los líderes digitales obtuvieron 5 puntos porcentuales (pp) o

más de cuota de mercado y sobre un 5 % más de capitalización de mercado que sus pares. Un 70 % de los líderes digitales esperan ganar otros 5 pp o más de cuota de mercado en los próximos tres años.

El proceso de escalabilidad debe ser directo: las empresas desarrollan un conjunto de soluciones digitales que pueden generar valor y, a continuación, identifican qué soluciones pueden crear el mayor valor si se escalan en toda la organización. Pero hay un par de obstáculos importantes para la implementación. Muchas empresas intentan escalar demasiadas soluciones digitales cuyo impacto potencial es limitado, especialmente porque las soluciones se centran en dominios específicos. Otras empresas permanecen bloqueadas en silos verticales de datos, algoritmos y tecnología que inhiben su capacidad de escalar.

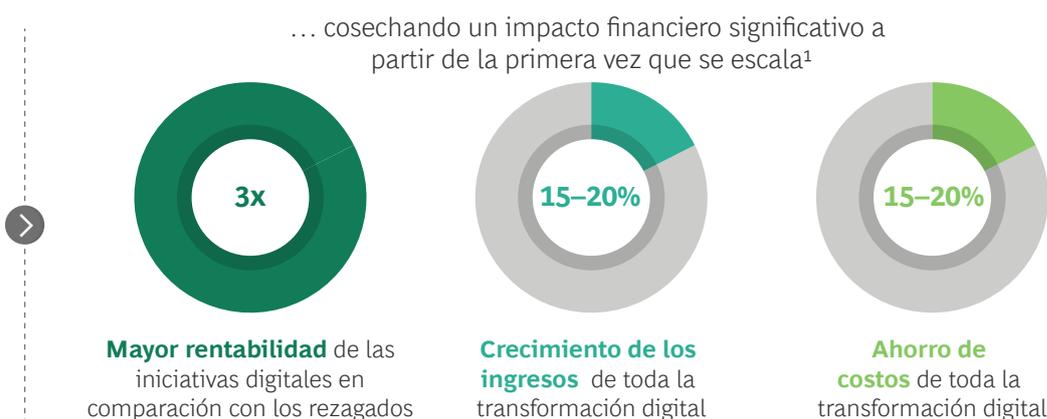
Las empresas que escalan con éxito ven cómo se amplía su ventaja de rendimiento sobre aquellas que enfrentan dificultades. Hoy en día, los líderes digitales logran un crecimiento de los ingresos y ahorro de costos en transformaciones digitales tres veces mayor que los rezagados, y aportan el doble de soluciones digitales para escalar. (Ver Anexo 1). Estas empresas están solidificando sus posiciones como líderes empresariales generales en sus sectores.

La última investigación de BCG sobre competencia y madurez digital, que abarcó aproximadamente 2000 empresas globales, reveló que escalar soluciones digitales individuales puede generar aumentos de ingresos del 9 % al 25 % y ahorros de costos del 8 % al 28 %, en comparación con la base de referencia pertinente. (Ver Anexos 2 y 3). Sin embargo, las empresas que escalan varias soluciones pueden alcanzar un aumento de los ingresos en toda la empresa de casi el 17 %, junto con una reducción del 17 % en los costos. Escalar también crea beneficios cualitativos, como mejores experiencias rediseñadas para los clientes, una mayor capacidad para integrar ecosistemas digitales y de datos, una mayor resiliencia empresarial y un lugar de trabajo más inclusivo y diverso.

Los líderes digitales logran el mayor impacto de las soluciones orientadas al cliente (las que se relacionan con mejorar la experiencia del cliente, las ventas y el marketing). Entre los ejemplos más comunes se incluyen la optimización automática de campañas, como la oferta inteligente y los servicios personalizados B2C o B2B (por ejemplo, páginas de destino personalizadas). (Consulte la barra lateral, “Mejorar soluciones orientadas al cliente”). Nuestra investigación reveló que los líderes escalan más soluciones orientadas al cliente que soluciones operativas o funcionales.

Anexo 1: Escalar las soluciones digitales impulsa un impacto significativo

Los líderes digitales ofrecen el **doble de soluciones** para escalar que los más rezagados digitales ...



Fuente: Puntuación de habilitación digital de BCG.

¹Beneficios financieros promedio de n = 545 líderes digitales reportados en nuestro estudio.

Anexo 2: Soluciones digitales orientadas al cliente que impulsan el valor de línea superior (Top-Line)

Soluciones digitales identificadas que impulsan el crecimiento de los ingresos

Impacto en la línea superior (Top-Line), por ejemplo crecimiento medio de los ingresos, %

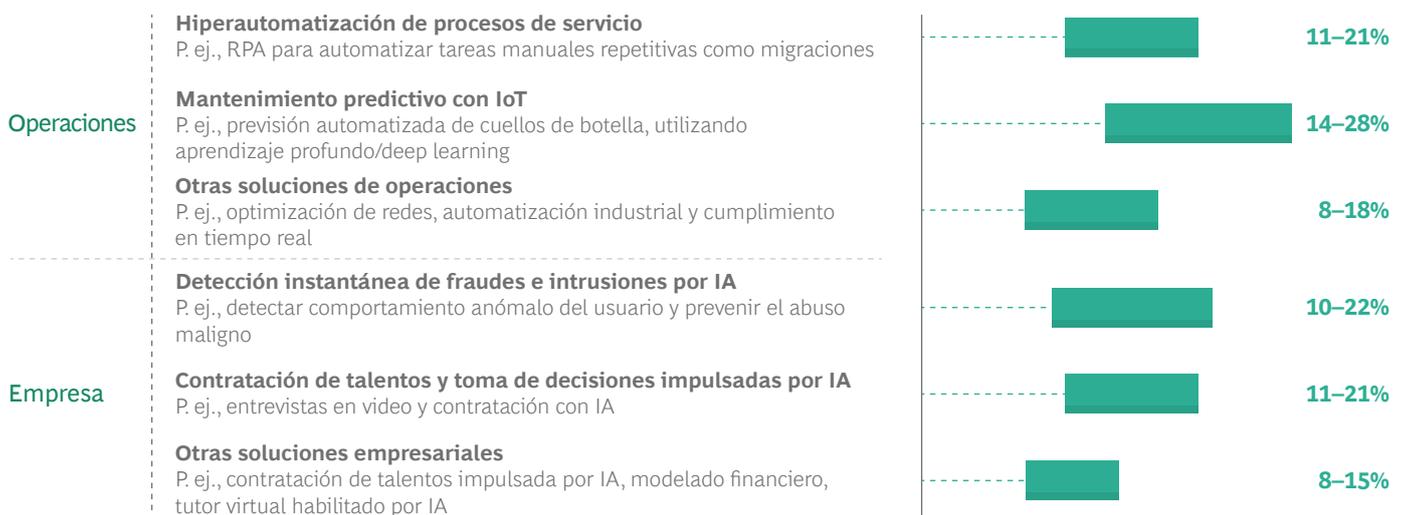


Fuente: Puntuación de habilitación digital de BCG.

Anexo 3: Las soluciones digitales pueden generar un ahorro significativo en los costos

Soluciones digitales identificadas que reducen los costos

Impacto en la línea inferior (Bottom-Line), por ejemplo ahorro medio en costos, %

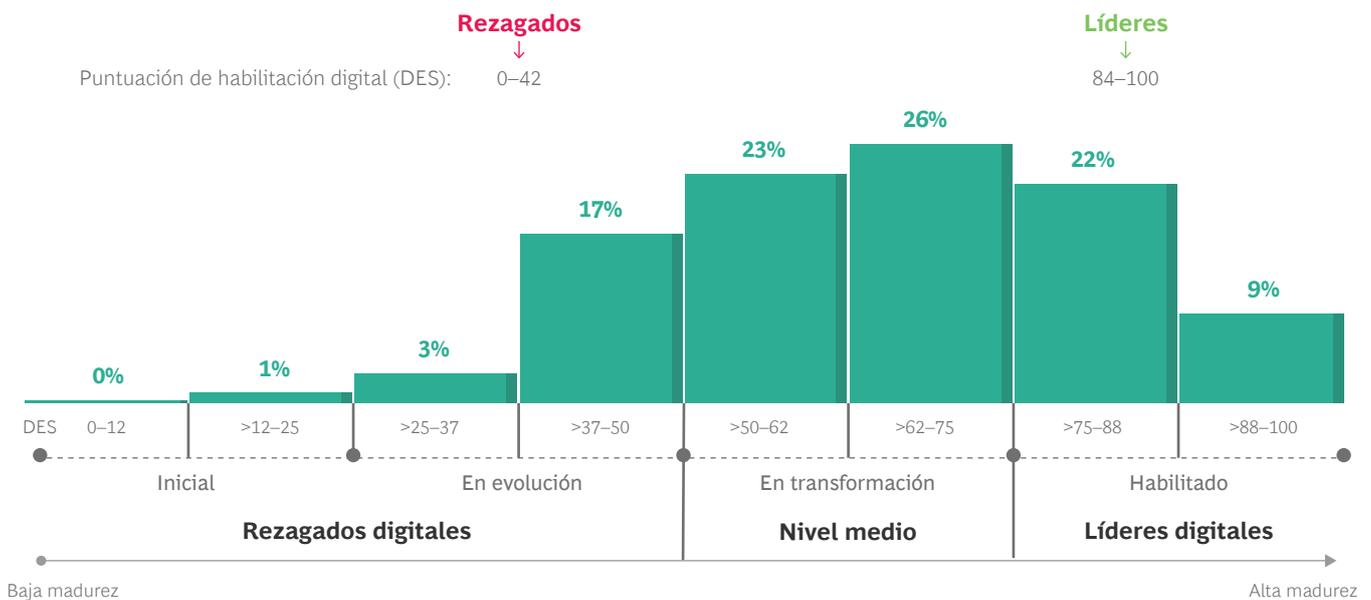


Fuente: Puntuación de habilitación digital de BCG.

Nota: IoT = Internet de las cosas; RPA = automatización robótica de procesos.

Anexo 4: Solo el 30 % de las empresas son líderes digitales habilitados

Empresas en fase de madurez (%)



Fuente: Puntuación de habilitación digital de BCG.

Nota: La puntuación se calcula a partir de una encuesta de más de 40 preguntas sobre las dimensiones de la habilitación.

La nueva investigación también reveló que solo el 30 % pueden denominarse a sí mismos líderes digitales (empresas que obtienen la puntuación más alta en la fase de nuestra evaluación de madurez de habilitación digital). (Ver la barra lateral “Acerca de nuestra investigación” y el Anexo 4). Estas empresas han superado con éxito la fase piloto para poner en funcionamiento e integrar completamente las soluciones digitales en una organización y sus mercados y regiones. Incorporan cambios culturales y operativos, desarrollan nuevas capacidades, trabajan de nuevas formas e identifican nuevos enfoques para la interacción con los clientes. El 70 % restante de las empresas no escalan las soluciones digitales más allá de los planes piloto o sus soluciones permanecen atascadas en silos organizacionales. Sus transformaciones no pueden alcanzar su potencial pleno en toda la empresa.

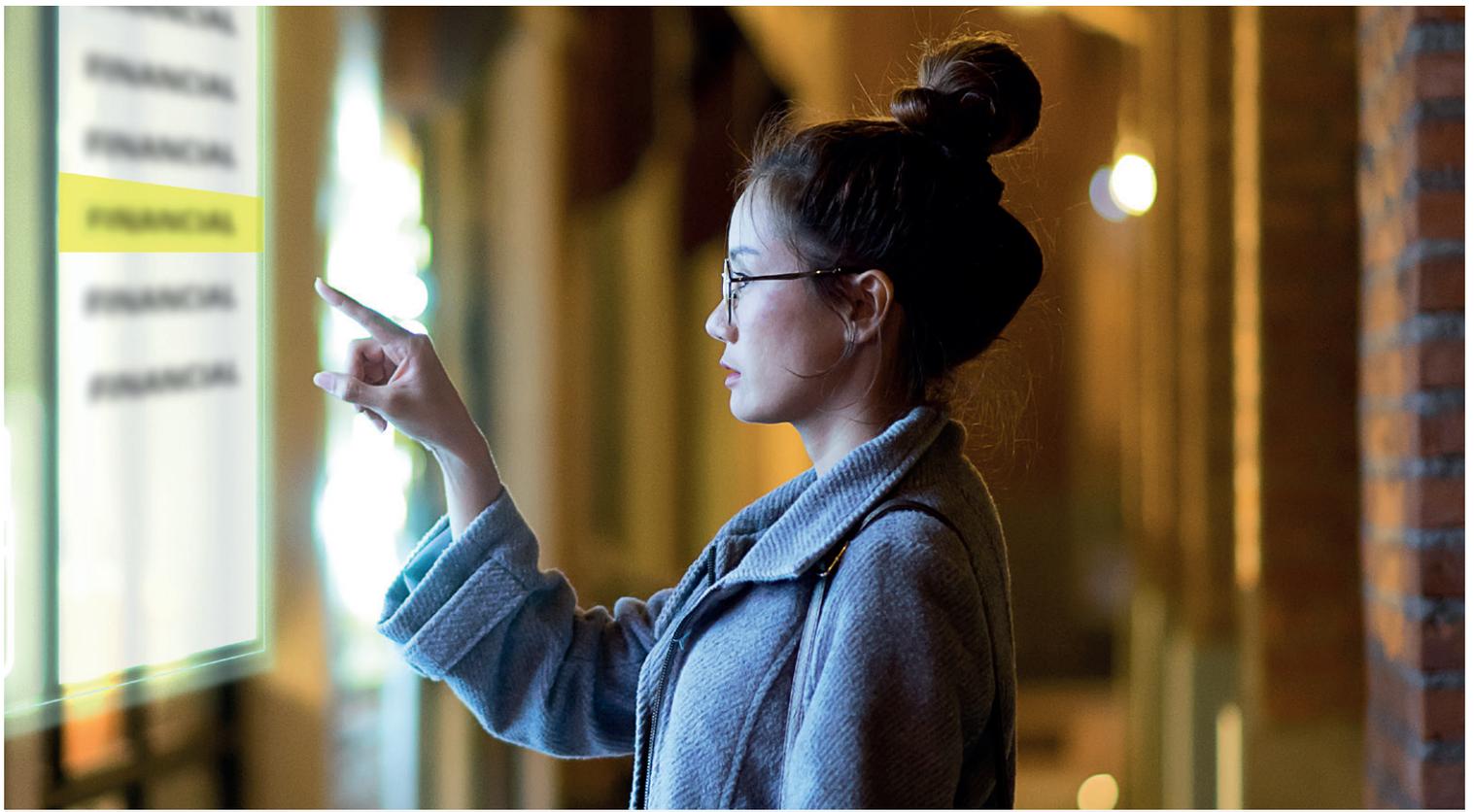
Entonces, ¿cómo lo hacen los líderes digitales? ¿Cómo puede el 30 % de las empresas escalar con éxito las soluciones digitales mientras que otras se enfrentan a dificultades? Nuestra investigación revela tres factores clave:

- **Alineación del cuerpo directivo:** los miembros del equipo directivo (por ejemplo, Director Ejecutivo/CEO,

director de operaciones, director de comunicaciones, director digital, director financiero, director de marketing y director de recursos humanos) se alinean en una estrategia digital unificada y orientada al negocio para estimular la acción e impulsar la habilitación desde arriba hacia abajo. También se responsabilizan entre sí por ese éxito, trabajando en colaboración y apoyándose unos a otros.

- **Creación de capacidades:** para respaldar el esfuerzo de escalabilidad, los líderes crean las capacidades que necesitan en áreas críticas, como datos de alta calidad, fuerza laboral capacitada y adopción de la nube.
- **Ejecución siempre activa:** el valor digital no es un programa de una sola vez. Los líderes dirigen con una mentalidad de ejecución siempre activa para adaptarse y mejorar a medida que el mercado evoluciona, evaluando continuamente el éxito de los nuevos planes pilotos para determinar cuáles escalar.

Este informe examina cómo los líderes hacen de cada uno de estos factores de éxito una realidad en sus empresas.



Mejorar soluciones orientadas al cliente

El éxito de las soluciones digitales suele comenzar con la selección de los casos de uso con mayor potencial y hacerlos escalar. Los líderes utilizan herramientas avanzadas como analítica e IA para convertir la información basada en datos en acciones empresariales, realizar un seguimiento de los resultados y crear ciclos de aprendizaje. Entre todos los tipos de soluciones, las que mejoran las capacidades orientadas al cliente son las que las empresas más buscan y escalan con mayor éxito. Casi el 30 % de las organizaciones han escalado las soluciones orientadas al cliente, un poco más que las soluciones digitales relacionadas con las operaciones y la empresa (un 24 % cada una). Como era de esperar, los líderes digitales escalan un 70 % más de soluciones de comercialización que los rezagados.

La personalización exitosa de la experiencia del cliente es una estrategia común en el marketing centrado en el cliente que busca convertir la fidelidad y la satisfacción en un crecimiento de los ingresos. Según nuestra investigación, la solución orientada al cliente más adoptada es la de servicios o productos personalizados de B2C o soluciones personalizadas de B2B (como páginas de destino personalizadas para clientes), las cuales el 30 % de todas las empresas han escalado. La siguiente solución más común que se escala consiste en proteger los datos de los clientes y proteger la privacidad de los datos. Casi un tercio de todas las empresas han escalado esta solución.

Un banco europeo líder quería mejorar su oferta hipotecaria para clientes existentes y presentarla como una forma de atraer nuevos clientes. La empresa realizó una extensa investigación de mercado, hizo una prueba piloto de alrededor de 40 iniciativas digitales y, luego, seleccionó cuatro flujos de trabajo para expandir y escalar. Primero, la empresa creó cuentas de medios de pago, aprove-

chando los datos recopilados de su presencia en las redes sociales, para aumentar el tráfico entrante y dirigirse a nuevos públicos que habrían mostrado interés en sus productos. Luego, mejoró la experiencia del usuario en línea en sus sitios web y proporcionó un fácil acceso a la información y las herramientas relevantes para maximizar las tasas de conversión y aumentar las reservas de las primeras reuniones hipotecarias. Al ampliar con éxito estas dos soluciones digitales, el banco experimentó un aumento del 30 % en las ventas en seis meses.

Los líderes digitales alcanzaron una madurez digital 2,4 veces superior en promedio que los rezagados en las capacidades necesarias para escalar soluciones orientadas al cliente. Las empresas que escalan más del 70 % de sus soluciones orientadas al cliente tienen ecosistemas de datos más maduros, cuentan con equipos guía interfuncionales, utilizan una clara dirección de valor y consideran la ciberseguridad en la nube como una prioridad a nivel del cuerpo directivo.

En estas empresas, la gestión de experiencias de productos, el recorrido del cliente y el análisis de datos son interfuncionales. Como resultado, las funciones de director de marketing, director de tecnología y director de comunicaciones pueden superponerse. Como ha demostrado nuestro estudio anterior, los directores de marketing están especialmente bien situados para defender la alineación y escalar las soluciones orientadas al cliente, ya que suelen ser propietarios del diseño y el funcionamiento del recorrido de la experiencia del cliente. Pero, como indica nuestro estudio actual, los directores de marketing no pueden hacerlo solos; requieren el apoyo total del cuerpo directivo para escalar y ejecutar soluciones con éxito.



Acerca de nuestra investigación

BCG ha estudiado durante mucho tiempo la competencia digital y la madurez en los negocios. La pandemia del COVID-19 ha aumentado drásticamente la brecha de resiliencia y rendimiento entre las empresas con mayor madurez digital y sus rivales.

BCG y Google (quien encargó este informe) decidieron recientemente estudiar la habilitación digital, en concreto, de qué manera algunas empresas han adquirido mayor competencia digital que otras escalando de soluciones digitales, como procesos habilitados digitalmente, productos digitales y servicios digitales. Escalar significa pasar por la fase piloto de una iniciativa digital para poner en funcionamiento e integrar completamente la solución en toda la organización, sus mercados y regiones.

Hemos realizado entrevistas con expertos y líderes de opinión y encuestado a 2000 empresas en todo el mundo para evaluar el impacto de los habilitadores clave que emplean las empresas a fin de impulsar sus agendas digitales.

Como parte del estudio, calculamos una puntuación de habilitación digital (DES) agregada basándonos en la evaluación del [índice de aceleración digital \(DAI\)](#) de BCG para cada empresa. La evaluación del DAI considera las soluciones digitales de una empresa (productos, servicios y procesos), su adopción de la tecnología y la madurez de las capacidades clave. La DES evalúa a las empresas en 15 dimensiones que son fundamentales para desbloquear y escalar soluciones digitales y así maximizar el valor. También evaluamos cómo los habilitadores relevantes afectan la capacidad de una empresa para tener éxito en la transformación digital en todo el cuerpo directivo.

Nuestra investigación confirmó que los niveles de madurez digital varían considerablemente entre las organizaciones, al igual que su capacidad para escalar soluciones digitales. Las empresas tienden a caer en uno de los cuatro niveles de madurez:

- **Inicial:** la empresa no ha definido completamente su enfoque estratégico para la transformación digital y aún no ha establecido las capacidades necesarias para desbloquear el potencial de las soluciones digitales.
- **En evolución:** la organización tiene una fuerte conciencia del valor de la tecnología digital, busca soluciones guía prioritarias y está desarrollando las capacidades necesarias.
- **En transformación:** con soluciones guía a escala que utilizan sólidos recursos de datos, una fuerza laboral capacitada y plataformas en la nube, la empresa ha superado un punto de inflexión y se ha convertido en un elemento digital fundamental.
- **Habilitado:** la empresa está ejecutando con éxito una estrategia digital alineada en todo el negocio, con soluciones digitales priorizadas ampliamente adoptadas para lograr un impacto de alto valor.

Sobre la base de esta clasificación, dividimos las empresas en tres niveles para comparar el 30 % superior de las empresas más habilitadas (líderes digitales) con el 20 % inferior (rezagados digitales). Estas comparaciones informan la mayor parte de este informe.



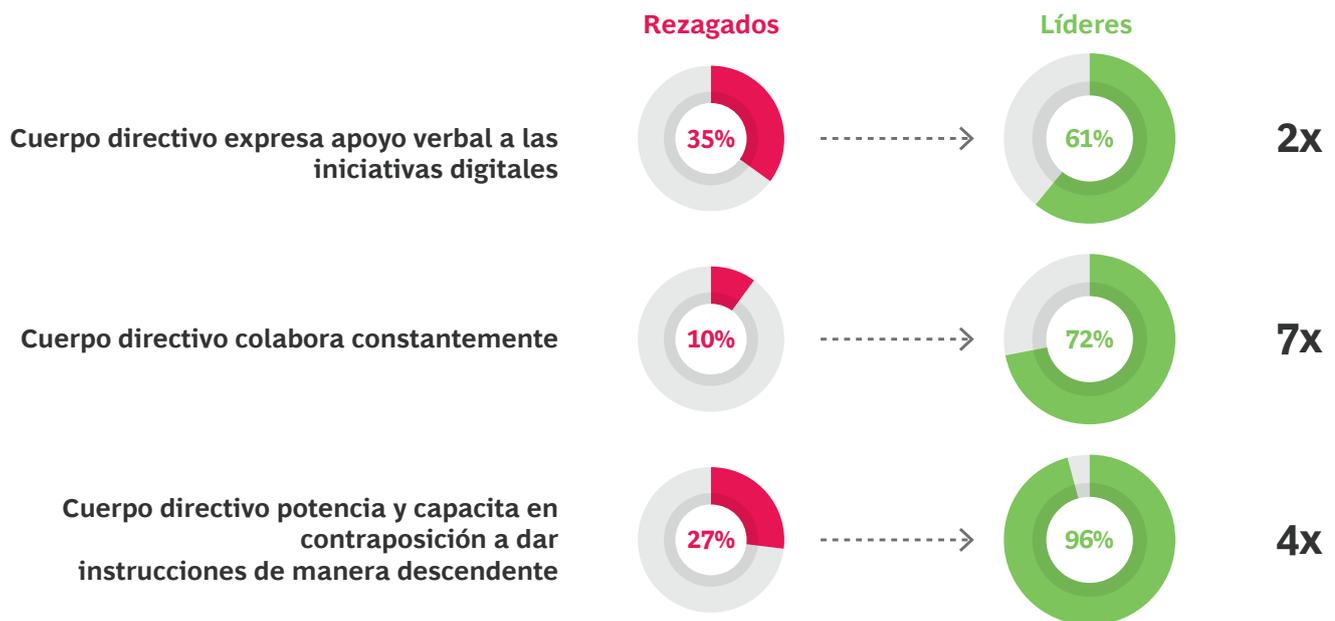
Alineación del cuerpo directivo

Comienza en la cima

Convertirse en un líder digital comienza en la cima de la organización, pero no solo con el director ejecutivo/CEO. El cuerpo directivo completo debe alinearse con una visión, estrategia y hoja de ruta comunes para estimular la acción e impulsar la habilitación y la ejecución a través de la organización. El compromiso, la responsabilidad y la colaboración son fundamentales. Es mucho más probable que los líderes digitales garanticen estos tres aspectos. (Ver Anexo 5).

En muchas empresas, los directores de experiencia del cliente aislados se culpan mutuamente por entorpecer la transformación general, al no digitalizar más rápido o al no escalar las soluciones digitales. Más de la mitad (un 55 %) de los rezagados informan que sus cuerpos directivos funcionan completamente aislados y no se comunican entre sí en sus respectivas iniciativas digitales. En contraste, los líderes digitales responsabilizan a los directores de experiencia del cliente individuales, y la colaboración constante con el cuerpo directivo es la norma para el 72 % de los líderes digitales.

Anexo 5: El compromiso, la responsabilidad y la colaboración del cuerpo directivo son fundamentales para impulsar la habilitación



Fuente: Puntuación de habilitación digital de BCG.

Un enfoque común es establecer un cargo de director digital global con la responsabilidad de dar forma a la transformación digital de toda la organización. Sin embargo, en demasiados casos, los directores digitales resultan ser inefectivos, ya que proponen soluciones digitales, pero tienen poca capacidad para aplicarlas porque no son dueños del presupuesto. En cambio, si la tecnología digital se convierte en la responsabilidad de cada director de experiencia del cliente, todo el cuerpo directivo debe dirigir la agenda digital de forma colectiva. Y cada director de experiencia del cliente debe ser responsable de lograr los resultados empresariales previstos. Nuestra investigación reveló que solo los líderes digitales (un 82 %) se alinean en el cuerpo directivo en cuanto a la visión digital, la cartera de inversiones y los recursos necesarios para impulsar la agenda digital hacia delante. Además de establecer la ambición y guiar a toda la organización, los cuerpos directivos en más del 60 % de los líderes digitales expresan apoyo activo a los esfuerzos digitales y comunican el progreso en toda la organización.

Otro problema puede ser el gran número de cargos de directores de experiencia del cliente en la actualidad,

muchos de los cuales implican iniciativas digitales, tecnología y datos. Además de los directores ejecutivos, directores financieros, directores de recursos humanos, directores de operaciones y directores de marketing, una proliferación de directores de informática (digital), directores de digitalización y de analítica y gestión del dato (datos) y directores de tecnología se están uniendo a la combinación de liderazgo. Las líneas de demarcación suelen desdibujarse porque las transformaciones digitales trascienden las funciones. Esto hace que la colaboración entre las funciones del cuerpo directivo sea aún más importante para garantizar que aportan las capacidades y perspectivas adecuadas para lograr los objetivos de toda la empresa.

En muchas organizaciones, la agenda digital de un solo miembro del cuerpo directivo se convierte en un catalizador para la colaboración. Por ejemplo, **los directores de marketing están cada vez más involucrados en tecnología, finanzas, análisis y privacidad de datos.** Están bien situados para promover la transformación digital y defender el cambio. En algunas empresas, colaboran con los directores financieros para gestionar el marketing como una inversión con el objetivo de aumentar los beneficios mediante

la definición de los indicadores clave de rendimiento del negocio. A menudo, los directores de marketing dirigen soluciones orientadas al cliente dentro de la organización, lo que también puede catalizar la colaboración de liderazgo interfuncional.

Para convertirse en organizaciones verdaderamente digitales, los líderes deben adoptar formas ágiles de trabajar, integrando un desarrollo ágil en toda la organización o en grandes partes de ella, empezando por hacer la transición hacia trabajar en equipos interfuncionales. Los directores de experiencia del cliente pueden tener dificultades en escalar un desarrollo ágil por varias razones:

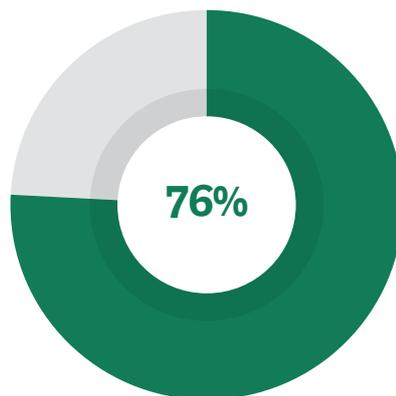
- Se centran en las responsabilidades dentro de sus propios equipos.
- No derriban los silos que aíslan las funciones.
- No animan a los líderes empresariales y tecnológicos a priorizar conjuntamente la hoja de ruta digital.

Los líderes tienen procesos para llevar a cabo revisiones regulares de sus carteras a fin de asegurarse de que se alinean con sus visiones. También buscan continuamente nuevas oportunidades para desarrollar. Para cerca del 80 % de los líderes digitales, los negocios y la tecnología priorizan la hoja de ruta digital como un esfuerzo conjunto y actualizan regularmente sus planes con evaluaciones de nuevas oportunidades.

El establecimiento de un método ágil a escala a menudo requiere que los altos ejecutivos **cambien sus propias formas de trabajar**. La idea de que “los líderes dirigen, los gerentes revisan y los agentes ejecutan” no se aplica a las empresas verdaderamente digitales. Esta adaptación puede ser ambiciosa, ya que los comportamientos ágiles no son los que impulsaron a estas personas a puestos de liderazgo sénior en primer lugar. Además, los buenos líderes **involucran a los gerentes intermedios relevantes** en la planificación y ejecución del programa de transformación, para garantizar que ellos hacen suyos los objetivos y la estrategia. Sin este compromiso, los directivos intermedios pueden tender a ralentizar el proceso, defendiendo los silos funcionales y las bases de poder.

Los líderes se centran en las capacidades clave

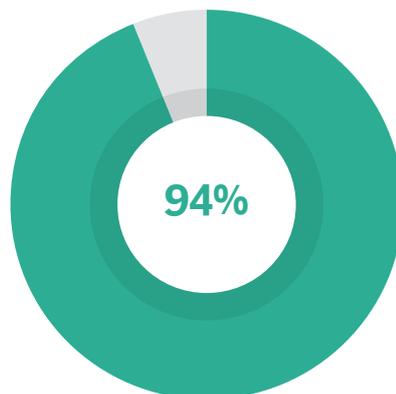
DATOS



de líderes digitales

ha mejorado su confianza en la seguridad, disponibilidad y sostenibilidad de los datos a través de la tecnología digital

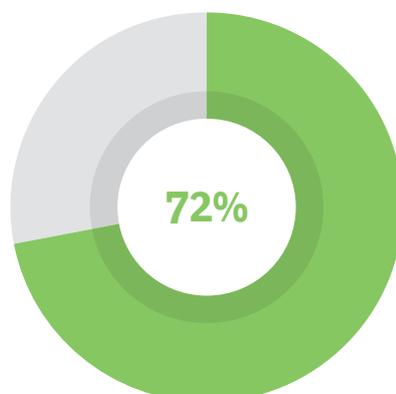
NUBE



de líderes digitales

ha adquirido la capacidad de conectar soluciones digitales a su conjunto tecnológico mediante el uso de las API y los microservicios

FUERZA LABORAL



de líderes digitales

planea aumentar significativamente la capacidad de su fuerza laboral y contratar a los mejores talentos digitales en los próximos tres años

Fuente: Puntuación de habilitación digital de BCG.



Las capacidades que permiten escalar

El trabajo con nuestros clientes y nuestra investigación han demostrado constantemente que las empresas necesitan capacidades críticas para escalar soluciones digitales. Ser un líder habilitado digitalmente significa desarrollar capacidades para generar ideas a partir de datos, aprovechar la nube y crear una fuerza de trabajo capacitada y habilitada.

Generación de ideas a partir de datos

La capacidad de acceder a datos de alta calidad desde varias fuentes, [compartirlos con organizaciones asociadas](#) y aplicar análisis avanzados para generar ideas para el impacto a largo plazo es un elemento de habilitación multipropósito para todo lo demás. La habilitación de datos es la base más importante de la ventaja competitiva actualmente, porque tiene el mayor impacto en la capacidad de una empresa para escalar soluciones digitales. Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones, es el activo menos explotado. Incluso entre los líderes digitales, aquellos con la mayor madurez de datos pueden ampliar el doble de soluciones que aquellos con una habilitación de datos relativamente baja. Para ser un líder en datos, las empresas necesitan datos de alta calidad que cumplan con

Anexo 6: Los líderes tienen una sólida gobernanza de datos y crean arquitecturas preparadas para el futuro



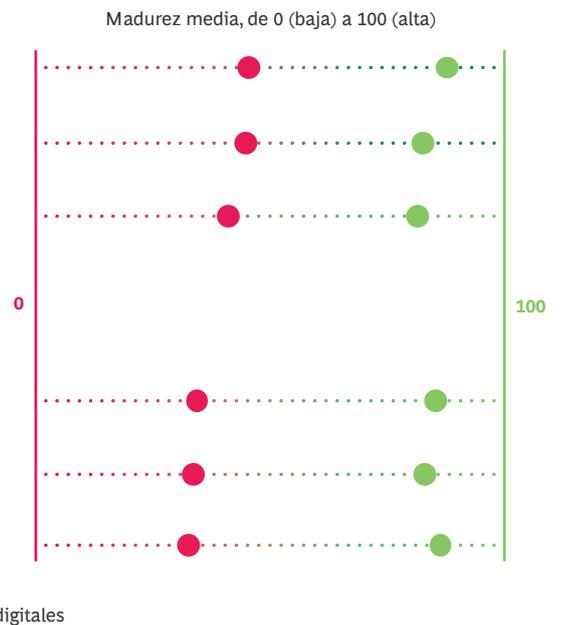
Gobernanza de datos como base para crear datos valiosos

| | |
|----------------------|---|
| Prácticas | Grado de propiedad de los datos en los equipos |
| Accesibilidad | Nivel de transparencia de datos y facilidad de acceso |
| Calidad | Precisión, coherencia y fiabilidad de los datos |



Arquitectura lista para el futuro a fin de orquestar y compartir datos

| | |
|---------------------|--|
| Repositorios | Integración de datos y disponibilidad en tiempo real |
| Interfaces | Prestación de autoservicio y confianza en el legado |
| Ecosistemas | Creación de valor para socios y ecosistemas en la nube |



Fuente: Puntuación de habilitación digital de BCG.

la normativa de privacidad y que sean accesibles en toda la organización. Esto requiere una gobernanza de datos sólida, una infraestructura de datos adecuada y el respeto por las demandas de privacidad de los clientes. (Ver Anexo 6).

Las empresas deben priorizar y gestionar la **competencia de datos**, del mismo modo que la infraestructura, con una inversión con visión de futuro y un plan de inversión totalmente financiado. La accesibilidad es clave, y aprovechar los habilitadores para compartir datos, como los **servicios en la nube**, ayuda a las organizaciones a garantizar el acceso a datos de alta calidad de diferentes ecosistemas empresariales. Este tipo de datos conduce a una perspectiva y un compromiso de los clientes superiores, así como a la capacidad de escalar soluciones digitales.

La gobernanza de datos adecuada sustenta el acceso a datos precisos y útiles. Los líderes digitales combinan procedimientos eficaces de **propiedad y gobernanza** de datos, lo que ayuda a garantizar que se disponga de un suministro continuo de datos de alta calidad y que las personas utilicen los datos de forma adecuada y coherente. Muchos retos comunes, como las filtraciones de datos, no se deben a deficiencias tecnológicas, sino a errores humanos.

La mayoría de los líderes digitales crean arquitecturas preparadas para el futuro con repositorios de datos y aprovisionamiento de API, y muchos operan ecosistemas de datos con varios socios. De hecho, nuestra investigación encontró que el 60 % de los líderes digitales tienen una infraestructura madura para facilitar el intercambio sin problemas de datos en tiempo real con los socios. Por el contrario, la mayoría de los rezagados todavía están construyendo su infraestructura de datos y no cuentan con una gobernanza de datos.

Los datos también deben ser **portátiles**, desacoplados de aplicaciones específicas, en lugar de restringirse a ellas. La idea es crear grupos de datos compartidos a partir de los cuales los usuarios, las aplicaciones y los socios pueden aprovechar la misma información, en lugar de islas de datos verticales. La acumulación de datos limita las perspectivas y la creación de valor a una pequeña parte de lo que de otro modo podría ser factible, y las distintas arquitecturas y tecnologías subyacentes conducen a silos de datos verticales. Estos silos de datos pueden ser engañosamente atractivos, ya que pueden facilitar la implementación de soluciones digitales individuales. Pero, al mismo tiempo, limitan la capacidad de escalar las soluciones en toda la unidad de negocio o empresa.

Un fabricante líder de equipos agrícolas intentó convertirse en líder tecnológico mejorando su uso de datos. Recopiló datos precisos y en tiempo real mediante la conexión de sensores en sus productos para que pudiera proporcionar información más completa a los productores y optimizar el rendimiento de sus productos. La empresa también desarrolló una plataforma abierta con una arquitectura moderna para consolidar los datos recopilados de clientes y socios externos. La plataforma les permite a los agricultores utilizar herramientas avanzadas de análisis de datos para gestionar mejor sus equipos y lograr una eficiencia operativa y de costos, mientras los conecta con los actores de todo el ecosistema agrícola.

La nueva estrategia de datos les dio a los agricultores una experiencia superior del cliente y provocó una revolución basada en datos dentro de la empresa y el sector de equipos agrícolas. Para escalar con éxito esta solución, la empresa tuvo que hacer la transición de ser fabricante de equipos a ser generador y custodio de datos. En el segundo trimestre del 2021, las ventas netas y los beneficios de explotación de su negocio agrícola y de producción aumentaron más del 75 % y el 35 %, respectivamente, comparado con el trimestre anterior.

Uno de los mayores **impulsores de la madurez digital** es el uso de **datos de primera línea**, o sea datos que las empresas recopilan directamente de los consumidores, incluidos el comportamiento de navegación, el historial de transacciones de una base de datos CRM y la actividad del programa de fidelidad. Las empresas sofisticadas comprenden que los datos de primera línea son diferentes (porque son de propiedad), relevantes (se relacionan directamente con la empresa y sus clientes) y de alta calidad constante (proceden directamente de los clientes). Casi el 50 % de los líderes utilizan datos de primera línea para obtener información que cree mejores propuestas de valor para el cliente, pero solo el 5 % de los rezagados lo hacen. Una investigación previa de BCG reveló que, aunque nueve de

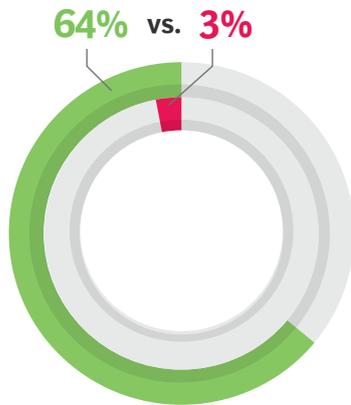
cada diez empresas afirman que los datos de primera línea son importantes para sus programas de marketing digital, menos de un tercio de los comerciantes acceden e integran datos de primera línea de forma constante y eficaz a través de los canales. Muy pocos son buenos en el uso de datos para crear mejores resultados destinados a los clientes.

Una marca mundial de cosméticos que quería utilizar datos y tecnología para acelerar el crecimiento se enfrentaba a desafíos relacionados con la mala disponibilidad de datos y la falta de las capacidades tecnológicas necesarias. Mediante el uso de servicios de la nube pública, la empresa desarrolló una estrategia de datos para todo el negocio que se centraba en utilizar sus propios datos de primera línea para dirigirse mejor al público. Por ejemplo, el nuevo modelo de marketing personalizado para los visitantes del sitio web identificados como personas con más probabilidades de comprar en línea. La empresa también aumentó la accesibilidad a los datos y la capacidad de análisis en toda la organización y fomentó la innovación basada en los datos. La estrategia le permitió a la empresa aumentar los ingresos provenientes de las campañas utilizando perspectivas basadas en datos en un 25 % y escalar sus soluciones de datos a nivel global en un plazo de dos años. También ayudó a la empresa a crear una cultura en toda la organización que apreciara y procurara aprovechar el valor de los datos y los análisis.

Los líderes también priorizan la privacidad de los datos porque es una prioridad para los clientes. Un reto común al que se enfrentan las empresas que hacen que los datos sean más accesibles es el aumento del riesgo de dichos datos. Identificar, evaluar y gestionar correctamente los riesgos a través de plataformas compartidas es un fuerte impulsor de la seguridad. Casi todos los líderes digitales (un 97 %) son competentes en la solución de este riesgo, y más de dos tercios de los líderes hacen que la gestión eficaz sea una prioridad del cuerpo directivo.

Anexo 7: Los líderes digitales implementan soluciones nativas en la nube en una arquitectura moderna

La mayoría de los líderes digitales diseñan sus soluciones digitales para que sean nativas en la nube¹



Líderes nativos en la nube vs. rezagados nativos en la nube (%)

■ Líderes digitales

Aunque las soluciones nativas en la nube se pueden diseñar de muchas maneras, los líderes digitales confían en la arquitectura modular



Arquitectura modular

Arquitectura en capas conectada con las API para un servicio perfecto



Arquitectura acoplada

Los sistemas están estrechamente acoplados, por lo que las actualizaciones causan dificultad

Fuente: Puntuación de habilitación digital de BCG.

¹ Diseño nativo en la nube: centrado en contenedores, orientación de microservicios, conectividad dirigida por API, especialmente para aplicaciones estratégicas y nuevas.

Aprovechamiento de la nube

Para impulsar la escalabilidad de las soluciones digitales, los líderes utilizan la nube, que sirve como base tecnológica para crear y ampliar otros habilitadores, como los datos. La mayoría de los líderes (un 64 %) diseñan soluciones para ser nativas en la nube a fin de que la nube pueda alojar todas las nuevas soluciones digitales de inmediato. (Ver Anexo 7). Los líderes implementan estas soluciones en una arquitectura por capas conectada con las API y, a menudo, empleando dos o más nubes. Un enfoque multi-nube ofrece una serie de ventajas, incluida mayor agilidad, mayor flexibilidad, mayores índices de innovación y la capacidad de implementar tecnología de vanguardia y fortalezas de plataforma de diversos proveedores. Este enfoque separa la entrega digital de los sistemas heredados, lo que, a su vez, facilita las pruebas, la implementación y el mantenimiento. Los líderes digitales también reducen los costos de escalamiento digital.

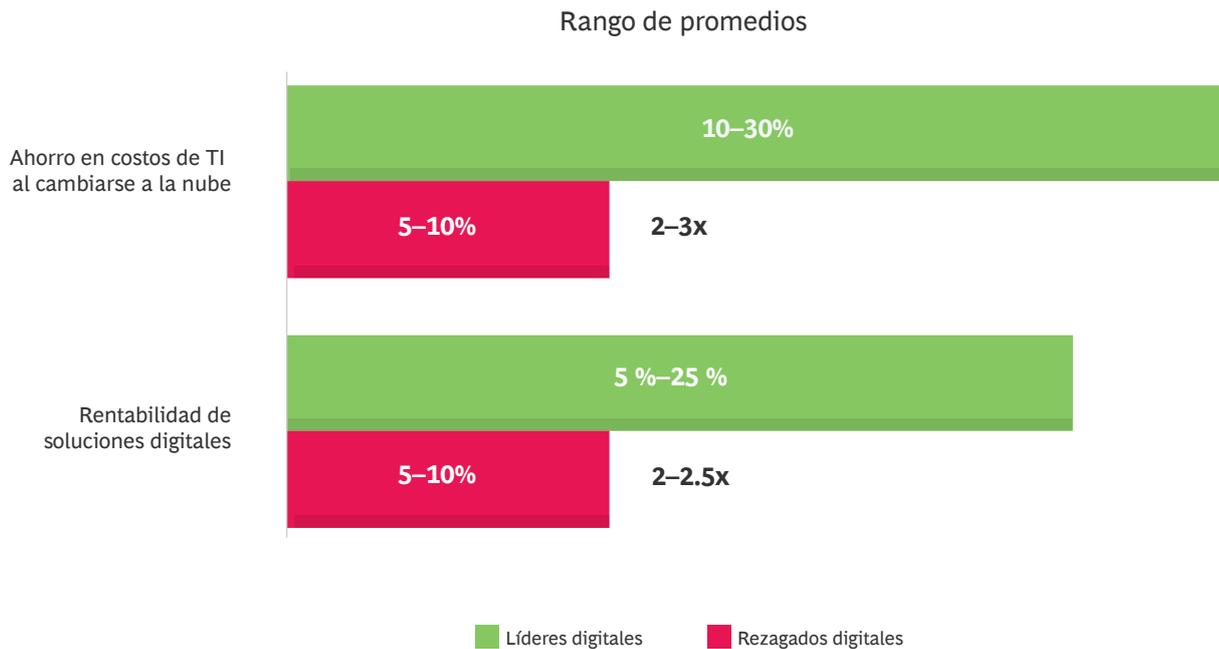
Para el 2025, hasta el 60 % de las aplicaciones orientadas al consumidor, casi el 40 % de los almacenes de datos y las cargas de trabajo de análisis, y más del 30 % de las aplicaciones empresariales principales se ejecutarán en nubes

públicas que operan las principales organizaciones tecnológicas. Más del 90 % de los líderes digitales pueden conectar soluciones digitales a sus conjuntos tecnológicos, que están preparados para API y utilizan microservicios. Por el contrario, el 80 % de los rezagados siguen dependiendo de sistemas heredados estrechamente acoplados con interfaces complejas.

Tres factores hacen de la nube un potente potenciador de las capacidades digitales:

- La nube permite el escalado instantáneo de la capacidad tecnológica (infraestructura, almacenamiento y procesamiento).
- Las soluciones que ofrecen los proveedores de soluciones en la nube (CSP) suelen incluir los últimos mecanismos y parches de ciberseguridad.
- Los CSP cuentan con la experiencia y el personal (ambos escasos) necesarios para personalizar las soluciones hacia los clientes de forma eficiente.

Anexo 8: Solo una de cada tres empresas controla los costos de la nube, pero las que lo hacen ganan de dos a tres veces más eficiencia



Fuente: Puntuación de habilitación digital de BCG.

Aunque la nube puede funcionar como un sobrealimentador para escalar soluciones digitales, el control de su costo es una consideración clave, al igual que el cumplimiento de las normativas nacionales y los requisitos de gobernanza de datos. Las empresas han seguido varias rutas para adoptar la nube de forma generalizada. Las decisiones acerca de las capacidades que se deben trasladar a la nube, cuándo se deben trasladar y qué modelos de servicios en la nube que se deben utilizar no siempre siguen una estrategia deliberada. Como resultado, puede ser difícil aclarar lo que constituye un enfoque multinube eficaz y eficiente. Por lo tanto, no es sorprendente que solo una de cada tres empresas controle los costos de la nube. Sin embargo, el 68 % de los líderes digitales informaron que optimizaban el gasto en la nube con análisis de costos avanzados. Al hacerlo, obtuvieron de dos a tres veces más rentabilidad y ahorro en costos tecnológicos que los rezagados. (Ver Anexo 8).

Un proveedor de imágenes satelitales necesitaba volver a diseñar su plataforma de imágenes para escalar y acelerar la velocidad a fin de satisfacer las crecientes necesidades de los clientes y reducir drásticamente el retraso de varias horas que tenían que soportar los clientes que intentaban acceder a las imágenes. La empresa se trasladó a una plataforma basada en la nube que proporcionaba a los clientes datos con un mínimo retraso, sin comprometer la calidad ni el alcance de la cobertura. La plataforma en la nube escaló mejor los datos, procesó las imágenes más rápido y proporcionó imágenes más adaptadas a cada propósito para los distintos grupos de clientes. Ahora los clientes pueden transmitir imágenes con un retraso de medio segundo, en comparación con la espera de horas o incluso días del sistema antiguo. La nube también le ofrece a la empresa una solución de almacenamiento escalable para agregar imágenes que abarcan millones de kilómetros cuadrados cada semana.

Creación de una fuerza laboral capacitada y habilitada

Los líderes digitales crean organizaciones altamente capacitadas a través de la mejora de la formación y la contratación selectiva para cubrir las brechas de talento. La investigación de BCG sobre los factores subyacentes al [éxito de la transformación digital](#) descubrió que solo una de cada cuatro organizaciones tiene las habilidades y la experiencia que necesitan. Nuestro estudio actual encontró que los líderes digitales están abordando esta brecha rápidamente a través de sus planes de contratación y capacitación. Las organizaciones líderes también equipan a los equipos con herramientas tecnológicas como aplicaciones de productividad, DevOps (un tipo de desarrollo continuo de software y operaciones de TI) y análisis de IA para aprovechar al máximo sus capacidades e innovar e impulsar el cambio. La reorganización en equipos interfuncionales que incluyen habilidades empresariales, digitales, tecnológicas y otras habilidades funcionales (como Recursos Humanos, Legal y Finanzas) también es crítica.

Los líderes digitales no intentan hacer todo internamente. En su lugar, cuando es posible, externalizan capacidades, como acceder a plataformas de la nube pública, para impulsar la escalabilidad más rápidamente. Debido a que muchas habilidades digitales (como DevOps) están en alta demanda, las organizaciones líderes eligen socios estratégicos para llenar las brechas de habilidades e integrar al personal de los socios en sus equipos de productos. Muchas empresas adoptan un enfoque híbrido, desarrollando las capacidades críticas que necesitan para innovar internamente y llenar el vacío de habilidades restante a través de asociaciones. Los líderes que escalan soluciones con éxito mediante la externalización a socios y agencias generan un 20 % más de ahorro en costos y un 20 % más de crecimiento de ingresos que los rezagados.

Casi la mitad de los líderes afirman que la experiencia de su fuerza laboral es significativamente mayor que la de sus pares porque han creado las mejores capacidades de su clase, como el desarrollo de aplicaciones nativas en la nube y la optimización de la experiencia del usuario a través de la personalización, y porque dependen de equipos interfuncionales. Pero este hallazgo también significa que más de la mitad de los líderes no consideran que la experiencia de su fuerza laboral sea significativamente

superior a la de sus pares. Reconocen que todavía tienen una fuerte necesidad de talento y desarrollo organizacional. Por lo tanto, no es de extrañar que el 72 % de los líderes planee inversiones significativas en Recursos Humanos para contratar y aumentar las habilidades de su fuerza laboral.

Los líderes también fomentan una cultura de innovación mediante la toma de decisiones basadas en datos y la rápida adaptación. Más del triple de líderes democratizan los datos, institucionalizando la accesibilidad de los datos para todos, en comparación con los rezagados. Muchos líderes le encargan a un director de datos capacitado la incorporación de políticas de uso compartido de datos a través de la organización y la aplicación de buenas prácticas y gobernanza de datos. Estas empresas también promueven una sólida cultura de aprendizaje, ya que priorizan la alfabetización digital y las formas ágiles de trabajar. Además, se organizan en torno a un modelo operativo basado en productos para lograr economías de escala y alcance: los equipos son responsables de la participación de los clientes, la innovación y la entrega de servicios.

Una de las principales empresas estadounidenses de seguros de salud decidió adoptar un modelo operativo basado en productos para mejorar la experiencia de sus clientes y los resultados en materia de salud. La empresa había basado su modelo operativo anterior en necesidades funcionales que enfatizaban la eficiencia, pero la empresa luchaba por retener a los clientes a largo plazo porque los miembros encontraban que era difícil navegar por la organización. Para ofrecer una experiencia más fluida a los clientes, la empresa pasó de tener operaciones aisladas a tener equipos colaborativos e interfuncionales. Estos equipos integrados identificaron los puntos débiles de la atención al cliente y crearon soluciones que aprovecharon el apoyo de todas las partes de la organización. Los equipos interfuncionales también alentaron una mayor responsabilidad, más innovación y un tiempo acelerado de comercialización de nuevos servicios. Los equipos lanzaron 18 nuevas experiencias de clientes y crearon USD 50 millones de valor del tiempo de vida del cliente (una métrica que calcula cuánto valor aportará un cliente determinado a un negocio) solo en los primeros seis meses.



Ejecución siempre activa

La capacidad digital no es un estado permanente, así como la transformación digital no es un proyecto o programa de una sola vez. Los avances tecnológicos, la competencia y las interrupciones significan que las organizaciones necesitan mejorar continuamente para reforzar sus posiciones competitivas y resiliencia. Las empresas necesitan una gobernanza eficaz y una mentalidad permanente para seguir escalando las soluciones digitales actuales, mientras buscan las siguientes soluciones para escalar. La ejecución requiere la organización en torno a equipos ágiles basados en productos que trabajen en proyectos guía, utilizando presupuestos flexibles. Los equipos deben probar y mejorar constantemente los productos viables mínimos hasta que el alcance de su valor se haga evidente. Las organizaciones deben adaptar sus prioridades a medida que cambian el contexto y se presentan los desafíos. Los líderes deben abordar los obstáculos rápidamente y llevar a toda la organización a un cambio de comportamiento de “falla rápido, aprende rápido”. Cada reto que abordan con éxito contribuye al logro de objetivos estratégicos más amplios, no solo a la mejora incremental de una unidad o función.

Como muestra nuestra investigación, los líderes digitales siguen tres prácticas de organización para garantizar que tienen en marcha los procesos de gobernanza necesarios para impulsar el cambio. (Ver Anexo 9).

En primer lugar, más del 80 % de los líderes han establecido un modelo operativo que consiste en equipos interfuncionales de negocio y de tecnología, y alrededor del 60 % se organizan en torno a equipos de plataforma basados en productos. Las ventajas son numerosas y sustanciales:

- Mejor colaboración empresarial y tecnológica para mejorar el desarrollo de productos
- Ciclos de lanzamiento de productos ágiles que pueden duplicar, triplicar o cuadruplicar la velocidad de salida al mercado
- Menos gastos generales y más mecanismos integrados para una mejora continua, que puede multiplicar la productividad por un factor de dos a cuatro
- Digitalización de operaciones y experiencia del cliente, para mejorar la relación costo-ingreso en un 10 % a 15 %
- Un entorno de trabajo más ágil que atraiga a empleados de alto rendimiento y que ayude a la contratación

Una empresa de logística líder quería transformarse de una organización basada en activos a una organización de servicios digitales centrada en el cliente y reducir sus costos y el tiempo de comercialización. Se cambió a un modelo operativo basado en productos con propiedad tecnológica y empresarial conjunta a través de equipos interfuncionales. La empresa organizó las capacidades técnicas en dominios de productos que reflejaban las diferentes necesidades de los clientes, con sistemas subyacentes que formaban parte de varios productos. Este enfoque permitió a la empresa ofrecer más productos estandarizados y soluciones al cliente. Los equipos interfuncionales trabajaron en una configuración ágil, fomentando la innovación y facilitando la escalabilidad de ellos en el momento de lanzar nuevos productos. La empresa redujo el tiempo de comercialización en un 30 %, mejoró la satisfacción del cliente y escaló las experiencias personalizadas del cliente más rápidamente, al tiempo que redujo los costos unitarios en un 20 %.

La segunda práctica de organización, seguida por casi el 90 % de los líderes, es la de poner a prueba innovaciones utilizando equipos guía interfuncionales. En nuestra experiencia, las transformaciones son más exitosas cuando se centran inicialmente en uno o dos proyectos guía que pueden iluminar el camino para otros y, luego, repetir y adaptar hasta que puedan escalar con éxito. Los líderes ejercitan la disciplina en determinar rápidamente qué proyectos

Anexo 9: Los líderes tienen éxito mientras impulsan la ejecución siempre activa

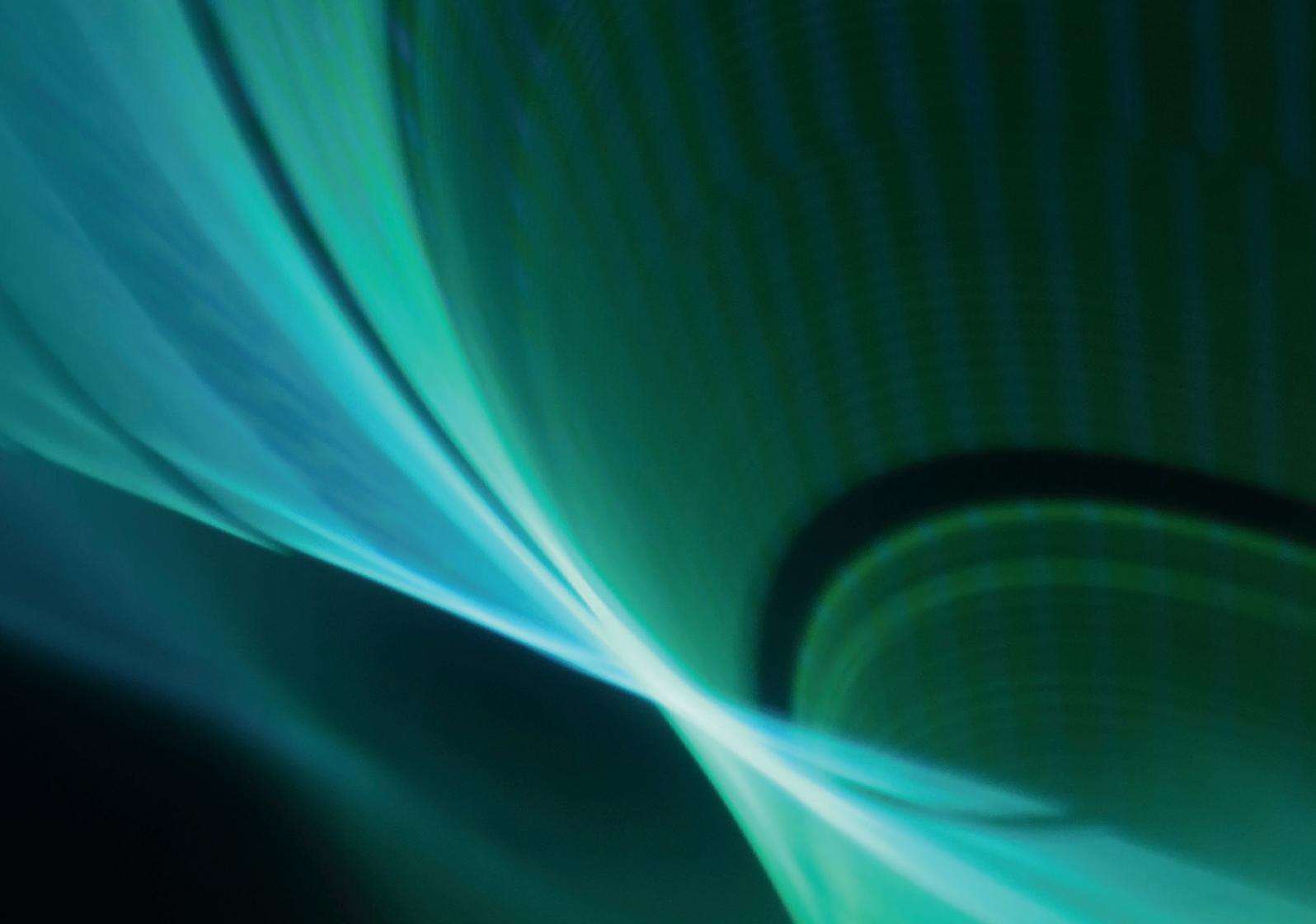


Fuente: Puntuación de habilitación digital de BCG.

tienen valor (o el mayor valor) dentro de un marco de tiempo preestablecido y concentrándose en aquellos mientras terminan otros en favor de guías nuevas.

En tercer lugar, alrededor del 60 % de los líderes utilizan una torre de control digital o un centro de excelencia (un equipo centralizado encargado de todas las iniciativas digitales) para dirigir el valor asignando recursos y de esta manera cumplir los objetivos de creación de valor y, al mismo tiempo, reducir la financiación de iniciativas infructuosas o de lento avance. Las empresas que se transforman con éxito aprovechan la toma de decisiones rápida y simplificada. Utilizan los indicadores clave de rendimiento adecuados, a menudo nuevos, para supervisar el progreso hacia los resultados. Una torre de control eficaz que realiza un seguimiento de los indicadores clave de rendimiento y mantiene a todos en armonía con respecto al progreso, empareja el camino y ayuda a identificar y eliminar obstáculos de forma rápida y eficaz.

Un importante fabricante de productos industriales implementó su estrategia de transformación digital mediante la identificación de proyectos guía de alta visibilidad en cada una de sus áreas estratégicas prioritarias y la garantía de una sólida alineación y soporte del director de experiencia del cliente. Con un enfoque de PMV (producto mínimo viable), la empresa desarrolló y lanzó varios productos digitales nuevos en seis meses, mejorando radicalmente su capacidad para salir al mercado (GTM, por sus siglas en inglés) y superando a su principal competencia en métricas de rendimiento clave en el plazo de un mes desde su lanzamiento. Todos los nuevos proyectos se crearon en plataformas de datos nativas en la nube e infraestructura basada en la nube. En el momento de escalar estos proyectos guía, la empresa impulsó importantes mejoras en la experiencia del cliente en todo el canal de comercio digital.



El camino hacia el valor digital

Se puede conseguir valor digital a escala. El proceso comienza con el inicio de una transformación digital. La implementación tiene muchos pasos y lleva tiempo, ya que las transformaciones exitosas pueden tardar varios años o más en completarse, y requieren recurrir a tres habilitadores clave: garantizar la alineación del cuerpo directivo, desarrollar las capacidades necesarias y mantener la ejecución siempre activa. (Ver Anexo 10). Las empresas que establezcan estos habilitadores podrán no solo escalar con éxito las soluciones digitales, sino también incorporar enfoques digitales y formas de trabajar en sus modelos operativos. Serán los que probablemente más se beneficiarán del viaje de creación de valor que comenzó con sus soluciones digitales.

Anexo 10: Cada empresa puede habilitarse digitalmente en su totalidad siguiendo un camino claro



Fuente: Análisis de BCG.

Acerca de los autores



Karalee Close es Managing Director and Senior Partner en la oficina de Londres de Boston Consulting Group. Es la líder global de la práctica de Tecnología en BCG. Si desea comunicarse con ella puede enviarle un correo electrónico a close.karalee@bcg.com



Marc Roman Franke es Associated Director en Transformación Digital de BCG, localizado en la oficina de Berlín. Si desea comunicarse con ella puede enviarle un correo electrónico a franke.marcroman@bcg.com



Michael Grebe es Managing Director and Senior Partner en la oficina de BCG Múnich. Si desea comunicarse con él puede enviarle un correo electrónico a grebe.michael@bcg.com



Hrishi Hrishikesh es Partner and Director en la oficina de BCG Nueva Jersey. Si desea comunicarse con él puede enviarle un correo electrónico a hrishikesh.hrishi@bcg.com



Kristi Rogers es Managing Director and Partner en la oficina de BCG Londres. Si desea comunicarse con ella puede enviarle un correo electrónico a rogers.kristi@bcg.com

Agradecimientos

Los autores agradecen a Anuthya Nambirajah, Abhinav Gupta, Valerio Gardelli y Michael Leyh por su colaboración en la preparación del presente informe.

Para obtener más información de contacto

Si desea hablar sobre este informe, comuníquese con los autores.



LAS CLAVES PARA ESCALAR EL VALOR DIGITAL BOSTON CONSULTING GROUP

