



Strategy | Digital | Technology | Operations

Cinco Modelos Operativos para competir en la Era Digital

High performance. Delivered.



La Transformación Digital para mejorar las experiencias del Cliente
Diseño de la Experiencia como la base de la estrategia corporativa.

Aplicar una visión hacia el ecosistema externo para entender y focalizar en las intenciones y las experiencias del cliente

Imaginar y crear a una generación de experiencias personalizadas para lograr diferenciar al cliente que opera a través de diversos canales

Alinear, modificar, y crear la organización externa e interna, procesos y tecnologías requeridas para desarrollar esas experiencias

*Las compañías deben cuidar ambos aspectos de su organización
Es la única forma para mantenerse competitivos.*

Cliente, Canal y Mercado Digital

Imaginar y crear experiencias del cliente multicanal y ser relevante a las demandas y expectativas de los clientes “conectados”.

Organización (Enterprise) y Eco-sistema Digital

Crear nuevos productos y servicios soportados por nuevos modelos operativos apalancados en plataformas digitales y ecosistemas de socios y proveedores integrados.

¿Qué es un modelo operativo digital ?

Es uno de los 3 elementos de transformación digital, a menudo relegado.

La brecha entre los negocios y la tecnología se ha observado desde hace años y también existe dentro del contexto digital, pero la gestión eficaz de las operaciones es crítica.



¿Qué es un modelo operativo digital ?

Es el 3er elemento de transformación digital, a menudo se olvida.

La brecha entre los negocios y la tecnología se ha observado desde hace años y también existe dentro del contexto digital, pero la gestión eficaz de las operaciones es crítica.



¿Por qué es importante un modelo operativo digital?

El puente entre la estrategia y la ejecución

ESTRATEGIA



EJECUCIÓN

**MODELO OPERATIVO
CORRECTO**



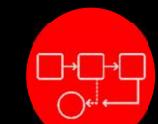
Organización



Personas



Cultura



Procesos



IT



Eficacia/
Rendimiento



¿Por qué ahora?

¿Cómo podemos hacer frente a la disruptión sin cambiar la forma en la que trabajamos?

En 2030

47%

<15%

45%

80%

52%

Las máquinas inteligentes superarán en número a los humanos

De trabajos podrían ser automatizados en el 2030¹

De los empleados piensan que su gerencia apoya la creatividad y la innovación

De los trabajadores serán contratistas en 2025

De las empresas no tienen la capacidad para analizar e interpretar Big Data

De ejecutivos esperan un cambio digital para impulsar un cambio significativo o una transformación completa en sus industrias

Sources: [Workforce of the future: Humanizing work through digital](#)

¹The future of employment: How susceptible are jobs to computerization? Carl Benedikt Frey† and Michael A. Osborne‡)

¿Por qué ahora?

¡No hay posibilidad de que esto puede funcionar!



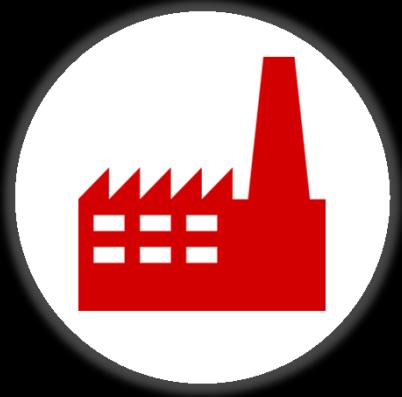
EXPERIENCIA



NUEVOS
CANALES



NUEVOS
PRODUCTOS &
SERVICIOS



MODO
TRADICIONAL
DE HACER
LAS COSAS

¿Por qué ahora?

¿Tiene usted las capacidades adecuadas de un modelo operativo digital para ser un líder digital?

DESDE LA DISRUPCIÓN DIGITAL

Cultura de perfeccionistas

Organizado de la manera tradicional

Analizar la respuesta permanentemente

Claridad en las habilidades requeridas

Visibilidad limitada de “superestrellas”

Gobiernabilidad Burocrática

Reconocimiento tradicional al alto rendimiento



A “LO INTERNO DE LO DIGITAL”

Cultura de innovación y disposición a fallar

Prototipo rápido de producto y mentalidad iterativa

Flexibilidad en el enfoque de actividades diarias

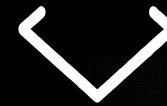
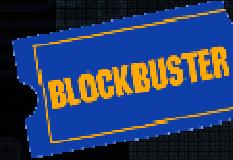
Fuerza de trabajo colaborativa

Trabajadores empoderados para tomar decisiones

Reconocimiento reforzando comportamientos digitales

Digitalización del recurso humano y gestión del talento

Los nuevos mercados están revolucionando digitalmente organizaciones de todos los sectores de la industria ...



Hasta un 30% los ingresos en situación de riesgo



El valor de Tesla= Renault



Los compradores en Pinterest gastan al menos el doble



Más ingresos (>1M) pero sin activos de propiedad



Fin de los alquileres de DVD



Nuevos líderes



WhatsApp adquiere 50-90% de los ingresos de llamadas y sms

Sin embargo, estos nuevos modelos de negocio y de ingresos digitales crean tensiones operativas con activos heredados

INDUSTRIA	MODELOS DE NEGOCIO E INGRESOS	PROBLEMAS OPERACIONALES	EJEMPLO
 Consumo Masivo	Mercado físico VS market place	Precio/ Incentivos Promoción de canales	
 Software	Acceso sin activos	Venta e ingeniería vs capacidades de servicio Ecosistema vs propiedad patentada	
 Maquinaria Industrial	Cada producto es un servicio en espera	Ingeniería Hard vs Soft (sensor, analytics)	
 Entretenimiento	Todo lo que puedes comer (Ilimitado)	Gestión de los derechos de autor	

Los nuevos operadores están fusionando una gran visión de negocio con gran ambición...



"Nuestra visión es ser la empresa en la tierra más enfocada en el cliente: para construir un lugar donde la gente pueda encontrar y descubrir cualquier cosa que quieran comprar en línea"



"Creemos que estamos sobre la faz de la tierra para hacer grandes productos y eso no cambiará"



"Dar a la gente el poder de compartir y de hacer el mundo más abierto y conectado"



"Organizar la información del mundo y hacerla accesible y útil de forma universal."



TESLA MOTORS

"Crear la empresa de carros más irresistible del siglo 21 para dirigir la transición al mundo de vehículos eléctricos"



"Nuestro objetivo es construir la futura infraestructura de comercio. Visionamos que nuestros clientes se reunirán, trabajarán y vivirán en Alibaba ... "

...y estos pioneros digitales han desarrollado un nuevo y común ADN para gestionar las operaciones.



Algunas preguntas y decisiones por hacer...

¿Cuál es el mejor modelo de funcionamiento para mi negocio y cual es la brecha para llegar allí?

¿Cómo llevamos a cabo la transformación necesaria? ¿Necesito un CDO, un programa digital o puedo mantener iniciativas locales?

¿Me uno al ecosistema o trato de disruptirlo?

¿Necesito 1 o 2 IT (Organización Dual)?

¿Qué tanto puedo transformar mi organización y mi manera de trabajar?

¿Cuál es la madurez de mi industria? ¿Hay activos que no pueden ser digitalizados y perdurarán?



52% de los ejecutivos esperan un cambio digital para impulsar un cambio significativo o transformación completa en sus industrias

Fuente : [Accenture Workforce of the Future report 2015](#)

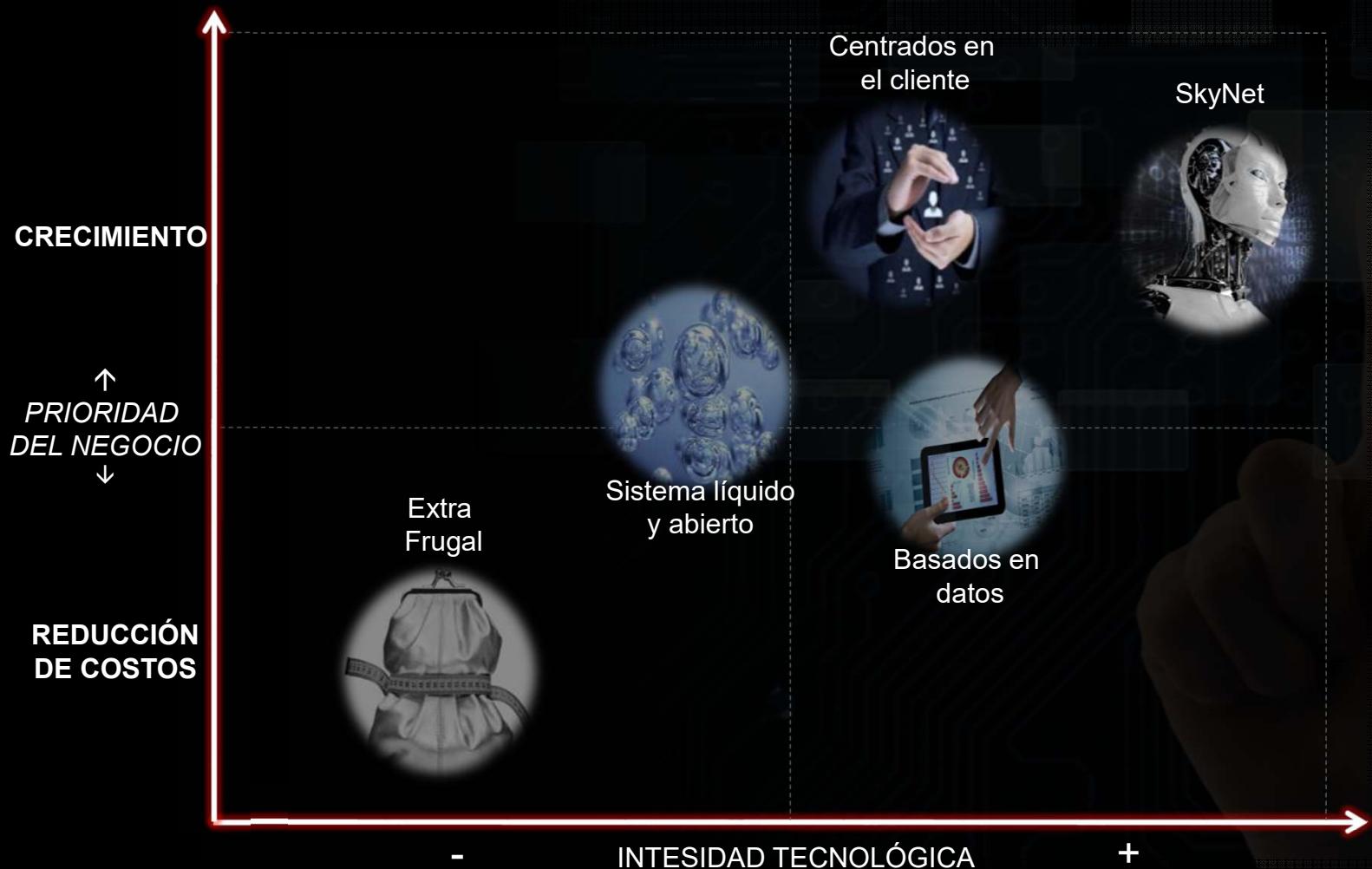
El objetivo de la empresa "Modelo de funcionamiento digital" es un híbrido de varios modelos “arquetipo” que pueden aplicarse de manera diferente en toda la empresa.

1> Su objetivo “MFD” será un híbrido de los modelos “arquetipo” con un conductor principal

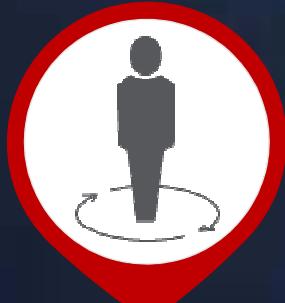
2> Los diferentes modelos operacionales digitales pueden aplicar de acuerdo con el dominio de la empresa considerada.



Estos 5 modelos operativos digitales tienen diferentes intensidades de tecnología y satisfacen las diferentes prioridades de negocio



1/5 – Centrado en el cliente



CENTRADO EN
EL CLIENTE

*Facilitando la vida del
cliente*

El modelo centrado en el cliente está orientado a que pueda soportar cualquier modelo de negocio

COMPONENTES DEL MODELO OPERATIVO



Organización



Proceso



Personas



Cultura



Tecnología



KPI

Decentralizada

Proceso basado en el equipo

Empoderamiento

Client 1st

SMAC

NPS

EVALUACIÓN



Empoderamiento



Emprendimiento



Agilidad



Transparencia



Consistencia



SMAC: Social, Media, Analytics & Cloud

2/5 – Extra frugal



X-FRUGAL

Racionalización extrema

Estructura y proceso orientado con un alto nivel de centralización, de bajo costo y modelo normalizado



COMPONENTES DEL MODELO OPERATIVO



Organización



Proceso



Personas



Cultura



Tecnología



KPI

Estandarizado

Procesos de fabricación, suministro y funciones de apoyo

Optimización del proceso

Menos es más

SMAC

Cost to Serve

EVALUACIÓN



Empoderamiento



Emprendimiento



Agilidad



Transparencia

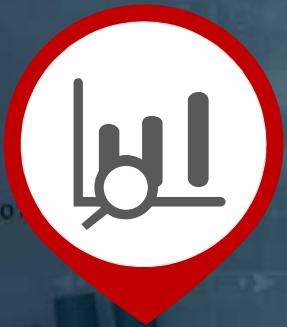


Consistencia



SMAC: Social, Media, Analytics & Cloud

3/5 – Basados en datos



BASADOS EN DATOS

"In God we trust. All others must bring data." – W. Edwards Deming

Los datos son el core del negocio



COMPONENTES DEL MODELO OPERATIVO



Organización



Proceso



Personas



Cultura



Tecnología



KPI

Centro de Excelencia

Todos los procesos que requieren capacidades de análisis profundos

Entrenamiento agil y claro

Serendipity

IoT, big data, IA, machine learning

ROI

EVALUACIÓN



Empoderamiento



Emprendimiento



Agilidad



Transparencia



Consistencia



4/5 – “Skynet”



SKYNET

“Como ser humano”

El uso intensivo de las máquinas para aumentar la productividad y la flexibilidad en la producción



COMPONENTES DEL MODELO OPERATIVO



Organización



Procesos



Personas



Cultura



Tecnología



KPI

Estandarizado

Los procesos
de fabricación
(incl. en zonas
peligrosas)

Automatización

“Ingeniero”

IT/OT, IA,
sensors,
robotics, 3D
printer

FTEs ratio

EVALUACIÓN



Empoderamiento



Emprendimiento



Agilidad



Transparencia



Consistencia



5/5 – Sistema abierto y líquido



SISTEMA ABIERTO Y LÍQUIDO

Basado en el entorno

Centrarse en la construcción de un ecosistema para enriquecer la propuesta al cliente o hacer funcionar algunas actividades extras



COMPONENTES DEL MODELO OPERATIVO



Organización



Proceso



Personas



Cultura



Tecnología



KPI

Local

Todos los procesos que tienen flujo constante de diálogo con el mundo exterior

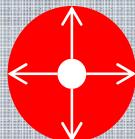
Colaboración en el abastecimiento

Compartir

SOA, APIs, social networks

NPS

EVALUACIÓN



Empoderamiento



Emprendimiento



Agilidad



Transparencia



Consistencia



Diferentes Puntos de Partida para el Diseño de Cada Modelo

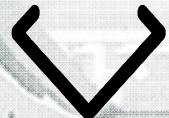
Customer
Centric



**RUTA DEL
CLIENTE**



Xtra
Frugal



**PROCESOS DE
NEGOCIOS**



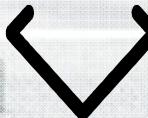
Data
Powered



USO DE DATOS



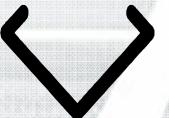
Skynet



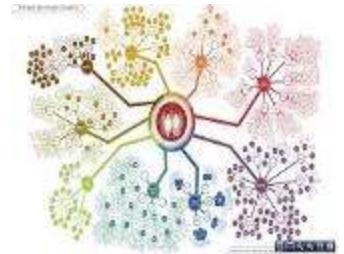
**ACTIVIDADES
HUMANAS
ESPECÍFICAS**



Open &
Liquid



**INTERACCIONES
EXTERNAS**



Ejemplo Concreto: Aerolinea Boeing Digital

La estrategia digital implementada por Boeing establece un funcionamiento Híbrido de los modelos operativos “data powered” and “Customer Centric”

ESTRATEGIA DIGITAL DE BOEING

Comúnmente llamada "Aerolínea Digital", cuyo componente clave de su estrategia digital de era aprovechar el enorme volumen de datos generados por la flota de aviones. La idea era construir una propuesta de valor novedosa para aviones basados en técnicas de análisis de datos con el fin de facilitar su negocio día a día (reducir el consumo de combustible, optimización del espacio aéreo, etc.)



COMPONENTES DEL MODELO OPERATIVO



DATA
POWERED

+



CUSTOMER
CENTRIC



Organización



Procesos



Personas



Cultura



Tecnología



KPI

Creación de una división específica dentro de los aviones comerciales de Boeing

Integración de los componentes IoT en los procesos de fabricación de aviones y la creación de nuevos procesos para el manejo de datos en el frontline

Contratación y formación de científicos de datos

« El Cliente Primero »
« De una OEM aeroespecial a una compañía big data »

Sensores (HUMS, electronic logbook), Big data, tabletas para ingenieros

ROI y NPS

Ejemplo Concreto: Estrategia Digital BMW I

Líder de productos Premium y de servicios de movilidad

Una mezcla del Customer-Centric y el Open & Liquid



Customer Centric

Open & Liquid

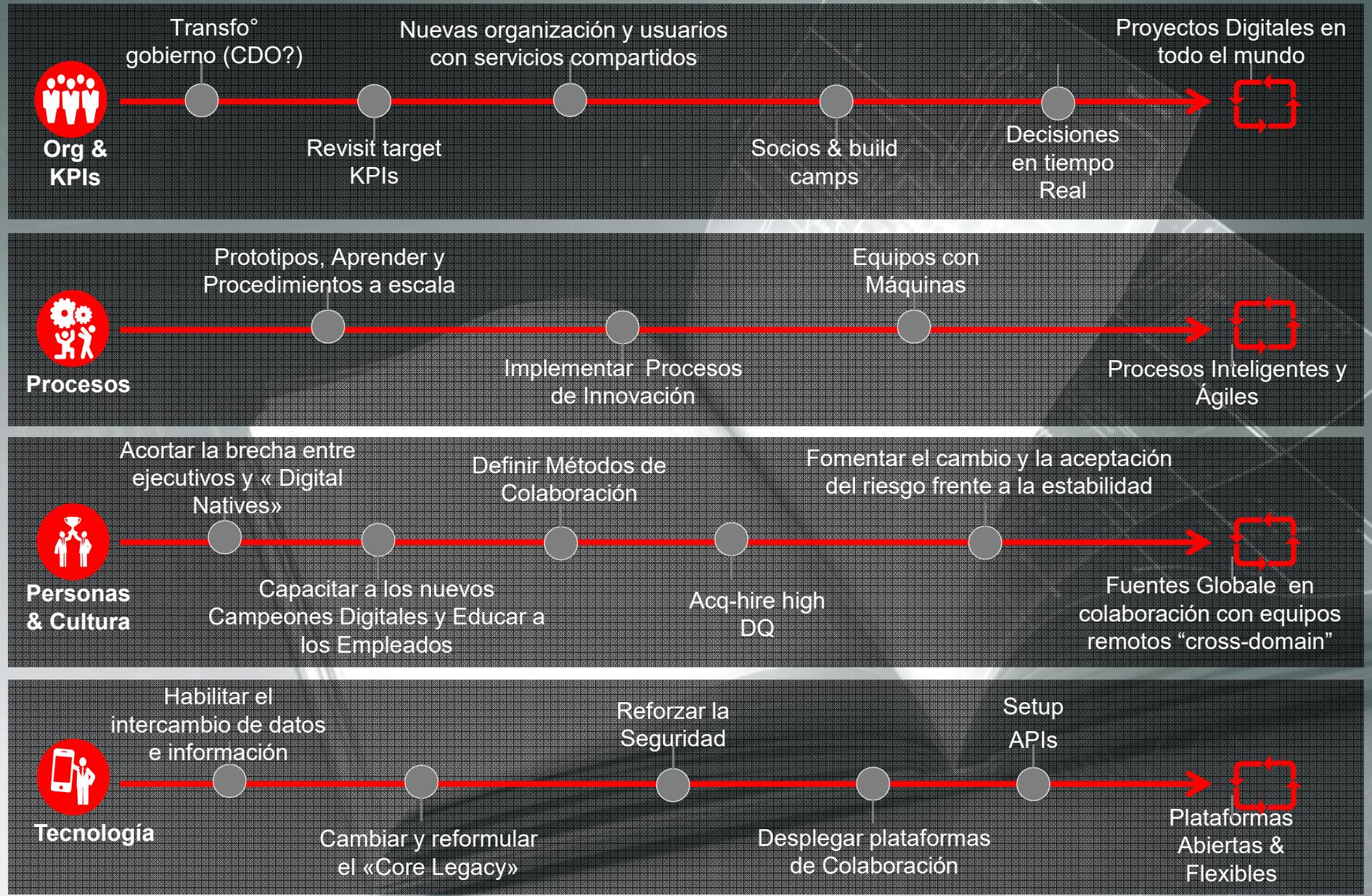
*Enrichment of customer value proposition
needed an Open and liquid, "Start-up" minded
ecosystem*

OPERATING MODEL COMPONENTS

Organization	Process	Technology	People	Culture	KPI
BMW Corporate "I Ventures" Car related business	Nuevos procesos para manejar los datos de los conductores y los servicios de conectividad que se pondrán en marcha	La nueva tecnología de car-connected, alianzas con Apple App Store Ecosystem...	Cliente el primera línea (e-call...)	Enfoque al cliente en el BMW core business, prototipos de arranque en el fondo de capital riesgo	NPS

Separación de las nuevas ofertas digitales en un fondo de capital riesgo "I Ventures,"

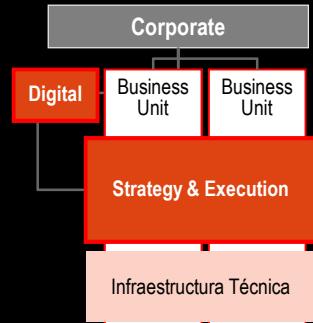
Llegar a ser Verdaderamente Digital es un Viaje (Journey)



Existen estructuras de potenciales organizaciones digitales que pueden facilitar el viaje a las empresas cuyo target es la digitalización

Centralizada

Digital es fundamental para el negocio

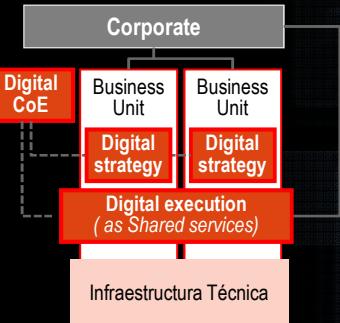


- Una única unidad centralizada
- La unidad puede residir en otra función, por ejemplo, Comercialización, Channel function

- + Crecimiento de la innovación digital
- + Asignación efectiva de las habilidades
- + Integración total a través de las BUs y entidades centrales.
- Posible falta de conexión con las BUs más pequeñas o con las necesidades locales

Centro de Excelencia

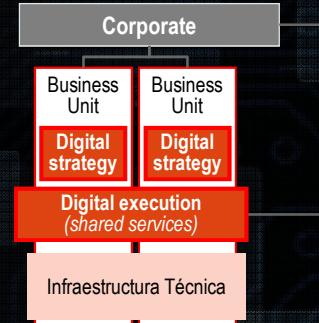
Digital es la mayor prioridad



- El COE proporciona experiencia, reglas y apoya la estrategia en el caso que de CEOs y los servicios compartidos (en ejecución) se puedan integrar en una sola entidad

Servicios Compartidos

Digital es importante

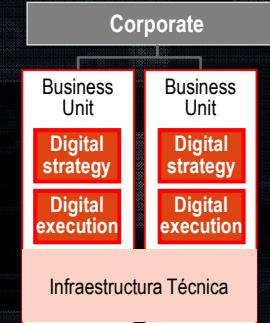


- BU gestiona el negocio y las prioridades digitales
- Los Servicios compartidos centralizados están enfocados en TI-driven y producto final

- + Acceso central a las habilidades digitales/ delivery combinado con close business link
- La doble presentación de informes puede generarse un bajo control de las BUs
- Requiere un fuerte mandato

Decentralizada

Digital tiene prioridad baja

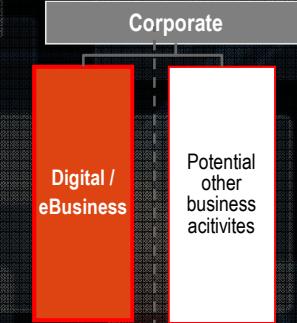


- Cada unidad de negocio gestiona la estrategia digital y la entrega de forma independiente y con poco intercambio

- + Muy cerca a las BUs/ necesidades de las funciones
- + Adecuado cuando las BUs/ los negocios digitales pequeños impactan
- Escalas re-utilizadas/limitadas
- Low flexibility/long cycles
- Los costos de IT pueden explotar

Spin-off/ Digital-Only

Digital es el negocio



- Entidades separadas y centradas únicamente en Digital e-commerce business

- + Total enfoque en Digital
- + Escala / Agilidad / Habilidades
- En el caso de otras actividades pueden presentarse conflictos por posicionamiento



GRACIAS!!!