

Guía de innovación del modelo de negocio para el director financiero del futuro



A quién está destinado este libro...

Directores financieros y líderes empresariales sénior que desean optimizar sus modelos financieros y operativos para aprovechar las nuevas fuentes de ingresos basadas en proyectos y en servicios.



Tiempo estimado de lectura: 15 minutos

Índice

Cómo afrontar el cambio a los servicios	3
Nuevos modelos de negocio revolucionarios	4
La experiencia de operaciones empresariales: cinco estrategias para optimizar los modelos financieros y operativos en un mundo basado en los servicios	5
Estrategia 1 Crear una estrategia catalizadora de cambios	7
Estrategia 2 Activar los conocimientos del cliente	9
Estrategia 3 Innovar en modelos financieros	11
Estrategia 4 Transformar los modelos operativos	13
Estrategia 5 Activar estructuras organizativas	16
Cómo reunirlos todo	18

Cómo afrontar el cambio a los servicios

Las organizaciones de todos los tamaños y de todos los sectores desean revolucionar sus mercados con modelos de negocio digitales no tradicionales que estén basados en suscripciones, proyectos y servicios. Esta tendencia comenzó en el espacio de IT. Ahora, empresas de todo tipo, no solo organizaciones de TI, están aprovechando los datos para crear nuevos modelos de negocio. Están transformando radicalmente la forma en que se venden productos y servicios, y las líneas que separan los sectores cada vez son más difusas y las experiencias de los clientes están cambiando.

Con la introducción de modelos de negocio basados en servicios, las empresas pueden conseguir ingresos renovables y predecibles, en lugar de ingresos por transacciones únicas. Entre los modelos de ingresos recurrentes se incluyen los servicios de suscripciones, productos que se venden a través de suscripciones, servicios basados en proyectos que se venden a través de un modelo de consumo y servicios basados en proyectos que se venden a través de modelos de tarifas fijas. Estos nuevos modelos pueden crear relaciones de fidelidad a largo plazo con los clientes que permiten interactuar con ellos de nuevas formas.

Sin embargo, los sistemas ERP y los métodos de negocio tradicionales no permiten realizar cambios a la velocidad necesaria para transformar los modelos de negocio. Ya sea por la falta de visibilidad y conocimientos de la empresa o por procesos manuales propensos a errores, el sistema tradicional suele ser un obstáculo para lograr una verdadera transformación. Ahora, las empresas deben encontrar el sistema ERP adecuado para su organización centrada en servicios: soluciones que integren la administración financiera, las ventas, la administración de proyectos, los recursos de personal y la administración de personas que faciliten el éxito financiero, operativo y organizativo.

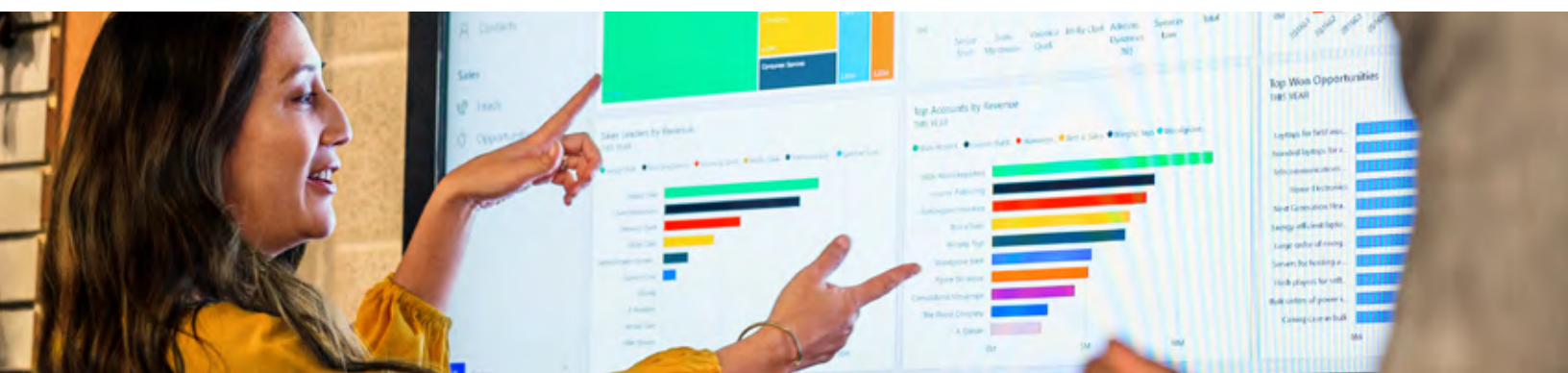
Estos nuevos modelos de negocio requieren un cambio importante en las estructuras operativas y organizativas. En los modelos de negocio de ingresos recurrentes, es necesario vincular los indicadores financieros con las métricas operativas subyacentes y eso es algo para lo que los sistemas ERP heredados no están diseñados. Unificar los datos financieros, operativos y organizativos es esencial para revelar información y oportunidades de mejora que aporten valor al modelo de negocio basado en servicios.



Nuevos modelos de negocio revolucionarios

Los modelos de negocio revolucionarios están cambiando el mundo de los negocios tal y como lo conocemos. Entre ellos cabe destacar los siguientes:

- **Modelos de suscripción.** Las empresas cada vez adoptan más modelos de suscripción para conseguir nuevos ingresos, ya sea mediante ofertas como servicio que se venden como suscripciones o productos que se venden a través de suscripciones.
- **Modelos de mercado.** Gracias a los mercados online, las empresas pueden conectarse a compradores y vendedores en una plataforma centralizada. Esto les ayuda a llegar a los compradores en redes sociales, juegos y mundos virtuales.
- **Modelos de experiencia.** Los clientes quieren más que un producto, quieren una experiencia adaptada a sus gustos y necesidades. Las empresas tienen que crear experiencias de usuarios digitales únicas para garantizar que los clientes sigan usando sus plataformas.
- **Modelos de intercambio.** Los modelos de intercambio se basan en la idea de que las personas u organizaciones pueden adquirir bienes o servicios en un grupo de participantes grande y abierto. El crowdsourcing y la economía gig (o economía por encargo) son ejemplos prácticos de modelos de intercambio.
- **Modelos de conectividad.** Los datos y la IA están transformando la forma en que las empresas ofrecen productos y servicios hoy en día. Esta tendencia se ha expandido más allá de los mercados de consumo en todas las verticales del sector. Las empresas están recurriendo a modelos de conectividad basados en IA y machine learning para llegar a sus clientes de una forma más eficaz.



La experiencia de operaciones empresariales: cinco estrategias para optimizar los modelos financieros y operativos en un mundo basado en los servicios

Para enfrentarse a estos desafíos, la experiencia de operaciones empresariales sienta las bases para ofrecer mejores resultados a los clientes. Se trata de una estrategia que determina la forma en que una organización ofrece valor a sus clientes, incluido cómo se obtiene ese valor (modelos financieros), la forma en que se ejecuta el negocio (procesos operativos) y cómo trabajan las personas (estructuras organizativas).

La experiencia de operaciones empresariales consta de cinco estrategias para optimizar los modelos financieros y operativos que nos ayudan a enfrentarnos a un panorama empresarial que cambia rápidamente.



Estrategia 1

Crear un catalizador del cambio

Al conectar a los directivos financieros, operativos y organizativos a través de conocimientos oportunos sobre las tendencias, oportunidades y desafíos más acuciantes a los que se enfrenta la organización, es posible impulsar de forma proactiva una transformación digital continua.

Estrategia 2

Activar los conocimientos de los clientes

Si se conoce al cliente de una forma exhaustiva, es posible crear una experiencia cada vez más digital, personalizada, fluida y adaptada que lo mantenga suscrito de por vida.

Estrategia 3

Innovar en modelos financieros

Con conocimientos y modelos financieros, es posible reinventar la forma de obtener valor mediante la adopción de modelos basados en suscripciones y servicios que rentabilizan los datos y mediante el uso de la automatización de procesos robóticos para escalar más rápidamente y remodelar los negocios globales.

Estrategia 4

Transformar los procesos operativos

Al cambiar las operaciones de una sola transacción a aumentar el valor del ciclo de vida del cliente a través de procesos sin fricciones, es posible ofrecer los resultados prometidos a través de nuevos modelos de negocio.

Estrategia 5

Activar las estructuras organizativas

Al adaptar las personas y los recursos financieros a las necesidades cambiantes de la organización, es posible crear nuevas funciones y responsabilidades y determinar las habilidades y competencias necesarias para ofrecer nuevas estrategias.

Estrategia 1

Crear una estrategia catalizadora de cambios



Las organizaciones adaptables no se crean por accidente, se construyen. Un catalizador del cambio es una estrategia que marca un plan de optimización continua de la experiencia de operaciones empresariales, lo que incluye la forma de utilizar los conocimientos del mercado, financieros, operativos y del cliente como catalizadores del cambio. También identifica los catalizadores del cambio que crearán un impulso y movilizarán a los equipos en torno a las iniciativas de transformación digital.

Estos son los pasos que puedes seguir para crear un plan de optimización:

- Asigna un líder de transformación digital y crea un equipo multifuncional perfecto que sirva de catalizador del cambio.
- Crea un ritmo de negocio que incluya actualizaciones de los conocimientos del mercado, los clientes, financieros y operativos.
- Realiza investigaciones de modelos financieros y ofrece recomendaciones en tus ciclos de planificación y previsión.
- Crea un mapa de la experiencia de operaciones empresariales (BX) que esboce los procesos financieros, operativos y organizativos, los canales, los partners y las métricas de rendimiento que facilitan la optimización.
- Define estructuras organizativas que puedan ampliarse o reducirse fácilmente en función de las iniciativas de crecimiento.
- Crea una estrategia sobre dónde cambiar los modelos de negocio y dónde acelerar la ejecución.

Creación del equipo perfecto

Para crear un equipo efectivo que impulse una revolución en el modelo de negocio, es necesario conectar a los directivos financieros, operativos y organizativos a través de la colaboración multifuncional.

Líderes financieros

Los líderes financieros se encuentran en un momento crucial. En lugar de dedicar su tiempo a las exigencias tradicionales, se están convirtiendo en artífices de cambios que aceleran el crecimiento. El cambio a los servicios les exige replantearse los modelos financieros tradicionales, identificar nuevas oportunidades y garantizar que los datos financieros estén disponibles de la manera oportuna para un público más amplio que nunca.

Líderes de operaciones

Cuando las organizaciones se pasan a modelos de negocio centrados en proyectos y suscripciones, el papel del director de operaciones evoluciona para centrarse en el valor del ciclo de vida del cliente en lugar de en transacciones individuales. Este cambio requiere una perspectiva diferente sobre la entrega de productos y servicios. Los líderes de operaciones desempeñan un papel importante en la optimización de recursos, que incluye el desarrollo y renovación de competencias y la determinación de en qué regiones es necesario contratar más personas para entregar los proyectos a tiempo.

Líderes de personas

Al adoptar modelos centrados en suscripciones y en proyectos, el departamento de Recursos Humanos puede ayudar a los recursos de conocimiento y personal a enfrentarse a un ritmo de cambio acelerado. Los líderes de Recursos Humanos también definen las nuevas funciones y responsabilidades, además de determinar las habilidades y competencias necesarias para aplicar las nuevas estrategias.



Estrategia 2

Activar los conocimientos del cliente



Los consumidores exigen experiencias digitales, fluidas y personalizadas. Según un informe reciente de Forrester, las empresas con experiencias digitales efectivas han tenido mejores resultados durante la pandemia y están mejor equipadas para el crecimiento futuro.

La creación de esas experiencias, que son fundamentales para los modelos de negocio digitales, exige una comprensión exhaustiva y actualizada de los clientes. Al mismo tiempo, la conversión de productos en servicios aumenta enormemente la cantidad de datos que se deben ingerir, almacenar y administrar. Una plataforma de datos de clientes (CDP) en tiempo real captura estos datos y proporciona los datos demográficos y de conducta exhaustivos necesarios para optimizar tu experiencia en las operaciones empresariales.

Estos son cinco pasos para usar una CDP para activar los conocimientos de los clientes en tiempo real:

- **Crea una visión completa de los clientes:** los datos están en todas partes, ya sean datos demográficos, de actividad, de ubicación, de dispositivos, de intereses y muchos más. La dificultad es tener demasiadas herramientas que no funcionen juntas y creen silos de información sin conocimientos útiles. La creación de experiencias y servicios diferenciados parte de la capacidad de comprender a tu audiencia. Combina datos transaccionales, de conducta y demográficos en tiempo real para crear una vista integral de tus clientes.

- **Enriquece las vistas de los clientes con señales**

únicas: consigue una visión más completa del cliente enriqueciendo los perfiles de los clientes con fuentes propias y de terceros para revelar intereses y preferencias únicos. Implementa un proceso para recopilar, analizar y realizar un seguimiento continuo de los comentarios en tiempo real. Las herramientas y los procesos de voz de los clientes garantizan que escuches a cada cliente y entiendas su percepción de tus servicios.

- **Descubre conocimientos muy útiles**

con análisis: permite que los usuarios empresariales obtengan información basada en IA para predecir la intención del cliente, incluido el valor del ciclo de vida, el riesgo de pérdida y cuál es la siguiente mejor acción. Permite que los profesionales de datos obtengan información más profunda analizando las enormes cantidades de datos generados en toda la empresa, incluidos los datos de Internet de las cosas (IoT) de clientes, financieros, operativos y no estructurados.

- **Impulsa acciones importantes con**

confianza: aprovecha los conocimientos que se obtienen con los análisis para tomar decisiones informadas y personalizar así la interacción en todos los canales y automatizar las experiencias centradas en el cliente.

- **Gánate la confianza de los clientes con**

una CDP segura: mantén la confianza con principios que rijan la recopilación y el uso de los datos para proteger la privacidad del cliente. Respeta el consentimiento del cliente con herramientas configurables integradas que almacenen y administren automáticamente el consentimiento en todos los flujos de trabajo de la empresa.



Con Dynamics 365 Customer Insights, podemos mirar hacia atrás y hacia delante para conseguir una experiencia del cliente única e inolvidable".—

Bernt Bisgaard Caspersen,
director del equipo de
soluciones y arquitectura,
Tivoli

Estrategia 3

Innovar en modelos financieros



Para desestabilizar el ritmo cada vez más acelerado de los negocios actuales, es necesario invertir en innovaciones centradas en las finanzas. Si bien los conocimientos de los clientes te ayudan a comprender lo que quieren tus clientes, los modelos financieros adecuados te permitirán obtener el valor óptimo para impulsar el crecimiento del negocio.

Para conseguir una innovación centrada en las finanzas, hay que maximizar la visibilidad financiera y la rentabilidad. Estos son los métodos para conseguirlo:

- **Desbloquear la adaptabilidad:** cultiva una cultura de cambio y mejora continua en tu equipo financiero. La innovación comienza con una visión y se nutre de la inspiración. Pero también es necesario que haya colaboración, agilidad y tiempo para implementarla. Anima a tu equipo a crear redes sólidas y a colaborar a menudo con las principales partes interesadas para crear modelos de negocio más flexibles. Mejora la agilidad mediante tecnologías de administración financiera adaptables que permitan nuevos modelos de negocio en todas las operaciones globales. Los equipos a los que se les ofrece tiempo y se les recompensa por optimizar de forma continua la experiencia de la empresa pondrán sobre la mesa ideas innovadoras.

- **Centrarse en el impacto:** más que un plan de negocio o estrategia tradicional, el mapa de BX ayuda a identificar los puntos de fricción, los puntos fuertes y las oportunidades de transformar las operaciones financieras. Utiliza el mapa de la estrategia del catalizador de cambios para priorizar las iniciativas que darán lugar a más cambios. Selecciona indicadores clave de rendimiento que alineen a tu equipo en torno a los objetivos de transformación.
- **Adoptar la digitalización y la velocidad:** utiliza el mapa de BX para crear informes con mayor capacidad de respuesta y tiempos de ciclo más rápidos mediante la automatización de procesos robóticos (RPA) que eliminen la redundancia y optimicen el trabajo que más tiempo y errores conlleva.
- **Impulsar la gobernanza y la estandarización:** la complejidad del sistema y los procesos afecta a la eficiencia, la capacidad de respuesta y la agilidad; sin embargo, la existencia de sistemas dispares no tiene por qué ser un impedimento. Las plataformas de datos seguras administradas en el cloud te ayudarán a unificar los datos y a impulsar la estandarización en todas las filiales del mundo. Una vez que tengas acceso a datos unificados, puedes crear centros de excelencia para procesos como las recopilaciones, en lugar de tener departamentos en silos que duplican el trabajo.
- **Llegar a los conocimientos:** la elaboración de una estrategia ágil, la evaluación de riesgos en tiempo real y la toma de decisiones más rápida dependen de los conocimientos. La aceleración de la digitalización es lo que sienta las bases, pero también hay que implementar análisis de datos avanzados e inteligencia artificial para impulsar la innovación centrada en las finanzas.

Atrás quedaron los días en los que los análisis los realizaba un equipo especializado. Las herramientas modernas conectan a las partes interesadas y les ayudan a comprender, interpretar y utilizar mejor los datos financieros para tomar decisiones operativas más seguras.



Uno de nuestros principales enfoques ha sido la digitalización corporativa. Esto, naturalmente, significa que hay que digitalizar todas las áreas del negocio y, lo que es más importante, digitalizar para el cliente, crear nuevas rutas de comercialización y mejorar las ya existentes".—

Joshua Motsuenyane,
director de informática, Coca-Cola Beverages Africa

Estrategia 4

Transformar los modelos operativos



Los modelos operativos basados en servicios requieren nuevos enfoques para ofrecer valor a los clientes. Aunque la administración de la cadena de suministro sigue siendo fundamental para muchos sectores, el paso a un modelo de entrega centrado en los servicios requiere un mayor enfoque en la capacidad para administrar proyectos. El éxito operativo pasa de entregas individuales repetidas al éxito continuo en las interacciones y los proyectos.

Sigue estos cinco pasos para conectar los datos del contacto inicial con el cliente a través de la entrega operativa:

- **Implementa la administración adaptable del ciclo de vida de las operaciones de proyecto:** facilita un modelo operativo de servicios de éxito con un nuevo enfoque que reinvente de verdad las operaciones empresariales en torno a datos prácticos.
- **Conecta con los clientes:** crea una experiencia de cliente uniforme y fluida que inspire fidelidad y confianza. Dado que los servicios de venta requieren más precisión, los datos conectados y los conocimientos operativos te permitirán conseguir más ofertas con una mejor administración de los contratos y más precisión en los presupuestos, previsiones y estimaciones de los proyectos.

- **Dota de medios a los trabajadores:** asegúrate de que tu personal tenga las herramientas adecuadas para personalizar los servicios, colaborar, compartir conocimientos, mejorar la calidad del trabajo y notificar las horas y los gastos puntualmente. Las herramientas de administración de proyectos, horas y gastos desconectadas impiden que los equipos hagan su mejor trabajo. Las soluciones conectadas proporcionan conocimientos en el contexto del flujo de trabajo para ayudar a los empleados a tomar decisiones con confianza, a la vez que mejoran la colaboración y la agilidad.
- **Optimiza las finanzas de los proyectos para maximizar la rentabilidad:** los ingresos recurrentes, por suscripciones y de proyectos requieren un enfoque diferente de la facturación y el reconocimiento de ingresos. La capacidad de administrar colas de facturación y añadir transacciones ad hoc te permitirá conseguir una facturación más precisa. Además, tendrás que asegurarte de que tu sistema permita una combinación de reglas de contabilidad de costes e ingresos, devengos y contabilizaciones.
- **Transforma los servicios:** y, lo que es más importante, necesitarás un nuevo conjunto de KPI para reducir los costes de entrega de servicios, acelerar el tiempo de comercialización, centrarte en los proyectos más rentables y generar nuevas fuentes de ingresos digitales.



Vamos a usar Dynamics 365 para conseguir una transparencia absoluta en toda nuestra base de recursos, para poder ver lo que está haciendo todo el mundo, determinar la rentabilidad del proyecto y realizar ajustes en nuestros servicios en función de los datos".—

Nina Hiesener,
jefe de proyecto, SoftwareONE

Cómo se están adoptando los cambios en cada sector

Así es como se están adoptando los cambios asociados a los modelos de negocio de ingresos recurrentes en algunos sectores verticales clave.

Servicios financieros

Las compañías de seguros están cambiándose de las pólizas a las suscripciones y están pasándose a aplicaciones que integran IA y machine learning para incorporar a los clientes y responder a las reclamaciones en cuestión de minutos. Los bancos están creando conjuntos de servicios digitales que ofrecen algoritmos financieros, legales y de compra de viviendas que proporcionan alertas sobre saldos bajos, sugerencias presupuestarias y mucho más.

Fabricación

En los próximos años, los fabricantes cambiarán la venta de productos no conectados por la venta de productos que incorporen servicios de conectividad y dejarán de vender productos independientes para empezar a vender productos como servicio. Los fabricantes también comenzarán a vender proyectos para reemplazar las máquinas y las tecnologías heredadas.

Sanidad

Las organizaciones sanitarias están aprovechando cada vez más las plataformas tecnológicas para pasarse a los servicios de telemedicina. Al reunirse con los pacientes virtualmente, los profesionales sanitarios pueden tratar a más pacientes y reducir al mínimo el riesgo de exponerse a sí mismos y a otros pacientes.

Servicios profesionales

Las organizaciones jurídicas, empresariales, de arquitectura, de medios de comunicación, de ingeniería y de consultoría se están pasando a modelos basados en proyectos de ingresos o suscripciones recurrentes. Como resultado, ahora podemos suscribirnos a cualquier cosa, desde servicios jurídicos hasta masajes o diseño de interiores.

Sector minorista

Muchas empresas minoristas venden ahora productos y suscripciones. Algunas también ofrecen a los consumidores servicios de conserjería de estilismo profesional, compras o cuidado de la piel. Ahora podemos suscribirnos para recibir un servicio de suministro de tinta de impresora, cepillos de dientes, cuchillas de afeitar y limpieza.

Estrategia 5

Activar estructuras organizativas



Dado que los modelos de negocio basados en servicios cierran la brecha entre empleados y clientes, tu personal es más importante que nunca. Unos recursos, aptitudes y administración del conocimiento efectivos y una mejora de la experiencia de los empleados te permiten conservar a los mejores talentos durante más tiempo e implementarlos eficazmente. Las herramientas de autoservicio para mejorar el bienestar, la productividad y la colaboración permiten a las personas trabajar lo mejor posible. En términos más generales, las estructuras organizativas necesitan adaptarse y estar cada vez más conectadas y ser más fluidas a medida que la conversión de productos en servicios desdibuja las líneas que separan a los departamentos tradicionales.

Al alinear las estructuras organizativas, puedes facilitar una transformación de los empleados para ampliar y reducir rápidamente los equipos en función de la demanda empresarial. Para convertirte en una empresa centrada de verdad en los servicios, necesitas lo siguiente:

- **Atraer a los mejores talentos:** las personas con talento buscan organizaciones que se ajusten a su objetivo y les proporcionen una cultura laboral que les permita dar lo mejor de sí en el trabajo.
- **Ajustar a las personas en función del impacto:** los nuevos modelos financieros y operativos requieren diferentes perfiles de roles, dinámicas de equipo y conjuntos de habilidades. Al adaptar los roles directamente a los objetivos y los resultados clave (OKR) y a la nueva experiencia de operaciones empresariales (BX), mejorarás la experiencia del cliente (CX).

- **Dotar de medios a los trabajadores:**
la excelencia operativa requiere que todas las partes interesadas tengan visibilidad de los resultados que se han prometido a los clientes, los requisitos del proyecto o servicio, los plazos y los presupuestos. Con esta visibilidad, pueden hacer su mejor trabajo, ya que están centrados en los resultados, mientras que la organización consigue los objetivos que desea.
- **Optimizar los recursos del proyecto:** utiliza una programación dinámica para asegurarte de que tienes a las personas correctas, con los conocimientos adecuados, trabajando en los proyectos correctos en el momento oportuno. La programación dinámica de recursos no solo mantiene satisfechos a los clientes, sino que también reduce el desgaste de los empleados y los costes operativos.
- **Aprovechar los conocimientos del personal:** utiliza los conocimientos sobre recursos, productividad y bienestar para cuidar mejor a tus trabajadores. Asegúrate de que personas de todas las ubicaciones tienen la oportunidad de trabajar en proyectos interesantes e implementa los conocimientos sobre productividad en los planes de entrega de proyectos para optimizar las operaciones a lo largo del tiempo.



Cómo reunirlo todo

Con las cinco estrategias de la experiencia de operaciones empresariales para optimizar los modelos financieros y operativos, puedes desbloquear los conocimientos necesarios para sacar provecho de un mundo en el que todo es un servicio. Este enfoque puede ayudarte a reinventar tus modelos de negocio para impulsar el crecimiento empresarial,

revolucionar el sector y prestar un mejor servicio a tus clientes y servicios hoy. Esta tendencia se ha expandido más allá de los mercados de consumo en todas las verticales del sector. Las empresas están recurriendo a modelos de conectividad basados en IA y machine learning para llegar a sus clientes de una forma más eficaz.



Optimización más rápida con Microsoft Dynamics 365

Microsoft Dynamics 365 puede ayudarte a optimizar los modelos financieros y operativos para impulsar la resiliencia y la innovación. Para mejorar la destreza financiera, la competencia operativa y el éxito de los servicios centrados en proyectos, toma decisiones a tiempo mediante informes completos en tiempo real, análisis integrados y conocimientos basados en IA.

La ventaja de Dynamics 365 radica en la forma en que conecta los datos desde dentro y fuera del cloud de Microsoft y los transforma en conocimientos útiles para que tu personal pueda obtener resultados más impactantes. Si estás equipado con las capacidades digitales correctas, tendrás agilidad para adaptarte al cambio y podrás cambiar operaciones complejas de una forma ágil y rápida para mantener a los clientes suscritos de por vida.

Pásate con confianza al cloud para optimizar los procesos de negocio digitales y desbloquear los conocimientos necesarios para adaptarte más rápido, trabajar de forma más inteligente y conseguir mejores resultados.

[Solicita una demostración en directo >](#)



©2021 Microsoft Corporation. Todos los derechos reservados. Este documento se proporciona «tal cual». La información y las opiniones expresadas en este documento, incluidas las direcciones URL y otras referencias a sitios web de Internet, están sujetas a cambios sin previo aviso. Tú asumes el riesgo de utilizarlo. Este documento no proporciona ningún derecho legal sobre ninguna propiedad intelectual de ningún producto de Microsoft. Puedes copiar y usar este documento para uso interno como material de consulta.