



# Liderando una transformación *Digital*®

El gran cambio que actualmente tiene lugar en los negocios es la combinación de elementos digitales y físicos para crear fuentes de valor completamente nuevas.

**Por Darrell K. Rigby, Suzanne Tager y Marcial Rapela**

**Darrell K. Rigby es socio de la oficina de Boston de Bain & Company y lidera las prácticas globales de Innovación y de Retail. Suzanne Tager es directora senior de las prácticas de Retail y de Productos de Consumo de Bain en Nueva York. Marcial Rapela es socio de Bain en Santiago.**

Las revoluciones digitales que hemos experimentado en las últimas décadas fueron prácticamente milagrosas. De hecho, los cambios han sido tan impresionantes que algunos predijeron la desaparición total del comercio físico. “Los comercios minoristas cerrarán sus puertas y el comercio electrónico será el sitio donde todos compren”, declaró el cofundador de Netscape e inversor de capital de riesgo Marc Andreessen. El autor Brett King sostiene que las sucursales bancarias van por el mismo camino que las librerías y las disquerías: “Para 2016, el usuario promedio de servicios bancarios usará los servicios digitales 300 veces por cada interacción física con su banco.” Uno puede imaginar argumentos similares sobre el entretenimiento (¿quién necesita cines o salas de concierto?), sobre los servicios médicos de rutina (el médico le diagnosticó por medio de sensores remotos y mandó la receta a su farmacia electrónica), e incluso sobre la producción y distribución de bienes (fábricas y depósitos “oscuros”, totalmente manejados por robots).

Y, sin embargo, las extrapolaciones lineales de supremacía digital dejan de lado algunas consideraciones importantes. Los seres humanos somos seres físicos y sociales. Nos gusta salir, interactuar cara a cara con otras personas, tocar, manipular y hacer cosas. Además, cualquier extrapolación lineal supone que los cambios en el ecosistema de los negocios continuarán previsiblemente en la dirección de la curva actual, cuando, de hecho, la evolución rápida crea oportunidades inesperadas y nuevas dinámicas competitivas. Vean las salas de cine: desde hace 70 años que se predice su desaparición. En teoría, podríamos ver fácilmente todas nuestras películas en casa, en una gran pantalla de TV digital. En la práctica, los dueños de las salas y otros participantes del negocio han ideado una variedad de atracciones en las salas, como mejores butacas, tecnología innovadora de proyección y sonido, y servicio completo de comida para tentarnos a dejar nuestro sofá. La asistencia a los cines ha declinado un poco en la última década en los EE.UU., pero aún es cerca de tres veces mayor que la asistencia a todos los parques temáticos de diversiones y eventos deportivos más importantes sumados. En un futuro previsible, las salas de cine rentables casi seguramente coexistirán con el hábito de ver películas en casa. No se puede (todavía) ver IMAX en el living o en el celular.

La verdad es que ambos mundos, el digital y el físico, son partes indispensables de la vida y de los negocios.

La transformación real que tiene lugar en la actualidad no es el reemplazo de uno por el otro, sino la unión de ambos en combinaciones que crean fuentes de valor completamente nuevas. Este es un fenómeno que en Bain llamamos *Digical*<sup>®</sup> y que probablemente dará una forma nueva no sólo a la manera en que las personas viven, sino también al modo en el que las compañías operan.

## El mundo Digital

Las innovaciones digitales-físicas ya están cambiando prácticamente todas las áreas del mundo de los negocios. Los efectos son impresionantes en algunas industrias y modestos en otras, pero no se los puede ignorar. Piensen un momento sobre algunas combinaciones que ya son realidad:

- Los viajeros aún dependen de los aviones para visitar una ciudad distante. Pero la reserva, la emisión de boletos y el sistema de pago son totalmente digitales. También lo es el sistema de control de los aviones. Pronto, escáneres de rostro y de iris podrían complementar la tarea del personal de seguridad en los puestos de control de los aeropuertos. Esta tecnología podría eventualmente permitir a las líneas aéreas “eliminar completamente la tarjeta de embarque”, según el CIO del aeropuerto de Gatwick en Londres.
- La mayor parte de los servicios de salud dependen en la actualidad de interacciones físicas combinadas con el uso creciente de equipamiento digital para diagnóstico y gestión de archivos. Pero la medicina está expandiendo sus innovaciones Digitales. Los robots quirúrgicos Da Vinci, de la empresa Intuitive Surgical, permiten a un cirujano tutor ubicado en Nueva York o en Londres monitorear todo lo que hace un cirujano con menos experiencia en Johannesburgo y marcar las líneas de incisión en la imagen quirúrgica desde una interfaz remota. Los mentores locales con consolas digitales duales pueden incluso tomar el control de modo robótico en puntos especialmente críticos.
- La impresión 3-D, un proceso digitalmente controlado que actualmente se usa especialmente para la

manufactura rápida de prototipos, encuentra una variedad de nuevas aplicaciones. General Electric planea usar una técnica avanzada de 3-D conocida como fusión directa de metal con láser para producir los inyectores de combustible para sus aeronaves de próxima generación. Richard Van As, un carpintero sudafricano, trabajó en un equipo para desarrollar una “mano robótica” mecánica hecha de partes impresas digitalmente. Un beneficiario del diseño de Van As es un joven de Massachusetts quien nació sin dedos en su mano izquierda. Su nueva prótesis costó alrededor de US\$ 150. La mano robótica de próxima generación, refinada por medio de *crowdsourcing* en medios sociales, se encaja como ladrillos de LEGO y los materiales cuestan unos US\$ 5.

- Los hogares “inteligentes” aprenden las preferencias de sus usuarios y ajustan automáticamente los servicios. Los carros de compras inteligentes detectan artículos cercanos y muestran videos de comidas e ideas de recetas en tiempo real. Los autos inteligentes pueden detectar obstáculos en el camino y pueden ayudar a estacionar. Los autos sin conductor están en camino. El auto robótico de Audi ha llegado a la cima de Pike’s Peak en Colorado; el de Volkswagen anduvo por las calles de Berlín y Google tiene muchos prototipos que en total suman casi 1 millón de kilómetros recorridos sin un solo accidente serio.

Esta tendencia hacia un mundo *Digical* sólo se intensificará. La tan anunciada “Internet de las Cosas”—sensores colocados en todas partes, desde turbinas eléctricas hasta vagones de tren—permitirá monitorear digitalmente el desempeño y las condiciones ambientales en el mundo físico, aumentando la eficacia y minimizando el tiempo de inactividad no planificado. El entretenimiento en vivo, desde los conciertos de rock hasta los parques temáticos, incorporará más efectos digitales. Por ejemplo, el nuevo sistema MyMagic+ de Disney World provee a los visitantes una aplicación para smartphone y una pulsera con radiofrecuencia que actúa como boleto, llave del cuarto de hotel y tarjeta de crédito, y permite reservar lugares de forma anticipada en los juegos y pagar las comidas con un simple movimiento de muñeca. Hasta las compañías que se originaron estrictamente para el comercio electrónico están empe-

zando a ver el valor de la dimensión física. El minorista de comercio electrónico Bonobos, uno entre muchos que están replanteando sus prioridades, ha comenzado a abrir “Guideshops” en los que la gente puede probarse la ropa, y desde fines de 2013 sus productos están disponibles en 80 tiendas Nordstrom. El CEO de Bonobos, Andy Dunn, dice: “Lo que hemos aprendido recientemente es que la experiencia offline de tocar y sentir... no va a desaparecer”.

Las preguntas clave para los ejecutivos de hoy son cómo prever los desarrollos en esta revolución en marcha y cómo liderar la inevitable transformación. Recientemente analizamos la experiencia de unas 300 compañías comprometidas con iniciativas *Digicales*. Nuestra muestra cubrió un espectro completo de industrias, desde aquellas que no verán próximamente mucha transformación digital-física, como la construcción, hasta las que se han transformado de manera dramática (y traumática), como los medios de comunicación. Examinamos compañías en cada etapa de evolución dentro de estas industrias e hicimos estudios longitudinales de sus transiciones a lo largo del tiempo para entender los cambios y condiciones que llevaron a resultados positivos y negativos. También analizamos la literatura relevante y tuvimos entrevistas con ejecutivos de organizaciones líderes.

Los hallazgos apuntan en una dirección clara. Todas las industrias pasarán por un cierto grado de transformación *Digical*. Virtualmente, todas las compañías tendrán que responder. La amenaza es enorme, pero también lo es la oportunidad: una estrategia que fusione lo mejor de ambos mundos, el digital y el físico, probablemente genere el mayor valor para el futuro previsible. Sin embargo, crear productos *Digicales* y desarrollar capacidades *Digicales* requiere un foco sostenido y las inversiones adecuadas. No se puede sólo agregar sensores a un producto o refinar sus capacidades de comercio electrónico. Y en la mayoría de los casos, no se puede simplemente “cambiar de bando”, deshaciéndose de ventajas centrales para volcar recursos a emprendimientos de alto riesgo puramente digitales y sin un margen competitivo claro.

Veamos cómo empezar.

## Diagnosticando su industria

A pesar de que las innovaciones Digicales afectarán a todas las industrias, golpearán más fuerte y rápidamente a algunos negocios que a otros. Por eso, un primer paso clave es evaluar el entorno de su compañía. La transformación que está en marcha, ¿cuánto ha cambiado ya las ofertas de su industria y su dinámica competitiva? ¿Qué tan probable es que lo haga en los próximos años? La *Figura 1* refleja la evaluación de Bain de la transformación Digical en 20 industrias diferentes. Se pueden ver con facilidad algunos de nuestros hallazgos clave:

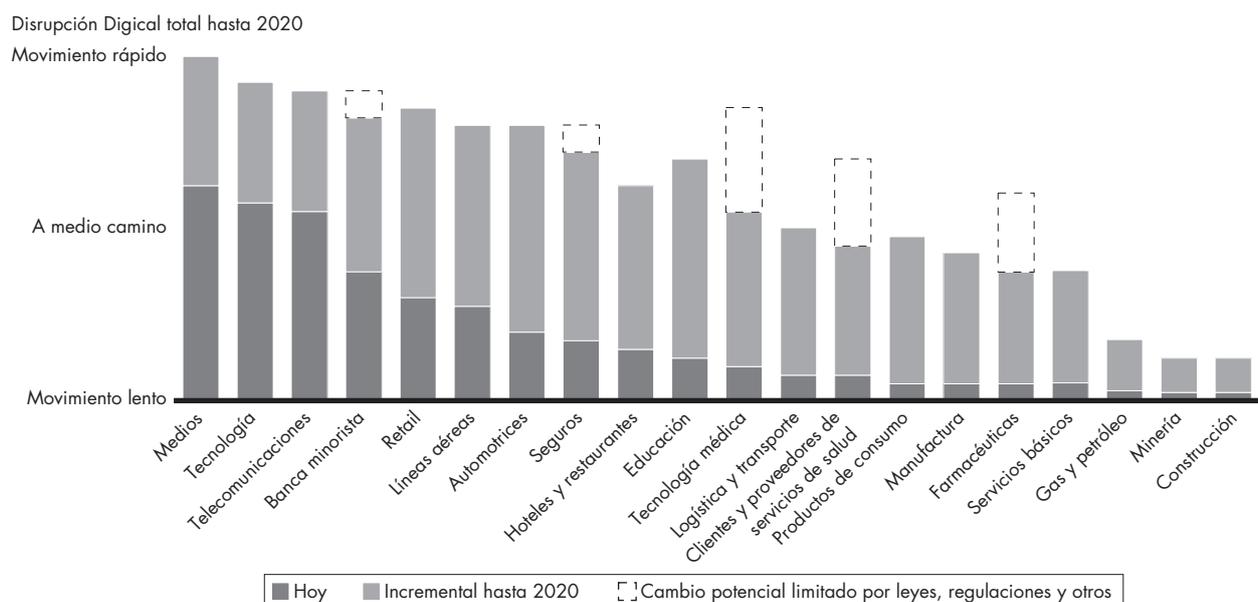
- **El impacto tiene amplio espectro.** Las industrias ocupan lugares llamativamente distintos en la curva de transformación. El cambio ha sido más de tres veces mayor en los medios de comunicación, la tecnología y las telefónicas que en gas y petróleo, minería y construcción. Otras industrias están dispersas a lo largo de la curva.
- **El cambio mayor aún está por venir.** Los próximos años traerán mucha más innovación a la mayoría

de las industrias de lo que se ha visto en el pasado. El negocio automotriz, el de seguros y muchos otros, están preparados para comenzar transformaciones Digicales de largo alcance. Incluso los primeros en avanzar hoy en día, como las telefónicas y los bancos, verán muchos más cambios en el futuro.

- **Hay obstáculos que pueden afectar el ritmo del cambio.** Algunas industrias, pero sólo algunas, se verán demoradas por factores externos. El cuidado de la salud, por ejemplo, no evolucionará tan rápidamente como podría; regulaciones, prácticas de reembolsos y temas de responsabilidades legales dificultan la innovación.

Las cifras totales, aunque elocuentes, son sólo un punto de partida. El desafío para cualquier compañía es analizar cada parte de la cadena de valor de su industria y determinar qué puntos son más aptos para la innovación Digical. En la construcción, un punto de éstos puede ser la preparación del sitio (Caterpillar ya produce maquinaria para movimiento de tierras equipadas con GPS y tecnología láser, que permite a los operadores excavar

*Figura 1:* Transformación Digical proyectada por industria hasta 2020



Los rankings se basan en el análisis de más de 300 compañías involucradas en proyectos Digicales y en entrevistas adicionales con referentes de las industrias. Calculamos niveles relativos de disrupción basándonos en nuestro análisis del impacto en la cadena de valor y en la importancia actual y a futuro, es decir, determinamos qué segmentos de la cadena de valor son más importantes para el éxito en esa industria y cuánta disrupción ha tenido lugar y habrá en esos segmentos.

en profundidades y desniveles de forma precisa). En salud, las oportunidades para la innovación pueden estar en la provisión de servicios para el cuidado de pacientes crónicos (sensores remotos y monitores pueden ayudar a mantener a los pacientes con enfermedades crónicas en su casa y fuera del hospital). Veamos la industria de la música, la cual mucha gente cree que, en cierta medida, se ha estancado. La música grabada todavía es un negocio rentable, pero mayormente para Apple, que transformó el modo en que se vende. Las licencias son aún rentables. Los conciertos en vivo, que usan cada vez más tecnologías digitales, son más rentables que nunca. La parte vulnerable de la cadena de valor era el método convencional de producción y venta de discos.

La industria del retail ilustra la escala de cambio que hay por delante y las áreas correspondientes de oportunidad. Virtualmente todos los retailers han enfrentado una severa disrupción generada por los competidores que venden puramente online, y muchos ya han gastado cientos de millones para construir su marketing digital y sus capacidades de comercio electrónico. Pero los espera una larga lista de inversiones potenciales: digitalización del servicio al cliente, pantallas interactivas en los comercios, mejoras avanzadas en los sitios web, eficiencias en la cadena de abastecimiento, entregas rápidas, identificación por radiofrecuencia en tiendas y depósitos (RFID), aplicaciones móviles, nuevos sistemas de punto de venta, capacitación de empleados y herramientas de desarrollo, sistemas de pago por medio de celulares, modelos analíticos avanzados de CRM, integración de sistemas de TI y seguridad, y aún más. La mayoría de los retailers sólo han comenzado a arañar la superficie de estas áreas. Más aún, los disruptores de esta industria todavía no han jugado su última carta. Jeff Bezos, CEO de Amazon, por ejemplo, ha expresado interés en construir tiendas físicas. Si la compañía descubre el modo de reinventar el negocio a lo largo de líneas Digitales, eso representaría una de las mayores amenazas por venir para los retailers tradicionales.

Por supuesto, lo que más le importa a cada compañía es cuán rápido se está moviendo comparada con otras de su industria. La firma de investigación L2, que se llama a sí misma *Un Think Tank* para la Innovación Digital, calcula un "CI digital" para compañías en una variedad

de industrias basándose en la evaluación de cientos de variables diferentes. Algunas compañías hallan que su coeficiente baja con el tiempo, a pesar de que están haciendo inversiones en innovación. ¿La razón? Los competidores se mueven más rápido. Particularmente en industrias que cambian rápidamente, muchas compañías avanzan lo más rápido que creen posible, sólo para darse cuenta de que están quedando más rezagados.

## Respondiendo a la innovación Digital

La mayoría de las compañías tiene dificultad para responder exitosamente a todo tipo de innovaciones. Nuestro estudio de 300 compañías reveló que ninguna de ellas estaba completamente sorprendida por el advenimiento de las innovaciones Digitales y, sin embargo, el 80% de esas compañías todavía está en las primeras etapas de respuesta. Esto probablemente no debería sorprendernos. El conocimiento Digital es aún escaso en los niveles superiores de muchas compañías tradicionales, y, por ende, los ejecutivos a menudo no comprenden ni las amenazas ni las oportunidades. Al ser confrontados con nuevas tecnologías y movimientos de la competencia que no les resultan familiares, algunos hacen lo posible por ignorar la amenaza; se convencen a sí mismos (y buscan confirmación en el resto de su equipo) de que no va a durar o de que no significa mucho. Todo estará bien mientras sigan haciendo un buen trabajo en su negocio tradicional. Otros toman el rumbo opuesto: reaccionan nerviosamente a la euforia que celebra la innovación y luego hacen apuestas desmesuradas en estrategias basadas en corazonadas. En ambos casos, las compañías involucradas probablemente se verán en apuros.

Las compañías más exitosas comprenden la necesidad de responder, pero reconocen que la respuesta evolucionará junto con su experiencia y sus capacidades (ver el recuadro "NIKE se embarca en un futuro Digital"). Éstas adquieren y alimentan los conocimientos necesarios, yendo a menudo adonde está el talento (Silicon Valley, por ejemplo) en vez de esperar que los innovadores vengan a buscarlos. Tienen unidades de innovación que funcionan a un tiempo distinto del negocio central, para que esas unidades puedan experimentar y crecer sin las limitaciones de una gran organización. Pero a la vez trabajan

## NIKE se embarca en un futuro Digital

¿Quién podría estar más firmemente arraigado a la dimensión física que la compañía líder mundial de indumentaria deportiva? Sin embargo, NIKE ha comenzado a crear un negocio ampliamente basado en lo Digital, al punto en que *Fast Company* la nombró "La compañía más innovadora de 2013".

Una iniciativa temprana fue NIKEiD, el programa de personalización lanzado en 1999. Los compradores podían visitar [nike.com](http://nike.com) y personalizar algunos calzados NIKE, eligiendo sus propios colores básicos y destacados y luego agregar una "identidad personal" al producto. NIKE comenzó entonces a introducir innovaciones Digitales en otros puntos de la cadena de valor, creando enlaces entre la compañía y los consumidores que iban mucho más allá de la venta de un polerón o un par de zapatos deportivos. Por ejemplo, en 2006, el CEO de NIKE, Mark Parker, y el de Apple, Steve Jobs, dieron a conocer la aplicación NIKE+, un producto que conectaba el NIKE+ Air Zoom Moire, un calzado con sensor y receptor incluidos, con un iPod Nano. Los corredores podían ver datos sobre su tiempo, su distancia recorrida, las calorías consumidas y su ritmo en la pantalla del equipo o bien escuchar el informe en sus auriculares. Al terminar el entrenamiento, podían sincronizar el iPod con sus computadoras y seguir su progreso.

Hoy más de 20 millones de miembros en el planeta usan la plataforma NIKE+ para monitorear y compartir objetivos de carreras, entrenamiento y estado físico, dando a la compañía datos invaluable sobre quiénes son sus clientes y qué es lo que más valoran. Los dos modelos de la pulsera electrónica de NIKE, NIKE+ FuelBand y NIKE+ FuelBand SE, llevan la relación post venta un paso más allá. Las FuelBands miden todos los movimientos del usuario a lo largo del día, registrando indicadores tales como pasos dados y calorías consumidas. Tal como con los sensores de calzado y la aplicación NIKE+ los usuarios pueden capturar estos datos, monitorearlos y registrar su nivel de actividad y compartir la información en las redes sociales.

La compañía ha encontrado maneras creativas de integrar lo digital y lo físico no sólo en sus productos sino también en su sistema de comercialización. Por ejemplo, en 2012, preparándose para lanzar su nuevo calzado NIKE Free Run+ 3, NIKE primero se lo ofreció a sus usuarios de NIKEiD, que respondieron creando más de un millón de diseños en apenas dos semanas. La agitación que se generó creó "un impulso enorme y altas ventas (...) cuando los NIKE Free Run+ 3 llegaron a las estanterías de las tiendas", dijo Christiana Shi, ejecutiva de la compañía. Otro ejemplo: el "club de entrenamiento femenino", una sección especial de las tiendas NIKE que reúne productos para la mujer, servicios como prueba de talles para ropa interior deportiva y calzado, y clases de entrenamiento, "todo para que ella encuentre, elija y compre más fácilmente el producto adecuado de manera impecable a lo largo de los canales de NIKE", según Shi.

Un paso importante ha sido la reorganización de NIKE para fomentar estas innovaciones, incluyendo el establecimiento de una división Digital Sport en 2010 y la creación de una plataforma de comercio electrónico de vanguardia. Los resultados incluyen mayor participación de mercado en áreas clave, un 32% de crecimiento en ventas de comercio electrónico desde el año fiscal 2012 al 2013 y un precio de acciones en alza en el mercado, desde menos de US\$ 40 a casi US\$ 80 a fines de 2013. "NIKE ha despegado desde la vestimenta deportiva hacia la tecnología, los datos y los servicios, algo que es muy difícil que cualquier compañía logre", dijo un analista a *Fast Company*.

para mejorar el negocio central en sí, comprendiendo que el mismo tiene ventajas competitivas potenciales. Finalmente, reúnen el negocio central con los innovadores, transformando la compañía y capitalizando esas ventajas competitivas para crear innovaciones Digicales propias.

El manejo del tiempo y el equilibrio son delicados. Si se logra el éxito del proceso, como parecen haber hecho compañías como Disney, Audi y el Commonwealth Bank of Australia, el negocio central, revitalizado, continuará generando crecimiento y ganancias. Si no se lo logra, la organización suprimirá las innovaciones. Por supuesto, algunos de los pasos dados en el camino serán estaciones transitorias; la historia los verá como puntos de transición, como lo fueron las videocasetas. Pero desde la perspectiva de una compañía, importa poco. Incluso si una innovación en producto, estructura organizacional o estrategia para móviles resulta ser transitoria, ayuda a la compañía a extender su negocio, genera dinero para sostener nuevas transiciones y construye capacidades que serán esenciales para el éxito futuro.

Entonces, la respuesta se lleva a cabo en un período de años. Hemos visto que durante ese tiempo los innovadores Digicales de virtualmente cualquier industria pasan por tres etapas de desarrollo bastante diferentes. Saber en qué etapa se encuentra actualmente su negocio le puede ayudar a entender mejor la relación entre su negocio tradicional y su nuevo negocio. También puede ayudar a hacer los movimientos adecuados desde esta etapa hacia la siguiente.

**Principiantes.** La mayoría de las compañías recién está comenzando. Todavía son novatas. Pero no todas las Principiantes son iguales. Algunas son pioneras, pueden estar en una industria que se mueve lento, pero esperan liderar a sus pares hacia el futuro Digical. Otras están retrasadas, llegan tarde a la fiesta y están bastante detrás de la competencia.

A pesar de sus situaciones diferentes, ambos grupos suelen tener un aspecto similar. Las Principiantes todavía están viendo cómo experimentar con nuevas fusiones Digicales mientras mantienen su negocio principal. Todavía están tratando de identificar las necesidades y las frustraciones de sus clientes. Pueden ser lentas para

innovar y posiblemente tienen mucho dinero invertido en tecnologías más antiguas. Es probable que su organización tenga compartimentos estancos y que su cultura sea conservadora. Hemos descubierto que los ejecutivos de compañías Principiantes están a menudo preocupados por desarrollar nuevas opciones de crecimiento, incluso cuando tienen completa confianza en sus negocios centrales tradicionales.

Danone es una compañía que se puede calificar como Principiante pionera. Su industria, bienes de consumo envasados, ha sido generalmente lenta para crear productos Digicales o adoptar canales online, y en 2012 el director de comunicaciones de Danone reconoció que la compañía “no era realmente un adoptante temprano” de innovaciones digitales. Al momento de este análisis, Danone ha hecho sus primeros movimientos en marketing digital y en redes sociales y ha anunciado (pero no lanzado todavía) un imán para las heladeras equipado con Wi-Fi que permite a los usuarios determinar sus preferencias para la entrega de agua embotellada y que transmite esta información al proveedor. Danone también ha creado el puesto de vicepresidente de conexión, medios e innovación, responsable de integrar sus esfuerzos de marketing online y offline.

**Intermedias.** Las compañías que están en el nivel Intermedio típicamente ya han lanzado algunas iniciativas Digicales. En lugar de simplemente responder a las amenazas de sus rivales, han salido a ganarle a la competencia, aún cuando esto puede haber requerido hacer grandes inversiones en nuevas tecnologías o buscar nuevos clientes. El futuro puede ser atemorizante, pero desde el punto de vista de una Intermedia, es inevitable. A pesar de que muchas Intermedias todavía tienen capacidades de infraestructura promedio, están probando y aprendiendo aceleradamente. Organizacional y culturalmente, ven los objetivos Digicales con entusiasmo, a pesar de que unidades individuales puedan ser protectoras de sus habilidades únicas en su área. Los ejecutivos de las organizaciones Intermedias suelen crear nuevas métricas de desempeño (como lealtad o participación de mercado de los clientes Digicales más atractivos) para enfocar los esfuerzos de la organización y construir confianza en el nuevo rumbo.

Macy's ofrece un buen ejemplo de una compañía Intermedia. Ya en 2005, la cadena minorista estaba invirtiendo fuertemente en capacidad de sitio web e infraestructura, y en 2010 diseñó una estrategia "omnicanal" para crear una experiencia impecable para los clientes, tanto online como en las tiendas. Recientemente, ha estado llevando a cabo un gran número de iniciativas Digicales. Ha integrado la mayor parte de su compra online con sus tiendas físicas, convirtiendo virtualmente a todas sus tiendas en centros de servicios multicanal; los clientes pueden hacer pedidos online y luego retirar sus compras en una tienda local. Su tienda icónica de Herald Square en la ciudad de Nueva York, una de las tiendas departamentales más grandes del mundo, está siendo renovada a un costo de US\$ 400 millones; ésta tendrá innovaciones Digicales como directorios interactivos, información digital de productos, uso generalizado de etiquetado RFID y una nueva aplicación móvil para guiar a los clientes mientras compran.

**Expertas.** Las compañías que han alcanzado el nivel de Expertas por lo general ya han estado en el tema por un tiempo. Perciben las posibilidades de la revolución Digical y han pasado de compararse con la competencia a innovar con los clientes. Tienen los sistemas integrados y las herramientas que se necesitan para permitir el cambio e inventan nuevas capacidades sobre la marcha. Organizacionalmente, son un equipo único, con cultura unificada y pocas brechas de capacidades. Por lo general, las Expertas no se duermen en los laureles y se dan cuenta de que sus innovaciones enfrentan constantes amenazas de las más nuevas. Como resultado, prueban permanentemente nuevos enfoques y superan los límites de lo posible. Digical no es ya un agregado, es parte del modo en que llevan adelante sus negocios.

Un ejemplo puede ser Disney, cuya unidad Imagineering ha estado redefiniendo el entretenimiento en parques temáticos durante varias décadas. Imagineering comenzó combinando experiencias digitales y físicas cuando la tecnología digital era torpe y cara, desde un recorrido emocionante controlado por computadora (Space Mountain, inaugurado en 1975), hasta atracciones Audio-Animatronics (figuras robóticas que hablan) y otros. Con el paso de los años introdujo de todo, desde nuevas tecnologías de realidad virtual hasta figuras capaces de interactuar con una audiencia ("Turtle Talk with Crush",

el tranquilo personaje de *Buscando a Nemo*). Los 1.500 empleados de Imagineering suelen trabajar en equipos que reúnen arquitectos, ingenieros, diseñadores de software, artistas y profesionales de cualquier otra disciplina que requiera un proyecto. Al trabajar, los equipos pueden utilizar innovaciones como el DISH (Digital Immersive Showroom), que tiene paredes con paneles de alta definición y captura de movimiento de alta precisión para simular un recorrido o cualquier otra atracción.

La *Figura 2* ofrece algunos lineamientos para cada uno de los seis elementos que indican si una compañía es una Principiante, una Intermedia o una Experta. Recorrer cada uno de los elementos de la columna de la izquierda puede ayudar a determinar cuál de las tres descripciones de categorías de la línea superior se ajusta mejor a su organización. Si encuentra más de tres elementos en una misma categoría, ése es probablemente su mejor punto de partida para elegir el curso adecuado de acción.

### **Determinar adónde se quiere ir y cuán rápido se necesita llegar**

La mayoría de las compañías naturalmente intentan moverse hacia un estado más avanzado de desarrollo Digical (*ver Figura 2*). Esperan superar a los competidores y eventualmente convertirse en Expertas. Pero los movimientos correctos para una compañía pueden ser inadecuados para otra. Determinar sus objetivos Digicales y diseñar un ritmo de cambio apropiado depende sobre todo de su industria y de su situación (*ver Figura 3*). Considere cómo las experiencias muy distintas de Sears y Macy's reflejan el modo en que algunos movimientos tienen éxito mientras que otros fracasan.

Sears se subió temprano al tren digital. En 1984, mucho antes de que existiera la web, este retailer y dos socios crearon el proveedor de servicios online que se conocería como Prodigy. Como compañía con un negocio de venta por catálogo antes próspero, Sears parecía bien posicionada para migrar a online los pedidos por catálogo. Pero los años posteriores trajeron frustración: ni Prodigy ni una asociación posterior con AOL estuvieron a la altura de las expectativas. A medida que el mercado del comercio electrónico prosperó, Sears empezó a perder participación de mercado ante los comercios online como Amazon.com.

*Figura 2:* Las compañías están en distintas etapas del desarrollo Digical

	Principiante	Intermedia	Experta
Ambiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horizontes de <b>1 a 2 años</b></li> <li>• <b>Enfoque prudente</b> para probar la viabilidad con inversiones mínimas</li> <li>• Alta dependencia de <b>comparación con competidores</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horizontes de <b>3 años</b></li> <li>• <b>Creciente participación de mercado</b> y mejora de ganancias</li> <li>• Reducir puntos dolorosos y mejorar la integración en el <b>camino actual que sigue el cliente</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horizontes de <b>5 años o más</b></li> <li>• <b>Expectativas reales de redefinir</b> el juego</li> <li>• Innovación <b>centrada en los clientes</b></li> </ul>
Estrategias operativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoques de <b>bajo riesgo y probados</b></li> <li>• <b>Foco estrecho</b> en unos pocos pasos de la cadena de valor (a menudo marketing, ventas o costos operativos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativas de <b>prueba y de aprendizaje</b> más audaces</li> <li>• <b>Integración e innovación más amplias</b> de las interacciones entre funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pruebas constantes con mayor secreto</b>; avances muy esperados</li> <li>• <b>Abarcar</b> la jornada completa del cliente</li> </ul>
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los <b>compromisos con costos hundidos</b> y con <b>tecnologías obsoletas</b> impiden el progreso</li> <li>• <b>Enfoque en la eficacia</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Redes crecientes de conexiones y personas</b> permiten mayor cambio</li> <li>• <b>Responsabilidades complicadas</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Activos de última generación</b></li> <li>• <b>Sistemas y herramientas integrados</b> mejoran la calidad, la velocidad, la eficiencia y los resultados de las decisiones</li> </ul>
Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Silos independientes</b> con métricas separadas</li> <li>• Se construyen <b>nuevas capacidades incómodas</b>; a menudo se terceriza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Coordinación creciente</b> y relaciones más matriciales</li> <li>• Los <b>gerentes del negocio central buscan mayor control</b> de las iniciativas Digicales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Habilidades Digicales presentes</b> en toda la compañía</li> <li>• <b>Un equipo</b> con cultura unificada y centros de excelencia de primer nivel; internalización de las capacidades centrales</li> </ul>
Gestión del cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Se delega</b> en personas muy independientes</li> <li>• <b>Interacciones periódicas</b> con la alta Gerencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los <b>proyectos de mayor importancia estratégica son vistos como agregados</b> a las tareas diarias</li> <li>• Cambios <b>enfocados en la integración</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Procesos estratégicos continuos</b></li> <li>• <b>Un portfolio balanceado</b> de innovaciones incrementales y de ruptura</li> </ul>
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Frustración de los clientes</b></li> <li>• <b>Retraso en la innovación</b>; baches frecuentes e inesperados</li> <li>• <b>Crecimiento positivo de las ventas</b>, utilidades en riesgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Menos quejas de los clientes</b></li> <li>• <b>Ocasionales innovaciones disruptivas</b></li> <li>• La innovación Digical aumenta el <b>momentum a nivel de ingresos y resultados</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una base de <b>promotores leales y apasionados</b></li> <li>• Desempeño <b>ampliamente admirado</b></li> <li>• <b>Digical redefine</b> la fuente de creación de valor de la compañía</li> </ul>

*Figura 3:* Sus próximos pasos dependen de la situación de su compañía

Etapa de evolución en la industria	Etapa de desarrollo de la compañía		
	Principiante	Intermedia	Experta
Movimiento rápido	Asociarse o perecer	Apurar la innovación y las adquisiciones	Liderar la innovación con los clientes
A medio camino	Seguir al líder, intentar sobrepasarlo	Plantear ambiciones que permitan un salto, considerar adquisiciones	Sorprender a los clientes, desanimar a los competidores
Movimiento lento	Construir capacidades fundacionales	Escalar logros de capacidad para ganar participación	Evitar adelantarse a los clientes

Rezagado
  En paridad
  Líder/pionero

Sears lo intentó de nuevo bajo el liderazgo de Edward S. (Eddie) Lampert, quien compró el control de la compañía en 2005. Lampert dividió la compañía en más de 30 unidades de negocio independientes, cada una con jefes funcionales, directorio, balances y estrategia propia. También invirtió fuertemente en el negocio de comercio electrónico de Sears, creando lo que un analista de Credit Suisse llamó un sitio web “mejor que el de cualquier otro de mis clientes de retail”. En 2012, Lampert creó el puesto de vicepresidente de experiencia del cliente y venta minorista integrada, esperando integrar sus negocios digitales y físicos.

Sin embargo, en retrospectiva, la compañía parece haber hecho al menos dos errores de cálculo. La estructura radicalmente descentralizada de Sears ha sido un obstáculo para la colaboración. Y la compañía eligió subinvertir en una parte de esa ecuación: sus tiendas. En 2012, por ejemplo, gastó un promedio de US\$ 1,46 por pie cuadrado en sus tiendas, comparado con el promedio de US\$ 9,45 que, según el *New York Times*, gastaron cuatro de sus mayores competidores en las suyas. Así,

los informes de los principales medios de comunicación se refirieron a las “descuidadas” tiendas de Sears. Cayeron las ganancias, poniendo presión en las inversiones en la web. “Me gustaría ir más rápido. Me gustaría crecer”, dijo Lampert al *Times* en 2013. “Simplemente no estamos ganando dinero, lo que hace mucho, mucho más difícil financiar la transformación”.

Macy’s siguió un camino diferente, aunque con algunos tropiezos propios. La compañía lanzó Macys.com como parte de su división Macy’s West en 1996, y dos años después estableció la unidad como una subsidiaria independiente en el Valle del Silicio. El objetivo era “aprovechar completamente el surgimiento continuo de Internet como vehículo para las necesidades de los consumidores”. Incluso así, Macy’s no era una pionera online; la publicación *Women’s Wear Daily* se refirió a su estrategia como “de llegada relativamente tardía”. Para acelerar sus esfuerzos, la compañía pagó US\$ 1.700 millones en 1999 por Fingerhut, un vendedor directo con varios catálogos y emprendimientos de comercio electrónico. Los analistas aplaudieron este movimiento,

que le dio a Macy's acceso a la extensa base de datos de marketing de Fingerhut y sus habilidades de ejecución. Pero en 2002, Macy's anunció la desinversión en Fingerhut, citando su falta de "valor estratégico".

Entonces Macy's duplicó la apuesta en innovación. En 2006 anunció una inversión de US\$ 130 millones en Macy's.com, seguida de otros US\$ 100 millones en 2007. En 2010 anunció una nueva estrategia omnicanal. Viendo que los clientes que compraban tanto online como en las tiendas generaban cinco veces más ganancias que los que compraban sólo online, Macy's apuntó a una integración mayor. Invertió fuertemente en sus tiendas físicas, no sólo en su tienda insignia de Herald Square sino también en cientos de otras. Hizo un piloto con el uso de tiendas como centros de distribución, enviando artículos directamente a compradores online y tomando pedidos desde las tiendas cuando un artículo faltaba en los depósitos para venta online. También invirtió en nueva capacitación y en herramientas para los vendedores de las tiendas como parte de su campaña "MAGIC Selling", un programa diseñado para alentar a los vendedores a "vender desde el corazón y dar un paso extra para hacer que cada cliente se sienta especial". En enero de 2013, el vicepresidente ejecutivo de estrategia omnicanal asumió el nuevo rol de director de omnicanal, reportando directamente al CEO. El ejecutivo de ese puesto no sólo supervisa el desarrollo de estrategias para integrar las tiendas de la compañía y las actividades online y de móviles, sino que también es responsable de los sistemas y la tecnología, la logística y las funciones operativas relacionadas de la compañía. A diferencia de Sears, el desempeño financiero de Macy's mejoró significativamente y ganó participación de mercado. Sus acciones subieron sin cesar entre 2010 y 2013, con un aumento de 43,1% sólo en 2013 (comparado con un aumento en el índice S&P 500 del 28,5%).

¿Cómo explicar la diferencia entre ambos retailers? Las dos compañías empezaron como Principiantes. Pero las inversiones unilaterales de Sears tuvieron el efecto de prolongar su calidad de Principiante, en tanto que el enfoque multifacético de Macy's la hizo avanzar al estado Intermedio. Ninguna de ellas ha llegado al nivel de Experta, pero Macy's actualmente tiene mejor probabilidad de llegar antes.

La experiencia de ambas cadenas subraya un punto clave de nuestro análisis. La posición actual de su compañía le ofrece dos conjuntos específicos de desafíos y oportunidades, y usted puede ignorar esos desafíos y oportunidades a su propio riesgo.

Si su compañía es una Principiante en una industria que se mueve rápidamente, su mejor opción puede ser hallar un socio. Si usted es un Experto en una industria de movimiento lento, está bien posicionado, pero debe ser cuidadoso de no adelantarse a sus clientes. Las compañías que están en industrias a mitad de camino probablemente enfrentan el conjunto más complejo de desafíos y contrapartidas (ver *Figura 3*). Por ejemplo:

- Una Principiante en una industria intermedia tiene que estar a tiro de piedra de los líderes incluso mientras domina lo básico. Como en una carrera de autos, puede intentar seguir a los líderes, recorriendo su camino mientras está atenta a las oportunidades de pasarlos. Entre las claves: atraer el talento adecuado al proyecto, invertir para deslumbrar a los segmentos de clientes de alta prioridad y asociarse con terceras partes expertas. Internamente, la tarea es elevar el límite de velocidad cultural y asegurarse de que todos los ejecutivos estén a bordo durante la travesía.
- Una Experta en una industria intermedia enfrenta un conjunto diferente de opciones y elecciones. Como Amazon, tiene que desarrollar y defender barreras propietarias, priorizando la participación de mercado a largo plazo por encima de las ganancias a corto plazo. Puede construir y explotar ventajas de escala, tal vez haciendo adquisiciones preventivas. Debería intentar maravillar a sus clientes regulares y debería desafiarse a sí misma apuntando a los que son más valiosos y difíciles de complacer. En cuanto a la competencia, la mejor estrategia a menudo es mantenerlos desconcertados. ¿Quién puede olvidar la promesa de Jeff Bezos a fines de 2013 de que algún día Amazon iba a entregar sus productos por medio de drones?

Conocer el ritmo de evolución de su industria y la etapa de desarrollo de su compañía también lo ayudará a navegar algunos de los desafíos centrales que enfrenta cualquier organización al confrontar el futuro *Digical*.

**Rápido o lento.** Uno de estos desafíos es la eterna cuestión sobre cuán rápido moverse. Ir demasiado lento e ir demasiado rápido son igualmente peligrosos. La enorme inversión de Sears en Prodigy fue prematura. También lo fue la adquisición de Fingerhut por parte de Macy's. Las compañías que se mueven rápido y dan un salto por delante de las otras quizás no se dan un tiempo adecuado para probar y aprender. Pueden invertir demasiado fuerte en áreas que no aumentan materialmente las ventas y las ganancias; pueden dañar sus márgenes de ganancias y así su retorno sobre el capital. Si no logran sus objetivos, pueden erosionar la confianza de los inversores en el negocio y en sus gerentes. Poca gente recuerda ahora la situación precaria de Amazon en 2001, cuando el valor de sus acciones había caído de US\$ 107 a US\$ 7. De no haber sido por un nuevo CFO, quien levantó US\$ 672 millones en bonos convertibles en el exterior justo un mes antes de que el mercado bursátil colapsara, Amazon probablemente habría enfrentado la quiebra.

Pero esperar que otros innoven en un terreno nuevo y caro presenta peligros similares. Las compañías pueden perder liderazgo y escala. Usualmente, volver a ganar participación de mercado es más caro que sostenerla. Los que se mueven lento pierden gente talentosa y se arriesgan a sacrificar gran parte de su patrimonio de clientes, particularmente los compradores más jóvenes que representan el futuro de la compañía. Cuando usted se enfrenta con innovaciones transformadoras, es difícil ser un "seguidor rápido". Si la inversión necesaria para estar a la altura de los competidores son US\$ 1.000 millones anuales durante tres años, pero usted intenta avanzar con US\$ 500 millones por año, al final del período de tres años tendrá un retraso de US\$ 1.500 millones, una brecha tan grande que no podrá sortear.

Para prosperar, una compañía necesita moverse suficientemente rápido para estar delante de los competidores y avanzar a la próxima etapa. Tratar de saltarse una etapa rara vez funciona, pero permanecer en la misma durante mucho tiempo lo dejará fuera de carrera.

**Separación o integración.** Un segundo desafío es gestionar el equilibrio entre separación e integración. La separación de una unidad innovadora en las fases tempranas de desarrollo permite una cultura más flexible y empre-

dedora, libre para desafiar el status quo y los modelos de negocios existentes. Ayuda a una compañía a atraer y retener talento tecnológico superior y a desarrollar conocimiento profundo. Una unidad separada elimina los miedos de canibalización y permite el establecimiento de objetivos e incentivos altamente motivacionales. Aumenta la velocidad y la creatividad operativa de una compañía y genera más innovaciones revolucionarias.

Pero en un mercado *Digical* ninguna compañía puede mantener la separación para siempre. Los clientes esperan una integración impecable de las experiencias digitales y físicas, lo mejor de ambos mundos, en lugar de las interacciones dislocadas y frustrantes que a menudo provienen de silos autónomos. Y si el primer conjunto de cambios es exitoso y la compañía avanza a la etapa siguiente, entonces las unidades independientes básicamente reemplazarán a las unidades tradicionales, o bien utilizarán su experiencia exitosa para ayudar a transformar el negocio tradicional.

La integración trae una serie de beneficios, incluyendo eficiencia y economías de escala, coordinación y comunicación en tiempo adecuado y menor conflicto. Evita la redundancia y permite que una compañía utilice activos existentes para encarar áreas problemáticas. Pero una compañía generalmente tiene que integrarse lentamente. Primero llega la integración "suave", socializando, haciendo que los equipos ejecutivos trabajen juntos, apreciando lo que el otro grupo puede hacer. Luego vienen los pasos más difíciles, con líneas discontinuas de responsabilidad que conectan a las personas de ambas unidades. Con el tiempo, una vez que las personas se sienten a gusto con las otras y con sus propios roles, esas líneas pueden volverse continuas.

## Mirando hacia adelante

El ritmo de cambio ha sido tan rápido en las últimas décadas que muchos ejecutivos ya se sienten rezagados. Esto es un error. La transformación *Digical*, como la propia revolución de las computadoras, es una carrera larga y apenas hemos pasado la línea de largada. Veamos el comercio electrónico. La web ha estado disponible para uso comercial desde hace unos 20 años. Muchas compañías han construido enormes organizaciones en

Liderando una transformación *Digical*<sup>®</sup>

torno a sus capacidades de comercio electrónico, y su negocio genera miles de millones de dólares. Pero el comercio electrónico todavía representa menos del 10% de las ventas de retail.

Veamos también todas las compañías que prueban el terreno de la transformación *Digical*. Hace no mucho, la industria automotriz parecía estática y falta de imaginación, la quintaesencia de los negocios de la vieja economía. Actualmente, compañías como Ford y Audi están desarrollando varias tecnologías *Digicales*: autos que estacionan solos, redes inalámbricas que conectan autos entre sí, autos eléctricos con paneles solares en el techo y muchas más. Las líneas aéreas también están mojando sus pies en el agua. Por ejemplo, Delta ofrece un seguimiento de equipaje por medio de Wi-Fi. Ha equipado a sus auxiliares de vuelo con dispositivos portátiles y está equipando a los pilotos con tablets Surface 2 como “bolsas de vuelo electrónicas” para reemplazar a los papeles y los diagramas en la cabina. Delta también gastó alrededor de US\$ 140 millones para mejorar su sitio web y su presencia móvil, y generó una nueva aplicación de iPad

que funciona como una guía de viaje. Entre las características de la aplicación está “Glass Bottom Jet”, que permite que los pasajeros en vuelo vean en su dispositivo móvil la ciudad que están sobrevolando.

Incluso ya participa el Servicio de Correos de los EE.UU. (USPS). A pesar de que el correo electrónico ha diezmado las cartas de primera clase, el comercio electrónico ha llevado a una explosión en entrega de paquetes, y los correos privados no tienen la capacidad necesaria en períodos de alta demanda. El Servicio de Correos de los EE.UU. ha desarrollado sus capacidades de seguimiento y logística al punto en que pudo asociarse con Amazon en la temporada de fin de año de 2013 para facilitar las entregas dominicales.

Conclusión: no es demasiado tarde. Todas las compañías están experimentando e innovando, pero la mayoría son Principiantes. La transformación *Digical* está en proceso, pero todavía es joven. Una compañía que se sume ahora tendrá las estrategias y los activos que necesita para competir en un futuro *Digical*. 

---

\**Digical*<sup>®</sup> es una marca registrada de Bain & Company, Inc.

## Contactos clave en las prácticas de Retail y de Productos de Consumo de Bain:

**Américas:**  
**Darrell Rigby** en Boston (*darrell.rigby@bain.com*)  
**Suzanne Tager** en Nueva York (*suzanne.tager@bain.com*)  
**Elizabeth Spaulding** en San Francisco (*elizabeth.spaulding@bain.com*)  
**Mike Baxter** en Nueva York (*mike.baxter@bain.com*)  
**Marcial Rapela** en Santiago (*marcial.rapela@bain.com*)

**Asia-Pacífico:**  
**Serge Hoffman** en Hong Kong (*serge.hoffman@bain.com*)  
**Michael Woodbury** en Melbourne (*michael.woodbury@bain.com*)

**Europa, Medio Oriente y Africa:**  
**Marc-André Kamel** en París (*marc-andre.kamel@bain.com*)  
**Nick Greenspan** en Londres (*nick.greenspan@bain.com*)  
**Dirk Vater** en Frankfurt (*dirk.vater@bain.com*)



*Ambición Compartida, Resultados Verdaderos*

## **Bain & Company es la firma de consultoría de gestión a la que recurren los líderes de negocios del mundo cuando buscan resultados**

Bain asesora a sus clientes en estrategia, operaciones, tecnología, organización, capital de inversión y fusiones y adquisiciones. Desarrollamos perspectivas prácticas y a medida sobre las que los clientes actúan, y transferimos habilidades que hacen que el cambio sea permanente. Fundada en 1973, Bain tiene 51 oficinas en 32 países, y nuestra profunda experiencia y nuestra lista de clientes abarcan todas las industrias y sectores económicos. Nuestros clientes han superado el mercado de acciones en 4 a 1.

### **Qué nos diferencia**

Creemos que una firma de consultoría debe ser más que un asesor. Por eso nos ponemos en los zapatos de nuestros clientes, vendiendo resultados, no proyectos. Alineamos nuestros incentivos con los de nuestros clientes ligando nuestros honorarios a sus resultados y colaboramos para liberar el máximo potencial de su negocio. Nuestro proceso Results Delivery® construye las capacidades de nuestros clientes, y nuestros sólidos valores True North significa que siempre hacemos lo correcto para nuestros clientes, las personas y comunidades.

Av. Apoquindo 2827 - Piso 20  
Las Condes, Santiago  
+56 2 2898 2000  
marcial.rapela@bain.com

Para más información, visite [www.bain.cl](http://www.bain.cl)

ÁMSTERDAM • ATLANTA • BANGALORE • BANGKOK • BOSTON • BRUSELAS • BUENOS AIRES • CHICAGO • CIUDAD DE MÉXICO • COPENHAGUE • DALLAS • DUBAI • DUSSELDORF  
ESTAMBUL • ESTOCOLMO • FRANKFURT • HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • JAKARTA • JOHANNESBURGO • KIEV • KUALA LUMPUR • LAGOS • LONDRES • LOS ÁNGELES  
MADRID • MELBOURNE • MILÁN • MOSCÚ • MUMBAI • MÚNICH • NUEVA DELHI • NUEVA YORK • OSLO • PALO ALTO • PARÍS • PEKÍN • PERTH • RÍO DE JANEIRO • ROMA  
SAN FRANCISCO • SANTIAGO • SÃO PAULO • SEÚL • SHANGHAI • SINGAPUR • SYDNEY • TOKIO • TORONTO • VARSOVIA • WASHINGTON, D.C. • ZÚRICH