

La transformación digital en empresas B2B



La transición que están viviendo las organizaciones, migrando desde lo offline a lo online, sobre todo en el mundo B2B, es un tema en boga.

Esto dado que, al contrario que en el modelo B2C, en empresas que tienen como principal cliente a otra empresa, la transformación digital y la discusión de sobre evolucionar hacia la omnicanalidad, no ha sido tan intensiva como cuando el cliente final es una persona.

La comunicación entre empresas, así también como la resolución de problemas y satisfacción de necesidades, se centran más en cómo cada una calza en la cadena de valor de la otra, que en hacer el delivery de un producto o servicio.

Generalmente, la discusión gira en torno a cómo se operará en un entorno digital, en la migración de sistemas y soportes tecnológicos y en cómo la estructura organizacional soportará esos cambios.



En Chile, el crecimiento de la economía digital, entendida como todas las actividades que se relacionan con transacciones tecnológicas (transferencias bancarias, desarrollos tecnológicos, operaciones en línea, etc.), ha sido significativo desde el 2011 hasta hoy, tendiendo a tasas en torno al 10%. Esto revela el primer síntoma de consolidación, luego del vertiginoso ritmo de la primera mitad de la década pasada, por sobre el 20% anual. Lo anterior, se ve reflejado en que al 2015 la participación de la economía digital en las ventas totales de Chile, fue del 4,7% (Fuente: CCS). Gran parte de estas transacciones provinieron del mundo B2B.

Lo anterior, configura un escenario propicio para la transformación digital de las organizaciones. Sin embargo, vemos que recién el 56% de las PyMe chilenas utilizan comercio electrónico; y que en el caso de las Grandes Empresas, es el 72,8%. Una participación no necesariamente alta, considerando que este segmento agrupa multinacionales con disponibilidad de recursos



Entonces, si los factores externos (contexto de crecimiento positivo de la economía digital y acceso a la tecnología) son favorables, ¿cuáles serían los elementos claves para lograr una exitosa transformación digital?

En primer lugar, no podemos dejar fuera de este análisis a dos elementos claves al pensar en transformación digital: el Cliente y las Personas.

- El Cliente, en este caso, contiene de por sí una complicación adicional: son empresas que también obedecen a estructuras propias y a las cuales estamos vinculados en algún punto de nuestra cadena de valor, por lo que la metodología que se utilice en la evolución hacia el mundo digital debe contemplar esa vinculación también.

- Las Personas, considerando tanto las que integran nuestra organización, como las que son parte de la estructura de nuestro cliente. Como la transformación implica cambios desde la base de la organización, donde las Personas deben adaptarse a una nueva forma de hacer las cosas, el panorama involucra inversión en herramientas específicas, tales como capacitación, tecnología amigable, centros de atención, entre otros. De esta forma lograremos que las Personas evolucionen, participen y se sientan cómodas en la “nueva realidad”.

Todo este contexto hace concluir que la mayor complicación para desarrollar un cambio digital en una empresa B2B se relaciona, más que con la disponibilidad de recursos tecnológicos y condiciones económicas del momento, con cómo se relaciona la empresa con sus clientes.

Los errores más comunes en la transformación digital en el ámbito B2B

En PMG hemos acompañado a nuestros clientes en procesos de transformación en distintas industrias, lo cual nos ha permitido identificar una serie de errores comunes cuando se trata de emigrar hacia un entorno digital:

- No conocer el contexto digital en el que se mueve el Cliente. Si perseguimos ser digitales, también debemos ser consecuentes con el nivel digital de nuestros clientes y satisfacer sus necesidades con este parámetro como guía. Hay que considerar que el 95% de las empresas B2B hacen una investigación en línea, antes de realizar una compra.

- Considerar las herramientas digitales sólo en el entorno digital, dejando fuera la gestión en el entorno tradicional y en el interno de la organización, dificultando la comunicación y el relacionamiento con el resto del ecosistema organizacional.

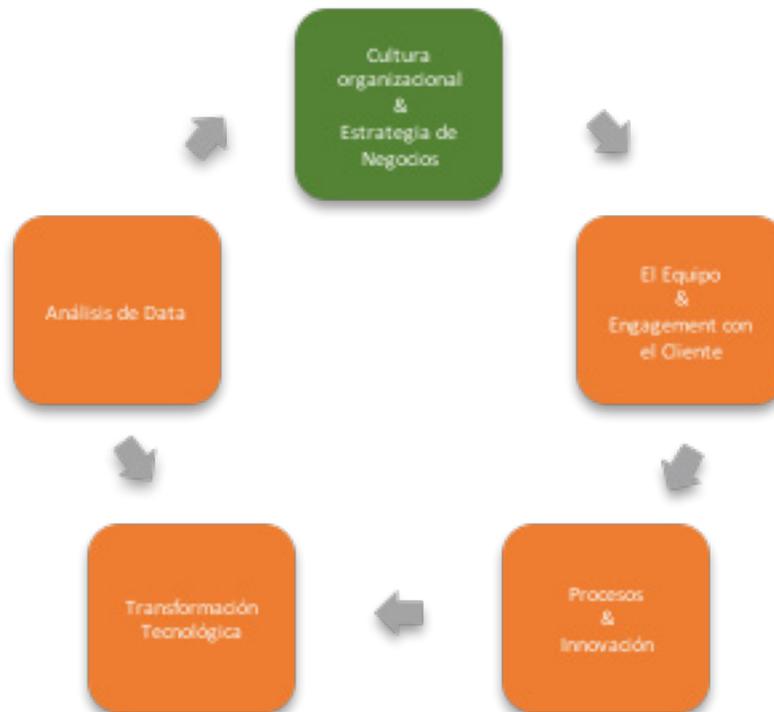
- Desde el punto anterior, se desprende otro gran error: orientar sólo ciertas áreas de la organización hacia la transformación digital (cómo por ejemplo marketing o logística), en vez de proyectar holísticamente. Una transformación digital implica revisar todos los procesos, soportes y controles, por lo tanto, la metodología utilizada debe considerar la necesidad de cambio en cada dimensión de la estructura, tomando en cuenta todos los procesos, personas, recursos y tecnología involucrada.

- Compararse con una empresa que nació digital. Una empresa que se transforma en digital, necesita de una metodología totalmente distinta que una empresa que concibe su negocio como digital desde su inicio. Así también los recursos y los plazos son radicalmente diferentes.
- No contar con expertos: la aplicación de una metodología de cambio no es suficiente para asegurar el éxito en un proceso de transformación, se debe contar con expertos dentro de la organización y fuera de ella, que guíen y acompañen el proceso.

La cultura organizacional y el Cliente como el inicio de la transformación

Al iniciar cualquier cambio dentro de una organización, la cultura (quiénes somos, cómo somos y cómo nos relacionamos) es el punto de partida. Conocernos y saber cuáles son las fortalezas y debilidades de la estructura, es la casilla cero de cualquier plan. Luego, adicionamos la estrategia de negocios y nos preguntamos: ¿cómo podríamos operar en un mercado interconectado, cumpliendo con los objetivos estratégicos?

Metodología de operación



Continuando con lo anterior, las capacidades del equipo y el saber (con compromiso organizacional) que el Cliente es el centro de la operación, nos guiarán a los siguientes pasos de adaptación al entorno digital: cómo llegamos al Cliente; qué tan preparado está el servicio que entregamos; cómo respondemos ante los imponderables; qué tan resistente es el equipo hacia los cambios.

Después del diagnóstico inicial, los procesos y la innovación toman un papel preponderante: sin los procesos adecuados y sin una nueva forma de hacer las cosas, tendremos acciones incoherentes y resultados negativos, que ralentizarán, en el mejor de los casos, el plan de transformación.

Por otro lado, la tecnología adecuada a utilizar es un resultante del momento en que la organización esté, los objetivos estratégicos que tenga y el engagement con el cliente que defina.

Transformación digital no es sólo integrar y desarrollar una tienda virtual o canales remotos, sino una nueva forma de compromiso con el cliente: disponibilidad, cercanía y servicio sin importar el canal.

Y el análisis continuo de la información transaccional y de comportamiento del Cliente, recogida a través de los distintos canales (volvemos una y otra vez a observar a nuestro Cliente, que después de todo, cambia con la misma o mayor rapidez que nosotros, porque también es una organización en un entorno digital), es la base para diseñar estrategias y tomar decisiones basadas en evidencia real y dinámica. A su vez, esto es lo que alimenta el inicio del nuevo ciclo recursivo, donde cuestionaremos, nuevamente, la estrategia, los recursos, el equipo y nuestra relación con el cliente, para entregar un servicio cada vez más adecuado.

Reflexión

En definitiva, podemos decir que la transformación digital no pasa por integrar tecnologías de punta, plataformas de atención al consumidor o carros de compras como acciones aisladas, sino que es un proceso donde implementamos una metodología donde miramos íntimamente a la organización, la cuestionamos, evaluamos como nos involucramos con el cliente y sus necesidades actuales, y luego decidimos cuál es nuestro rol como empresa/negocio y cómo satisfacemos de mejor forma sus necesidades en el entorno actual de mercado y en el largo plazo.



contacto@pmgchile.com