

RESUMEN
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL

Nº18 | OCTUBRE

2020

ECOSISTEMAS DIGITALES: NUEVOS ESCENARIOS DE LA INNOVACIÓN

Las compañías exitosas no se desarrollan en solitario, sino que logran resultados y crecen cuando construyen ecosistemas conectados digitalmente, que crean valor para todos sus participantes (clientes, proveedores, socios, etc.). Las empresas insertas en ecosistemas digitales, además de generar mayores ganancias que el resto de sus competidores, logran resultados valiosos al ser capaces de generar los vínculos necesarios para proporcionar productos y servicios complementarios que hacen de sus ecosistemas un lugar muy atractivo para los consumidores.

Lo que se destaca en este artículo del MIT Sloan Management¹ es la necesidad de desarrollar una fuerte capacidad de vínculos digitales para hacer crecer con éxito los ecosistemas digitales. Esto significa generar habilidades diferentes a las desplegadas en un ecosistema tradicional antes del Covid-19, que estaba caracterizado espacialmente por el contacto físico, pero económicamente por relaciones exclusivas, contratos a largo plazo e integraciones profundas. Es decir, todo lo cual lleva tiempo establecer y requerir un compromiso estratégico.

Los vínculos digitales generan crecimiento al agregar más productos y clientes a través de conexiones digitales con otras empresas que permiten una respuesta rápida a las necesidades de los clientes. Se requiere la capacidad de determinar y acordar con los socios quién creará valor, cómo se distribuirán los ingresos y qué datos se compartirán; también requiere la capacidad de añadir rápidamente los productos y servicios de los socios a través de conexiones que permitan procesamiento de pedidos, pagos y entregas inmediatas.

Para comprender mejor la asociación digital en los ecosistemas, este artículo analiza 2 impulsores o prácticas necesarias: preparación digital y curación. La preparación digital desarrolla características como ser distintivo, ser organizado digitalmente, y ser abierto; mientras que la curación se destaca por aliados que definen objetivos en conjunto, intercambian información y comparten beneficios.

Preparación digital

Las alianzas en ecosistemas digitales requieren de impulsores o socios que sean capaces de generar valor. Una alianza digital robusta requiere de una preparación digital con tres características principales: ser distintivo, ser organizado digitalmente, y ser abierto.

Para ser distintivo y atraer socios, un ecosistema digital necesita aportar un valor que le permita diferenciarse de sus competidores. Este valor puede venir en varias formas, como una marca de confianza, ofertas

¹ Este resumen se basa en el artículo "Driving Growth in Digital Ecosystems". Sebastian, Weill & Woerner, MIT Sloan Management, 2020. Disponible en: https://sloanreview.mit.edu/article/driving-growth-in-digital-ecosystems/?social_token=5a9f5437c08c9ed5b2da038ffb0e40e4&utm_source=twitter&utm_medium=social&utm_campaign=sm-direct

convincentes, precios bajos, o una experiencia excelente del cliente. Por ejemplo, Fidelity Investment utilizó sus factores diferenciadores -confiabilidad, escala mundial y liderazgo en el mercado- para atraer a los socios que podrían proporcionar servicios adicionales y valor único a los clientes. De este modo, los clientes de Fidelity acceden a una gran variedad de ofertas, como la refinanciación de préstamos estudiantiles y servicios de mediación y legales, a través de diversos socios digitales de la empresa.

Ser digitalmente organizado requiere modelos operativos optimizados para los ecosistemas digitales. Esto por lo general requiere que renueven los procesos utilizados en las alianzas tradicionales, como las adquisiciones, el control de calidad y procedimientos legales, convirtiéndolos en procesos más digitales y conectados. Las empresas más capacitadas son aquellas que utilizan metodologías ágiles y aprovechan complejos análisis de datos, mejorando sus niveles de velocidad y flexibilidad para trabajar con socios digitales. En este sentido, se debe fomentar un cambio cultural duradero para fomentar la asociación, equipos ágiles y la democratización de los datos.

Ser abierto se refiere a la facilidad de conectarse con buenos impulsores de ecosistemas. Es decir, ser capaces de compartir sus capacidades básicas distintivas y escalar rápidamente a alianzas digitales a través de interfaces de programación (APIS). En este sentido, encontramos que las conexiones digitales entre empresas a través de estas interfaces han aumentado significativamente en los últimos años. En 2017, las empresas compartieron, en promedio, el 24% de sus capacidades básicas externamente a través de API; en 2019, el promedio había aumentado al 37%.

Curadores

En este artículo, se establece que los impulsores del ecosistema deben cumplir el rol de “curadores” de los productos y servicios que ellos ofrecen. En otras palabras, los curadores coordinan las alianzas digitales creando y expandiendo el ecosistema. De esta forma, los ecosistemas con mayor participación en el mercado presentan estructuras más abiertas con un conjunto más amplio de empresas invitadas a asociarse y una amplia selección de productos a los clientes. Por ejemplo, Siemens Healthineers abarca dominios de salud, finanzas, vida cotidiana y educación.

Los buenos curadores tienen tres características claves: objetivos en conjunto, intercambiar información y compartir beneficios.

En cuanto a los objetivos en conjunto, los ecosistemas exitosos establecen una visión compartida que sirve de base para la creación de valor y la gobernanza en el ecosistema. Sobre el intercambio de información valiosa y mayoritariamente confidencial, los curadores definen quién obtiene qué información y establecen directrices sobre cómo se compartirá - tanto digital como éticamente-.

Los ecosistemas exitosos desarrollan mutuos beneficios entre sus socios. Adicionalmente a las ganancias, los beneficios incluyen impulso a la fidelidad al cliente y visibilidad. Muchas de las empresas con alianzas digitales complementan sus productos centrales mediante otros servicios de interés para sus clientes. Estas ofertas satisfacen las expectativas de los clientes otorgándoles más opciones.

3 preguntas antes de ser parte de un ecosistema digital

1. *¿Cómo su empresa se preparará para la asociación digital?* Comience por identificar los servicios distintivos que puede poner a disposición a través de las API a los socios digitales para que puedan complementarlos y crear propuestas de valor únicas para sus clientes. Impulse su transformación digital internamente para maximizar su capacidad de atraer socios externos.
2. *¿Cómo debería ser un ecosistema de socios con una curación desarrollada?* Identifique cuidadosamente los socios potenciales que tienen ofertas complementarias convincentes y que comparten su visión para los clientes, persigan asociaciones mutuamente beneficiosas y participen en el intercambio efectivo de información, que a menudo implica datos en tiempo real. Desarrolle información agregada para ayudarle a usted y a sus socios a evaluar el éxito.
3. *¿Quién será responsable de la alianza digital en su organización?* Con demasiada frecuencia, nadie es responsable de la asociación digital, o se delega en el grupo de adquisiciones, donde el enfoque tiende a ser conseguir el mejor precio para un producto. En este sentido, la preparación digital y la implicación del equipo directivo es esencial. La presencia de directores generales y directores generales digitales que son impulsores efectivos de la transformación digital predice significativamente la participación efectiva de los ecosistemas. Y otros ejecutivos con conocimientos digitales, como CFO, directores de marketing y jefes de unidades de negocio, son particularmente importantes para ejecutar asociaciones digitales y captar valor de los ecosistemas.