

IBM Institute for Business Value

La empresa móvil: un concepto en expansión

Cómo establecer la agenda estratégica



IBM Institute for Business Value

IBM® Global Business Services, a través del IBM Institute for Business Value, pone a disposición de los altos directivos empresariales una perspectiva estratégica, basada en hechos, relacionada con temas críticos específicos de los sectores público y privado. Este informe ejecutivo se basa en un estudio en profundidad realizado por el equipo de investigación del Instituto. Forma parte del compromiso permanente de IBM Global Business Services de proporcionar análisis y puntos de vista que ayuden a las empresas a conseguir valor de negocio. Para obtener más información, puede ponerse en contacto con los autores o enviar un correo electrónico a iibv@us.ibm.com.

Por Phil Buckellew, Kevin Custis, Richard Esposito y Eric Lesser

El e-business representó un cambio empresarial fundamental en la primera parte de este siglo, y ahora la tecnología móvil ofrece una oportunidad única para las empresas de hoy. Sin embargo, las prestaciones móviles son mucho más que un canal emergente para los consumidores, y están modificando los modelos de negocio tradicionales porque proporcionan a las empresas nuevas fuentes de datos y conocimientos al mismo tiempo que afectan a los resultados globales y finales. La encuesta que hemos realizado a más de 600 empresas, con entrevistas a 30 líderes en tecnología móvil, sugiere que menos de la mitad de las organizaciones han implantado estrategias integrales que abarquen todo el espectro de las acciones en el sector móvil y que hagan frente a los grandes retos de la implementación. Además, sólo unos cuantos líderes en estrategia móvil han puesto en marcha los bloques necesarios para aprovechar al máximo estas nuevas oportunidades móviles. Existen oportunidades importantes para que las empresas mejoren sus acciones de desarrollo de la estrategia móvil, aprovechen la movilidad para reinventar los modelos de negocio y de explotación y ofrezcan procesos de TI y soluciones móviles más eficaces.

“En realidad, llegará un día en que los negocios se tendrán que hacer así. La propuesta de valor consistirá en que esté integrado en lo que hacemos. Dentro de cinco o diez años miraremos hacia atrás y nos preguntaremos dónde estaba el problema.”

Esta cita podría ser de un visionario que hablaba de Internet en el año 2000. En realidad, es cómo un alto directivo del sector de la automoción que entrevistamos recientemente describe el futuro de la empresa móvil. Hoy en día, las organizaciones se encuentran inmersas en una nueva ola de funciones móviles que pueden reestructurar drásticamente los modelos de negocio, impulsar el incremento de la productividad de los empleados y reinventar la forma en que los clientes se informan sobre bienes y servicios y cómo los adquieren.

Aunque Internet ha creado y sigue ofreciendo un conjunto aparentemente ilimitado de posibilidades para las empresas, la movilidad añade aún más oportunidades a esta combinación. La movilidad permite que grandes segmentos de la población mundial accedan con más rapidez a la información y colaboren con otras personas a una escala nunca vista.

No hay duda de que la adopción de productos y servicios móviles por parte de los consumidores sigue creciendo exponencialmente. A finales de 2013 habrá aproximadamente 1.400 millones de abonados con smartphones, y más del 50% de los usuarios de teléfonos móviles en los principales mercados del mundo ya usan smartphones.¹ Más del 79% de los propietarios de smartphones utiliza sus dispositivos para adquirir bienes y servicios, y se espera que en el 2017 los ingresos del comercio minorista móvil a través de smartphones en los EE. UU. asciendan a 31.000 millones de dólares.²

La adopción de este método por parte de los consumidores se ha generalizado y, desde un punto de vista empresarial, la movilidad también está ampliando muchísimo su alcance. Se estima que el uso de tabletas, una categoría que apenas existía hace tres años, por parte de las empresas crecerá casi un 50% por año.³

Además, datos recientes de un estudio en preparación del IBM Institute for Business Value sobre el front office digital indica que las personas usan móviles y tabletas para realizar una amplia gama de tareas que antes estaban restringidas a los ordenadores de sobremesa. Estas tareas van desde el acceso al correo electrónico (62% con teléfono, 38% con tableta) hasta la colaboración y la gestión de proyectos (25% con teléfono, 34% por correo electrónico) y videoconferencias (30% con teléfono, 33% con tableta).⁴ La capacidad para realizar estas tareas y acceder a otras aplicaciones empresariales desde entornos de oficina no tradicional ofrece la posibilidad de reinventar totalmente la forma en que las empresas llevan a cabo toda una serie de actividades: desde las ventas y el servicio de atención al cliente hasta la logística y el mantenimiento.

Al mismo tiempo, la movilidad ofrece oportunidades que van más allá del simple uso de teléfonos y tabletas. Se calcula que el mercado de dispositivos portátiles tendrá un valor superior a 1.500 millones de dólares en el 2014 y que en el 2018 se habrán vendido entre 300 y 485 millones de dispositivos.⁵ Los sensores integrados en dispositivos portátiles, como, por ejemplo, relojes y gafas, así como en todo tipo de aparatos, desde automóviles hasta dispositivos sanitarios o termostatos, proporcionarán nuevas fuentes de big data que se pueden aprovechar para ofrecer productos y servicios más adecuados para el cliente, y también para crear nuevas fuentes de ingresos.

Dadas las grandes oportunidades que ofrecen las tecnologías móviles, ¿qué están haciendo las empresas para desarrollar e implementar estrategias móviles y dar prioridad a las inversiones en tecnología móvil? ¿Cómo utilizan las funciones móviles para proporcionar un apoyo más rápido y eficaz a los clientes y redefinir sus procesos de capacitación y sus modelos de negocio? ¿Qué están haciendo para desarrollar una infraestructura que pueda hacer frente a los retos tradicionales en materia de integración y seguridad y, al mismo tiempo, aprovechar los avances en el mercado móvil?

Éstas son algunas de las preguntas de la encuesta que realizamos en colaboración con Oxford Economics. Los participantes fueron más de 600 personas que conocían la estrategia móvil de sus organizaciones. Asimismo, entrevistamos a representantes de más de 30 empresas que han realizado incursiones importantes en el mundo móvil.

Por otro lado, a partir de los datos del estudio hemos identificado un subconjunto de empresas (las llamamos “líderes en estrategia móvil”) que ya han establecido una orientación clara para sus acciones en el ámbito móvil y que consideran que sus estrategias móviles les distinguen de la competencia. Estas empresas superan a las demás en distintos parámetros de negocio y proporcionan una orientación adicional sobre la dirección que están tomando las empresas más avanzadas. Para más detalles, véase el apartado “Metodología” en el apéndice.

Los líderes en estrategia móvil también han conseguido unos beneficios claros en sus inversiones móviles hasta la fecha: El 73% de los líderes han detectado una rentabilidad cuantificable de la rentabilidad de la inversión (ROI) de sus iniciativas móviles, frente al 34% del resto de empresas encuestadas. Además, el 81% han declarado que las prestaciones móviles están cambiando radicalmente la forma de hacer negocios de sus organizaciones. Un directivo de una agencia de viajes destacó lo siguiente:

“En seguida nos dimos cuenta de que lo que la gente llama ‘móvil’ no sólo consiste en llevar siempre encima pequeños ordenadores. También es una nueva forma de distribuir software que ofrece expectativas y experiencias de usuario totalmente nuevas, expectativas que los usuarios tienen sobre el software que utilizan constantemente.”

A partir de los resultados de nuestro estudio, hemos detectado que la movilidad promete ofrecer un nuevo conjunto de prestaciones que no sólo aumentarán la velocidad del comercio de forma espectacular, sino que también obligará a las empresas a replantearse la base de su diferencia competitiva. Las empresas tendrán que controlar más de cerca los productos y servicios que ofrecen, cómo colaboran con los clientes y cómo cumplen sus propuestas de valor. En resumen, la movilidad no sólo es tener la potencia de la informática al alcance de la mano, sino que está impulsando un cambio radical en las experiencias y expectativas del usuario.

Desarrollar una estrategia móvil

Hay razones claras para que las empresas desarrollen una estrategia móvil. Como vimos en los primeros días de Internet y del comercio electrónico, en la fase inicial muchas empresas toman un gran número de iniciativas individuales y poco conectadas entre sí, lo que resulta en numerosas acciones fragmentadas y descoordinadas. Esta falta de integración con los procesos y la infraestructura existentes a menudo causa confusión y un mal uso de recursos limitados. Las habilidades y los recursos limitados de la tecnología móvil están dispersos por toda la empresa, lo que complica abordar iniciativas clave y conseguir resultados tangibles. A su vez, esto complica la integración de las acciones móviles en una estrategia cohesionada para toda la empresa. Para que la movilidad tenga éxito, es necesario que colaboren estrechamente todos los agentes implicados que tengan un papel relevante en este ámbito en rápida evolución.

La estrategia móvil: una nueva fuente de ventaja corporativa

En nuestra encuesta, vemos que menos de la mitad de las organizaciones tienen estrategias móviles bien definidas (véase la imagen 1). Esto incluye contar con una estrategia bien definida para toda la empresa que sea acorde con el negocio, un mecanismo de financiación claro para las iniciativas móviles y una estructura de gobierno consolidada para las iniciativas móviles. Al mismo tiempo, sin embargo, las empresas reconocen la necesidad de contar con una estrategia móvil para competir eficazmente en el futuro. Sólo el 20% de las organizaciones cree que dispone de una estrategia móvil de alto nivel o líder respecto a sus competidores, mientras que más del doble de esa cantidad (44%) prevé que su estrategia de movilidad va a situarse por delante de las de sus competidores en los próximos tres años.



Fuente: Estudio sobre la empresa móvil del IBM Institute for Business Value. *¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la estrategia y los métodos móviles de su organización? (El porcentaje indica "De acuerdo" o "Muy de acuerdo".)*

Imagen 1: Sólo la mitad de las empresas participantes tienen una estrategia móvil bien definida.

Está claro que la movilidad es un ámbito en el que las empresas quieren invertir más. En general, el 90% de los encuestados quiere mantener o incrementar sus inversiones en tecnologías móviles en los próximos 12 a 18 meses, y los líderes en estrategia móvil tienen el doble de probabilidades de incrementar el gasto en más del 15%. Tal como afirma el jefe de despliegue digital a escala mundial de una compañía de servicios financieros: "Si no invertimos en tecnología móvil, nuestra capacidad para adquirir nuevos clientes y hacer adquisiciones se irá reduciendo y nuestros índices de clientes disminuirán."

Métodos de Gobierno: Toma de decisiones móviles

Al principio del e-business, detectamos a menudo la falta de coordinación entre las distintas partes de la organización cuando cada una de ellas intentaba sacar provecho de Internet por su lado. Se podía dar el caso de que el departamento de marketing trabajara con una agencia externa para diseñar una web que no estaba bien vinculada con las acciones del departamento de servicio de atención al cliente. Una unidad de negocio podía lanzar una web que no fuera coherente con otras de la misma organización, lo que confundía a clientes y empleados por igual.

En el ámbito móvil hemos detectado cuestiones similares. Es fácil que cada unidad de negocio desarrolle y lance sus propias aplicaciones móviles. Pero es más complicado desarrollar una estrategia móvil cohesionada y coherente que cuente con la coordinación necesaria para escalar la movilidad al nivel de toda la empresa y sacar provecho de ella de forma global. En nuestras conversaciones, se ha hecho patente la importancia de establecer un proceso de gobierno estructurado a fin de tomar decisiones sobre inversiones móviles estratégicas. Tal como dijo un alto ejecutivo de una empresa de automóviles: “En el caso de la web, cometimos el error de permitir que cada unidad de negocio actuara de forma independiente. Ahora, con la tecnología móvil, hemos visto que debemos centralizar el desarrollo.”

Hoy en día, vemos que el director de informática (CIO) tiene un papel importante en la gestión y la implantación de las iniciativas móviles de las organizaciones. Así, pues, hemos pedido a los encuestados que nombren al principal responsable de cinco grupos de acciones estratégicas más o menos secuenciales: generación de nuevas ideas, establecimiento/gestión de prioridades, determinación de la financiación, actuación como principal defensor de la iniciativa y gobierno (véase la imagen 2). El CIO ha resultado ser una figura principal en el proceso de toma de decisiones, y ocupa el primer puesto en cuatro de las cinco categorías definidas (el director financiero (CFO) es quien lidera las actuaciones de financiación).

En general, también hemos visto que los directores de las líneas de negocio (LOB) participan en el proceso desde un buen principio, aunque su participación parece que se reduce significativamente después de los primeros dos grupos de acciones. Éste es un posible reto para las organizaciones, ya que parece que se produce un “traspaso” cuando los directores de las LOB lanzan una iniciativa móvil, pero el resto de los pasos iniciales queda en manos de otros.

Cuando examinamos los métodos de gobierno de los líderes en estrategia móvil, surgió otro hallazgo interesante. Para este grupo, el jefe de marketing (CMO) desempeña un papel mucho más importante en la toma de decisiones en las fases iniciales. Los CMOs ocupan el segundo puesto en la dirección del proceso de generación de ideas, mientras que ocupan el séptimo en el resto de empresas. En el caso del establecimiento/gestión de prioridades, ocupan el cuarto puesto, y son los sextos en el resto de empresas. Dada la importancia de entender las necesidades y los requisitos de los clientes, el uso del diseño creativo y la importancia de la gestión de la marca en este ámbito que crece y evoluciona tan rápido, no nos sorprende que los líderes intenten conseguir una mayor participación de los altos directivos de marketing en el proceso de la estrategia móvil. Según un asesor experimentado de una empresa de electrónica, “en el gobierno y la toma de decisiones... asegúrese de que el ingeniero tenga en cuenta la opinión del cliente.”

Ranking	Genera nuevas ideas	Establece/maneja las prioridades	Determina la financiación	Actúa como defensor principal	Responsable del gobierno
1	CIO	CIO	CFO	CIO	CIO
2	LOB	LOB	CIO	CEO	CTO
3	PM	CTO	CEO	COO	COO
4	CEO	CEO	COO	CFO	CEO
5	COO	PM	CTO	CTO	CFO

Fuente: Estudio sobre la empresa móvil del IBM Institute for Business Value. *Identifique a la persona más implicada en la gestión y la implementación de iniciativas móviles de su organización. Aporte tres cargos para cada actividad.*

Leyenda: CIO, director de informática; LOB, director de línea de negocio; PM, gestor de proyectos; CTO, director de tecnología; CEO, consejero delegado; COO, director general de operaciones; CFO, director financiero.

Nota: El director de marketing (CMO) también era una opción, pero no apareció entre las cinco respuestas más citadas.

Imagen 2: Hoy en día, el CIO tiene un papel muy destacado en la mayoría de las acciones de estrategia móvil.

En general, las entrevistas pusieron de relieve la necesidad de conseguir una mayor participación de distintos departamentos en las iniciativas móviles. Tal como indicó un directivo bancario:

“Nuestra estructura de gobierno, que incluye a representantes del ámbito de las finanzas, riesgos, operaciones, servicio de atención al cliente, desarrollo de aplicaciones y productos, gestión de proyectos, tecnología, marketing y estrategia, ha sido extremadamente eficaz para incrementar la precisión y la velocidad a la que desplegamos soluciones móviles. La gran mayoría de los miembros de nuestro equipo de gobierno es consciente de cómo lo digital afecta todo lo que hacemos y de lo importante que es colaborar.”

Cuanto más amplio sea el equipo de gobierno, en más ámbitos podrá ayudar (véase la imagen 3). En primer lugar, puede ayudar a conseguir que se escuchen las distintas “voces” de las líneas de negocio y de los departamentos capacitadores, de forma que la organización pueda invertir sus recursos limitados en los ámbitos en que la tecnología móvil pueda conseguir el mayor impacto. Además, ayudará a coordinar la integración de las acciones móviles con otros componentes de la estrategia digital de la organización, como la social, el entorno cloud y la analítica. Por último, con un gobierno más estructurado se pueden tomar decisiones de forma más rápida y coordinada sobre temas relacionados con el desarrollo de habilidades, colaboraciones y otros ámbitos que implican el uso de recursos externos a la organización.

La movilidad como impulsor de la innovación

Un porcentaje significativo de los líderes en estrategia móvil afirman que la movilidad ha cambiado de forma radical su modo de hacer negocios. No es sorprendente que más del 60% de los líderes hayan indicado que la movilidad tiene un papel importante en lo que llamamos “innovación de los modelos empresariales”: la capacidad de la organización para redefinir su papel en la cadena de valor y cómo colabora con socios, clientes y otros agentes implicados (véase la imagen 4).

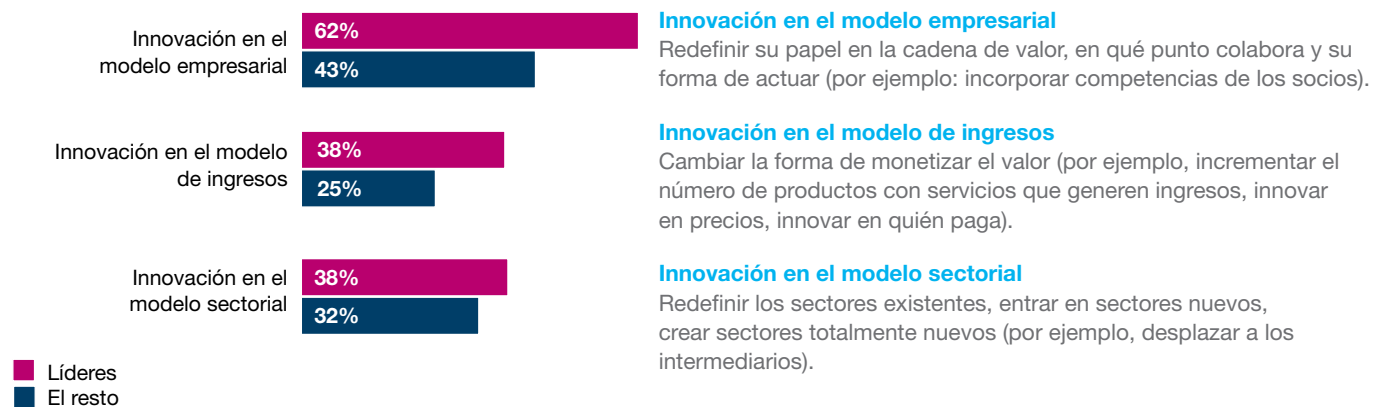


Fuente: Estudio sobre la empresa móvil del IBM Institute for Business Value.

Imagen 3: Las estructuras de gobierno consolidadas, con representación de toda la organización, son un componente clave para las estrategias móviles.

Además de innovar en el modelo de negocio, casi el 40% de los líderes considera que las tecnologías móviles pueden aportar su grano de arena a la innovación en los modelos de ingresos y los modelos sectoriales. La innovación en modelos de ingresos (cambiar la forma en que una organización monetiza el valor mediante el desarrollo de nuevos productos, servicios y modelos de precios) es una importante fuente de valor que pueden proporcionar las prestaciones móviles.

Homeplus, la marca de Tesco Plc. para Corea del Sur, ofrece un ejemplo fantástico de cómo una empresa puede aprovechar la tecnología móvil para innovar en los modelos de ingresos. Homeplus desarrolló pasillos virtuales en las paredes de los andenes de los trenes, dando a los clientes la oportunidad de realizar compras mientras esperan el tren. Los consumidores pueden usar una aplicación que escanea el código QR de un producto, y los productos comprados se entregan en su casa al cabo de unas horas. Con este nuevo enfoque de las compras, Homeplus consiguió incrementar sus ventas en línea en un 130% en tres meses, y aumentó el número de usuarios de aplicaciones registrados en un 76%.⁶



Fuente: Estudio sobre la empresa móvil del IBM Institute for Business Value. *¿Qué tipos de innovación en el modelo de negocio se ven impulsados por el uso de la tecnología móvil?*

Imagen 4: Aunque las empresas utilizan la tecnología móvil para seguir múltiples caminos para innovar, la mayoría se centran en la innovación del modelo empresarial.

La movilidad puede ayudar a las organizaciones a innovar en sus modelos sectoriales porque les permite entrar en nuevos negocios o, incluso, definir sectores totalmente nuevos. Daimler, que tradicionalmente ha sido un fabricante de automóviles y proveedor de servicios financieros, ha creado una solución de gestión de vehículos llamada “car2go” que permite que los conductores alquilen un vehículo sin contrato, cargo mínimo o duración máxima. Una vez registrado en la empresa, el conductor puede ir a un lugar determinado, identificar un coche que forma parte del programa usando una aplicación móvil y acceder a ese coche con un código de acceso privado que se transmite a través de un sensor. Daimler ha implantado car2go en Alemania y en otros 7 países y 23 ciudades en todo el mundo. Hay más de 450.000 usuarios registrados de car2go en todo el mundo, y estos vehículos inteligentes se han alquilado más de 13 millones de veces hasta el día de hoy.⁷

Recomendaciones: desarrollar una estrategia móvil

Dado el poder que tienen las prestaciones móviles, el aumento previsto de la inversión empresarial en el ámbito móvil y las oportunidades para cambiar el campo de competición, las organizaciones necesitan contar con estrategias móviles, tanto externas como internas, que aprovechen las prestaciones y plataformas comunes.

En el caso de las empresas que acaban de iniciar sus acciones de estrategia móvil, las siguientes acciones pueden ayudarles a despegar:

- **Establecer un objetivo y ser iterativo:** Realice pruebas piloto de las funciones nuevas con clientes, empleados y socios seleccionados para adquirir información, reducir el riesgo y realizar los ajustes necesarios antes de realizar el despliegue en toda la empresa. A partir de esta información inicial, podrá ajustar las prestaciones móviles de forma rápida y continua. Evalúe la capacidad de la estructura actual de la red para el escalado de nuevas iniciativas cuando sea necesario.
 - **Ser colaborativo e integrador:** Asegúrese de que en su equipo de gobierno participen todos los agentes implicados relevantes de distintas líneas de negocio y de departamentos capacitadores. Dado el potencial de la tecnología móvil para influir directamente en el cambio de modelo de negocio, el CEO y los directores de las líneas de negocio tienen que asumir un papel directo en la orientación de las acciones móviles. Departamentos como el de Marketing y el de RR. HH. pueden proporcionar una visión única de las necesidades de clientes y empleados. Asimismo, la participación de Finanzas y de Estrategia puede ayudar a desarrollar los casos de negocio necesarios para la inversión y reunir recursos escasos dispersos por la compañía. Además de la participación del nivel ejecutivo, las empresas también deben incorporar ideas de “nativos digitales” para entender mejor cómo va a utilizar la tecnología móvil la nueva generación de clientes y empleados.
- Las empresas que están más avanzadas en el desarrollo de la estrategia móvil deben valorar las oportunidades para:
- **Incorporar funciones máquina a máquina y basadas en sensores a su estrategia móvil general:** Las principales estrategias móviles abordan las oportunidades para integrar prestaciones móviles en dispositivos que van desde automóviles hasta termostatos, y les permiten proporcionar información que antes no se aprovechaba. Los minoristas y otros proveedores de servicios también pueden aprovechar estas prestaciones para rastrear los patrones de compra y emparejar con mayor eficacia las necesidades de personal con las demandas del cliente. Explore cómo aprovechar los datos y la información que generan estos dispositivos: no sólo para generar mejoras en los procesos, sino también para poder valorar los flujos de ingresos y modelos de negocio nuevos y emergentes.
- **Ser exhaustivo y directo:** Se tienen que identificar los ámbitos en los que la tecnología móvil puede cambiar radicalmente los procesos y modelos de negocio para generar nuevas fuentes de ingresos, reducir costes o redefinir el papel de la organización en la cadena de valor. Asegúrese de que la estrategia móvil de la empresa incluya iniciativas externas (por ejemplo, aplicaciones de autoservicio para clientes o automatización del departamento de ventas) e internas (como, por ejemplo, la iniciativa “trae tu propio dispositivo” (BYOD) o la creación de una tienda de aplicaciones para empleados). Los casos de negocio deben tener en cuenta los costes directos y los beneficios que se acumulan en ámbitos que no cargan directamente con el coste de la iniciativa.

- **Invitar a socios de confianza a participar en su estrategia móvil:** Reconozca que, en un entorno donde la velocidad de comercialización es esencial, es importante implicar a socios, clientes y otros terceros en el proceso de desarrollo de la estrategia desde un buen principio. Identifique las oportunidades de beneficiarse mutuamente y de innovación actuales y futuras, y colabore estrechamente para hacer frente a los posibles cambios en el mercado.
- **Prepararse para el futuro:** Visto lo rápido que cambian las necesidades y las tecnologías de los clientes, identifique las competencias necesarias para ser competitivo en los próximos dos a tres años. Gracias a ello podrá desarrollar habilidades del personal interno o la conseguirlas en el mercado externo, y también podrá desarrollar alianzas estratégicas necesarias para cumplir con los proyectos móviles. Identificar las inversiones clave que se necesitan para mantener la diferenciación a largo plazo.

Independientemente de la madurez de la estrategia móvil de una organización, las empresas deben resolver las cuestiones que plantea la imagen 5.

Mejorar la experiencia del cliente e impulsar la productividad de los empleados

La necesidad de ser rápido

Nuestras conclusiones apuntan a la existencia de una gran oportunidad para los servicios móviles: la capacidad de responder más rápido y mejor a los clientes. De hecho, la mejora del servicio de atención al cliente y de su satisfacción ha ocupado el primer puesto entre los beneficios asociados al uso de tecnologías móviles para mejorar la experiencia del cliente. El 51% de las empresas lo considera importante, y el aspecto que viene a continuación es el incremento de la retención de clientes (36%) y la atracción de nuevos clientes (31%).

También pedimos a los encuestados que identificaran los beneficios más importantes del uso de la tecnología móvil para mejorar la productividad de los empleados. La respuesta más popular es: “Menor tiempo de respuesta a los clientes”, y el 58% de los encuestados la considera un beneficio clave. A continuación se encuentra “Mejora de la comunicación”, con el 48%, y “Menor tiempo de respuesta a consultas internas”, con el 38%.

Resumen	Preguntas críticas que hacer
Las empresas reconocen la importancia de crear prestaciones móviles, pero carecen de una estrategia móvil bien definida .	<p>¿Hasta qué punto su empresa cuenta con una estrategia móvil global bien definida? ¿Cuál es el coste de oportunidad de no contar con una estrategia móvil?</p> <p>¿Cómo funciona su estrategia móvil en comparación con la estrategia de sus competidores?</p> <p>¿A qué retos se enfrenta para conseguir el apoyo/la financiación adecuados para las iniciativas móviles en su organización?</p>
Aunque los CIOs están muy involucrados en las actividades móviles actuales, los líderes recurren a los conocimientos de los CMOs .	<p>¿Quién participa en su estructura de gobierno móvil (por ejemplo, TI, Marketing, LOB, Recursos Humanos, Finanzas y Contabilidad) y con qué eficacia colaboran estos departamentos en la estrategia móvil y su ejecución?</p> <p>¿Cómo se implican las LOB en cada etapa de las iniciativas móviles (desde la generación de ideas hasta la implementación y el soporte continuo)?</p> <p>¿Qué papel tiene Marketing en su estrategia móvil?</p>
Las empresas utilizan la tecnología móvil para realizar distintos tipos de innovación del modelo empresarial .	<p>¿En qué sentido la tecnología móvil impulsa la innovación del modelo de negocio en su empresa?</p> <p>¿En qué medida sus acciones móviles se alinean con la visión y la estrategia de innovación global de la organización?</p> <p>¿Cómo prevé que la tecnología móvil va a cambiar la forma en que funciona su empresa y su forma de colaborar con terceros?</p>

Fuente: Estudio sobre la empresa móvil del IBM Institute for Business Value.

Imagen 5: Aspectos clave que cabe tener en cuenta: estrategia móvil.

He aquí la descripción de un director de Innovación y Tecnología de una empresa de comercio minorista sobre el uso de una aplicación móvil en el proceso de gestión de pedidos de la empresa: “Un vendedor puede atender a muchos más clientes en el mismo período de tiempo, y los clientes están más contentos porque todo el proceso se acorta. En lugar de que los clientes tengan que realizar todo el presupuesto y que, al dirigirse al mostrador, vean que no hay productos en stock, se puede realizar el presupuesto sobre la marcha con el vendedor y tomar decisiones en tiempo real”.

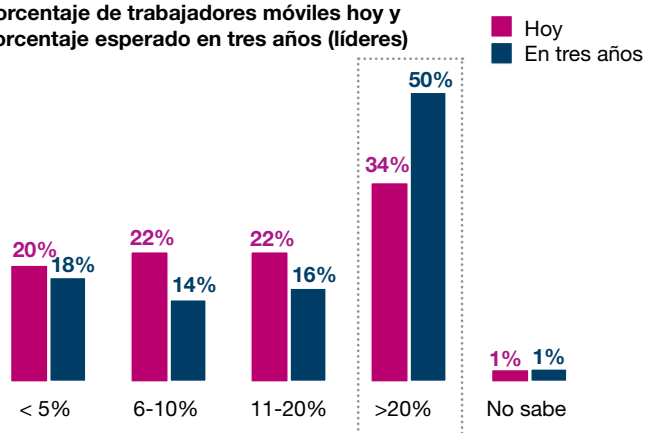
Estas respuestas refuerzan uno de los puntos clave de un entorno móvil eficaz: la aportación oportuna de información y conocimiento a los clientes de servicios, independientemente de dónde se encuentren. Tanto si se trata de permitir que un cliente compruebe el estado de un tema de mantenimiento a través de una aplicación de autoservicio, como si se trata de acceder a las redes sociales para encontrar respuesta a un problema difícil, si se permite que el vendedor acceda a un inventario actualizado de productos o que un técnico de reparaciones acceda a diagramas y expertos en la materia, la movilidad puede reducir el tiempo y esfuerzo que se necesita para resolver un desafío del cliente.

VCC, un proveedor de servicios de construcción, utiliza las prestaciones móviles para mejorar su tiempo de respuesta al cliente. Para aumentar la productividad y la capacidad de respuesta de los directores de proyectos in situ, esta empresa ha desarrollado un sistema de gestión de las relaciones con los clientes (CRM) al que se puede acceder desde distintos dispositivos móviles. Los directores de proyecto, que trabajan in situ para desarrollar propiedades comerciales, pueden acceder a las propuestas, los contactos y otra información relevante del proyecto. El tiempo necesario para procesar las solicitudes del servicio de atención al cliente se redujo en un 30-50%, y los directores de proyectos pueden acceder más fácilmente a la información necesaria para tomar decisiones mejores para sus clientes.⁸

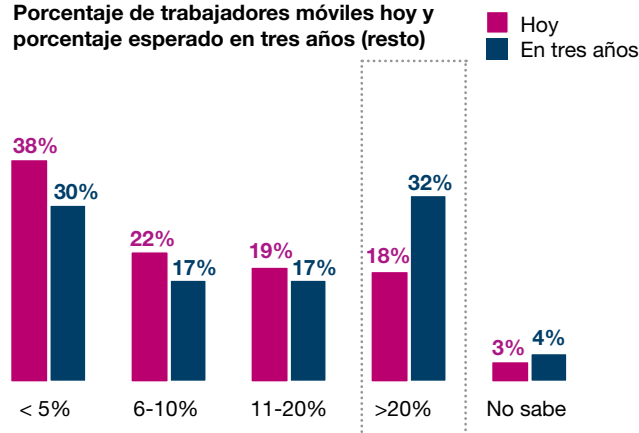
Invertir en una plantilla móvil

Una tendencia muy clara entre los encuestados es el incremento del número de empleados que trabajan fuera de entornos de oficina tradicionales. Una tercera parte de los líderes en tecnología móvil indica que el 20% o más de su plantilla trabaja a distancia/de forma móvil (véase la imagen 6). El 50% de los líderes espera alcanzar este nivel en los próximos tres años. En el resto de empresas de la muestra, la tendencia fue similar: se espera que el porcentaje de empresas con una proporción significativa de trabajadores móviles pase del 18 al 32%.

Porcentaje de trabajadores móviles hoy y porcentaje esperado en tres años (líderes)



Porcentaje de trabajadores móviles hoy y porcentaje esperado en tres años (resto)



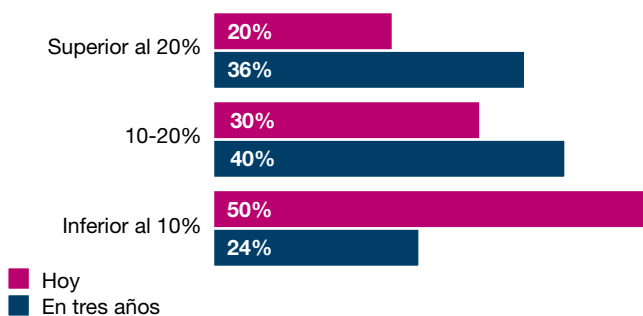
Fuente: Estudio sobre la empresa móvil del IBM Institute for Business Value. ¿Aproximadamente qué porcentaje de empleados de su empresa son trabajadores a distancia/móviles (es decir: trabajan desde casa o en otros lugares)? ¿Qué porcentaje prevé tener en tres años? No todas sumas son del 100% debido al redondeo.

Imagen 6: Un método que las empresas están adoptando para dar servicio a los clientes con mayor rapidez es contar con una plantilla cada vez más móvil.

Si tenemos en cuenta estas cifras, no es de extrañar que la mayor prioridad para la inversión en infraestructuras móviles para los líderes en estrategia móvil en los próximos 12 meses sea incrementar la capacidad de los empleados de trabajar fuera de la oficina. El 78% de los líderes en tecnología móvil y el 44% del resto de empresas han indicado que se trata de un ámbito de inversión vital.

El uso de la movilidad para que la plantilla sea más productiva es una meta importante para muchas de las empresas participantes en nuestro estudio (véase la imagen 7). Hoy en día, la mitad de ellas indica que ha conseguido un incremento de la productividad de los empleados superior al 10% gracias a las acciones realizadas en el ámbito móvil. Sin embargo, en los próximos tres años, el 40% de las empresas quieren conseguir incrementos de productividad entre el 10 y 20%, y el 36% de ellas quieren conseguir incrementos superiores al 20%. Esto deja entrever que los servicios de movilidad para los empleados no sólo se van a utilizar para incrementar los procesos de trabajo existentes, sino que será necesario que las empresas redefinan las tareas utilizando la movilidad como prestación clave.

¿En qué medida la movilidad ha mejorado la productividad actual de los empleados? ¿Qué mejora se espera en los próximos tres años?



Fuente: Estudio sobre la empresa móvil del IBM Institute for Business Value. *Valore en qué grado la movilidad ha mejorado la productividad actual de los empleados en general. ¿Qué mejora prevé en los próximos tres años?*

Imagen 7: Las empresas buscan en las tecnologías móviles la forma de conseguir aumentos significativos en la productividad de los empleados en un futuro próximo.

En otro ejemplo, el Centro de Investigación Avanzada sobre la Fabricación de la Universidad de Sheffield, un consorcio de investigación del Reino Unido, ha desarrollado un prototipo para mejorar significativamente la productividad de las operaciones de mantenimiento y reparación en sectores como el aeroespacial, el del transporte, el petróleo y el gas. Usando una combinación de realidad aumentada y robótica, este prototipo puede aportar información vital y experiencia a distancia a los trabajadores de campo. Gracias al uso de dispositivos portátiles con cámaras conectadas, los técnicos pueden recibir soporte visual en tiempo real por parte de expertos que están situados en otro sitio. Gracias al uso de este sistema, ya en su primera fase, se han conseguido unas reducciones del CAPEX que van del 3 al 7%, un incremento de la producción entre el 8 y el 15% y unos ahorros de los costes de funcionamiento entre el 10 y el 25%. Además, la información recopilada durante el proceso de reparación se puede guardar y reutilizar, lo que permite transmitir el conocimiento esencial a la siguiente generación de técnicos de campo.⁹

También vemos que algunas empresas no sólo utilizan las tecnologías móviles para aportar valor in situ, sino también para comprender mejor cómo los empleados pueden mejorar su productividad en el entorno de oficina tradicional. Varias organizaciones han utilizado “sociómetros” que incorporan la capacidad de medir señales distintas (por ejemplo, RFID, movimiento y sonido) para entender cómo las personas interactúan en su entorno de trabajo. Los empleados que llevan estos dispositivos generan datos que, cuando se combinan, pueden destacar los patrones de colaboración, los lugares donde las personas hablan y comparten información, e identificar en qué momento del día tienen lugar estas interacciones.

Tal como Ben Waber, CEO de Sociometric Solutions, dijo en su reciente libro, *People Analytics*: “Los datos del mundo físico también se está expandiendo a un ritmo vertiginoso gracias a la rápida evolución de la tecnología de detección portátil [...] Si combinamos datos precisos del mundo real y del virtual, podremos entender el comportamiento a una escala que hasta ahora era inimaginable”.¹⁰

Trae tu propio dispositivo (BYOD): equilibrio entre complejidad y oportunidad

El hecho de que los empleados traigan sus dispositivos al trabajo también da qué pensar a los directores de las líneas de negocio y a los departamentos de TI. Por un lado, las empresas quieren dar cabida a las preferencias de los empleados respecto a dispositivos, más allá de los portátiles y ordenadores de sobremesa tradicionales. Por otro, dada la proliferación de dispositivos distintos y los costes asociados al manejo de estos dispositivos, la tendencia BYOD ha sido una fuente de debate importante en las organizaciones.

A partir de las respuestas de los encuestados, hemos detectado que los líderes en estrategia móvil tienen muy claro que el BYOD aporta beneficios y oportunidades a sus organizaciones. Es doblemente probable que estos líderes adopten un enfoque BYOD para los empleados que el resto de las organizaciones (66% - 32%). También es más probable que los líderes proporcionen el soporte necesario para que estos programas tengan éxito.

Por ejemplo: el 79% de los líderes en estrategia móvil indican que sus organizaciones utilizan políticas bien documentadas para los empleados que utilizan dispositivos móviles (frente al 48% en el caso del resto de empresas), el 78% afirma que TI proporciona el apoyo necesario para los participantes en el BYOD (frente al 39%) y el 66% dice que proporciona la formación necesaria (en comparación con el 34% del resto de empresas). Esto sugiere que los líderes en estrategia móvil reconocen que el enfoque BYOD es algo más que la simple posibilidad de poderse conectar a una red corporativa, y que se requiere un nuevo enfoque de soporte de TI y servicio de atención al cliente.

En el año 2011 una entidad bancaria mundial realizó una prueba piloto relacionada con el BYOD en un esfuerzo por mejorar la satisfacción de los empleados, mejorar sus acciones de contratación y reducir el coste total de propiedad (TCO) de los dispositivos corporativos. La empresa logró una rentabilidad de la inversión del 108% en un mes.

Esta rentabilidad se consiguió principalmente gracias a unos mayores ingresos por ventas generadas por un acceso rápido y fiable a aplicaciones generadoras de negocio en dispositivos BYOD, unos costes menores en la adquisición, el suministro, el soporte y la sustitución de los dispositivos corporativos, así como menores costes de servicio de atención al cliente. Según indicó un director de TI: “Ahora que hemos implantado el programa BYOD, somos más flexibles en términos de dónde trabajamos y cómo trabajamos, y las jornadas laborales son cada vez más productivas. El programa BYOD es innovador, y eso es bueno para el marketing interno e impresiona a nuestros competidores.”

Está claro que la tendencia BYOD se está afianzando en numerosas empresas. Sin embargo, las empresas no sólo deben tener en cuenta los dispositivos que están dispuestas a admitir y las políticas que rigen la propiedad de esos dispositivos. El punto de partida para cualquier estrategia BYOD debe hallarse en los distintos casos de uso dentro de la organización: ¿qué actividades pueden verse más favorecidas por la movilidad? ¿qué aplicaciones se requieren para poderlas realizar? ¿qué dispositivo se adecuará mejor a las necesidades de las personas que van a desarrollarlas? Una vez hayan dado con la respuesta a estas preguntas, las empresas podrán determinar con mayor eficacia la inversión necesaria en las acciones de BYOD.

Recomendaciones: mejorar la experiencia del cliente e impulsar la productividad de los empleados

Las empresas que están empezando a ofrecer prestaciones móviles a sus empleados deben hacer lo siguiente:

- **Identificar los procesos en los que la movilidad puede ofrecer un servicio de atención al cliente más rápido y activo:** Desde proporcionar al personal que trabaja in situ herramientas móviles que puedan proporcionar respuestas rápidas en las instalaciones del cliente hasta permitir que los empleados colaboren con mayor facilidad con expertos de toda la organización para resolver problemas difíciles. La movilidad también puede permitir que los clientes interactúen directamente con los expertos de la compañía y/o con las redes sociales. Por ejemplo: se puede compartir el futuro diseño de una habitación con amigos y familiares mientras un vendedor a distancia proporciona información sobre los colores y muebles que se pueden utilizar.

- **Utilizar las prestaciones móviles para facilitar las consultas y las tareas rutinarias:** En una época en que cada vez es más habitual que las tareas recaigan sobre personas concretas, dejar que los empleados gestionen las tareas administrativas desde un entorno móvil puede aportar muchos beneficios. Actuar así con tareas como, por ejemplo, la introducción de datos de clientes, el informe y la aprobación de gastos y los informes de tiempo y asistencia puede dejar más tiempo a los empleados para que interactúen directamente con los clientes. Al mismo tiempo, puede permitir que los trabajadores saquen partido de las ventanas no productivas que se producen a lo largo del día.
- **Incorporar protecciones de seguridad y privacidad para los empleados que utilizan dispositivos móviles para tareas del trabajo:** Dado que la tendencia BYOD va en aumento y que los dispositivos móviles se pueden utilizar en muchas situaciones de trabajo/no trabajo, las empresas deben adoptar un papel activo en el desarrollo de políticas y directrices para proteger el material sensible. Esto incluye la información del cliente, las aplicaciones específicas del negocio y la información personal del empleado. Estas protecciones deben incluir a los empleados, y también a los contratistas o socios comerciales externos que acceden a las redes corporativas de TI con sus dispositivos móviles.
- **Personalizar la experiencia móvil del empleado:** En los entornos BYOD, los empleados necesitan contar con las aplicaciones adecuadas, así como los permisos y accesos relevantes para sus trabajos concretos. Una forma de conseguirlo es desarrollar una tienda de aplicaciones interna que se pueda configurar según las funciones y los roles de cada uno. Además, las empresas deben valorar la posibilidad de incorporar la configuración de los dispositivos personales como parte de las acciones de orientación/acogida de los nuevos empleados.
- **Administrar los dispositivos móviles corporativos igual que el resto de activos de la empresa:** En muchas empresas, los dispositivos móviles no se gestionan igual que el resto de activos de TI. Sin embargo, ahora que estos dispositivos son cada vez más importantes para el desarrollo de las actividades clave del negocio, las empresas deben tener en cuenta la necesidad de contar con procesos específicos que rijan su adquisición, distribución y mantenimiento. Estos procesos tienen que abordar las características únicas de los dispositivos móviles, como que tienen un ciclo de rotación más corto, la necesidad de gestionar cambios frecuentes en las aplicaciones y la necesidad de contar con soporte técnico que no se limite a la tradicional asistencia desde la oficina.

Las empresas que ya han empezado a capacitar a sus trabajadores móviles deben investigar la forma de:

- **Aprovechar los datos geolocalizados para mejorar la experiencia del cliente e impulsar la eficacia de sus empleados:** Aunque las empresas llevan años realizando el seguimiento de vehículos y otros activos móviles, ahora pueden identificar los patrones de interacción de los clientes y empleados de forma mucho más amplia que antes. Por ejemplo: los datos de proximidad pueden proporcionar información valiosa sobre dónde están trabajando los empleados que actúan en un entorno disperso en cualquier momento. Esto permite programar mejor sus rutas y horarios y hacerlo de forma más dinámica para, así, mejorar la capacidad de reacción ante los clientes e incrementar las oportunidades de generar ingresos.

Las preguntas de la imagen 8 pueden ayudar a las empresas a establecer las prioridades de sus requisitos para mejorar tanto la experiencia del cliente como la productividad del personal.

Resumen	Preguntas críticas que hacer
Las empresas quieren capacitar a sus empleados para ofrecer un mejor servicio de atención al cliente con tecnologías móviles.	Un menor tiempo de respuesta al cliente... ¿cómo puede afectar a la naturaleza de la competencia en su sector? ¿Cómo puede aprovechar la tecnología móvil para proporcionar mejores prestaciones de autoservicio a sus clientes? ¿En qué puntos de la tecnología móvil cree que sus competidores centran sus esfuerzos?
Las empresas otorgan una importancia e inversión significativas al uso de la movilidad como herramienta para mejorar la productividad de los empleados .	¿Qué grupos de empleados podrían sacar mayor partido de las prestaciones móviles mejoradas? ¿Qué procesos internos existentes se podrían modificar para sacar partido de las prestaciones móviles? ¿Qué desafíos se producen cuando se equipa a los empleados con dispositivos móviles?
Los líderes en este ámbito consideran que el hecho de que los empleados utilicen sus propios dispositivos y cuenten con el apoyo necesario les reportará beneficios.	¿En qué medida su organización cuenta con una estrategia BYOD? ¿Qué eficacia tienen sus políticas y procedimientos para el uso de dispositivos móviles por parte de los empleados? ¿Qué efecto ha tenido la estrategia BYOD en los procesos de soporte y los acuerdos de nivel de servicio (por ejemplo: adquisiciones, soporte de TI)? ¿Cómo gestiona la seguridad en su entorno BYOD?

Fuente: Estudio sobre la empresa móvil del IBM Institute for Business Value.

Imagen 8: Aspectos clave que cabe tener en cuenta: mejorar la experiencia del cliente e impulsar la productividad de los empleados.

Habilitar el entorno móvil

Desde el diseño de nuevas aplicaciones para clientes hasta la integración con los sistemas existentes y el desarrollo de nuevos usos para los datos y la analítica, las soluciones móviles están obligando a los directivos de TI a tomar decisiones nuevas y, quizás, difíciles respecto a sus habilidades, capacidades e infraestructuras actuales y futuras.

Una nueva forma de ver el diseño

Las soluciones móviles llevan a las empresas a replantearse la experiencia del usuario, desde la presentación de los datos hasta los patrones de interacción necesarios para gestionar aplicaciones. El sonido y la experiencia táctil se han convertido en parte integral de la experiencia móvil, y la portabilidad y el ancho de banda influyen en las experiencias del usuario, que pueden cambiar según la situación y el contexto. La obligación de proporcionar a los usuarios la continuidad de las transacciones en múltiples canales complica aún más las cosas.

Dada la complejidad del diseño móvil, no es de extrañar que a las empresas les cueste resolver este tema. El 57% de los encuestados dicen que se enfrentan a retos de calidad y funcionalidad cuando desarrollan o adquieren aplicaciones móviles, mientras que el 46% tienen dificultades para conseguir una experiencia del usuario de calidad. Asimismo, el 40% indica que tiene problemas con sus plataformas de desarrollo e infraestructuras existentes.

Los líderes en estrategia móvil, que han reconocido la necesidad de crear experiencias del usuario excepcionales en distintas plataformas, cada vez recurren más a sus socios para gestionar sus plataformas y aplicaciones. Los líderes quieren reducir el desarrollo interno de plataformas del 57% actual al 47% en los próximos tres años, al tiempo que quieren incrementar el uso de la co-externalización del 27% al 35% y la externalización, del 16% al 19%.

Igualmente, en el caso del desarrollo de aplicaciones, la gestión interna bajará del 62% al 53%. En cambio, la co-externalización subirá del 22 al 27% y la externalización pasará del 16 al 20%. Aunque las empresas van a conservar una parte importante del desarrollo de sus aplicaciones, está claro que, a largo plazo, quieren incrementar su actuación en este campo recurriendo a tecnologías y socios externos.

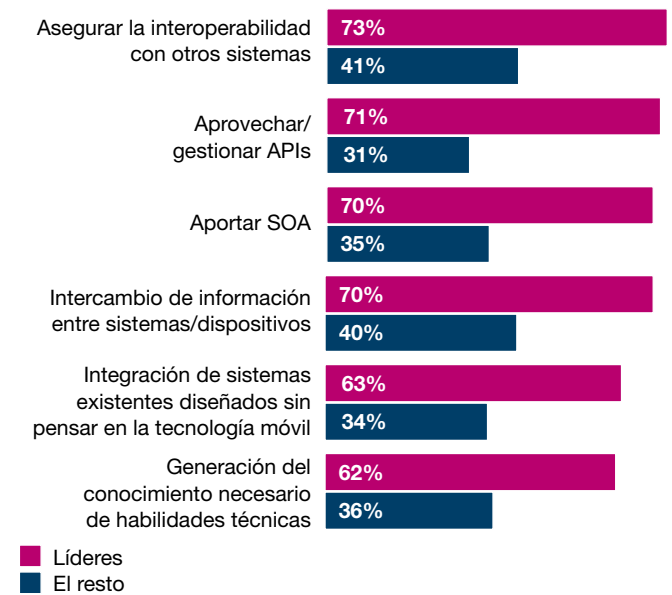
Integración, seguridad y analítica: prestaciones para la era móvil

Al preguntar acerca de los desafíos móviles más importantes a los que hacen frente las organizaciones hoy en día, uno de los temas más importantes ha sido la capacidad de integrar aplicaciones móviles con los sistemas existentes. El 54% de todos los encuestados considera que es un tema vital.

Los líderes en estrategia móvil dicen que la integración es el ámbito donde han conseguido un éxito mucho más destacado que sus competidores (véase la imagen 9). En cuanto a los líderes en tecnología móvil, el 70% o más indica que ha conseguido asegurar la interoperabilidad con otros sistemas aprovechando las interfaces de programación de aplicaciones (APIs) para servicios de datos tipo cloud o externos, y proporcionando una arquitectura orientada a servicios (SOA) e intercambiando información entre sistemas/dispositivos. Sin embargo, aproximadamente el 40% o menos de los no líderes también indican que han conseguido el éxito en estas tareas.

Una compañía que ha conseguido integrar los sistemas de front y back-end a través de una plataforma móvil es Air Canada. Esta empresa desarrolló una aplicación que permite que los clientes comprueben el estado de su vuelo y obtengan tarjetas de embarque electrónicas. La información que proporciona la aplicación se recibe en tiempo real, así que la pueden utilizar tanto clientes como agentes. Esta aplicación ha conseguido más de 1,5 millones de descargas y ocupó el segundo puesto global en la tienda de aplicaciones de Apple en Canadá una semana después de su lanzamiento. Gracias a este despliegue tan exitoso, Air Canada ha reducido sus costes por check-in en un 80%.¹¹

¿En qué medida su organización ha tenido éxito en las siguientes actividades relacionadas con la integración de la tecnología móvil? (El porcentaje indica "Éxito" o "Un gran éxito".)

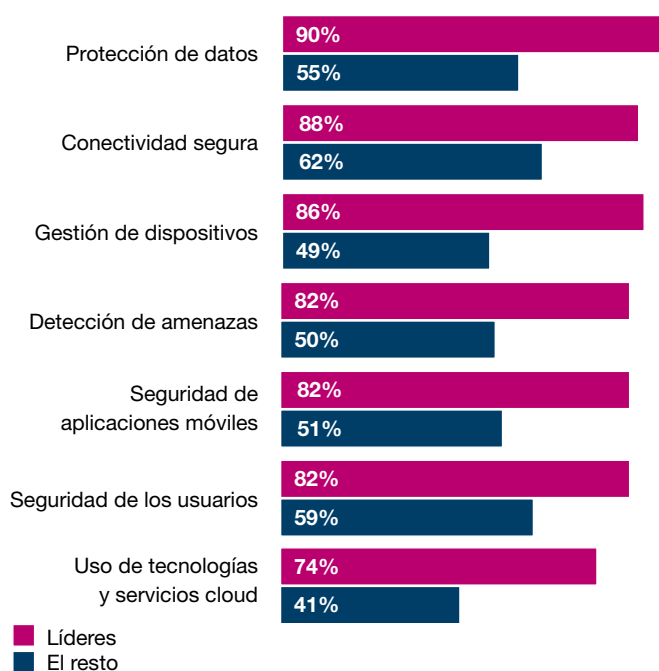


Fuente: Estudio sobre la empresa móvil del IBM Institute for Business Value. ¿En qué medida su organización ha conseguido el éxito en las siguientes actividades relacionadas con la integración de las aplicaciones móviles con otras aplicaciones o sistemas de back-end? (El porcentaje indica "De acuerdo" o "Muy de acuerdo".)

Imagen 9: Los líderes en estrategia móvil han conseguido un mayor éxito en la resolución del reto de la integración.

La seguridad es el segundo reto más citado (el 53% de las empresas encuestadas lo citan). Al igual que en el caso de la integración, los líderes en estrategia móvil ya dedican tiempo y atención a este aspecto. Más del 80% de los líderes en estrategia móvil indica que ha resuelto eficazmente cuestiones de seguridad como la protección de datos, la conexión segura, la gestión de dispositivos, la detección de amenazas, la seguridad de las aplicaciones móviles y la del usuario (véase la imagen 10). En cambio, menos del 62% del resto de empresas indica que sus acciones en este ámbito han sido eficaces.

¿Qué eficacia tiene su organización en la resolución de las siguientes cuestiones de seguridad móvil? (El porcentaje indica "Eficaz" o "Muy eficaz".)



Fuente: Estudio sobre la empresa móvil del IBM Institute for Business Value.
¿Qué eficacia tiene su organización en la resolución de las siguientes cuestiones de seguridad móvil?

Imagen 10: Los líderes en estrategia móvil también reconocen la importancia de que sus prestaciones móviles sean seguras.

Dado el crecimiento del número de transacciones móviles que se espera en los próximos años, las organizaciones deberían estar alerta respecto a la privacidad y la seguridad de los usuarios y sus datos. Además, como los servicios móviles van más allá del uso de dispositivos tradicionales y están evolucionando hacia el uso de plataformas de movilidad integradas, también tendrán que adaptarse las competencias de seguridad. Tal como afirma el director de Estrategia y Planificación de un fabricante de automóviles: "Los vehículos cada vez recopilan más datos, y por ello cada vez será más difícil determinar quién es el titular de los datos y cuáles son personales o privados".

La analítica es otro ámbito al que las organizaciones reconocen que deben prestar más atención. Según las conversaciones mantenidas, se puede dividir en dos grandes categorías: (1) el uso de la analítica para entender cómo la gente utiliza sus dispositivos móviles, y (2) la aplicación de los datos subyacentes obtenidos a partir de transacciones/interacciones móviles. En conjunto, el 50% de las empresas indica que saber cómo interactúan los clientes con las aplicaciones/soluciones móviles es un reto significativo, mientras que el 48% manifiesta que es complicado utilizar la analítica con datos móviles.

Los líderes en tecnología móvil deberían tener un rendimiento especialmente notable en el ámbito de la analítica. Aproximadamente el 70% o más de los líderes en estrategia móvil creen que son eficaces en ámbitos como el tratamiento de datos móviles estructurados y no estructurados, el manejo de volúmenes ingentes y datos, el análisis de datos móviles y las acciones a partir de esos datos. Sin embargo, menos del 37% de los no líderes están preparados para hacer frente a estas cuestiones. Además, casi el 70% de los líderes otorga una alta prioridad a las inversiones en almacenamiento de datos, gestión de datos y analítica, mientras que menos del 45% del resto de empresas tienen la misma opinión.

Recomendaciones: habilitar el entorno móvil

Si su empresa está empezando a desarrollar un entorno de desarrollo móvil que le permita diferenciarse en el mercado, tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- **Crear pensando en la experiencia omnicanal:** Las acciones de diseño, desarrollo e integración móvil deben tener en cuenta, entre otras cosas, cómo y dónde se producen las interacciones con el cliente (móviles o de otro tipo), cómo navegan por los sitios web y las aplicaciones y cómo la empresa puede evaluar la experiencia global del cliente. El salto entre dispositivos tiene que ser perfecto: los datos y las transacciones tienen que quedar guardadas mientras los usuarios finales se mueven entre el smartphone, la tableta, el televisor y los dispositivos portátiles.

- ***Evaluar su cartera de aplicaciones y los procesos de desarrollo actuales para detectar las oportunidades y ofrecer soluciones móviles con mayor eficacia:*** Los resultados de esta evaluación pueden destacar cuestiones que van desde el uso de herramientas y procesos inadecuados hasta limitaciones de habilidades. Evaluar y comparar las herramientas, los métodos de desarrollo y las habilidades necesarias para desarrollar con éxito las aplicaciones móviles pueden ayudar a las organizaciones a ver más claro cuándo tienen que contratar recursos adicionales, actualizar las competencias y plataformas internas o asociarse con otras organizaciones. Las empresas también deben considerar la posibilidad de establecer un centro móvil de excelencia que sirva como repositorio de talento y como base para establecer normas comunes para toda la empresa.
- ***Incorporar la movilidad en el entorno de seguridad existente:*** Dada la multitud y la diversidad de dispositivos finales móviles, la facilidad con la que se pueden perder o robar y los retos vinculados al acceso al material sensible, las empresas tienen que aplicar el mismo rigor y los mismos enfoques avanzados de seguridad que en los entornos tradicionales de TI. Por ejemplo: el uso de la analítica predictiva puede ayudar a revisar anteriores patrones de incumplimiento y amenazas externas y, así, identificar posibles vulnerabilidades. La analítica también puede ayudar a controlar el comportamiento de los empleados para detectar los patrones de mala praxis y evaluar continuamente el entorno externo para detectar posibles amenazas. Asegurar las transacciones móviles de los clientes también es un requisito clave para los servicios financieros y otros sectores que manejan transacciones de gran volumen y valor.

En el caso de las compañías que ya llevan a cabo acciones de desarrollo maduras, si se centran en los siguientes aspectos podrán mejorar aún más el esfuerzo global:

- ***Sacar más partido del valor de las APIs:*** Las APIs introducen un nuevo enfoque para el ensamblaje, el desarrollo y la integración de aplicaciones, por lo que es vital que los líderes de las empresas desarrollen una estrategia de gestión y una cartera de APIs móviles. Con una estrategia robusta de APIs móviles se puede impulsar distintos beneficios vitales. Entre estos se encuentran: la eficiencia en el desarrollo y la integración; la capacidad de aprovechar fuentes externas para añadir funcionalidades; la ampliación de los activos móviles en ecosistemas de terceros; los nuevos modelos de negocio para monetizar servicios o activos, y la innovación conjunta gracias a la participación de desarrolladores terceros. Crear un plan para cada una de estas estrategias e incorporar competencias en el desarrollo, la promoción y la gestión de plataformas de las APIs son factores clave para conseguir el éxito.
- ***Utilizar la analítica para proporcionar a consumidores y usuarios finales acciones relevantes en contexto:*** La información móvil puede generar una cantidad ingente de información contextual relativa al momento y el lugar en que se producen las interacciones móviles. Las empresas pueden combinar estos datos con otros datos de empresa procedentes de transacciones anteriores para determinar las próximas mejores ofertas y acciones. Este enfoque puede ayudar a incrementar la participación continua mediante tecnologías móviles.
- ***Supervisar los servicios cloud emergentes para encontrar oportunidades de incrementar el uso de la tecnología móvil:*** Las tecnologías móviles evolucionan a un ritmo muy rápido. Las empresas deben evaluar las capacidades del entorno cloud para aumentar la participación a través de notificaciones o servicios geolocalizados. También tienen que valorar si las soluciones de ciclo de vida móvil ofrecidas desde el entorno cloud cumplen con los requisitos de seguridad y si son adecuadas a las limitaciones del negocio. Las organizaciones también pueden estudiar el potencial de la colaboración cloud entre equipos de desarrollo/operaciones móviles.

Las preguntas de la imagen 11 pueden ayudarles a evaluar su entorno de tecnología móvil:

Resumen	Preguntas críticas que hacer
Los clientes quieren una experiencia del usuario móvil de gran calidad que responda a sus necesidades cambiantes.	<p>¿Qué eficacia tiene su proceso de diseño y desarrollo móvil a la hora de entender las necesidades de los clientes y desarrollar rápidamente las soluciones que dan respuesta a esas necesidades?</p> <p>¿Qué tareas hace internamente y cuáles subcontrata a terceros?</p> <p>¿A su organización le cuesta estar al día de las normas del sector más actuales sobre datos y tecnología aplicados al ámbito móvil?</p>
La integración con los sistemas existentes y la seguridad son los principales retos móviles a los que se enfrentan las empresas.	<p>¿En qué medida los sistemas antiguos son una barrera para su organización a la hora de conectar los sistemas móviles?</p> <p>¿Qué eficacia tiene su organización en la resolución de amenazas de seguridad móvil?</p> <p>¿Cómo enfoca su empresa el uso de interfaces de programación de aplicaciones móviles (grupos de rutinas, protocolos y herramientas para crear aplicaciones de software) para conectar con un gran número de aplicaciones ya existentes?</p>
Los líderes se diferencian por su capacidad de aprovechar la analítica de los datos móviles .	<p>¿Cómo cree que la analítica de datos móviles le puede ayudar a conseguir sus objetivos de negocio?</p> <p>¿En qué medida utiliza la analítica para lo siguiente?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso móvil por parte de clientes y empleados. • Propensión del cliente a comprar a través de canales móviles. • Ubicación y presencia de clientes y/o empleados. <p>¿Cuenta internamente con habilidades y competencias para poder aprovechar los datos móviles?</p>

Fuente: Estudio sobre la empresa móvil del IBM Institute for Business Value.

Imagen 11: Aspectos clave que cabe tener en cuenta: habilitar el entorno móvil.

Conclusión

Si hacemos caso de nuestra encuesta y de las entrevistas realizadas a directivos estrechamente vinculados con las acciones móviles de sus organizaciones, veremos que una cosa está clara: La movilidad no es una iniciativa, un programa, un canal discreto o una moda institucional pasajera, sino que se está convirtiendo en una lente omnipresente a través del cual la organización debe visualizar sus principios fundamentales (cómo interactúa con los clientes, cómo desarrolla y ofrece sus productos y servicios y cómo se aplica su capital físico, humano y digital).

Nuestro estudio pone de manifiesto que las empresas quieren que sus actuaciones móviles mejoren la experiencia del cliente, impulsen la productividad de los empleados y, más importante todavía, ofrezcan propuestas de valor nuevas e innovadoras al mercado. Aunque el uso de las nuevas tecnologías siempre conlleva riesgos, consideramos que también es arriesgado no aprovechar las habilidades móviles a medida que crecen las expectativas de los clientes mientras que los nuevos competidores consiguen resultados en este ámbito.

La estrategia móvil de una organización debe hacer frente a lo básico: qué partes de la organización pueden sacar más partido de las tecnologías móviles, cómo las organizaciones pueden capacitar a sus equipos de TI para que desarrollen soluciones móviles de forma más eficaz y eficiente y qué segmentos de la plantilla tienen que “movilizarse” para conseguir la mayor rentabilidad de la inversión.

Pero quizás lo más importante sea entender cómo la tecnología móvil se puede priorizar e integrar con otras inversiones digitales dentro de la organización y cómo se pueden utilizar las competencias móviles para desarrollar modelos de negocio nuevos e innovadores que ayuden a diferenciar a la organización respecto a su competencia. Hace 15 años Internet requirió un replanteamiento de la naturaleza del comercio (y sigue haciéndolo hoy), y ahora las organizaciones deben valorar cómo este nuevo punto de inflexión móvil va a cambiar su orientación futura.

Autores

Phil Buckellew es el vicepresidente de Empresa Móvil en IBM Software Group. Phil es el responsable de establecer la agenda global de IBM en relación con la estrategia móvil y la cartera de software, y se dedica a ayudar a los clientes a aprovechar los recursos móviles para transformar su negocio y llevarlo a nuevos mercados, y también para llegar a clientes, socios y empleados con nuevos sistemas. Anteriormente, Phil había trabajado en ventas y desarrollo con el equipo de soluciones de colaboración de IBM, especialmente en la creación de valor para los clientes con las soluciones de negocio social. Asimismo, también había desarrollado tareas de gestión y seguridad de sistemas, especialmente en el ámbito de la gestión, el marketing, la estrategia y el desarrollo de productos. Su correo electrónico de contacto es pbuckell@us.ibm.com.

Kevin Custis lidera los métodos de Negocio Social y Móvil de IBM para Global Business Services. Dirige un equipo global de consultores de gestión que trabajan con los clientes para entender y llevar a la práctica las posibilidades de transformación que ofrece esta nueva era de la informática, donde lo social, lo móvil, la analítica y el entorno cloud impulsan nuevos modelos operativos en toda la cadena de valor. Kevin aporta más de 15 años de experiencia como consultor de altos ejecutivos en aspectos como la transformación de las ventas, el marketing, el comercio y la atención al cliente. Antes de asumir su cargo actual, lideró el equipo de electrónica de consumo de IBM, ocupó varios cargos de liderazgo de métodos y fue asesor principal de uno de los clientes con mayor valor estratégico para IBM. Puede ponerse en contacto con Kevin escribiendo a kcustis@us.ibm.com.

Richard Esposito es vicepresidente global de Servicios de Infraestructura a la Empresa de IBM. En su cargo actual, se dedica a ayudar a los clientes a mejorar su infraestructura tecnológica con soluciones de movilidad, lugar de trabajo, centros de datos, redes y cloud computing. Richard ha trabajado con directivos empresariales y CIOs de distintos sectores, incluyendo el de los servicios públicos, entes gubernamentales, seguros, comercio minorista y telecomunicaciones. También había sido vicepresidente de Expansión del Mercado de IBM, CIO de IBM Global Business Services y socio de IBM Business Optimización and Analytic Services. Puede ponerse en contacto con Richard escribiéndole a: raespos@us.ibm.com.

Eric Lesser es director de investigación y el responsable en América del Norte del IBM Institute for Business Value, donde supervisa la investigación basada en hechos que IBM lleva a cabo para desarrollar su liderazgo experto. Anteriormente había dirigido el liderazgo experto y la investigación sobre gestión del capital humano de IBM Global Business Services. Su investigación y asesoramiento han tocado temas muy variados, que van desde la gestión de la plantilla y el talento, la gestión del conocimiento, la colaboración y las redes sociales hasta el papel cambiante de la organización de RR. HH. Su correo electrónico de contacto es elesser@us.ibm.com.

Equipo de proyecto

Linda Ban, directora del programa global C-Suite del IBM Institute for Business Value.

Pamela Hurwitch, consultora de gestión de IBM Global Business Services.

Keisha McKenzie, Marketing para Empresas Móviles de IBM MobileFirst.

Davon Snipes, consultor de gestión de IBM Global Business Services.

Colaboradores

Stephen Ballou, Bill Bodin, Ed Brill, Piero A. Chiodo, Tracy B. Clark, Kimberly J. Clendenin, Jonathan Fan, Ryan Fischer, Bambi Grundweg, Jamie Hofberger, Kevin Larsen, Kristen Lauria, Gareth Mackown, Kathleen Martin, Joni McDonald, Michael Montecillo, Dawn Nash, Dirk Nicol, Alex Outwater, Christopher Pepin, Kevin Shiu, Kimber Spradlin, Ben Stanley, Rob Van Den Dam y Michael Ziegler.

También queremos agradecer a Debra D'Agostino, Ed Cone y Daniel Miles, de Oxford Economics, su ayuda durante todo el proyecto.

Apéndice

Metodología

El IBM Institute for Business Value, en colaboración con Oxford Economics, desarrolló una encuesta en línea en la que participaron 601 personas que conocían las acciones de su organización en el ámbito de la estrategia móvil. Los encuestados son de 29 países distintos, y la muestra mantiene el equilibrio entre personas situadas en países maduros y en expansión (véase la imagen 12). Asimismo, la muestra incluye por lo menos 50 participantes de ocho sectores: banca, seguros, comercio minorista, viajes y transporte, telecomunicaciones, entidades gubernamentales, asistencia sanitaria y automoción, mientras que el resto de participantes proceden de otros sectores. También se realizaron 30 entrevistas con empresas de distintos sectores para comprender mejor los aspectos relacionados con la movilidad y el desarrollo de una estrategia móvil.

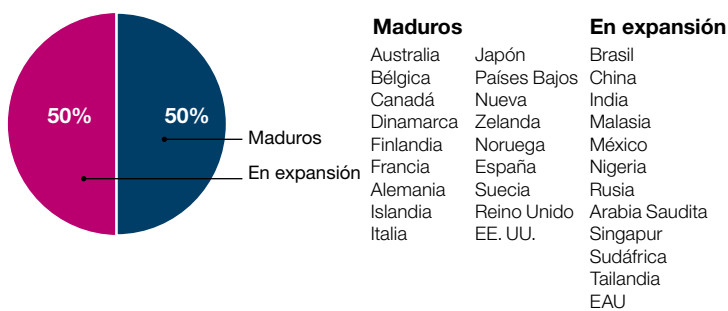
Asimismo, se realizó un análisis adicional de un conjunto de “líderes en tecnología móvil”: empresas que cumplen dos aspectos relacionados con el desarrollo de estrategias móviles.

El primero es que están de acuerdo o muy de acuerdo con por lo menos tres de estas cinco afirmaciones:

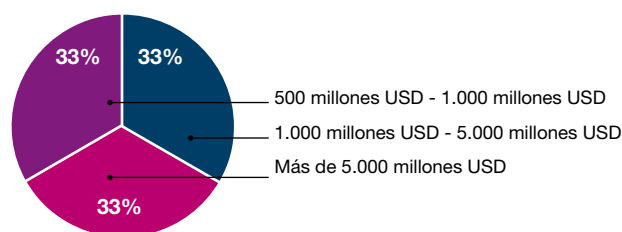
- Mi organización tiene una estrategia móvil empresarial bien definida.
- La estrategia móvil está conforme con la estrategia de negocios global de la organización.
- Los directivos supervisan las iniciativas móviles.
- Mi organización tiene un mecanismo de financiación claro para las iniciativas móviles.
- Contamos con una estructura de gobierno consolidada para las iniciativas móviles.

El segundo aspecto es que, cuando se les pide que se comparen con sus competidores actuales, estos líderes en tecnología móvil indican que su estrategia móvil es superior o líder (4 o 5 en una escala de 1 a 5). Al final, en esta categoría se ha incluido el 14% de las empresas. Además, los líderes en tecnología móvil son más propensos a indicar que su rendimiento es superior al de sus competidores tanto en el crecimiento de los ingresos (47% contra 31%) como en rentabilidad (54% contra 35%).

Clasificación de los encuestados por países maduros y en expansión



Clasificación de los encuestados según los ingresos anuales



Fuente: Estudio sobre la empresa móvil del IBM Institute for Business Value. ¿En qué país se encuentra usted? ¿Qué ingresos globales aproximados en USD obtuvo su organización? En el caso del sector público, ¿qué presupuesto anual aproximado en USD obtuvo su organización para el último ejercicio fiscal?

Referencias

- 1 “Smartphone Adoption Tips Past 50% in Major Markets Worldwide”. eMarketer Newsletter. eMarketer.com. 29 de mayo de 2013. <http://www.emarketer.com/Article/Smartphone-Adoption-Tips-Past-50-Major-Markets-Worldwide/1009923#bKLIS23S3H76qgoF.99>; McDermott, John. “A Majority of U.S. Mobile Users are Now Smart Phone Users”. Ad Age. 28 de mayo de 2013. <http://adage.com/article/digital/a-majority-u-s-mobile-users-smartphone-users/241717/>; Leonard, Heather. “There will soon be one smartphone for every five people in the world”. Business Insider. 7 de febrero de 2013. <http://www.businessinsider.com/15-billion-smart-phones-in-the-world-22013-2>
- 2 Mulpuru, Sucharita. “U.S. Online Retail Forecast, 2012 to 2017”. Forrester. 13 de marzo de 2013. <http://www.forrester.com/US+Online+Retail+Forecast+2012+To+2017/quickscan/-/E-RES93281>
- 3 “The Year of the Enterprise Tablet – Infographic”. Industry News, Vertec Blog. Vertec. 18 de abril de 2012. http://www.vertic.com/blog/year_of_the_enterprise_tablet_infographic/
- 4 Basado en una encuesta de IBM Digital Front Office realizada a 5.111 consumidores de 12 países que se publicará en el cuarto trimestre de 2013.
- 5 Bhas, Nitin. “Wearables - The Next ‘Smart’ Thing”. Juniper Research. Noviembre de 2012. http://www.juniperresearch.com/whitepapers/Wearables_the_Next_Smart_Thing; Ballvé, Marcelo. “Wearable Computing: From Fitness Bands To Smart Eyewear, A New Mobile Market Takes Shape”. Business Insider Intelligence. 16 de abril de 2013
- 6 Nicol, Dirk. *Mobile Strategy: How Your Company Can Win by Embracing Mobile Technologies*. IBM Press. 1.ª edición. 2013; Solon, Olivia. “Tesco brings the supermarket to time-poor commuters in South Korea”. Wired.co.UK. 30 de junio de 2011. <http://www.wired.co.uk/news/archive/2011-06/30/tesco-home-plus-billboard-store>
- 7 Steinberg, Stephanie y Bill Vlasic. “Car-Sharing Services Grow, and Expand Options”. *The New York Times*. 26 de enero de 2013. <http://www.nytimes.com/2013/01/26/business/car-sharing-services-grow-and-expand-options.html>; “car2go.” Conceptos de movilidad. Web de Daimler, acceso el 20 de septiembre de 2013. <http://www.daimler.com/technology-and-innovation/mobility-concepts/car2go>
- 8 Caso práctico de IBM. “Leading construction company penetrates new markets”. 17 de enero de 2011. http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/SCHA-8CZNBG?OpenDocument&Site=default&cty=en_us
- 9 Colaboración de IBM Research y The University of Sheffield Advanced Manufacturing Research Centre (AMRC). <http://www.amrc.co.uk/>
- 10 Waber, Ben. *People Analytics*. FT Press. 2013; Waber, Ben. “The Next Big Thing in Big Data: People Analytics”. 16 de mayo de 2013. <http://www.businessweek.com/articles/2013-05-16/the-next-big-thing-in-big-data-people-analytics>; Lindsay, Greg. “Engineering Serendipity”. *The New York Times*. 5 de abril de 2013.
- 11 Nicol, Dirk. *Mobile Strategy: How Your Company Can Win by Embracing Mobile Technologies*. IBM Press, 1.ª edición. 2013; “Air Canada – Smarter Planet Leadership Series Video” IBM. <http://www.youtube.com/watch?v=dyXuheNcJDs>; Air Canada, aplicación para iPhone. IBM Interactive, IBM Design. Web de IBM, acceso el 20 de septiembre de 2013. http://www-01.ibm.com/software/ucd/gallery/aircanada_services_ravereviews.html; web de Air Canada: www.aircanada.com.



IBM España

Santa Hortensia, 26-28
28002 Madrid
España

IBM, el logotipo de IBM e ibm.com son marcas comerciales o marcas comerciales registradas de International Business Machines Corporation en los Estados Unidos y/o en otros países. Si éstas o cualquier otra denominación de IBM protegida por una marca van acompañadas, la primera vez que aparecen en el documento, de un símbolo de marca (® o ™), estos símbolos indican que se trata de marcas registradas o marcas de hecho en los Estados Unidos propiedad de IBM en el momento de publicación de la información. Es posible que estas marcas también estén registradas o sean marcas de hecho en otros países. Encontrará una lista de las marcas registradas de IBM en el apartado "Copyright y marcas registradas" en ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Los demás nombres de empresas, productos y servicios pueden ser marcas registradas o marcas de servicios de terceros.

Las referencias hechas en esta publicación a productos y servicios de IBM no implican que IBM tenga la intención de ponerlos a disposición en todos los países en los que opera.

Esta publicación sirve únicamente como orientación general. No pretende sustituir una investigación detallada o el ejercicio de un juicio profesional. IBM no será responsable de las pérdidas de ningún tipo que sufran las organizaciones o personas que confíen en esta publicación.

Los datos utilizados en este informe se pueden haber obtenido de fuentes externas sin que IBM haya verificado, validado ni auditado dichos datos de forma independiente. Los resultados del uso de estos datos se proporcionan "tal cual", e IBM no se responsabiliza ni ofrece ninguna garantía, ni expresa ni implícita.

© Copyright IBM Corporation 2013



Reciclar por favor