

EL NUEVO HORIZONTE DE LAS TI

DENTRO DE TRES AÑOS, NADA DE LO QUE HACE
ACTUALMENTE SERÁ IGUAL



EL NUEVO HORIZONTE DE LAS TI

El día de mañana, las innovaciones empresariales propiciadas por las Tecnologías de la Información (TI) serán un factor determinante en el continuo éxito de una empresa de distribución. Algunos distribuidores viven ya en ese mañana y utilizan dichas tecnologías para moverse al mismo ritmo que sus consumidores digitales. Esto significa replantear el papel de las TI para que dejen de ser un mero soporte que facilita las operaciones y se utilicen para generar valor empresarial. El momento exacto en que un director de sistemas de información (CIO) comienza a transformar la organización que dirige en una fuente de innovación empresarial viene determinado en gran medida por el nivel de demanda de experiencias de compra digitales por parte de los consumidores. Estamos convencidos de que este cambio en los consumidores ya ha tenido lugar en buena medida, así que en lo que las empresas de distribución deben centrarse ahora no es tanto cuándo deben llevar a cabo esta transformación de la organización, sino cómo hacerlo. Según hemos podido comprobar en las conversaciones que hemos mantenido, los directores de sistemas de información del sector de la distribución coinciden con nuestro análisis, pero no están seguros de cómo iniciar dicha transformación sin resquebrajar el negocio o la organización que dirigen.

La aparición de empresas digitales ha supuesto un cambio fundamental en el papel de las Tecnologías de la Información: en la mayoría de estas empresas, las TI no solo posibilitan el negocio, sino que lo generan. Para distribuidores como Amazon e Instacart (y otros negocios en Internet como Uber y Airbnb), las Tecnologías de la Información constituyen la base misma de su funcionamiento.

A continuación, se incluye una lista de tareas basada en los cuatro principales objetivos que un director de sistemas de información debe realizar durante este proceso de transformación. En el resto del artículo explicamos de forma pormenorizada cómo se debe abordar cada uno de estos objetivos.

LOS CUATRO OBJETIVOS PRINCIPALES DE UN DIRECTOR DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN



Crear valor, no limitarse a cumplir órdenes



Articular un futuro modelo operativo claro



Preparar la próxima generación de pentatletas de la tecnología



Pensar en dónde quiere estar mañana, no en el punto de partida actual

1. CREAR VALOR, NO LIMITARSE A CUMPLIR ÓRDENES

LISTA DE TAREAS DEL DIRECTOR DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

- ✓ Identificar la forma en la que el área de TI va a crear valor en su empresa y dejar de ser una mera receptora de órdenes
- ✓ Reflexionar sobre cómo se puede incrementar el valor del negocio mediante:
 - ✓ La captación de nuevos clientes
 - ✓ Una gestión más eficiente del negocio
 - ✓ El fomento de la innovación

LA CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES

En las empresas digitales, existen equipos de expertos informáticos especializados que dedican su tiempo a buscar nuevas fórmulas para dar el mejor servicio a los clientes. Estos equipos desarrollan permanentemente productos nuevos, tales como aplicaciones para una alimentación saludable o portales para la creación de productos personalizados. Y, lo que es igual de importante, buscan incansablemente formas de utilizar la información para que la experiencia del cliente sea más sencilla, esté más unificada en todos los canales y propicie una mayor fidelización.

Este planteamiento no es exclusivo de las *start-ups* de Silicon Valley. En los supermercados está ya muy extendido el uso de aplicaciones de realidad aumentada que ofrecen a los clientes información adicional sobre productos o promociones, y cuando los clientes participan en programas avanzados de fidelización, esta información puede personalizarse fácilmente. En los últimos tiempos, distribuidores de productos no alimentarios, como Shiseido, De Beers, Topshop, American Apparel e IKEA, han diseñado ofertas que permiten a los clientes interactuar con los productos a través de medios electrónicos, simplificando y mejorando así la experiencia de compra.

Exactamente de la misma forma que Amazon utiliza toda la información que dispone sobre los clientes que visitan su sitio web para diseñar ofertas de venta cruzada y venta incremental, las empresas de distribución tradicional pueden identificar a los compradores que acuden a sus tiendas, acceder automáticamente a sus datos de preferencias y a sus carros de compra virtual y generar para ellos ofertas personalizadas.

En las empresas de distribución a la vanguardia en el uso de las TI, estas tecnologías de contacto directo con el cliente pueden desarrollarse de forma rápida y repetida a partir de un flujo constante de versiones beta. Es un proceso de desarrollo que en muchos sentidos es la antítesis de lo que suelen hacer los departamentos de informática tradicionales. Además, puesto que se están diseñando permanentemente nuevas tecnologías, el marco de TI ha de ser lo suficientemente flexible para integrarlas. Herramientas como SAP HANA para la gestión de relaciones con el cliente y las aplicaciones de inteligencia de negocio pueden utilizarse para procesar cantidades espectaculares de datos a gran velocidad, datos que a su vez se introducen en otras aplicaciones informáticas destinadas a reaccionar ante esta información (“distribución en tiempo real”).

UNA GESTIÓN MÁS EFICIENTE DEL NEGOCIO

Aprender de las empresas digitales cómo desarrollar una propuesta del cliente y crear una experiencia de compra multicanal atractiva y fiable es vital. Pero en el caso de los distribuidores maduros, la tecnología puede aportarles mucho más. Los exiguos márgenes y las grandes redes de tiendas que caracterizan a la mayoría de los sectores hacen que cada ápice de beneficio económico sea crucial. Las tecnologías de la información pueden ayudar a las empresas de distribución a sacar el máximo jugo a sus negocios de tres maneras: mediante una mayor automatización de tareas, mejores algoritmos operativos y una mejor inteligencia de negocio.

MAYOR AUTOMATIZACIÓN DE LAS TAREAS

La creación de aplicaciones que permitan el autoservicio del cliente y la automatización de tareas repetitivas son dos medidas que pueden reducir sensiblemente los costes laborales. A pesar de los numerosos ejemplos en las tiendas, desde las máquinas expendedoras clásicas hasta la automatización del paso por caja, pasando por la señalización digital, sigue habiendo un gran potencial sin explotar.

La automatización puede aplicarse a tareas específicas, como las devoluciones y la navegación en tienda, pero también se puede llevar mucho más lejos para reinventar elementos completos del proceso de venta y lograr una mejora de la eficiencia. Por ejemplo, las empresas de distribución están simplificando el proceso de pago en caja mediante aplicaciones de autoescaneo y de punto de venta, y es posible que en el futuro existan robots capaces de reponer productos en las estanterías a un coste inferior que las personas. En estos momentos hay distribuidores como Nespresso, Best Buy y The Body Shop que están experimentando ya con la automatización de tiendas enteras.

MEJORES ALGORITMOS OPERATIVOS

Los negocios de distribución utilizan la ingente cantidad de datos que recogen para lograr mejoras de la eficiencia en tiempo real mediante la creación de algoritmos que pueden tomar decisiones precisas sin que sea necesaria la intervención del gerente de tienda. Por ejemplo:

- El número de personas en las cajas se puede gestionar automáticamente mediante el uso de sensores de infrarrojos que permiten contar el número de clientes que entran en un establecimiento
- Es posible generar automáticamente órdenes de reposición cuando los datos de las ventas indican que quedan pocas existencias en el establecimiento

Sin embargo, existen muchas otras oportunidades de optimización; de hecho, una empresa de distribución en el Reino Unido ha logrado ahorrar 150 millones de dólares en su cadena de suministro en 2014. Otras esferas de interés en el ámbito de los macrodatos incluyen la demanda basada en las condiciones meteorológicas y la predicción de las devoluciones de productos.

MEJOR INTELIGENCIA DE NEGOCIO

En muchos sentidos, el ámbito en el que las Tecnologías de la Información pueden tener más aplicaciones es el de la inteligencia de negocio: el diseño de sistemas de información de gestión que permitan a los ejecutivos de las empresas de distribución tomar decisiones mejor y más rápidamente. Los directivos de los departamentos comerciales y de operaciones se ven obligados a tomar cientos de decisiones importantes a la semana y, habida cuenta de la enorme presión que soportan, disponer de la información necesaria con solo pulsar un botón, y además en un formato accesible y fácil de usar, puede marcar una enorme diferencia.

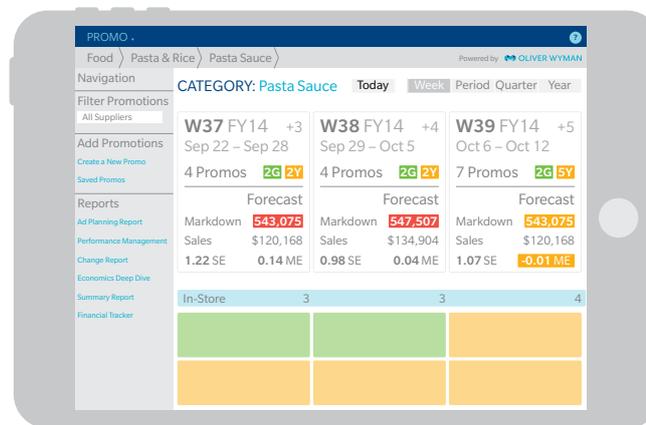
La figura 1 ofrece un ejemplo que pone de manifiesto cómo un enfoque más avanzado en el ámbito de la inteligencia de negocio puede transformar la toma de decisiones en el área comercial.

Figura 1: La utilización de TI en la mejora del programa de promociones se tradujo en millones de dólares adicionales

ANTECEDENTES

Un distribuidor se veía abocado a una crisis inminente, puesto que sus precios eran un 25% más elevados que los de sus competidores en Internet.

La empresa necesitaba un programa de promociones para generar una financiación sostenible que le permitiera reducir precios.



RESULTADOS EMPRESARIALES

- Decisiones óptimas basadas en análisis
- Los responsables comerciales mantuvieron el control y asumieron la responsabilidad de los resultados
- Mejor uso del tiempo
- Capacidad para aprender y utilizar lo aprendido para orientar la estrategia
- Rentabilización de las TI

INTERVENCIÓN DE LAS TI

Utilizando un planteamiento basado en la agilidad de los sistemas, Oliver Wyman creó una aplicación elegante y fácil de usar que recogía y presentaba la información necesaria para mejorar el proceso de toma de decisiones en materia de promociones y precios competitivos.

La aplicación logró integrar el conocimiento sectorial, junto con conceptos y modelos analíticos, en los procesos comerciales ya existentes.

EL FOMENTO DE LA INNOVACIÓN

Cuando las Tecnologías de la Información desempeñen una función aún más importante en el diseño de la propuesta para el cliente y en la ejecución de los procesos fundamentales del negocio, su posición general en la empresa también cambiará. En este mundo en constante evolución, el departamento de TI pasará a ocupar una posición central en la estrategia y la transformación del negocio, así como en el fomento de la innovación. Se trata de una función muy distinta de la que han desempeñado históricamente los departamentos informáticos de muchos negocios de distribución, que se centran en asegurarse de que todo siguiera funcionando o en la optimización incremental de los procesos tecnológicos en uso para lograr que fueran un 10% mejores, más rápidos o más baratos.

Todos estos cambios afectan al rol del director de sistemas de información más que a ningún otro, hasta el punto de que parece razonable dividir este puesto de trabajo en dos: el director tecnológico y el director de innovación.

En cualquier caso, los directores de sistemas de información deben convertirse en socios estratégicos del consejo de administración y del director ejecutivo, a los que deben educar sobre las ventajas de los enfoques digitales. Han de conocer a la perfección la dinámica del mercado, las preferencias de los clientes, el panorama competitivo, las oportunidades y los riesgos. También deben ser capaces de identificar cambios con grandes repercusiones antes de que tengan lugar, de preparar a la empresa para hacerles frente y de lidiar con ellos cuando se produzcan.

En general, los departamentos de TI y los directores de sistemas de información deben dejar de desempeñar una función de facilitación para asumir el papel de creadores. Dicho de otra forma: aunque la eficiencia operativa y el correcto funcionamiento del negocio no han dejado de ser importantes, por sí solos resultan irrelevantes. En el cambiante mundo de la distribución multicanal, es igual de importante que un director de sistemas de información se centre en el desarrollo de soluciones innovadoras y creativas que otorguen a la empresa una verdadera ventaja competitiva.

Esta transición de facilitador a creador lleva aparejada una revolución en la actividad de muchos departamentos de TI. Afortunadamente, la evolución de la industria informática ha generado también nuevas posibilidades en la aplicación de las tecnologías de la información. Conjuntamente, estas dos transformaciones harán que el departamento de TI de las empresas de distribución del futuro se parezca muy poco al actual.

2. ARTICULAR UN MODELO OPERATIVO FUTURO CLARO

LISTA DE TAREAS DEL DIRECTOR DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

- ✓ Reflexionar sobre cómo tener un departamento de TI más pequeño, más ágil y mejor:
 - ✓ Tener una visión clara sobre el futuro modelo operativo
 - ✓ Identificar qué se convertirá en un elemento estándar y qué marcará la diferencia en el ámbito tecnológico para la empresa
 - ✓ Averiguar qué procesos conviene mantener en la empresa y cuáles se pueden externalizar
 - ✓ Identificar dónde se situarán las capas de inteligencia
 - ✓ Invertir para superar a la competencia en los aspectos diferenciadores y reducir como mínimo un 20% el coste de los elementos estándar
- ✓ Colaborar en el diseño del claro mapa de transformación que necesita su departamento para llegar a cumplir los objetivos estratégicos a largo plazo que aportan valor a la empresa

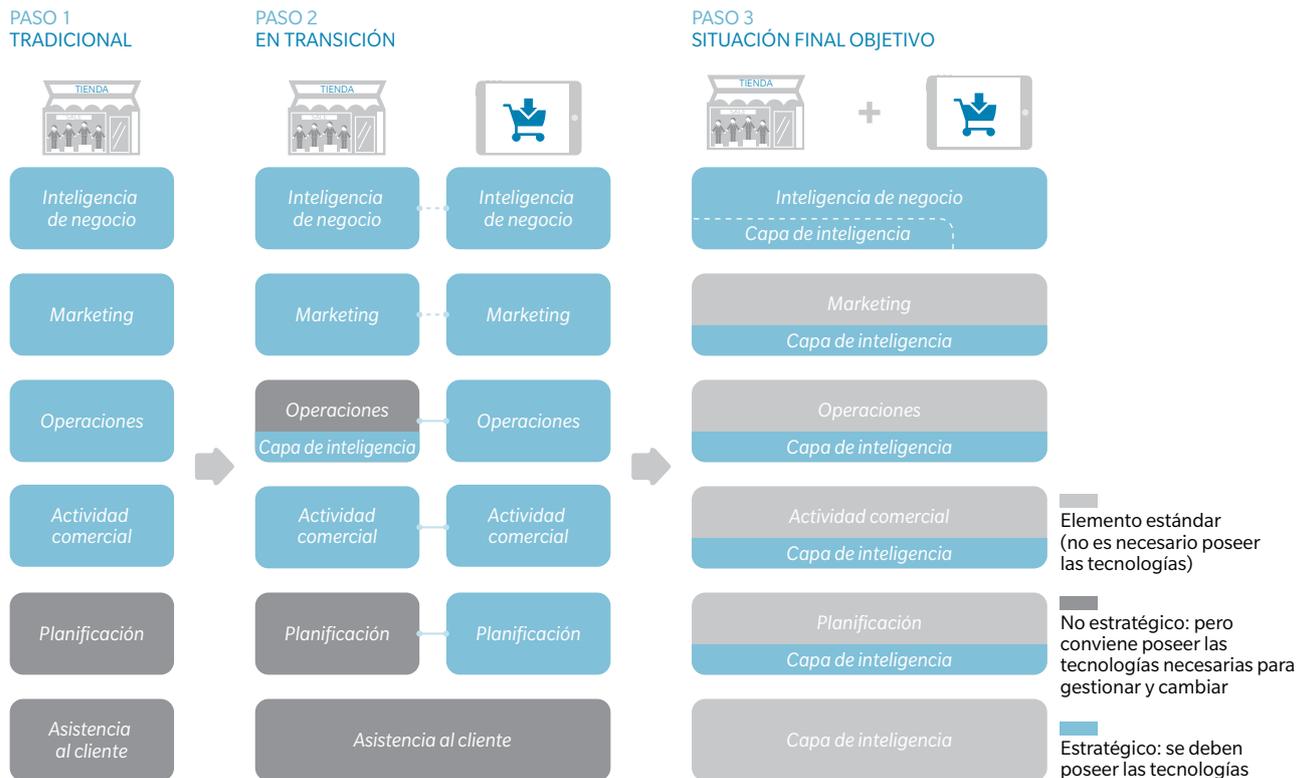
En la actualidad, las tecnologías de la información no tienen por qué ser algo que su empresa posee y pone en funcionamiento. Pueden ser un servicio que se adquiere. En el caso de la infraestructura, la posesión de servidores físicos es algo totalmente obsoleto. El navegador se ha convertido en la interfaz universal, con aplicaciones cada vez más disociadas de la infraestructura. En una misma transacción pueden adquirirse entornos de desarrollo que incorporan copias de seguridad y sistemas de recuperación, la configuración de las bases de datos y el desarrollo de código web en la nube. Por otra parte, los entornos de producción pueden reemplazarse con sistemas de plataforma como servicio (PaaS) o el uso del alojamiento del proveedor, e incluso el desarrollo de software puede comprarse como un servicio, lo que reduce la necesidad de contratar a empleados y de dedicar recursos a su formación.

Las aplicaciones rutinarias, no estratégicas y de apoyo —en áreas como la gestión de espacios, la selección de productos, el paso por caja y el servicio a domicilio— pueden externalizarse a proveedores externos en la práctica totalidad de los casos. La mayoría de las aplicaciones están disponibles en la nube y las empresas de distribución están inmersas en una transición hacia el modelo del software como servicio (SaaS).

Ya es posible adquirir procesos completos —como los denominados *procure to pay* (proceso que engloba la compra y la gestión de pagos) y *hire to retire* (desde la contratación hasta la jubilación)— como servicios, y este mercado tiene un enorme potencial de crecimiento. Esto se traduce en una reducción de los costes, puesto que la inversión y los gastos operativos se reparten entre varios usuarios y la utilización tanto del hardware como del software se incrementa mediante la armonización dinámica de las capacidades. También permite alcanzar nuevas cotas de flexibilidad, un aspecto de vital importancia en sí mismo. Solo mediante la adopción de los modelos PaaS y SaaS pueden flexibilizarse las tecnologías de la información lo suficiente para hacer frente a la movilidad total y a la necesidad de conectividad integral, o para incorporar distintos elementos al ecosistema (como, por ejemplo, nuevas interfaces de clientes) para ampliar la capacidad de forma dinámica a medida que se va necesitando.

No obstante, incluso en ámbitos considerados no estratégicos, los distribuidores pueden optar por gestionar los microprocesos clave que integran la “capa de inteligencia” crítica. La capa de inteligencia es donde residen la información, el conocimiento y la organización.

Figura 2: Las tres fases de la evolución de las TI en el sector de la distribución



A medida que el modelo evoluciona desde la propiedad hacia la adquisición externa, el papel del departamento de TI se transforma también, aproximándose al de un prescriptor sofisticado y comprador de servicios; convirtiéndose el diseño de los mecanismos de reparto de riesgos y beneficios en una capacidad esencial. Solo las aplicaciones importantes desde el punto de vista estratégico y diferenciadoras deben permanecer dentro de la organización.

Algunas de estas aplicaciones —que abarcan esferas como la gestión de clientes, la fijación de precios, las promociones y el desarrollo de la propuesta al cliente— han de seguir desarrollándose, explotándose y manteniéndose por el método tradicional en el seno de la empresa. Sin embargo, aun cuando los distribuidores conserven la propiedad de los megaprosesos, pueden adquirir fuera muchos de los microprocesos auxiliares, como las pruebas en el mercado, la planificación de la gama de productos y el análisis de clientes. En conjunto, el nuevo modelo de las tecnologías de la información en el sector de la distribución conlleva un nivel de desarrollo interno de aplicaciones muy inferior al que era habitual en el pasado.

El reto al que se enfrentan los directores de sistemas de información es saber en qué áreas de la empresa debe canalizarse la inversión de los valiosos recursos internos —áreas que deben a su vez proporcionar una diferenciación real— y cuáles pueden externalizarse de forma segura y barata. La clave es comprender la importancia relativa de la solidez, la innovación y el coste en las distintas partes del negocio.

La figura 2 es un ejemplo de un mapa de migración, que muestra la situación final deseada y la secuencia de dicha migración. En este caso, una empresa de distribución tradicional deseaba migrar a una oferta multicanal en un plazo de entre dos y tres años. En el mundo tradicional, el equipo interno del área de informática poseía y gestionaba un sistema propio para dar soporte a todas las funciones del negocio. El director de sistemas de información de esta empresa comprendió la necesidad de identificar y diferenciar los elementos de carácter estratégico (que debían atenderse de forma interna) y aquellos que podían externalizarse como producto estándar.

Para desarrollar los procesos y sistemas futuros dirigidos al mundo en Internet, hizo falta un periodo de aprendizaje. No obstante, con el transcurso del tiempo se logró desarrollar un único conjunto de sistemas para todos los canales, con muchos elementos estándar adquiridos en el mercado y varias capas de inteligencia propias con características diferenciadoras, a partir de un enfoque integral.

3. FORMAR A LA PRÓXIMA GENERACIÓN DE PENTATLETAS TECNOLÓGICAS

LISTA DE TAREAS DEL DIRECTOR DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

- ✓ Averiguar qué es lo que no se necesita en el nuevo mundo de las TI
- ✓ Asegurarse de que cada uno de los miembros de su equipo posee múltiples capacidades que le permitan rendir al máximo nivel en el nuevo mundo
 - ✓ Diseño de arquitecturas y tecnologías
 - ✓ Conocimientos prácticos sobre los procesos del negocio
 - ✓ Agudeza comercial
 - ✓ Gestión de socios
 - ✓ Pensamiento estratégico

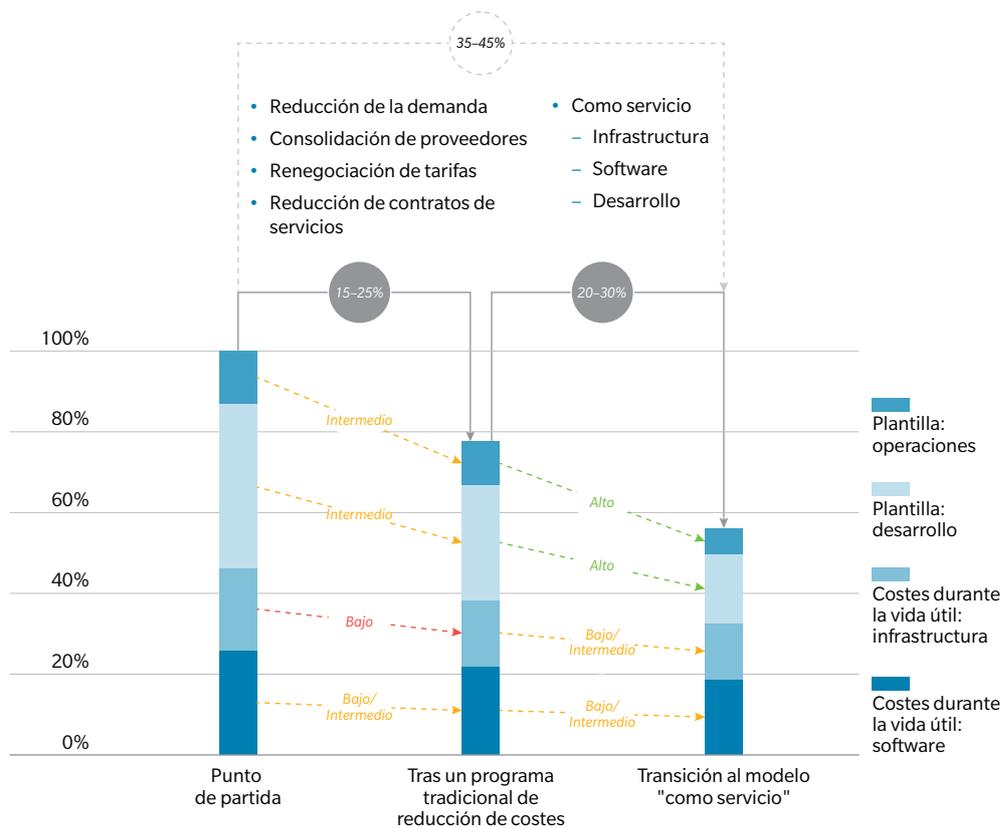
El enfoque de cartera aplicado a la estrategia tecnológica tiene evidentes consecuencias para el trabajo del departamento de TI: algunas responsabilidades desaparecerán, mientras que otras adquirirán una importancia mucho mayor, lo que se traducirá en un cambio de forma y tamaño para el departamento.

En el pasado, el mantenimiento rutinario y las reparaciones constituían buena parte de la labor del área de TI de una empresa de distribución. Esta responsabilidad se reducirá notablemente conforme se externalicen los sistemas y los enfoques PaaS y SaaS sigan ganando terreno. A partir de ahora, los departamentos se centrarán en el desarrollo y la gestión de aplicaciones críticas, la integración de servicios adquiridos a distintos proveedores y la gestión de las relaciones con dichos proveedores.

En el caso de las aplicaciones estratégicas centrales, el departamento de TI tendrá que actuar como gestor de la demanda interna, haciendo gala de un conocimiento funcional y del negocio excepcional. Habida cuenta de la necesidad de coordinar a numerosos proveedores externos, la gestión de la arquitectura se seguirá desempeñando internamente, y quienes se encarguen de esa tarea deberán poseer conocimientos empresariales más amplios, además de participar activamente en cuestiones de índole técnica y práctica.

Figura 3: Los modelos operativos “como servicio” y la racionalización de puestos reducen los costes de TI

PRESUPUESTO DE TI NORMALIZADO FRENTE AL GASTO INICIAL



En el caso de las aplicaciones no estratégicas y auxiliares, el departamento de TI actuará como una organización independiente de gestión de servicios, supervisando la relación con los proveedores externos con el fin de garantizar que la empresa conserve el control último de la prestación de servicios de TI y que los costes no aumenten con el tiempo.

A medida que algunas funciones van desapareciendo, surgen otras nuevas. Puesto que las obligaciones del departamento de TI se centran cada vez más en el diseño de iniciativas estratégicas que puedan transformar íntegramente el negocio, este departamento se tiene que convertir en un interlocutor de pleno derecho en la toma de decisiones empresariales, y ha de pensar y comunicarse en términos de negocio. Como consecuencia, será preciso crear nuevos puestos, a cuyos titulares se encomendará la búsqueda de nuevas ideas de negocio basadas en las tecnologías de la información y la mejora de la eficiencia de los procesos empresariales por medio de esas mismas tecnologías.

Entretanto, la forma en que se trabaja habitualmente está cambiando: se está dejando atrás el tradicional método en cascada para adoptar modelos más ágiles, cuyo resultado no se conoce necesariamente antes de iniciar el trabajo y para los que se precisa flexibilidad tanto en la mentalidad como en las herramientas.

Como resultado de estos factores, la descripción de puestos de trabajo del equipo interno de TI cambiará drásticamente. En el futuro, los negocios de distribución necesitarán un elenco de “pentatletas de las TI” que puedan seleccionar, adquirir e integrar productos y aplicaciones procedentes de una amplia variedad de socios de servicios, en definitiva, un departamento de TI mucho más cualificado pero de menor tamaño.

Los cambios en la prestación de las TI transformarán la estructura de costes informáticos de las empresas de distribución. En la actualidad, los niveles de costes habituales en el sector se acercan al 0,7-1,0% de los ingresos. Creemos que, utilizando una combinación de técnicas tradicionales de recorte de costes y el modelo “como servicio”, los costes de las tecnologías de la información podrán reducirse hasta en un 50%, como se explica más exhaustivamente en la figura 3.

4. PENSAR EN DÓNDE QUIERE ESTAR MAÑANA, NO EN EL PUNTO DE PARTIDA ACTUAL

LISTA DE TAREAS DEL DIRECTOR DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

- ✓ Conseguir que su equipo y los directivos de su empresa vayan más allá del horizonte trimestral y comiencen a planificar hacia atrás partiendo de la situación en la que la empresa desea estar en el plazo de tres años
- ✓ Ser el arquitecto de un plan que impulse realmente la estrategia y la innovación en toda la empresa
- ✓ Entender la personalidad de su organización (saber, por ejemplo, si niega la necesidad de cambiar, si prefiere seguir como hasta ahora, si está ávida de cambios...) y adaptar su plan a esa personalidad

Los cambios que hemos descrito representan un enorme desafío para una empresa de distribución madura: convertir el enfoque, las capacidades y la infraestructura de TI actual en otra cosa que cubra las necesidades del negocio multicanal del mañana no será tarea fácil.

Según nuestra experiencia, los directores de sistemas de información en negocios de distribución y las organizaciones que encabezan, tienden en ocasiones a negar la evidencia de la necesidad de cambio y prefieren continuar desempeñando un papel de facilitador sin afrontar la necesidad de reinventarse. En otros casos, consideran que la transformación puede gestionarse como vienen desarrollando su actividad habitual y confían en que el enfoque que tan buenos resultados les ha dado en el pasado, el de los ciclos incrementales de optimización táctica, les permita llegar a buen puerto también en este caso.

Incluso cuando son conscientes de la necesidad de un cambio radical, no es frecuente encontrar un director de sistemas de información que piense que se trata de un objetivo alcanzable, lo que resulta comprensible si tenemos en cuenta sus responsabilidades diarias y la constante presión sobre los gastos de explotación y las inversiones.

Uno de los mayores problemas lo constituye la trampa del incrementalismo: pensar que el mejor método para construir una arquitectura de TI eficaz es mediante una sucesión de pequeños pasos. A las empresas de distribución se les da muy bien impulsar la ejecución incremental y seguir interminables bucles de optimización marginal. Hasta hace poco tiempo, ésta era la clave del éxito en un sector con una feroz competencia en el que el impacto de los cambios tecnológicos solía ser limitado. Sin embargo, a la vista de la amenaza que supone el comercio electrónico, los cambios incrementales no son suficientes para brindar al negocio el apoyo que necesita para sobrevivir en la actualidad.

La solución es centrarse en dónde se debe estar mañana, en lugar de pensar en el punto de partida actual, insistir en aprender de la experiencia en otros sectores. Este tipo de planteamiento comienza con la posición futura en la que el distribuidor necesita estar en el plazo de tres a cinco años para ser competitivo, para luego retroceder a partir de este objetivo y definir la secuencia de cambios que habrán de llevarse a cabo para alcanzarlo. Este enfoque, aparentemente sencillo, puede resultar sorprendentemente eficaz para obligar a la empresa —y al director de sistemas de información— a afrontar la verdadera magnitud del reto y a comprender que, incluso si se ejecuta a la perfección, el cambio incremental sólo preparará a la empresa para un futuro equivocado.

OBSERVACIONES FINALES

Es difícil exagerar los efectos que tendrán para los departamentos de TI los cambios que está experimentando actualmente el sector de la distribución. El puesto del director de sistemas de información sufrirá una notable transformación, dejando atrás su función de apoyo y facilitación para pasar a dar forma a la estrategia del negocio en su conjunto, con especial atención a la innovación y la creación de valor. Las arquitecturas informáticas serán totalmente distintas de las de hace una década y se construirán y gestionarán de diferentes formas. Como consecuencia, los departamentos de TI necesitarán capacidades radicalmente distintas de las que tienen hoy en día e incluso de las que están desarrollando en la actualidad.

El éxito en la distribución multicanal se basa en una arquitectura tecnológica totalmente diferente y en un rol del director de sistemas de información radicalmente distinto. Lo que hace falta, nada más y nada menos, es reinventar el enfoque de las tecnologías de la información, puesto que las mejoras incrementales nunca llegarán a propiciar los cambios necesarios.

ACERCA DE OLIVER WYMAN

Oliver Wyman es una firma de consultoría de gestión líder mundial que reúne unos profundos conocimientos sectoriales y experiencia real en estrategia, operaciones, gestión de riesgos y transformación organizativa.

En el área de venta minorista, disponemos de una visión estratégica y una perspectiva de los clientes sin competencia y contamos con unas técnicas analíticas de última generación que mejoran los resultados que obtienen nuestros clientes. Entendemos qué hace falta para triunfar en la venta minorista: una obsesión por atender las necesidades de los clientes, una dedicación continua a la mejora operativa y un esfuerzo constante por reforzar las capacidades internas. Creemos que nuestro enfoque activo de la materialización del cambio es verdaderamente único y, durante los últimos 20 años, hemos afianzado nuestro negocio ayudando a las empresas de venta minorista y a los fabricantes de productos de consumo a afianzar los suyos.

SI DESEA MÁS INFORMACIÓN, PÓNGASE EN CONTACTO CON

JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

PAUL BESWICK

North American Retail Practice Leader
paul.beswick@oliverwyman.com
+1 617 424 3259

BERNARD DEMEURE

French and Iberian Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 45023 209

STRATEGIC IT & SERVICE OPERATIONS

SAM TAYLOR

Partner
sam.taylor@oliverwyman.com
+34 912 126 341

NICK HARRISON

European Retail Practice Co-Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 207 852 7773

SIRKO SIEMSEN

European Retail Practice Co-Leader
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

OLIVER WYMAN LABS

COLIN COBAIN

Partner
colin.corbain@oliverwyman.com
+44 20 7852 7791

Copyright © 2015 Oliver Wyman. All rights reserved.