

# TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LOS NEGOCIOS

Foxize School | *Ebook gratuito #3*

Retos y oportunidades | 2015



## TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LOS NEGOCIOS

Vivimos en un momento crucial para las empresas ya que para una gran parte de las mismas, el fenómeno digital empieza a cambiar de etapa. No hay un calendario definido, ni recetas milagrosas para el éxito, ni tiene que ver con ser más cool. La etapa “social” vivida hasta ahora, más centrada en las personas y en sus relaciones entre ellas, alcanza un nuevo peldaño en la evolución.

El terreno está abonado para una mayor integración entre el mundo físico y el virtual, para negocios más basados en el acceso que en la propiedad, para un mayor aprovechamiento de los datos que generan una enorme masa de usuarios y dispositivos conectados. Existe una generación de proyectos que ya están aprovechando el enorme potencial que ofrece lo digital para transformar su negocio o crear nuevas propuestas. Pero otros no.

Todo esto provoca inevitablemente una nueva necesidad en las empresas. Ahora, además de estar conectadas en red, deben afrontar su transformación digital.

Muchas empresas piensan que digitalizarse es tener Facebook. Hay otras que están invirtiendo gran parte de su presupuesto en formar a sus equipos y adaptarlos a la era digital. Pero ¿sabemos qué quiere decir exactamente la transformación digital de las organizaciones? ¿Es necesaria? ¿Qué implica? ¿Hay alguna hoja de ruta a seguir que lleve al éxito? ¿Cómo son las organizaciones que han nacido 100% digitales?

A continuación, encontrarás opiniones de expertos de distintos sectores, de empresas grandes y pequeñas, de organizaciones tradicionales y otras disruptivas. Nuestro objetivo es que, además de leer, contrastes, pienses, reflexiones y sobre todo, que disfrutes de las nuevas ideas que descubras.

## Índice de Colaboradores

**Raúl Alonso** – Periodista freelance de medios como Emprendedores, Forbes o El Dominical de El Periódico y blogger de Contunegocio.es  
@raulalonsoenred

**Jacobo Álvarez Naveiro** – Managing Partner en Optimist Capital @push2flush

**Fernando Aparicio** – Digital Services Director at Amvos @favaras

**Francisco Asensi** – Director General de Endemol Beyond Spain @fasensi

**Beatriz Bahima** – Southern Europe Director at Bacardi (Brand content, Digital Marketing, PR, Experiential) @beabaformen

**Carlos Biern** – CEO de BRB International

**Fernando Boza** – Director de Canales Digitales Banco Santander @fboza

**Esther Carmona** – Commercial Digital Product Manager at The Walt Disney Company

**Rodolfo Carpintier** - Owner en Digital Assets Deployment (DAD) @RCarpintier

**Marc Cortés** – Socio, Director General RocaSalvatella @marccortes

**Javier Creus** – Fundador de Ideas 4 Change @javicreus

**Javier Díaz** – Empresario, Blogger y Docente de emprendimiento (@JavierDiazR)

**Eudald Domènech** – Partner at Viuing @EudaldDomenech

**Carolina Fàbregas** – Head of Digital Marketing Iberia en Microsoft @Fabregas\_Carol

**Josep-Maria Fàbregas Torrens** – Director del Máster en Marketing Directo y Digital UPF Barcelona School of Management  
@josepmfabregas

**Lluís Font** – Emprendedor, Manager, Mentor y Geek @lluifont

**Albert García Pujadas** – Cofundador de Foxize School @qtorb

**David Gracia** – Director en la unidad de banca digital del Grupo BBVA

**Jordi Hernández** – Digital Marketing Director Grupo Planeta y creador de www.jordihernandez.es @jordi\_bc

**Enric Jové** – CEO McCann WG Bcn y CIO McCann WG Spain @enricjove

**Armando Liussi** – CEO Incubame | Digital Startup Incubator @mandomando

**Alexandrine Loubradou** – Head of Digital Marketing at Venca and Founder & CMO de MasQuePlus @alexandrinelol

**Juan Luis Manfredi Sánchez / Pilar Cuéllar** – Periodista y profesor de la Universidad de Castilla-La Mancha @juanmanfredi /  
Consultora senior de People Experts @pillicuellar

**Florencio Martínez** – Consultor y formador de freelances y emprendedores. Autor del blog NegociosEnAuge.net @FlorenciaMtnez

**Javier Megias** – CEO de Startupxplore @jmegias

**Fernando Polo** – Director General Ejecutivo Territorio Creativo y coautor de #Lidertarios @abladias

**Juan Luis Polo** – Socio Director Corporativo Territorio Creativo y coautor de #Lidertarios @juanluispolo

**Juan Diego Polo** – Ingeniero español creador y editor de WWWwhatsnew.com @juandiegopollo

**Genís Roca** – Fundador, Presidente RocaSalvatella @genisroca

**Christian Rodríguez Fornos** – CEO y Fundador de ByHours.com @CHRISTIANRF

**Fernando Rodríguez Peralta** – Managing Director de Capgemini Consulting Spain

**Fernando de la Rosa** – Fundador de Foxize School @TITONET

**Pere Rosales** – CEO y fundador de INUSUAL @prosales

**Jordi Salvat** – Coordinador Marketing Digital TV3 @\_jordisalvat

**Santiago Sánchez** – Director General Openshopen @santisanchez

**Luz Sguerra** – Digital Marketing Manager at Roche Pharma @LuzSguerra

**Nacho Somalo** – Fundador de Lonesome Digital @nachosomalo

**Pepe Tomé** – Socio Director de Zinkdo @pepetome

**Jaime Valverde** – Head of Digital VCCP Spain @mitus82

**Alejandro Vesga** – Director de la revista Emprendedores

**Marc Vidal** – Magazine Editor en Westinghouse, Future Economy @marcvidal

# SI NO ESTÁS, NO EXISTES



## Raúl Alonso

Periodista freelance de medios como Emprendedores, Forbes o El Dominical de El Periódico y blogger de Contunegocio.es.

*@raulalonsoenred*

Hace unos días mi familia me cedió el dudoso honor de organizar ‘una gran comida familiar’. ¿Cuándo?, ¿dónde?... hasta ¿qué? Nada resulta sencillo si se trata de alinear agendas y gustos de dos decenas de adultos. A lo que hay que sumar que, al menos la mía, no entiende de soluciones de compromiso: hay que satisfacer a todos, lo que incluye a mi cuñada vegana (Luisa, perdona, pero es que lo pones muy difícil).

Supongo que ya es hora de explicarles porqué en esta interesante iniciativa de Foxize School sobre transformación digital, alguien llega con tediosos problemas personales. Pero es más sencillo de lo que parece. Esta experiencia me está sirviendo para confirmar que el proceso de compra ha variado drásticamente.

Y aún diría más, quien no participa de las nuevas tecnologías corre el riesgo de descolgarse del proceso de decisión. Cuando me informaron de mi nueva misión en la vida, lo primero que hice fue crear un grupo de WhatsApp ad hoc. Y tras el estrepitoso fracaso para poner de acuerdo a todos sobre la fecha de celebración con la aplicación de mensajería, no quedó más remedio que activar el plan B y enviar un Doodle. Por fortuna, la lógica democrática del voto se impuso. Primer reto resuelto.

Pero quedaban más. El restaurante debe estar ubicado en una zona razonablemente cercana al radio de acción familiar. Así que la búsqueda en Google comenzó utilizando la función de geolocalización. Pero además se requiere de un salón privado con capacidad para el grupo, lo que obligó a acotar las

búsquedas.

Los restaurantes que reunían los requisitos fueron sometidos a la prueba del nueve leyendo los comentarios de los usuarios en TripAdvisor. Descartados los que ofrecían una puntuación inferior al 80% en los apartados ‘excelente’ o ‘muy bueno’, decidí visitar sus webs. Los que no tenían web o Facebook se quedaron fuera, al igual que los que no mostraban fotos del local y platos.

Elegidos cinco, pedí información a través de su formulario de contacto (otro más cayó de la lista porque su sistema o no funcionaba o no era compatible con mi tableta, ojo con el diseño responsive). Finalmente decidí consultar en Facebook opinión sobre los finalistas. Tuve la suerte de que mi amigo Mario Bermúdez, verdadero gastrónomo, conocía los dos. Así que no hubo que pensar más. Misión cumplida.

En manos de un millennial este proceso hubiera sido mucho más efectivo, pero es probable que muchos nativos no digitales se identifiquen con este proceso de selección porque es así como hoy se consume. No sé ustedes, pero estoy convencido de que el éxito pasa por cruzarse en las búsquedas en Internet que el potencial cliente realiza respondiendo a sus preguntas, para luego demostrar el mejor servicio.

NOTA 1: Este domingo cené con mi mujer en un agradable restaurante a unas manzanas de mi casa al que teníamos ganas desde hace tiempo. No nos defraudó. A los cafés, su encantadora dueña se acercó a la mesa a saludar “¿Son del barrio?”, preguntó (aunque sin duda conocía la respuesta). Tras los prolegómenos nos enseñó un espléndido salón recién reformado para comidas de empresa o familia: “Por si en algún momento les surge un compromiso”, nos dijo. Si no estás en Internet, no existes, debería haberle contestado. Por muy pyme que seas no hay excusa para no utilizar unas herramientas que exigen más de formación y voluntad que de recursos económicos.

NOTA 2: Puede que algunos se pregunten sobre mi cuñada vegana. Este es un tema que preferí tratar directamente con la cocina del restaurante. Por fortuna la transformación digital a que este alocado siglo nos somete aún no ha podido sustituir la atención personal, que fue exquisita.

# ¿POR QUÉ SON DIFERENTES LAS EMPRESAS DIGITALES?



**Jacobo Álvarez Naveiro**

Managing Partner en Optimist Capital

*@push2flush*

A lo largo de mi carrera he trabajado más para empresas del entorno digital que de ninguna otra tipología de empresas. Por este motivo no tengo una visión clara de cuáles son los cambios que debe afrontar una organización ‘tradicional’ cuando surgen inquietudes digitales. De todos modos, y gracias a haber participado en muchas organizaciones digitales, sí que tengo cierta opinión de los elementos que las definen y las hacen diferentes.

A continuación, elaboro una lista de lo que creo que las hace diferentes y que me cuesta encontrar cuando trabajo con una empresa tradicional.

**Enfoque al usuario/cliente:** Me atrevo a asegurar que en las empresas digitales hay una mayor sensibilidad hacia el usuario. Mi sensación es que se tiene mucho más en cuenta la necesidad real del cliente y de las opciones que le ofrece el mercado para satisfacer esta necesidad.

Además, satisfacer al usuario es una prioridad no sólo de los gestores de las empresas sino que acostumbra a trasladarse a toda la organización. Ciertamente esto tiene que ver con el tamaño de las organizaciones, pero también con una cultura más abierta y una organización menos jerárquica.

**Acción basada en información objetiva y en ‘tiempo real’.** Otra característica que me cuesta ver en empresas tradicionales y que son práctica habitual en las empresas digitales es que se ha cambiado la ‘intuición’ (“creo que esto debería funcionar de esta manera”) por la ‘medición’: “Vale, probemos estas

dos opciones y veamos cuál funciona mejor”.

**Nada es permanente.** Especialmente si no funciona. Quizá tiene que ver con la ‘juventud’ de las empresas digitales y el hecho de que no haya un manual sobre cómo se tienen que hacer las cosas, pero el resultado es que nada es permanente. Ni la organización, ni los procesos, ni el producto. Todo es definitivo, hasta que se decide cambiarlo. Y no es dramático, es simplemente necesario para mejorar.

**Espacio para la prueba.** Las dos características anteriores (la medición de todo lo que se puede y la apertura al cambio) necesitan un elemento más que es la orientación a probar. Probar nuevas funcionalidades, cambios en la interfaz, enfoques de comunicación, productos para nuevos clientes... Cualquier cosa puede (y debe) ser probada siempre que se haga con un objetivo muy claro (qué es lo que queremos probar), con pocos recursos, de forma ágil y enfocada a extraer aprendizajes.

A estos elementos presentes en la cultura de un buen número de empresas digitales, hay que añadir una cuidada selección de Talento. Así que si trabajas en una empresa ‘tradicional’ y estás rodeado o formas parte de un gran equipo, ¿crees que se permite en tu cultura organizativa trabajar de esta manera?

# LUCES Y SOMBRAS DEL PARAÍSO DIGITAL



**Fernando Aparicio**

Digital Services Director at Amvos

*@favaras*

Permitidme ser el Pepito Grillo del grupo y transmitir una opinión personal, no exenta de cierta percepción de urgencia. Urgencia de que las empresas españolas asuman la irrupción de Internet como principal espoleta de la globalización y, por tanto, como una amenaza tan grande o más que la oportunidad que genera. Urgencia por entender que estamos pasando aceleradamente de una economía dominada por oligopolios sectoriales y locales a un régimen de media docena de empresas “infiltrándose” con éxito en, prácticamente, todos los sectores. Que el Pareto Digital no es un 80%-20%, es un 95%-5%. Que, a modo de ejemplo, el sector juguetero ni siquiera vea en la fabricación barata china su principal competencia, sino en cualquier cacharro conectado a Internet, auténtico factor de fascinación para niños de cualquier credo, raza o religión. O quien le iba a decir hace unos pocos años a los operadores logísticos que su principal competidor iba a ser un otrora vendedor de libros online, llamado Amazon, reconvertido en navaja suiza de servicios ecommerce B2B.

Que Google fabrique coches autodirigidos, lance brokers de bolsa, llamado Robinhood para mayor escarnio y se plantee, junto con su rival más directo, Facebook, reducir a meros resellers a los incómodos telcos mediante la creación de sus propias redes de conectividad “llegadas del cielo”, es un primer paso hacia la ostentación del poder absoluto. Que los usuarios ya podamos comprar directamente a fabricantes de múltiples sectores, con independencia de que éstos tengan su sede en Toledo o a las afueras de Shanghai, en un proceso que dinamita la cadena de valor de la economía tradicional al saltarse los eslabones intermedios, sustituidos precisamente por esta misma media docena de empresas que son el perezil de todas las salsas. Que Aliexpress haya pasado de ser la página 245 más vista en EE.UU a la 6º (Diciembre 2014) en menos de 1 año. Y que Jack Ma esté sufriendo el acoso, a partir de ahora, sin



cuartel del lobby chino de banca no es sino la constatación definitiva del éxito fulgurante que supone que los particulares chinos prefieran depositar su dinero en una empresa del grupo Alibaba (Yuebao) a los bancos tradicionales, a los que les está igualmente arrebatando, a través de su servicios de crédito, el mercado financiero del B2B.

Normalmente se alude a la revolución industrial como época de cambios a nivel global, de un antes y después en las sociedades. Pero la revolución industrial fue un juego de niños comparado con el cambio de modelo económico que genera la realidad digital. Y cuando nuestros hijos pequeños sonríen con incredulidad cuando les contestamos que no teníamos juegos favoritos en el Ipad, porque no teníamos ni siquiera móvil, es señal inequívoca de que el despertador suena con insistencia.

Y tal vez la mayor incertidumbre es no poder otear siquiera dónde nos lleva todo esto o si los nuevos jefes serán mejores que los que hemos conocido hasta ahora. Porque todo este polvorín explota ante el más absoluto desconcierto de un entorno político que se ve incapaz de legislar, situación lógica por otra parte, para atender intereses tan contradictorios como proteger al consumidor, auténtico foco de los grandes de Internet, o al empleo del resto de los sectores que, cada vez más, deberán ser conscientes de que Internet destruye más empleos de los que crea. Tiempo para que los lobbys de los sectores tradicionales amartillen sus armas y busquen los resquicios legales para ponerle diques al océano.

Pero también, por la misma lógica, es tiempo para los emprendedores. Nunca antes ha sido tan barato montar un proyecto empresarial, entendiéndolo como empresario al autónomo que es lo suficientemente competitivo como para vender su conocimiento a clientes de cualquier lugar del mundo. Y el estigma del miedo al fracaso, auténtica rémora de la sociedad española, deberá ser un residuo del pasado si queremos salir de ésta, apostatando del culto a la seguridad de un trabajo estable, imbuido desde el mismo ámbito familiar, que será más escaso que nunca.

# DE LA TRANSFORMACIÓN A LA MUTACIÓN



**Francisco Asensi**

Director General de Endemol Beyond Spain

*@fasensi*

El impacto de lo digital pudo sentirse muy tempranamente en la industria del entretenimiento. Las plataformas peer-to-peer para el intercambio de archivos musicales como Napster supusieron una convulsión en la industria discográfica, que tan necesitada como estaba de una transformación en sus procesos y en su relación con la audiencia, no supo o no quiso entender las consecuencias que todos conocemos en alguna medida. La transformación se abrió paso desde fuera. El consumidor, que podía excluirse de la ecuación de la cadena de valor tradicional del consumo de ocio y entretenimiento, fue erosionando el modelo. Mientras tanto, los sellos discográficos intentaban seguir a lo suyo, continuando con lo que habían hecho durante décadas y tratando de impedir la proliferación del intercambio de archivos presionando a los legisladores.

Esta transformación desde fuera ha seguido avanzando y alcanzando paulatinamente las diferentes actividades del sector del entretenimiento. En 2005 YouTube se convertiría en el meteorito impactando en la industria audiovisual. En Internet nacían las ideas y las tecnologías que daban más y más control al consumidor. El plan ya no funcionaba igual. Todo se había transformado incluso pasando por encima de la pasividad de las industrias afectadas. La transformación no necesitaba agentes internos. Simplemente sucede en la nueva era digital.

Siguiente concepto a analizar: Adaptación. La adaptación es una estrategia posible en un mercado cuyas reglas han cambiado tratando de ocupar una nueva posición en el negocio. Si lo audiovisual se ha vuelto digital, por ejemplo, entonces la adaptación supone crear productos y servicios que sin cambiar realmente la esencia de la compañía, le permitan estar presente en el nuevo entorno. BBC iPlayer,

MiTele, RTVE A la Carta, entre otros, son ejemplos de estrategias de adaptación. La pregunta es: ¿Han cambiado tanto las empresas que pusieron estos servicios en marcha? Necesariamente no. Se han armado de tecnologías que antes no utilizaban y de modelos nuevos de relación con la audiencia para competir en un mercado más abierto, pero realmente la cadena de valor es esencialmente la misma.

Transformación por causa del entorno y estrategias de adaptación. Tenemos dos elementos que no garantizan que su resultado sea la supervivencia. Para ser relevante en la nueva era digital hace falta un componente de efectos más drásticos: mutación, cambio genético. Es necesario convertirse en una nueva especie, por decirlo así. Para vivir en lo digital hay que ser digital, esa debe ser la esencia de la actividad, no puede ser tan sólo un área experimental de la empresa. Este es el sentido, en mi opinión, de toda evolución. Tal y como nos muestra la naturaleza, así es también en el mundo empresarial. Mutar es ser pasar de ser un distribuidor de DVD físicos por correo postal, a convertirse en una plataforma de pago de streaming de películas y series, como es el caso de Netflix.

# 'TRANSFORMACIÓN' PARALIZA, #INTEGRACIÓNDIGITAL POTENCIA EL CAMBIO



**Beatriz Bahima**

Southern Europe Director at Bacardi  
(Brand content, Digital Marketing, PR, Experiential)  
*@beabaformen*

Después de cuatro años hablando de la necesidad de aplicar la lógica digital en una gran empresa, mi conclusión es que si no hay presupuesto no hay cambio. Y cuando se tocan los presupuestos de las organizaciones, las creencias y las buenas intenciones pasan a valer menos en términos estratégicos. Se habla mucho de todo lo que hay que hacer... Pero poco de lo que cuesta y a costa de qué, porque la realidad de hoy es que los presupuestos son menores que años atrás.

Hoy nadie duda de la irrupción digital en los negocios y en las formas de hacer marketing, es una realidad y necesidad que debe aplicarse, pero pocas realmente dotan los recursos necesarios para hacer realidad la transformación que se requiere.

Por ello tengo la certeza de que 'Transformación' paraliza a los equipos, mientras que si se plantea un modelo de #IntegraciónDigital, todo tiende a ocurrir. El matiz es significativo, porque implica disponer de TIEMPO para formar al equipo, para ir derivando recursos y encontrar evidencias para demostrar que dicha inversión tiene el retorno esperado. TIEMPO para dotar de liderazgo a las personas claves en la organización para que las nuevas reglas del Marketing Moderno se puedan ir aplicando.

¿Os suena? "Necesito tiempo, y disponer de tiempo es caro".

# EL USUARIO ES EL JEFE



**Carlos Biern**

CEO de BRB International

La digitalización del entorno empresarial ha creado compañías más eficientes, con más recursos a su alcance, con respuestas más rápidas, y todo ello desde la pequeña pantalla en la mano de sus trabajadores.

Pero no todas han sabido adaptarse y algunas han desaparecido por el camino digital. Y no sólo por fallar en el logro de las capacidades necesarias para hacer frente a los competidores del mercado (multiplicados gracias a la globalización y, precisamente, a la digitalización de las empresas). Esas empresas no han sido capaces de dar a sus clientes lo que piden, cuándo lo piden y cómo lo piden. La transformación digital es, por tanto, una demanda de los usuarios, que han cambiado sus gustos y formas de consumo, forzando a las empresas a dar un paso más allá.

En el caso del mundo infantil y juvenil, estas circunstancias se agudizan, puesto que en este caso el usuario no conoce otra forma de consumo. Ha nacido con una tablet bajo el brazo y son expertos en el manejo de la pantalla táctil. Su lenguaje es el digital y los negocios en busca de este público deben modificar sus esquemas para estar a la altura.

No hay que olvidar que una empresa no es nada sin su cliente, un cliente digitalizado, mucho más exigente y, lo más importante, con más poder que nunca, con acceso a información las 24 horas del día y compañías ofreciendo sus servicios desde cualquier rincón del mundo. Si tu empresa no se incorpora a ese camino digital, no dudes que el usuario encontrará otra forma de conseguir lo que quiere.

Sin embargo, la transformación digital de las empresas no es esa travesía inhóspita que recorrer sin provisiones, a la aventura. Sí, es toda una aventura, pero una por las que han pasado miles de grandes

empresas y pymes en los últimos años, y aún hoy en día. De hecho, la transformación digital será a partir de ahora un proceso constante e imprescindible en todo negocio, en toda industria; debido al cambio constante e imparable que se produce día a día en el ámbito de la tecnología, que encuentra su lugar en comercios y sociedades dispares demandado por sus clientes y usuarios. Y serán ellos mismos quienes se lo comuniquen directamente a la empresa, en un diálogo bidireccional, con feedback instantáneo.

La aventura de la transformación digital se hará de la mano del usuario, buscando satisfacer sus peticiones, siguiendo sus modas y procurando los productos según su forma de consumo. Mientras los negocios se adaptan al cambio, el usuario será el indicador del rumbo.

# TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA BANCA, UNA CUESTIÓN DE SUPERVIVENCIA



**Fernando Boza**

Director de Canales Digitales Banco Santander

*@fboza*

Si hay una palabra que vengo escuchando últimamente en todas las reuniones, presentaciones, y conversaciones, es esta: TRANSFORMACIÓN.

No parece que tengamos muy claro qué significa ni lo que de verdad implica, pero lo que está claro es que es uno de los términos de moda en estos momentos. Todo un “trending topic” entre consultores, expertos y directivos.

Pero la realidad es que la transformación, y muy especialmente la transformación digital, dista mucho de ser una moda pasajera y se ha convertido en una cuestión de mera supervivencia para todas las entidades financieras, desde las más grandes y tradicionales hasta las más innovadoras y de nicho.

En los próximos años (y me temo que mucho más rápido de lo que creemos), el panorama bancario va a cambiar de forma relevante.

Factores como el nuevo marco regulatorio, los avances tecnológicos, la explosión del móvil, los cambios demográficos y sobre todo la evolución de las expectativas de los clientes y la llegada de nuevos e innovadores jugadores que están creando nuevos estándares digitales, van a hacer que los bancos nos encontremos ante lo que va a ser la mayor reconversión de la industria financiera y todo un proceso de

reinención del modelo bancario.

¿Cuáles van a ser las principales prioridades que vamos a tener que abordar si queremos sobrevivir en este nuevo entorno?

1. Desarrollar un **modelo de negocio** de verdad orientado y centrado en el CLIENTE. Tenemos que aprender a gestionar “segmentos de uno”.
2. **Optimizar el modelo de distribución**, redefiniendo el nuevo rol de las oficinas y definiendo el de los canales digitales. El marketing, el servicio y la tecnología pasan a ser elementos clave a la hora de elegir un banco.
3. Incorporar **la transparencia, la seguridad y la confianza** del cliente como valores fundamentales en los que basar la relación con ellos. No todo vale.
4. La **simplicidad** como principio básico en el diseño de procesos, aplicaciones, productos, contratos, etc. “Un banco para todos”.
5. Ser capaces de que la **información sea una ventaja competitiva clave** y una pieza fundamental sobre la que construir una relación de valor con nuestros clientes.
6. La **agilidad y capacidad de reacción** ante los cambios a los que nos vamos a tener que enfrentar en un entorno cada vez más cambiante en velocidad e impacto.
7. Permitir que **la innovación** fluya por toda la organización y se convierta en el elemento diferencial de posicionamiento y liderazgo en el mercado. Innovación abierta y responsabilidad de todos.

Y todo esto solo vamos a poder conseguirlo transformando: transformando nuestra visión de lo que debe ser el banco (LIDERAZGO), transformando la forma de entender y comprender a nuestros clientes (CLIENTE), transformando las formas de hacer las cosas (PROCESOS Y SERVICIO) y transformando la manera de idear y crear (CULTURA E INNOVACIÓN).



# ¿SABES QUÉ ES UN BANNER?



**Esther Carmona**

Commercial Digital Product Manager at The Walt Disney Company

Con esta pregunta comenzaba, en 1999, mi entrevista de trabajo en una de las empresas españolas pioneras en entender que Internet había llegado para quedarse.

Los pasos que dimos entonces para desarrollar los primeros proyectos digitales para nuestros clientes contribuyeron a diseñar los principios sobre los que hoy muchas otras empresas afrontan su transformación digital.

Sin embargo, el concepto de transformación digital ha variado con los años, siendo ahora mucho más amplio y rico en matices. Probablemente cada uno de nosotros lo entendamos de manera distinta. Desde una mera puesta a punto de los equipos tecnológicos, hasta, en mi opinión, la verdadera dimensión de la transformación digital: cuando modelo de negocio, tecnología, procesos y personas se alinean para adaptarse a nuevos factores externos.

Bien con recursos internos o recurriendo a empresas especializadas, adaptar una empresa al entorno digital exige revisar al menos los siguientes puntos: compromiso del equipo directivo, cultura corporativa, colaboración entre todos los departamentos, gestión de recursos y presupuestos, procesos de trabajo y disponibilidad de las plataformas tecnológicas adecuadas para analizar los big data.

La transformación digital no debe ser el objetivo de una empresa, sino su estrategia. Asistimos a una nueva forma de entender la relación con los consumidores, pero manteniéndolos siempre en el centro de todas nuestras decisiones. No hablamos de technology-first, seguimos hablando de customer-first. El

cliente es el rey y lo seguirá siendo. Y ahora es más exigente y más social que nunca.

El número de personas, cosas y procesos con conexión a Internet en una organización, país o planeta (la llamada densidad digital) sigue creciendo exponencialmente. Con la conexión a Internet llegó el acceso a la información, la habilidad para compartirla y para relacionarnos con otros en tiempo real y 24x7. Y ahora, además, desde prácticamente cualquier dispositivo. Las fronteras entre el mundo offline y online se han desdibujado, los límites han desaparecido. Y ahí reside el verdadero reto de las empresas. Deben afrontar un cambio de visión, mentalidad y estructura para dar respuesta a este nuevo tipo de consumidor que busca la misma experiencia con nuestra marca independientemente del canal utilizado. Este cambio debe venir impulsado desde todos los ángulos de la empresa (de arriba abajo, de abajo arriba y lateralmente), y desde todas las esferas (pública y privada).

En muchos sentidos, estamos aún asistiendo a los comienzos de la transformación digital de la sociedad, pero lo que está claro es que el cambio es necesario y cada organización, independientemente de su tamaño, tiene que asumirlo como parte inherente a su estrategia de largo plazo.

# LOS MODELOS DIGITALES DEL SIGLO XXI



## Rodolfo Carpintier

Owner en Digital Assets Deployment (DAD)

*@RCarpintier*

A medida que los objetos se convierten en bits, su comportamiento se modifica y surgen multitud de nuevos modelos de negocio que afectan a la empresa. Los paradigmas del siglo XX ya no sirven como antes. Los productos se convierten en servicios y la gente pasa de querer poseer algo a, simplemente, disfrutarlo y compartirlo.

La empresa del siglo XX, centralizada y jerárquica, no está preparada para ello. Los nuevos formatos de empresas conectadas, distribuidas, con capacidad de decisión al nivel del cliente, les están comiendo la merienda.

Nuestros clientes, influidos ya por amigos y conocidos, se muestran poco respetuosos con marcas y productos tradicionales y piden nuevas experiencias. Quieren disfrutar de un servicio y no les importa tanto qué productos contenga. El contenedor digital pasa a ser más importante que el contenido, y el producto pierde precio y tiende a cero.

Las cosas se comparten, el poder se acerca al consumidor y se aleja de la empresa que tiene que recuperar terreno usando las redes sociales para conseguir seguirles en sus diferentes “tribus”. Los segmentos de mercado tienden a la unidad. Soy mi segmento de mercado y quiero ofertas dirigidas precisamente a mí. No formo parte de un segmento, es más, cambio de “tribu” dependiendo de si estoy en el trabajo, jugando al fútbol o con los amigos del bridge. Comprendo que las empresas quieran disponer de un

CRM Social que me identifique en cada uno de mis movimientos dentro y fuera de la red.

No acepto que quien me atienda no tenga el poder para tomar una decisión que le estoy pidiendo. Me molesta que sepa menos de su producto que yo. Antes de hablar con él/ella he investigado, a través de Internet, y he seleccionado cuidadosamente las características que quiero. Me tiene que explicar qué diferencia su producto de la competencia y quiero asegurarme de que estoy pagando un precio razonable y que considero ventajoso para mí.

Estoy dispuesto a contribuir mis datos y mis preferencias si, a cambio, tengo un montón de ventajas de las que disfrutar. Soy mucho más transparente que mis padres y me molesta poco que me “sigan” en mis andanzas por las redes sociales y en mis compras de comercio electrónico. Quiero dar solo si recibo y valoro lo que hacen con mis datos.

Mis preferencias cambian con mi capacidad de buscar en Internet lo que quiero, comparar precios y prestaciones y, en muchos casos, conseguir servicios y productos gratuitos que alguien paga por averiguar que hago de manera habitual.

No es fácil entenderme.

# LAS 8 COMPETENCIAS DIGITALES PARA DIRIGIR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL



**Marc Cortés**

Socio, Director General RocaSalvatella

*@marccortes*

Vivimos en un **mundo digital, global, hiperconectado** y caracterizado **por cambios veloces y constantes**. La **irrupción del hecho digital** ha **modificado la sociedad** y ha transformado el sistema productivo de nuestras **economías impactando en el tejido empresarial de una forma integral y a un ritmo trepidante**. Un contexto en el que la transformación digital de los negocios más que una ventaja competitiva es un **imperativo para sobrevivir** en un futuro incierto y cambiante. Pero para que las empresas puedan **adaptarse a esta realidad** es imprescindible contar con profesionales competentes digitalmente y, sobre todo, **con líderes capaces de conducir este profundo proceso de cambio**.

En este contexto desde [RocaSalvatella](#) se han detectado las **8 competencias digitales principales** que se considera que todo líder empresarial debe adquirir para aplicarlas no sólo en el desarrollo de sus funciones más internas y de negocio, sino también con el objetivo de promoverlas entre sus empleados y de comunicar adecuadamente su “marca” personal, y poder de esta forma conducir este proceso de transformación con éxito.

**1/ Conocimiento digital.** Para guiar este proceso un consejero delegado debe tener **capacidad de desenvolverse profesional y personalmente en la economía digital**, es decir, tener un entendimiento profundo del entorno digital y de la naturaleza, el rol y las oportunidades generadas en este ámbito. Esta habilidad es propia de estructuras y equipos que asumen los valores de la horizontalidad, la innovación

abierta, la colaboración y la inteligencia colectiva como elementos clave de su ADN organizacional.

**2/ Gestión de la información.** La **habilidad de encontrar, organizar y compartir información en contextos digitales** es vital para elaborar las directrices estratégicas de negocio con una perspectiva integral que tenga en cuenta las posibilidades y las ventajas competitivas que aporta la mirada digital, así como para garantizar una buena gestión de la información corporativa y de perfil profesional propio dentro y fuera de la empresa.

**3/ Comunicación digital.** Una buena gestión de la información requiere competencias **para comunicar y relacionarse con herramientas y en entornos digitales**. Para ser efectiva, la comunicación debe ser permanente, relevante, pertinente y distribuida para cada uno de los públicos a los que se dirige. Algo que la mayoría de los CEO no aplica cuando se trata de construir su propia “marca” profesional en las redes sociales. Apenas el 4% de los directivos del Ibex 35 tienen un perfil en Twitter, mientras que el 31% tienen sus perfiles inactivos y el 68% incompletos en LinkedIn, de acuerdo con un [estudio](#) de la agencia de marketing online Websa100.

**4/ Trabajo en red.** La cuarta de las competencias digitales, se refiere a la colaboración y cooperación en entornos digitales y está directamente relacionada con la habilidad de comunicar digitalmente. Esta habilidad potencia la tradicional competencia de trabajo en equipo e implica ser capaz de conectarse, compartir y crear y construir conocimiento de forma colaborativa.

**5/ Aprendizaje continuo.** Para formarse, el directivo tiene que saber gestionar su aprendizaje de manera autónoma, conocer y utilizar recursos digitales y participar de comunidades de aprendizaje. El CEO, además, es el responsable de la orientación estratégica de los programas e iniciativas para el desarrollo y aprendizaje continuo de sus empleados.

**6/ Visión estratégica.** La estrategia tiene en cuenta cómo las redes sociales, los dispositivos móviles, los volúmenes de información disponible y las lógicas colaborativas pueden mejorar los productos, las ventas y los resultados. Es crucial que el CEO entienda como la tecnología ayuda a conducir el crecimiento cambiando la forma de actuar en los mercados.

**7/ Liderazgo en red.** El líder empresarial debe ser también un **líder en red**, es decir, llevar la avanzadilla en los entornos digitales y liderar equipos en red. Ser un líder en este ámbito facilita la detección, desarrollo y potenciación de capacidades entre los miembros del equipo y exige ser innovador y asumir riesgos calculados en relación a la apuesta por nuevas tecnologías.

**8/ Orientación al cliente.** La octava y última de las competencias se define como la capacidad de entender, comprender, saber interactuar y satisfacer las necesidades de los nuevos clientes, un consumidor cada vez más exigente que demanda respuestas y soluciones síncronas a sus problemas y que tiene una presencia activa y participativa en la red.

# DISEÑADAS PARA CRECER: ALGORITMOS, USUARIOS, EMPLEADOS



**Javier Creus**

Fundador de Ideas 4 Change

*@javicreus*

WhatsApp tenía 55 empleados y 420 millones de clientes cuando fue adquirida por \$19K millones en febrero de 2014. Airbnb está a punto de sobrepasar a las mayores cadenas hoteleras en número de habitaciones, aunque no cotiza está valorada en \$10K millones. Y sólo cuenta con 600 empleados. Los 125 de Blablacar combinan cada mes dos millones de viajes en vehículos compartidos, un tercio del transporte en autocar en España.

Cuando pensamos en comunicar a la gente entre sí, vemos grandes empresas que se anuncian por la tele con las que cuesta hablar por teléfono. Cuando pensamos en alojamiento, imaginamos cadenas planetarias de oferta uniforme y forzado toque personal. Cuando pensamos en vehículos compartidos, anticipamos vagones masivos que ruedan, vuelan o se desplazan sobre raíles y que siempre paran cerca de donde uno va pero nunca en la puerta.

Proveen la misma función social. Pero son diferentes. Están diseñadas para crecer. Éstas son sus reglas:

**Regla n°1: “Lo que pueda hacer un algoritmo, que lo haga un algoritmo”.**

No hay colaborador más eficiente que un algoritmo: le enseñas una vez a organizar tu oferta, a cualificar a tus usuarios y a anticipar sus deseos, y lo hará siempre así. Además, mejorará con la escala, feliz.

**Regla n°2: “Lo que puedan hacer los usuarios, que lo hagan los usuarios”.**

Los activos, las capacidades, los conocimientos clave están distribuidos por todo el sistema. Ver el mercado potencial sólo como capacidad de consumo es no ver el potencial del mercado. Los ciudadanos

productores ponen en valor lo que tienen, lo que saben, lo que saben hacer en plataformas de confianza mutua. También aquí, cuantos más, mejor, felices.

**Regla nº3: “Lo que no pueda hacer un algoritmo ni pueda hacer un usuario tendrá que hacerlo la organización”.**

Los 55 de la compañía de comunicaciones, los 600 de la cadena de alojamiento, los 125 de la flota europea. Los mejores.

No crecen solas, crecen con su ecosistema. Están diseñadas para generar más valor del que necesitan para sobrevivir y desarrollarse, y distribuyen la diferencia entre los participantes que alimentan su crecimiento. Son contributivas.

Son gigantes a los que vimos nacer y que como Goliath nos parecen invencibles. Pero la ventaja no es para el que llega primero, sino para el que llega el último: el que fija el estándar y cierra la categoría. Hubo decenas de buscadores antes de Google.

La partida sigue abierta, prepárate para crecer, reorganiza tus cartas.



# EN UN MUNDO DIGITAL, LA CLAVE ESTÁ EN LAS PERSONAS



**Javier Diaz**

Empresario, Blogger y Docente de emprendimiento

*(@JavierDiazR)*

El acceso a las TIC's se ha democratizado significativamente. Ya no tienes que ser una gran empresa para poder aprovechar los beneficios que las herramientas digitales ofrecen. Actualmente tenemos a nuestra disposición infinidad de herramientas y aplicaciones, de todos los precios y adaptadas según el tamaño de cada empresa, que podemos implementar en los procesos del día a día de nuestro negocio. Ya no es raro encontrar pymes y autónomos que usan herramientas digitales para llevar su contabilidad, gestionar clientes, manejar su personal, vender, etc...

Pero lo más interesante del caso es que, aunque todo pareciera girar en torno al mundo digital, realmente son las personas el elemento clave en toda esta revolución. No se trata de tener en nuestra empresa "el mejor software de gestión de clientes", sino de tener ese software que nos va a ayudar a ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes. No se trata de tener "la mejor aplicación de gestión contable", sino de tener esa aplicación que nos va a permitir llevar nuestra contabilidad de una manera más eficiente... Es decir, la clave está en las personas que al final van a ser impactadas con las herramientas digitales que se implementen en la organización. No tiene sentido tener "el mejor software" si al final ese software le complica la vida a las personas que interactúan con él.

Es un poco irónico ver que en algunas empresas se implementan herramientas digitales que solo terminan siendo un dolor de cabeza para los empleados y para los clientes. Cuando las empresas se enfocan en las personas y no en la herramienta, es entonces cuando logran implementar soluciones que realmente les permiten mejorar sus procesos y crecer de mano de la tecnología.

# SI TIENES UN DIRECTOR DE INNOVACIÓN, DESPÍDELO. SI TIENES UN DEPARTAMENTO DE INNOVACIÓN, CIÉRRALO.



## Eudald Domènech

Partner at Viuing

*@EudaldDomenech*

La innovación es una actitud. Todos y cada uno de los integrantes de una empresa deben adoptar esa actitud en su día a día. Hay que tener la humildad de no estar nunca satisfecho con el producto o servicio que tienes en el mercado. Hay que partir de la base de que todo es mejorable. Hay que respetar al competidor y saber ver aquello en lo que es bueno, aceptarlo y adoptarlo como algo natural, ya que si ellos son inteligentes harán lo mismo con nuestras propuestas.

Hay que mentalizarse de que el desarrollo y la mejora nunca terminan, de que después de lanzar una versión, siempre habrá una siguiente. Cuando se detecta una nueva necesidad hay que prototipar, lanzar, testear, afinar, construir, actualizar y monetizar. Justo en este orden.

No hay equivocaciones ni fracasos, sino descubrimientos de nuevas pistas que te llevarán al éxito. Esta premisa es válida para todas las áreas de la compañía: CEO (motor), marketing, conceptualización, empaque, tecnología y fabricación –esa magia de llevarlo a la realidad–.

Ya no hay nadie en la compañía que lo sabe todo sino que somos un grupo de expertos muy sofisticados en distintos aspectos. Algunos de esos expertos cobran más que sus jefes, como en el fútbol: el que marca goles gana más que el que le entrena y dirige.

Además, ya no es necesario estar todos en el mismo centro de trabajo al mismo tiempo. Ahora los especialistas pueden estar en cualquier parte mientras dispongan de una buena conexión de fibra. Las reuniones son virtuales, cortas y concretas. Los creativos no son frikis, son los visionarios que nos

muestran el camino. Los programadores no son repelentes nerds, son escritores de código que hacen que nuestros ingenios existan. El CEO no es quien más manda, es alguien que aúna voluntades, convence y seduce partners para que se sumen a nuestra cruzada. Ya nadie tiene ni quiere trabajo, sino proyectos apasionantes en los que enrolarse.

# LA AVENTURA DIGITAL ACABA DE EMPEZAR



**Carolina Fàbregas**

Head of Digital Marketing Iberia en Microsoft

*@Fabregas\_Carol*

Cada día aparecen en el mundo nuevas tecnologías, dispositivos, aplicaciones, servicios. Todo ello supone una nueva forma de entender el mundo, de comunicarnos, de aprender. Gartner señala que el 22% de las empresas actuales se identifican como empresas digitales, entendiendo como “empresa digital” aquella que integra en su modelo de negocio personas, procesos y objetos.

A pesar de la gran incertidumbre que rodea este proceso de transformación, tenemos que ser conscientes de que nos encontramos en un momento de gran oportunidad del que se beneficiarán las empresas (y personas) que demuestren ser más ágiles. Ayudar a las personas en cualquier sitio y lugar con herramientas que les permitan desarrollar sus proyectos, es lo que hará la diferencia en esa transformación digital.

Cuatro serán las dimensiones que acompañarán este proceso de transformación:

- 1º) Movilidad, entendida como desde cualquier lugar y desde cualquier sitio (ya sea un dispositivo o geográficamente hablando).
- 2º) Social, que permita aprovechar las habilidades colectivas para la creación.
- 3º) Inteligencia; herramientas que permitan anticiparse y entender el contexto, así como transformar los datos en conocimiento.
- 4º) Usabilidad de los productos, donde el aprendizaje se haga de manera natural y sea la herramienta la que aprenda del usuario y no al contrario.

Microsoft, como partner tecnológico acompaña a personas y empresas (multinacionales, pymes y emprendedores) en esta transformación digital: ser empresas globales, pero adaptadas a las peculiaridades locales y comprometidas con la sociedad; locales, pero con capacidad de expandirse a otros mercados, grandes o pequeñas, pero siempre cercanas con cada uno de sus clientes y siempre eficientes en los procesos. Los grandes cambios experimentados hasta el momento palidecen con los cambios que están aún por llegar. La aventura digital acaba de empezar.

# (TRANS)FORMANDO A LOS TRANSFORMADORES



## Josep-Maria Fàbregas Torrens

Director del Máster en Marketing Directo y Digital UPF Barcelona  
School of Management

*@josepmfabregas*

Supongo que el enfoque más ortodoxo para responder a esta cuestión es considerar la palabra “digital” como sinónimo de tecnología. Bien, en esta ocasión no voy a ir por ahí porque pienso que no es la tecnología la que transforma las empresas sino las personas que deciden -o no- utilizarla (bien).

Soy un convencido de que la principal misión de un CEO responsable en nuestros días es estar pensando intensamente en la transformación de su negocio. La pregunta clave a responderse: “¿Qué debemos hacer para convertirnos en una organización verdaderamente ‘consumer-centric’ ... y con quién voy a hacer ese cambio?”.

Y ahí está verdaderamente el reto que, a mi juicio, no es tecnológico sino humano y organizativo. En primer lugar, el gran enemigo de la transformación necesaria de las empresas hoy día creo que reside en la aversión a salir de su zona de confort por parte de sus líderes; y, en segundo lugar, en las estructuras organizativas diseñadas en silos con enfoques a producto, canal o tecnología, y luchando entre sí por su cuota de poder.

Por tanto, y si se me permite el juego de palabras, la transformación “digital” de la empresa pasa porque los “dedos” que la dirigen y toman decisiones se armen de valor y desaprendan todo lo que ya no es útil y aprendan lo necesario para poner en el centro de su negocio al consumidor (sí, ese al que Mercadona llama “el jefe” ... y no les va del todo mal).

Su reto profesional: (trans)formarse. Si deciden hacerlo, la tecnología les ayudará. Si no, será como en los años 90, cuando muchos creyeron que comprando un Siebel ya tenían el marketing relacional hecho.

# LA “NUBE”



**Lluís Font**

Emprendedor, Manager, Mentor y Geek

*@lluifont*

La transformación más radical de los negocios no ha llegado todavía, está por llegar y vendrá de la mano de lo que llamamos “la nube”, de las aplicaciones móviles y del Software como Servicio.

La “nube” no es más que un conjunto de ordenadores interconectados entre sí y accesibles por Internet que nos permiten una capacidad de almacenamiento de datos y de procesamiento de información como nunca se ha visto en la historia.

De las aplicaciones móviles poco hace falta hablar, todos las utilizamos, pero lo que muchos no saben es que están íntimamente ligadas a la nube. Muchas aplicaciones móviles intercambian y guardan información constantemente con ella, es más, muchas no podrían existir sin el tránsito de información con la nube.

El Software como Servicio (SaaS), no es otra cosa que programas informáticos de cualquier índole funcionando en la nube. No hace falta instalarlos en nuestro ordenador, y en vez de comprarlos, simplemente pagamos un alquiler por su uso.

La combinación de la nube, las “apps” y SaaS han hecho posible que hoy las empresas pequeñas y medianas tengan la capacidad de utilizar un software tan potente como las empresas grandes, pero pagando fracciones. Ya no son necesarios grandes departamentos de informática, instalaciones costosas y complejas consultorías para que las empresas de pequeño tamaño accedan a sistemas de información

competitivos.

Hoy podemos tener un sistema de gestión comercial (CRM) por el módico precio de 10€ al mes por usuario con Pipedrive, y si queremos algo más sofisticado tenemos Force Manager por 35€ al mes. Nuestro email y nuestro software de proceso de texto, presentaciones y hoja de cálculo por 5€ al mes en Google Apps o Office 365. Si queremos un sistema contable nos podemos ir a Zoho Books por unos 20€ al mes, o el más sofisticado Sage Murano por 49€ al mes.

Todo esto si queremos cubrir simplemente las necesidades básicas, si queremos un sistema de captura de tickets con nuestro móvil que nos haga la hoja de gastos automáticamente tenemos a Captio por 6€ al mes. Para la gestión de problemas e incidencias podemos utilizar Zendesk por 25€ al mes.

El mundo de las aplicaciones móviles es increíble, quién me diría a mí que puedo llevar todos los documentos que tenga escaneados en mi móvil utilizando Evernote. O que Waze me va a cambiar la ruta a mi trabajo porque otros conductores avisan de que hay un atasco. Y en ese mismo trabajo puedo ir escuchando un programa interesantísimo de negocios digitales a través de iVoox.

El futuro está ya aquí, ¿te lo estás perdiendo?



# TRANSFORMACIÓN DIGITAL: ¿DE VERDAD? ¿POR DÓNDE EMPIEZO?



**Albert Garcia Pujadas**

Cofundador de Foxize School

*@qtorb*

Cuanto más significativo es el impacto de la tecnología en todos los ámbitos de nuestra vida, más se acelera el cambio, y mayor es el efecto de la digitalización. Esto está investigado y documentado (‘La carrera contra la máquina’, ‘Se acabó la clase media’, etc.)

El cambio no es constante ni lineal. Casi siempre es imprevisto y nunca planificado. Sabemos que aniquila sectores enteros, que hunde empresas con pasado exitoso reciente, que extingue puestos de trabajo... Pero también que surgen nuevos triunfadores. Por lo tanto, la recomendación no es preguntarse “cuándo” sino qué quieres ser: “¿Víctima o culpable?”

Las organizaciones pueden abordarlo de muchas maneras y siempre hay muchos “depende”, pero para simplificarlo, aquí van algunas pautas:

## **1) Del dónde estoy al dónde debería estar**

La premisa es que si la ‘digitalización’ ya no es opcional, equivócate pronto y aprende rápido. Mira a tu alrededor, a tus competidores de aquí y de allí. Experiencias de otros sectores, exitosas y fallidas. Piensa en cómo pueden cargarse tu actual modelo de ingresos. Empieza a evolucionar tu modelo de negocio hacia ese escenario.

Pregúntate qué know-how tienes, qué sabes hacer mejor, qué te hace diferente. Ahora míralo y confírmalo con gafas digitales. Una pista: Tecnología sí, pero no es la prioridad. Lo importante es cómo la aprovechas 360°.

## 2) Qué sé hacer y qué debería aprender

- Ser coherente con tus capacidades y conocimientos es básico para ahorrar tiempo y dinero. El mercado no es para cobardes pero la ignorancia suele ser muy temeraria.
- Formación, conocimientos/habilidades y criterio. Evalúa y actualiza los conocimientos y habilidades que tenéis tú y tu equipo. El primer objetivo es perder el miedo, sentirse con más confianza. Inmediatamente después, aprender a tener criterio, saber qué se quiere y para qué. Esto solo se aprende practicando. Si quieres atajos o te falta capacidad, contrata a alguien que sepa hacerlo.

## 3) Comité de dirección, el qué y el quién

- La ‘transformación digital’ es un proyecto de comité de dirección que suele afectar a los roles y cuotas de poder de sus miembros. Eso, y la necesidad cortoplacista del negocio, provoca muchos conflictos y errores. Los cambios cosméticos son fáciles de implantar, pero transformar una organización exige cambiar la cultura, empezando y acabando en las personas. La buena noticia es que la estrategia se puede copiar, pero la cultura es única.
- Abierto o no. Cuanto más miedo tengas a abrir a tus “propiedades intelectuales” de tu organización o el “jardín vallado” de tus clientes, más expuesto estarás.
- El quién es muy importante: Empieza por un comando ultra motivado y transversal, con licencia para equivocarse.

## 4) Operaciones y fases

- Las operaciones suelen arruinar muchos procesos de digitalización. Es recomendable pintar un libro de ruta, no para convertirlo en un plan sino en un proceso que implique: desarrollo, venta interna, formación, comunicación, interacción/feedback... Con más interacciones que etapas. Con personas erigidas como nodos, conexiones y aprendizajes continuos.

## 5) Relaciones y compañeros de viaje

- Construir relaciones rentables a largo plazo solo es posible con una gestión integrada de los puntos de contacto y de relación con el cliente. Conocer a los clientes, comprometerse y generar confianza, es la esencia del negocio hoy y pasado mañana.
- Aquí aplica aquello de: “Si vas solo irás más rápido, pero si vas bien acompañado llegarás más lejos”. Construye tu ecosistema digital. Abre tu organización, sé permeable para encontrar y colaborar con compañeros de viaje, fijos o puntuales, grandes o pequeños.

# LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL COMO CAMBIO CULTURAL EN LAS EMPRESAS



**David Gracia**

Director en la unidad de banca digital del Grupo BBVA

La transformación digital del modelo de negocio es una necesidad hoy en día para cualquier empresa ya que los clientes se relacionan cada vez más a través de los medios online.

Este proceso de transformación abarca todos los ámbitos de la organización: desde los departamentos de marketing y comunicación hasta los canales de distribución y el diseño de la oferta digital, así como las áreas de recursos humanos y la gestión del talento digital. En el fondo se trata de un proceso de transformación cultural de la compañía que se apalanca sobre los siguientes principios:

- Integrar de forma adecuada las iniciativas de marketing online y offline que nos permitan llegar a todos los perfiles de clientes siendo conscientes de que hoy en día la audiencia está fragmentada y es difícil alcanzar a todos nuestros clientes potenciales a través de un único medio de comunicación.
- Desarrollar una estrategia multicanal integrada, que permita al cliente empezar una acción en un canal y terminarla en otro si así lo desea.
- Crear una cultura basada en datos, favoreciendo la democratización de la información dentro de la organización para fomentar la toma de decisiones de forma objetiva basadas en el comportamiento medible de nuestros clientes.
- Propiciar un ambiente de innovación donde no se penalice el probar cosas nuevas que no tienen el resultado esperado pero donde no se permanezca en el error cuando los datos evidencian que una

iniciativa no está funcionando adecuadamente.

- Ejecutar utilizando una metodología de trabajo ágil basada en equipos multidisciplinares que trabajen en espacios abiertos y de forma flexible de modo que se minimice el tiempo que pasa desde que surge una idea hasta que se ejecuta y se pone a disposición de nuestros clientes.

La transformación digital no sólo es una necesidad para las empresas de hoy en día sino que también supone una gran oportunidad para desarrollar nuevos modelos de negocio y atraer al talento adecuado para la organización.

# LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL: UN PROCESO QUE EMPIEZA EN LA MÁQUINA DE CAFÉ



**Jordi Hernández**

Digital Marketing Director en Grupo Planeta y creador de [www.jordihernandez.es](http://www.jordihernandez.es)  
*@jordi\_hc*

Cuando pensamos en **transformación digital**, acostumbramos a pensar en costosos desarrollos tecnológicos, herramientas de análisis de Big Data, workflows integrados en complejas herramientas de CRM... Sin duda, todas estas acciones forman parte de la (necesaria) digitalización de los procesos empresariales, pero en este bosque de unos y ceros nos olvidamos de algo. Un aspecto que ocurre mucho antes de que se aprueben los presupuestos y se validen los análisis funcionales.

En primer lugar, debemos ser capaces de **transmitir la necesidad del cambio** de puertas para adentro. Antes de que se haga tangible en proveedores y clientes necesitamos que compañeros, responsables y directivos nos compren la idea y crean en ella. En caso contrario, la transformación digital nunca pasará de ser una propuesta a la que se destinará poco dinero y menor confianza. ¿Cuántas veces “nuevos negocios” ha sido sinónimo de “sin presupuesto”? ¿Cuántas buenas ideas habrán muerto porque las condiciones en las que nacían eran absolutamente desfavorables respecto a otras más consolidadas (y conservadoras)?

El rol del digital manager o responsable del área digital juega un papel crucial en este aspecto. No necesitamos un elaborado powerpoint, ni diagramas de flujo detallados, ni siquiera hace falta que nos encontremos en mitad de una reunión... Tan solo necesitamos un café y un minuto para conversar. Un elevator pitch que, en 60 segundos, siembre una semilla en la mente de nuestro interlocutor para que ésta se extienda y contagie a otros. Si lo hacemos bien, la digitalización nacerá antes de que nos sentemos

formalmente a hablar de ella.

No se trata de contratar a la mejor agencia o disponer de los mejores programadores, sino de convencer a todo el mundo de que el cambio no es una opción, sino una obligación. Hay que empezar por abajo, entre impresoras y faxes, entre meetings y breaks. Buscamos ese momento cero de la verdad que revolucionará la empresa y sus resultados.

¿Tomamos un café?

# EL FUTURO LE PONDRÁ NOMBRE



**Enric Jové**

CEO McCann WG Bcn y CIO McCann WG Spain

*@enricjove*

Estoy plenamente convencido que estamos viviendo la época más maravillosa del mundo de los negocios, la más dinámica y transformadora que, incluso, supera a lo que supuso la Revolución Industrial en su época.

No hay mercado que no haya sido, esté siendo y será afectado por la digitalización.

La transformación digital empieza rompiendo o desestructurando cadenas de valor, ofreciendo eficiencia donde no la hay, aportando transparencia donde no existía, generando inmediatez donde no se ofrecía, etc... para agregar valor final al consumidor en el precio, en el producto, en la oferta, en el servicio o en la disponibilidad.

Todos aquellos que pretendan seguir haciendo las cosas como siempre las habían hecho, tienen un gran problema, nos encontramos en una época de profundos y continuos cambios. Una época donde debes aprender a desaprender cada día, porque el mundo no sólo es líquido, todo está interconectado, sino fluido, todo cambia a una velocidad endiablada.

Si buscamos el origen de todo este nuevo mundo, seguro que nace en la evolución tecnológica ligada a Internet, pero yo soy de los que defiende que la tecnología no es, ni nunca será, el origen o final de nada. Lo que no hay duda es de que el principal culpable de este proceso es un ser humano llamado consumidor y cómo éste ha modificado sus costumbres y hábitos con la introducción de la digitalización en su vida. Es la adopción de la tecnología y el uso de Internet de forma conjunta que se han convertido en una herramienta para casi todo lo que se pueda imaginar, en cualquier sector o cualquier mercado.

Estamos delante de una tormenta perfecta frente a la cual, los inmobiliarios, no tienen herramientas para combatirla ni pararla.

Indudablemente todo tiende a ser digital, ¿por qué? Porque el consumidor ya es digital, y cuando el consumidor cambia, sólo hay una opción: Seguirle e intentar conocer qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace.

No hay duda de que hoy todo acto de consumo empieza con una búsqueda, con un dispositivo móvil, desde cualquier lugar, con un consumidor siempre conectado, que está dispuesto a tener un papel activo en los mercados, dialogando con las marcas o cocreando productos, a cualquier hora del día o de la noche.

Pues bien, únicamente el tiempo y los historiadores serán los que le deberán poner nombre y ubicarla temporalmente. Pero de lo que no hay duda es que estamos delante de una Revolución... ¿Digital?



# MARATONISTAS VERSUS SPRINTERS



**Armando Liussi**

CEO Incubame | Digital Startup Incubator

*@mandomando*

La previsión comercial se verifica, el crecimiento de mercado está en la horquilla prevista. Un escenario opuesto al de tiempos de crisis donde la demanda sube y baja (o simplemente, baja) y requerimos nuevo talento cada semana para poder ofrecer un diferencial apreciable con un mercado siendo terreno de azar. Los que lideran compañías en uno y otro escenario no suelen ser del mismo tipo. Estables, unos, frente a otros interinos, llamados para conducir bajo circunstancias excepcionales.

Pero la transformación digital que irrumpió como circunstancial y excepcional hace décadas ya que es continua, lo cual cambia el liderazgo necesario y disponible. La digitalización alcanza a todo espacio, a toda función y a toda persona en una empresa. A la misma esencia del negocio. Pensemos: Impresión 3D. ¿Cómo afecta ello (hoy) a la industria de repuestos del automóvil, a los de mobiliario, a los de zapatos? Un ejemplo real y actual. Es una carrera donde todos corremos, queramos o no. Con distintas velocidad propias, funcionales, de empresa, de sector y de habilidades.

Cuando Sondergaard (Garner) decía “evitad imaginar una unidad tecnológica de negocios como un loft de hipters con rostros iluminados por las pantallas de sus MacBook Pros”, atacaba un estereotipo. Lo clichés son malos para cimentar los negocios. Ejemplo sin sentido: el “mito del garaje”.

En una carrera donde la meta general se extiende dos metros por cada uno que avanzamos, es imprescindible tener objetivos propios.

Conocer a nuestra gente más allá de estructuras. Entender a nuestros maratonistas como aquellos que abrazan la inteligencia social automatizada, los modelos predictivos basados en big data, largo-placistas

para esa empresa futura, fondistas, con largos ciclos de intra-aprendizaje, en proyectos de formato convencional apalancados en mediciones, en índices, en tests de plataformas conocidas.

Al mismo tiempo, contar con velocistas (sprinters), digitalmente ágiles para la táctica, para vitalizar contenido de marcas, crear historias domésticas, centradas en los clientes, en la realidad de las redes sociales, de perder foco en la marca para centrarlo en las personas. La tecnología cambia el comportamiento y nos movemos entre polos, de datistas a sistémicos, de analógicos a digitales, de defensores de la privacidad a héroes de la visibilidad, de científicos de lo rastreable a poetas de lo fugaz (de snapchats a Plagues).

En los negocios tradicionales había períodos de calma y de temporal. Había pilotos de travesía y pilotos de tormentas. La carrera digital se hace en tierra, no en mar, todos participan pero cada integrante tiene su estilo y debemos captar ambos para que la empresa alcance posicionamiento y cultura viviendo el día a día.

Carpe diem.

# “DIGITAL CULTURE EATS DIGITAL STRATEGY FOR BREAKFAST!”



**Alexandrine Loubradou**

Head of Digital Marketing at Venca and Founder &  
CMO de MasQuePlus  
*@alexandrinelol*

Llevamos ya unos años asistiendo o participando en un gran cambio de paradigma: la revolución digital está en marcha y afecta a todos de manera muy contrastada, ampliando diferencias generacionales y/o sociales. En muchas organizaciones, se ha contemplado este cambio únicamente como una necesidad de adaptarse a nuevas tecnologías, buscando perfiles más jóvenes y más técnicos. Pero el verdadero cambio se sitúa más allá de los dispositivos o de las herramientas que usamos.

Muchas empresas se han trasladado de una situación de poder frente al consumidor en un entorno complicado pero controlable, a una situación de debilidad (¡estamos a un clic!) en un entorno complejo y poco previsible, e incluso a veces caótico cuando una disrupción de business model, de producto o de servicio, rompe en pocos meses todas las reglas del juego.

Este cambio choca contra una organización construida para producir y luego encontrar su lugar en el mercado, que trabaja en silos y optimiza cada parte del sistema, que controla a cada empleado en su puesto. Son organizaciones que han olvidado las capacidades de crear, de inventar y de adaptarse rápidamente, como consecuencia de unos órganos de control demasiado lentos.

La transformación digital es ante todo un tema cultural. La empresa se ve afectada desde dentro por las disrupciones vividas en Internet:

- La información fluye de manera libre en la red mientras que en las empresas se produce un estancamiento, por problemas de poder u organización son incapaces de contestar correctamente al cliente o de aportar

un servicio correcto. Es por esto que aparecen tantas herramientas de redes sociales internas. Y es por esto también que las organizaciones transparentes son más reactivas.

- Las comunidades se crean en las redes y respetan la autoridad del saber hacer o del saber vincular; la autoridad por contrato de trabajo y cargo ya no tiene sentido. Los responsables deben ahora organizar la red interna de trabajadores, potenciar las pasarelas entre equipos a distintos niveles. Las empresas organizadas en comunidades o tribus son las que triunfan.

- El dato está repartido; la propiedad del dato como de las máquinas informáticas es un freno en el desarrollo más que una garantía de seguridad. Hoy se debe pensar alrededor del dato y no del proceso.

- Los internautas colaboran e inventan conjuntamente, y en muchas ocasiones no por dinero; en las empresas se manda y se controla. La apuesta por dinámicas de trabajo colaborativas (Agile, Lean, Design Thinking) es un acelerador de cambio cultural. El placer y la capacidad para crear un sueño común se vuelven estratégicos.

# COMPETENCIAS Y HABILIDADES DIRECTIVAS PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL



**Juan Luis Manfredi Sánchez y Pilar Cuéllar**

periodista y profesor de la Universidad de Castilla-La Mancha

*@juanmanfredi*

consultora senior de People Experts

*@pilicuellar*

La transformación digital de los negocios será capitaneada por una nueva ola de directiv@s con competencias para comprender y abrazar el nuevo entorno estratégico, que ya es por definición global, abierto, digital y móvil. La adquisición de competencias para navegar en el nuevo mundo es una cuestión de supervivencia para las organizaciones: estamos llamados a la innovación. Y hay que empezar por las personas, eje de cualquier estrategia digital que quiera ser competitiva. El éxito de los proyectos digitales pivota sobre la capacidad de formular un propósito, la comunicación de los objetivos y la motivación del equipo para el trabajo en red. Para eso necesitamos talento y diversidad.

En el ámbito personal, hemos superado la fase de alfabetización. Las habilidades de los líderes digitales serán aquellas que tienen que ver con la transparencia, la capacidad de negociación y creación de coaliciones, la creatividad en la cocreación y la aceptación del riesgo de una exposición integral. La base directiva no ha cambiado: saber formar personas y equipos, interactuar con el entorno e intercambiar información.

En el plano interpersonal, compartir es poder. En la sociedad en red, el liderazgo digital no consiste en mandar más, sino en saber compartir, escuchar y empatizar. La competencia básica de transformación es la inteligencia emocional, la conexión con actores que tienen intereses opuestos a los nuestros, y la generación de confianza, cualidad que depende de cómo sepamos gestionar la transparencia y la rendición de cuentas.

Finalmente, las decisiones estratégicas son aquellas que marcan el rumbo de la organización porque ordenan los recursos, disponen los procesos y definen los valores. Ahí las competencias para la transformación son la tolerancia al estrés, la adaptación a un entorno de incertidumbre, la visión de la naturaleza digital de los negocios por encima de silos o geografías, la conexión con el mundo global a través de las redes sociales y los datos, la capacidad de adaptación permanente y la aceptación de la incertidumbre empresarial.

Éstas son las personas que liderarán el proceso de transformación digital de las organizaciones. No importa la edad o el número de tuits. Tampoco la habilidad para programar HTML5. Se buscan líderes que entiendan que Internet no es un subproducto, sino un entorno en el que las industrias se transforman, las habilidades sociales se sobreexponen y la transparencia es el nuevo estándar.

La creatividad es pensar el cambio. La innovación es conseguir que se produzca. Es tiempo de innovación.

# (VALOR)<sup>N</sup>: VALOR ELEVADO A N



## Florencio Martínez

Consultor y formador de freelances y emprendedores.

Autor del blog [NegociosEnAuge.net](http://NegociosEnAuge.net)

*@FlorencioMtnez*

Si tuviera que elegir los dos factores más importantes para la evolución humana, sin duda serían la tecnología y el talento.

De hecho, la tecnología tiene su origen en el talento, y el desarrollo del talento se ve favorecido por la tecnología.

Es una simbiosis perfecta.

A lo largo de la historia ha habido varios puntos de inflexión que refuerzan mi tesis, y que han motivado un avance significativo en la humanidad:

- La aparición de la agricultura, en la que el hombre aprendió a gestionar su entorno de manera activa para autoabastecerse de alimentos.
- La Revolución Industrial, en la que se separan las figuras del productor y del consumidor, y se optimizan los procesos de trabajo para aumentar la productividad.
- La Era de la Información y la Economía del Conocimiento, donde la información –y sobre todo la información a tiempo– se convierte en la moneda de curso no legal más valiosa para las organizaciones. En este preciso instante las empresas se encuentran ante un maravilloso desafío, que es el de seguir

mejorando el mundo a través de su cadena de valor. Y la transformación digital de las empresas es el siguiente paso en la evolución.

Quisiera proponer unos cuantos ejemplos de que esto es así:

- Área de Finanzas. La digitalización de los datos económicos de la empresa permite organizarlos de tal manera que facilitan la toma de decisiones, aumentando el valor tanto para el decisor como para el consumidor. Sin ir más lejos, una disminución de los costes originada por este proceso puede derivar en una mejor adaptación a la demanda, sin disminuir el beneficio.
- Área de Marketing. Antes de lo digital, incluso un análisis de mercado superficial podía convertirse en una tarea tediosa: encuestas, cotejar datos, extraer conclusiones... Hoy en día podemos buscar en comentarios de blogs, foros, analizar el comportamiento de nuestros clientes, los datos de nuestros CRM, y en poco tiempo tendremos información suficiente como para salir al mercado con una propuesta de valor más atractiva. En conclusión, empresa y consumidor se benefician de ello.
- Área de Recursos Humanos. A cualquier organización le interesa fichar a los mejores y retenerlos. La tecnología nos permite flexibilizar las empresas y convertirlas en un entorno potenciador del talento y la felicidad. Y qué duda cabe de que eso es algo que acaba llegando al consumidor. Un ejemplo: el teletrabajo.

Quizá el reto sea que los gobiernos se conviertan en agentes facilitadores.

La tecnología no nos aleja, sino todo lo contrario. Nos permite evolucionar más y mejor. Nos humaniza.



# LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA EMPRESA



**Javier Megias**

CEO de Startupxplore

*@jmegias*

Vivimos tiempos inciertos para muchas empresas, pero también plagados de oportunidades. El entorno en el que competían hace apenas unos años se ha transformado completamente:

- La velocidad a la que suceden los cambios se ha incrementado exponencialmente, y no paran de aparecer competidores más rápidos y ágiles.
- Ahora se compete de forma global, con empresas de todo el mundo.
- Los clientes han cambiado, cada día son más exigentes pero la presión por los precios no ha disminuido.
- Por si fuera poco, se exige a la empresa trabajar cada vez en más canales, y estar presente en redes sociales, comparadores, etc.
- Esto también tiene un reflejo en las necesidades de “inteligencia” de la compañía, que necesita cada vez tener datos más actualizados para poder tomar las decisiones correctas.
- Al mismo tiempo, el perfil de los empleados y su forma de trabajar cambia: deslocalización, equipos distribuidos, freelances, puestos móviles...

Todos estos cambios han sido catalizados por la tecnología, a la que la empresa muchas veces tiene la sensación de “ser la última en enterarse”.

Pero esta misma tecnología puede ser una potente herramienta para transformar el negocio de la empresa, permitiéndole competir de forma global y mejorar de forma notable su posicionamiento, y sobre todo, cuenta de resultados:

- Gracias al uso de estas herramientas digitales se pueden diseñar nuevos modelos de negocio o hacer mucho más eficientes sobre los que ya opera la empresa (autoservicio, productización, ecommerce...).
- El contar con una audiencia global permite a las empresas especializarse más todavía en sus áreas de excelencia, ya que su mercado es mucho más grande... Lo que implica que la calidad de sus servicios aumenta.
- Un entorno digital y conectado habilita a pequeñas empresas para rivalizar en velocidad y calidad de servicio con las grandes multinacionales, más lentas y menos proclives al cambio.
- Tecnologías y herramientas de mensajería como whatsapp o las apps móviles habilitan canales de comunicación con los clientes instantáneos, lo que permite servir productos bajo demanda más eficientemente o integrar a proveedores para ofrecer un mejor servicio.
- Las redes sociales permiten a la empresa no sólo abrir un nuevo canal de relación con sus clientes, sino ser parte de una comunidad y transmitir mejor su esencia y diferenciación en un mundo donde cada día es más complicado distinguir una oferta de otra.

Esta transformación digital de la empresa es sin duda una gran oportunidad sobre todo para las PYMES y startups, que gracias a la tecnología pueden no sólo competir sino a menudo transformar mercados tradicionales en los que su única forma de diferenciarse era el precio.

# CLIENTE DIGITAL, NEGOCIO DIGITAL, EMPRESA DIGITAL



**Fernando Polo**

Director General Ejecutivo Territorio Creativo y coautor de #Lidertarios

*@abladias*

La nueva experiencia de cliente nos obliga a repensar nuestros procesos y canales de venta, la forma de comunicarnos con los clientes, de fidelizarlos. Y nos fuerza a abrir las barreras corporativas a partners externos en procesos de innovación abierta, a derribar los silos funcionales de las organizaciones, a colaborar y trabajar de una manera diferente. A introducir valores y principios de la cultura digital en las organizaciones. A inventar nuevos modelos de negocio o a defendernos de la disrupción de las startups tecnológicas. La conexión de las máquinas a Internet, el incremento de la producción de datos y la explotación de los mismos, la obsesión por la tecnología y el advenimiento de la empresa social, que pone a las personas primero, como estrategia de negocio y no como estrategia de comunicación a través de la disciplina de la RSC, afectarán al tiempo atacando por diferentes flancos.

La transformación digital es un proceso de gestión que orienta la estrategia, la cultura, los procesos y las capacidades de una organización para canalizar la disrupción creada por la economía digital, desarrollar canales y bienes basados en bits y capitalizar la nueva experiencia de un cliente empoderado por el contexto digital. **Desde Territorio Creativo** [hemos profundizado en el impacto de la Transformación Digital dividiéndolo en tres áreas:](#)

## **1) Cliente digital: analizando la experiencia digital de nuestros clientes.**

Engloba todos los puntos de contacto entre el cliente y la marca. Ya sea un impacto publicitario, la experiencia de compra de un producto/servicio, recibir recompensas del programa de fidelización o

recurrir al servicio de ATC. Independiente de que sea a través de un canal off u online.

**2) Negocio digital: nuevos modelos de ingresos facilitados por la tecnología.**

Las empresas podrán utilizar canales digitales para vender (eCommerce), podrán construir productos y servicios digitales y hacer frente o adoptar nuevos modelos habilitados por el uso de tecnologías digitales.

**3) Empresa digital: poniendo la casa en orden.**

Una cultura organizacional abierta y sus implicaciones en el estilo de liderazgo, en los procesos y operaciones, en la organización y las motivaciones y el engagement con los trabajadores para hacer frente a los desafíos de la digitalización.

Los 3 pilares se hallan estrechamente relacionados. Conocer al cliente y su experiencia de relación con la empresa posibilitará la optimización del modelo de negocio. La implementación de principios de cultura empresarial 2.0 permitirá alcanzar la apertura y flexibilidad para innovar y transformarse más rápidamente conforme a las expectativas del mercado.

# LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE MARK & SPENCER: EL MOVIMIENTO SE DEMUESTRA ANDANDO



**Juan Luis Polo**

Socio Director Corporativo Territorio Creativo y coautor de #Lidertarios  
*@juanluispolo*

El viaje de la transformación digital es un camino lleno de retos para las empresas, pero también de la tierra prometida al final del mismo.

De los tres pilares que en nuestra experiencia forjan el éxito en el proceso de transformación digital -cliente digital, negocio digital y la empresa digital- tal vez uno de los mejores ejemplos es Marks & Spencer, el gigante del comercio británico en plena transición digital, tras doce trimestres consecutivos de pérdidas en las ventas de productos no alimentarios.

## **1. El cliente digital busca más que comprar**

La decisión de M&S fue desarrollar una plataforma propia, antes alojada en Amazon, que debía ofrecer valor y generar interés también como vehículo informativo y de comunicación para los clientes. Como ha comentado Laura Wade-Geary, directora ejecutiva de Multicanal, el 24% de los usuarios online se muestra más dispuesto a comprar si en su visita reciben contenidos útiles. La palabra clave de ese nuevo concepto es 'contenidos' (imágenes, vídeos, críticas, análisis...), pero también ATC y escucha.

## **2. No puedes ser un gran vendedor online si no eres un gran negocio digital**

La logística es el pilar del comercio electrónico. De ahí las espectaculares instalaciones que M&S ha levantado en Castle Donington, Inglaterra y que se han convertido en la joya de la corona de su estrategia de Ecommerce.

A pesar del esfuerzo, el website recibió desde el inicio críticas sobre la organización de la plataforma y su comunicación con los usuarios. Superarlas con éxito, muestra la otra cualidad esencial de los equipos que afrontan estos desafíos: la capacidad de adaptarse a las demandas, de escuchar y responder con rapidez.

### **3. La cultura de la compañía debe ser también digital**

Wade-Geary ha tenido toda la autonomía para crear un equipo con los que se ha diseñado la propuesta M&S 3.0, iniciando en paralelo un cambio de cultura empresarial para que lo digital no se conciba como un territorio rechazado por los empleados “tradicionales” de la casa.

Y hay pasos muy concretos: los vendedores protestaron porque muchos de sus clientes físicos decidían comprar online, lo que podía provocar que no cumplieran sus objetivos de venta. La respuesta de M&S fue distribuir los beneficios de cada venta, física o digital, entre todos los actores: vendedores, el equipo de Ecommerce y el departamento de marketing.

Pero en la base siempre hay siempre un elemento común, las personas. Sin una visión compartida, una apuesta por el desarrollo personal y profesional de los equipos, y su autonomía, no habrá éxito en la transformación digital.

Es tiempo de #Lidertarios ;-)

# ¿DÓNDE ESTÁ LA VERDADERA REVOLUCIÓN DIGITAL EN LAS EMPRESAS?



**Juan Diego Polo**

Ingeniero español creador y editor de WWWhatsnew.com

*@juandiegopolo*

Desde 2003, año en el que llegué a Recife, Brasil, he oído a decenas de profesionales opinando sobre la transformación digital de las empresas de la ciudad, una región que se llama a sí misma como “Polo Digital”, que presume de ser un centro de evolución tecnológica, donde se generan ideas que pueden “revolucionar nuestro día a día”.

Esa realidad, ese marketing alrededor de la idea de transformación tecnológica, ha atraído a cientos de empresas en los últimos años, se han multiplicado las charlas en los hoteles, se han ofrecido locales abandonados como puntos clave para la creación de nuevas empresas, han venido programadores, analistas, ingenieros... incluso hay un barrio entero que presume de ser el “Porto Digital”, uno de los centros de tecnología más importantes de Brasil, un enorme conjunto de empresas que trabajan con el desarrollo de soluciones tecnológicas.

Y luego tenemos la realidad...

Tenemos los miles de despachos de abogados que gritan sus contraseñas por el pasillo, las empresas que no saben cómo crear un email con dominio personalizado, las que no han hecho backup de sus datos en los últimos diez años (quitando algún que otro CD oxidado en la estantería), los que no han oído hablar nunca de sincronización de información en la nube, los que envían imágenes en BMP de más de 10 megas usando el email, los que instalan barras en los navegadores porque ejecutan “.exe” sin prestar atención en los “pasos intermedios”, los que tienen más virus que programas en su ordenador, los que pulsán en los enlaces que reciben por email de desconocidos, las víctimas ideales de phishing, los que

guardan sus datos con contraseñas como “123456” o “password”, los que usan Windows XP como servidor de su empresa...

No podemos hablar de revolución tecnológica, ni de transformación digital, cuando el 80% de las compañías sigue trabajando de esta forma, nos estaríamos engañando a nosotros mismos. No podemos decir que una ciudad está participando de una transformación digital solo porque hay un puñado de empresas que colabora con la NASA para hacer cascos invisibles. No podemos presumir de vivir en una nueva era, más productiva y segura, cuando no hay proyectos de formación adecuados, profesionales que entren en las empresas para ayudar a hacer las cosas bien, a educar desde cero, enseñando las bases.

Para que podamos hablar de transformación digital en las empresas tenemos que “enseñar a leer” a los empresarios, y eso debe hacerse con programas subvencionados por el gobierno, no pagados como “consultoría privada”. El despacho de abogados de la esquina no es capaz de pagar un consultor, pero sí es capaz de encontrar un espacio para participar de cursos gratuitos de formación digital, y es ahí donde debemos apuntar para garantizar que una transformación es precisamente eso: transformación.

No nos engañemos, estamos muy lejos de poder presumir que las empresas de hoy son más productivas y eficaces gracias al mundo digital.



# ÁMBITOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LOS NEGOCIOS



**Genís Roca**

Fundador, Presidente de RocaSalvatella

*@genisroca*

Simplificar siempre es peligroso, pero en ocasiones es útil tener un esquema básico que permita realizar un primer diagnóstico rápido. Este es el objetivo de estas breves líneas: identificar seis grandes ámbitos en los que una organización puede estar enfrascada en su camino hacia el nuevo contexto digital. Hay quien se halla en más de uno de ellos a la vez, quien está en todos y quien no está en ninguno, y todo ello es una información útil para trazar una primera hoja de ruta de cómo proceder.

## **1- Los procesos**

Los primeros pasos digitales en la mayoría de las empresas consisten en la mecanización y optimización de procesos internos. Muchas empezaron hace tiempo con la contabilidad, la gestión de stocks, o los ya más sofisticados ERP o CRM, y aún hay algunos que a duras penas empiezan, pero pocos son los que se han resistido a este estadio.

## **2- Los puntos de contacto con el cliente**

La gente usa la red, de manera cada vez más y más masiva, y ello ha obligado a replantear buena parte de las acciones de marketing, comunicación y atención al cliente. El usuario puede llegar a pedirnos ser atendido las 24 horas del día, esté donde esté, por varios canales, en tiempo real y de manera personalizada.

## **3- Los productos y servicios**

Si una empresa ha mecanizado correctamente sus procesos internos y también sus puntos de contacto con el cliente, puede plantearse servicios y productos que hasta ahora no estaban a su alcance. Debemos ser

capaces de mejorar las propuestas que trasladamos al mercado, por ejemplo mediante la personalización, la geolocalización, el tiempo de respuesta o nuevas funcionalidades.

#### **4- Modelo de negocio**

La más deseada y la menos habitual de las fases. Si tienes las operaciones digitalizadas, capturas flujos de datos, interacciones de manera fluida con tus clientes, diseñas nuevos productos y servicios... puede que a estas alturas el modelo de negocio ya se haya visto alterado, o esté a punto de hacerlo. Es decir, ha cambiado la manera de ganarte la vida, y ha cambiado la propuesta de valor que estás ofreciendo.

#### **5- Cultura**

Hay organizaciones que no están enfrascadas ni en procesos ni en clientes, sino en que sus propios empleados entiendan lo que está pasando y por qué deben hacer cambios, y que incorporen habilidades y competencias sin las cuales difícilmente lograremos avanzar en la senda digital.

#### **6- Visión**

Nada de todo lo anterior es sencillo si la dirección no tiene una visión clara, y a ser posible acertada, de cómo lo digital está modificando su negocio. Y en función de esa visión acometa decisiones. A ser posible valientes, que no alocadas.

# LA REVOLUCIÓN



**Christian Rodriguez Fornos**

CEO y Fundador de ByHours.com

*@CHRISTIANRF*

Todos los sectores evolucionan, pero actualmente, lo que estamos viviendo es una auténtica Revolución: Esta revolución es una gran oportunidad que tenemos todos y cada uno de nosotros: emprendedores, intraemprendedores, startups, pymes, multinacionales, autónomos y cualquiera con una mínima vocación de involucrarse en un negocio.

Y a pesar de que parece que el gran revulsivo y acelerador del proceso ha sido la tecnología, sin el acompañamiento constante de la evolución, sin el cambio radical en la percepción de los productos y servicios, sin el protagonismo de nuevas generaciones que cambian la reglas del juego y sin la aceptación por parte de grandes agentes de la sociedad, tanto administrativos como empresariales, nada de esto hubiera ocurrido de manera tan rápida.

Para ir directamente al grano, os propongo hacer una rápida reflexión en 2 sectores que están viviendo cambios impensables. Dos sectores que podríamos denominar como “huesos duros”, por su presencia en nuestro día a día, y por su madurez:

Sector travel. Ejemplo Airbnb:

¿Alguien pensaba que alquilar un apartamento de un particular iba a ser una clara alternativa a la hora de escoger el alojamiento en los viajes? Y es más: ¿Alguien pensaba que alquilar su propia casa a un extraño iba a ser de lo más normal? Pues llegaron para quedarse, y efectivamente no fueron los primeros en pensarlo, pero sí los primeros en juntar muchos ingredientes que han demostrado una receta excelente. Conocer cómo es la nueva generación de travellers, y empaquetar todo sofisticadamente, con una imagen

y servicio excelente y cuidado, una plataforma súper usable, y un fuerte componente colaborativo y de autenticidad, ha hecho que Airbnb sea un indispensable dentro de la oferta actual de alojamientos.

Sector ventas particulares. Ejemplo Wallapop:

Comprar y vender lo hacemos desde hace miles y miles de años. Mercadillos efímeros offline, mercadillos especializados, tiendas de segunda mano, outlets, subastas, etc. Y si pasábamos al online teníamos sólo los clasificados. ¿Dónde estaba la magia de una compra de un producto de segunda mano? ¿En la inmediatez? ¿Y si la magia estaba en poder vender algo fácilmente sabiendo que también puedo comprar? Eso es lo que ha conseguido Wallapop. Crear el mayor mercadillo online, y molón. Tecnología, branding, posicionamiento y comodidad. Sin olvidar, por supuesto, el valor añadido de la geolocalización: comprar algo de Salamanca desde Barcelona puede dar pereza, pero podérselo comprar a alguien del barrio de Gracia lo que da es impulso.

Y como estos ejemplos podríamos llenar un libro entero. La revolución es obvia, y genera oportunidades. Y estoy convencido de que, cada día, decenas de ellas pasan por tu lado.

# TRANSFORMACIÓN DIGITAL



## Fernando Rodríguez Peralta

Managing Director de Capgemini Consulting Spain

Las nuevas tecnologías digitales se han colado en las agendas de los directivos como un elemento recurrente. A estas alturas, no creo que queden muchas empresas que no vean la importancia estratégica y los impactos de este nuevo entorno digital en sus negocios.

Distintas fuerzas actúan sobre el core de las organizaciones, bien por las nuevas demandas de un cliente cada vez más multicanal, bien por la entrada de nuevas plataformas, bien por el potencial del manejo de multitud de datos internos...

No queda otra que adentrarse en el camino de la transformación digital, donde el reto está en cómo sacar el mejor partido de este contexto difícil entre las exigencias del corto plazo y los futuribles del medio plazo.

Capgemini Consulting está colaborando con el MIT desde el año 2009 en todos los aspectos de transformación digital. En este contexto de colaboración han analizado las prácticas de los líderes globales y las razones del éxito y fracaso de la transformación digital. Vamos a hacer una breve reflexión al respecto.

Primero, un proyecto de transformación digital aislado, no sirve. Debe estar integrado dentro de la visión, objetivos y estrategia de la compañía; es clave el complementar las ventajas que da el mundo digital (el “bit”) con los negocios y las operaciones actuales (el “brick”). Por lo tanto, es un proyecto del

comité ejecutivo de la empresa y no de un área en particular.

Segundo, hay que operativizar la Visión Digital. Cuando hablas con un CEO de cualquier compañía, en general todos saben las ventajas de un modelo multicanal, de la visión 360 del cliente digital, los analytics, etc. La estrategia la puedes encontrar incluso en Internet. Lo difícil es definir la visión y encajarla a nivel operativo en la empresa de manera que se adapte como un guante a su realidad, cultura, sus equipos y su entorno particular.

Tercero, no hay que minusvalorar las dificultades de esta operativización. Las barreras fundamentales son la falta de sentido de urgencia, los silos organizativos y los impactos en la transformación de los sistemas de información.

Según el estudio “Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative,” realizado por Capgemini en colaboración con el MIT, un 81% de los 1.500 ejecutivos encuestados afirmaba tener la convicción de que proporcionará a su compañía una ventaja competitiva. Sin embargo, esto choca con el ritmo de los cambios en las organizaciones, demasiado lento para un 63 % de los encuestados.

Cuarto, el Governance del proceso es determinante. Si hablamos de un proceso de cambio que involucra a todas las áreas de la empresa y que cambia la estructura de capacidades de la empresa (organización, persona, procesos, sistemas), este elemento es el encargado de hacerlo realidad.

Por último, hay que buscar un equilibrio entre el mejor modelo posible (probablemente costosísimo de implantar) y el exceso de practicidad que lleve a hacer multitud de iniciativas parciales, lo que en Capgemini Consulting conocemos como fashionistas.

Mucha suerte en vuestra transformación digital.

# TRANSFORMACIÓN DIGITAL COMO OPORTUNIDAD DE MANAGEMENT



**Fernando de la Rosa**

Fundador de Foxize School

*@TITONET*

La incorporación del fenómeno digital en una empresa es un acelerador en la capacidad de conseguir ventajas competitivas. Entre otras razones, porque la tecnología tiene un impacto en la productividad y en la gestión del conocimiento. No conozco a ningún directivo al que no le interese hacer “más con menos”, o que no quiera reducir el número de errores en su organización. Por lo tanto, resulta obvio que cualquier dirección de empresa debe incorporar en su agenda el acercamiento al fenómeno digital.

El concepto Digital tiene un componente tecnológico, pero sobre todo se trata de la incorporación de nuevos hábitos en las personas, de una nueva forma de hacer y de pensar. Este reto es lo que el mercado ha posicionado bajo el término de “transformación digital”. Un reto sobre la cultura de una organización que afectará a la manera de abordar los negocios, de comunicarse y de vender. Un reto y un proceso que va desde dentro de la organización hacia el mercado. No hay duda: cualquier otro acercamiento estará encaminado al fracaso.

De hecho, el marco lingüístico en el que nos sitúan las palabras “transformación digital” ya implica un cambio radical. Es un marco muy acertado puesto que el propio entorno competitivo es radical. Conozco pocos sectores de actividad donde la presión competitiva no sea muy alta o donde no exista una aparición de nuevas propuestas. Por no hablar de la presión por romper las reglas o por la reducción de precios.

Mientras tanto, las organizaciones con muchos años de vida siguen tendiendo a la lentitud del consenso, a la seguridad frente a la incertidumbre y al orden como método para conseguir un impacto en el negocio. Todos estos valores son lo contrario a la mentalidad digital, que implica visión, asumir la incertidumbre,

y entender que la flexibilidad y orientación al mercado va muy por delante de la organización.

Esta confrontación de mentalidades implica que la aspiración más elevada de muchas organizaciones sea la integración digital más que la transformación digital. La transformación supone una meta inalcanzable ya que implica un cambio de la cultura, de la forma de hacer y en definitiva, de las personas.

Sin duda, la presión del cambio de las organizaciones se dirige hacia las personas. En primer lugar, hacia los empleados actuales: ¿Cómo vamos a formar y a capacitar a las personas para que adquieran este nuevo idioma y esta nueva forma de hacer? Y en segundo lugar: ¿Cómo vamos a atraer personas de talento digital para que impulsen la organización? En este segundo plano se está evidenciando una de las mayores dificultades. El Talento digital -el bueno- es escaso y en general está ocupado. ¿Qué puede una empresa ofrecer a un talento que es capaz de crear cualquier negocio por su cuenta?

No obstante, si tenemos que identificar el error que vemos en muchas empresas, es el liderazgo del cambio digital.

La decisión de liderar el cambio digital desde un modelo centralizado basado en la experiencia del management es un error. El fenómeno digital es por naturaleza descentralizado, por lo que es necesario otro acercamiento. El cambio digital debe ser liderado por una red de talento -interna y externa- para alcanzar una verdadera transformación. Y aquí reside el principal problema: La falta de referencias, casos e innovación en management, el principal freno para la verdadera transformación.



# DIGITALIZAR LA EMPRESA NO ES COMPLICADO LO QUE CUESTA ES “CAMBIAR EL CHIP”



**Pere Rosales**

CEO y fundador de INUSUAL

*@prosales*

No sé si sabes que hace unos cuantos años escribí un libro titulado “Estrategia Digital, Cómo usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia”.

Yo como autor lo veo como muy lejano porque se publicó en abril de 2010 y ya va por su séptima edición. Pero también es verdad que hay empresas que todavía no se han puesto en serio con este tema, a pesar de que la mayoría ha flirteado en su capa superficial.

La que más y la que menos ya ha hecho sus pinitos en el área de marketing dándole un barniz o rediseño a su sitio web, haciendo algo de posicionamiento en buscadores, invirtiendo en publicidad, email marketing, Twitter, Facebook, LinkedIn, etc.

¿Pero es eso todo? ¡Claro que no! El área de marketing suele ser la puerta de entrada a toda una revolución silenciosa que afectará a toda la empresa un día u otro. Ya sea de forma proactiva o reactiva.

Mi conclusión tras haber participado en los últimos 10 años en proyectos de digitalización en empresas de todo tipo, es que lo digital era una excusa.

Lo importante no era la tecnología, sino lo que había detrás. Se trata de la capacidad que tiene la organización para adaptarse o anticiparse a los cambios que dicta el mercado, o mejor dicho, el cliente. Lo importante de lo digital no es el formato o el canal en sí, sino sus implicaciones en la manera de

operar de las personas que conforman la organización.

Porque de la misma manera que esperan que sepamos quiénes son y les atendamos como se merecen cuando nos llaman por teléfono, también quieren que lo hagamos cuando nos envían un email o un SMS o nos mencionan en Twitter, u opinan de nosotros en una red social, o nos hacen una petición o reclamación en la post-venta, o esperan que les sorprendamos con nuevos productos y servicios...

La digitalización de la empresa es inexorable, no es una cosa de marketing, es de todos. Nuestros empleados y colaboradores deben ser capaces de compartir información y convertirla en conocimiento, productos y servicios que enamoren a nuestros clientes, y consigan que nos continúen prefiriendo frente al resto de opciones del mercado.

Esta es la verdad, lo digital es una excusa, estamos hablando de centrarnos en el cliente, no sólo de boca (o marketing) sino en cuerpo y alma. Si no lo hacemos así, ten por seguro que alguien lo hará por nosotros.

¿Está preparada tu organización para operar poniendo en el centro de los procesos al cliente?

# AUDIOVISUAL DIGITAL: REVOLUCIÓN RIMA CON DISTRIBUCIÓN



**Jordi Salvat**

Coordinador Marketing Digital TV3

*@\_jordisalat*

La irrupción de la transformación digital en la industria de los grandes medios de comunicación audiovisual, y ya van casi dos décadas, no ha dejado de llevarnos por caminos cuya principal característica es que todos ellos estaban por construir.

Primero fue la etapa de los ingenieros: de cómo adaptarse a las nuevas exigencias de formato, de automatización de procesos y de transitar por un territorio donde el umbral de calidad lo marcaba el propio producto pero también las líneas de conexión o los terminales a través de los que eran consumidos.

Al poco, los creadores de contenidos se sumaron (y lo siguen haciendo en hordas) a la fiesta digital. Las posibilidades ya hace años que se adivinaban infinitas y, de una manera u otra, desde las grandes cadenas de televisión todos hemos planeado encontrar la fórmula perfecta. Material adicional, juegos, interactividad, experiencias inmersivas con más o menos fortuna y pretensiones...

Pero de todas las propuestas nacidas para complementar el consumo audiovisual, sin duda la más notable es la puerta abierta a la participación por parte de los hasta hace sólo unos años consumidores cautivos. A través de herramientas propias de gestión del CGU -contenido generado por el usuario- o mediante las redes sociales del momento, el espectador también tiene su turno de palabra. Sea como sea, ése sí que es un camino de no vuelta atrás que entronca, desde los media, con las grandes tendencias sociales: el

trabajo colaborativo o, por ejemplo, la nueva interpretación de la democracia.

Y mientras esta evidencia se consolida, es cuando paralelamente la perspectiva desde el punto de vista de marketing se hace más ambiciosa: ¿y si aprovechamos que revolución rima con distribución?

El futuro irá más allá de la publicación tradicional en el punto de venta. Consolidada la distribución en espacios propios (webs, landings, apps de móviles o televisiones conectadas...), en grandes espacios de referencia (buscadores, servicios de vídeo...) o en las omnipresentes redes sociales, ha llegado el momento de dar un paso hacia la personalización de la recomendación.

Asumido que las personas somos complejas y que la segmentación en públicos objetivos no puede olvidar que cada uno de nosotros se adapta a diferentes targets a lo largo del día, la distribución audiovisual estará necesariamente ligada a la contextualización del usuario. Quién eres, qué te interesa, qué estás haciendo ahora mismo... y sólo para poder intuir por un momento qué es lo que quieres ahora mismo.

En la revolución del audiovisual digital, los datos sólo serán útiles si sirven para enriquecer la experiencia del usuario. Y en esas estamos.

# LA ERA DIGITAL: TRANSFORMANDO PERSONAS Y EMPRESAS



**Santiago Sánchez**

Director General Openshopen

*@santisanchez*

La llegada de Internet está transformando digitalmente toda la sociedad, y por tanto, también a las empresas. No adaptarse a la nueva era digital probablemente significará no existir en el futuro, y por lo tanto, todas las empresas nos hemos de plantear cómo transformarnos y aprovechar las oportunidades que nos abre el mundo digital.

En primer lugar, lo digital nos ha cambiado a las personas en nuestra forma de ser y de actuar; vivir en un mundo hipercomunicado (no tenemos teléfono, tenemos un terminal de relación con el mundo, que ha roto las diferencias horarias y las distancias), hiperconectado (todo está conectado a Internet: teléfono, ordenador, TV... y los objetos) e hiperrelacionado (las redes sociales han transformado la forma de comunicarnos y han incrementado nuestro número de “amigos” y relaciones), ha hecho que recibamos muchos más impactos en nuestro cerebro y que se hayan reducido nuestras capacidades de concentración, que busquemos estímulos inmediatos, y en general, que cambiemos nuestra forma de interactuar con la información, las personas y las empresas.

En segundo lugar en nuestra forma de consumir la información; la información se ha digitalizado, tenemos muchas más fuentes que nunca, y ha dejado de ser unidireccional, para trabajar también en red. El poder de la red y de las personas se ha puesto ya por delante del liderazgo individual de algunos medios.

En tercer lugar en nuestra forma de trabajar, puesto que tenemos más tecnologías y soluciones en nuestro bolsillo que las que muchas veces nos pone la empresa en nuestro puesto de trabajo. Los usuarios se han liberado del departamento de tecnologías de la información, se buscan sus propios

herramientas de trabajo en la nube, buscan herramientas más colaborativas y sociales, y la informática se ha consumerizado.

Y finalmente, si como personas hemos cambiado nuestra forma de actuar, nuestra forma de consumir la información y nuestra forma de trabajar, queda claro que las empresas tendrán que cambiar también y transformarse digitalmente, y especialmente en la forma en la que se acercan a sus consumidores, en lo que comunican y cómo lo hacen, en la forma en la que venden, etc.

La internetización de los negocios ha transformado modelos y se ha llevado otros por delante, la competencia se ha redefinido, y seguirán apareciendo nuevos emprendedores con proyectos disruptivos que cambiarán la forma en la que se han hecho ciertos negocios hasta la fecha, o creando nuevos negocios que antes no existían.

No nos queda más remedio que aceptar la convergencia digital, y aprovechar también las oportunidades que nos brinda a cualquier empresa. Analizar la situación interna y externa, plantear una estrategia inteligente, y ejecutar bien la implantación de la misma, nos tiene que llevar a transformar digitalmente nuestras compañías.

# ¡ATRÉVETE A CAMBIAR LAS REGLAS DEL JUEGO!



**Luz Sguerra**

Head of Digital Marketing at Roche Spain

*@LuzSguerra*

La transformación digital surge como necesidad cuando se evidencia la disrupción social provocada por la adopción de las nuevas tecnologías como proceso natural casi imperceptible. Esta se hace latente en las empresas cuando la velocidad del cambio genera una brecha de conocimiento que afecta en la comunicación con su ecosistema de influencia.

La exposición de la información, el bajo coste de interacción y la pluralidad de canales de distribución, sugieren un dinamismo competitivo y diferencial de adaptación en un entorno cada vez más diversificado, retando a las compañías a implementar una lógica digital que permita estudiar y entender los comportamientos, hábitos y preferencias de los consumidores, buscando la eficiencia, rentabilidad y crecimiento en los negocios.

Vivimos en un entorno redibujado que tiende a ser más ergonómico y segmentado, el cual obliga a las industrias a reinventarse y renovar las reglas del juego, a cambiar radicalmente la manera de hacer las cosas, redefiniendo los límites organizativos, los procesos operacionales y los modelos de negocio.

Es evidente que el desarrollo de nuevos valores impacta directamente sobre el ADN de la compañía y que los nuevos patrones de comportamiento aflorarán la resistencia, por lo que es primordial asegurar que la transformación digital sea integral, estratégica y organizada, para poder afrontar con garantía una supervivencia a una era de cambios que vislumbra un futuro hiperconectado en donde la e-conomy emerge sin complejo para industrias preparadas.

# ¿POR QUÉ ES TAN DIFÍCIL LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?



**Nacho Somalo**

Fundador de Lonesome Digital

*@nachosomalo*

La apisonadora del cambio digital sigue avanzando, y en su camino sigue arrollando grandes empresas, e incluso sectores enteros de la economía tradicional que no han sabido adaptarse al cambio. Casos tan sobresalientes como el de Kodack, la industria musical o audiovisual, la prensa escrita, etc. o bien han desaparecido prácticamente del mapa como la primera, o bien se han visto reducidas a una mínima parte de lo que eran. La cuestión, a pesar de todo, es que sigue habiendo muchos empresarios y altos ejecutivos que piensan que a ellos eso no les va a pasar. Porque el gobierno se lo va a arreglar, o porque todo este cambio no va a afectar a su negocio. Se equivocan.

En cambio hay otros muchos tratando de adaptarse. Algunos asumiendo riesgos y retos valientes, aún a costa de equivocarse. Estos son los menos. Otros muchos simplemente están claramente concienciados, pero se muestran incapaces de asumir los riesgos, cambios e inversiones que esta adaptación conlleva. Algunos incluso se conforman con cubrir mínimamente las apariencias con la esperanza de que esto no vaya muy rápido y, mientras tanto, pues ordeñamos la vaca hasta que se quede seca. Ya cambiaremos luego de vaca...

El caso es que se cuentan casi con los dedos de una mano las empresas de la economía tradicional que han conseguido adaptarse con éxito a la economía del siglo XXI, en gran medida digital. Un caso curioso es el de la empresa Hoffmann. Dedicada en sus orígenes a la edición de Biblias, se transformó y dominó el mercado de los álbumes de fotos, cuando las fotos se revelaban y se guardaban en papel. El caso es que esta empresa supo volverse a transformar cuando recondujo su negocio a la impresión de álbumes personalizados y compuestos por el usuario con sus fotos digitales ¡Bravo por los valencianos



de Hoffmann!

Si estos casos son una excepción, ¿por qué es tan difícil adaptarse al cambio digital? Sin duda esta cuestión no es de fácil respuesta. El profesor Christensen trató el tema de forma magistral en su libro, fruto de un largo trabajo de investigación, “The innovator’s dilemma”. Lo que pudo constatar es que ante un cambio potente de disrupción tecnológica en una industria, los players dominantes del mercado se enfrentan a una situación que prácticamente no tiene solución. Si apuestan por el cambio disruptivo antes de que este se imponga acelerarán la pérdida, o al menos pondrán en riesgo su posición dominante. Perderán pingües beneficios de explotar la tecnología por la que apostaron cuando esta era todavía solo una posibilidad de futuro incierta.

Es francamente difícil que la transformación se produzca pero no imposible. Ahora bien, todo pasa por un profundo cambio partiendo de las más sólidas bases culturales y organizativas de la empresa. No es una cuestión de fichar a dos o tres “enterados”, sino transformar la organización empezando por sus creencias y valores. Esto es casi como pedir a un fundamentalista que se haga apóstol de otra religión....

# LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL NO ES TECNOLÓGICA, ES PONER AL CLIENTE EN EL CENTRO



**Pepe Tomé**

Socio Director de Zinkdo

*@pepetome*

Hay quien compara la inmersión de lo digital en nuestra vida con la de un nuevo medio de comunicación. Esta visión es miope. Sería más acertado compararla con la llegada de la electricidad a la sociedad, un hito que ha modificado nuestra percepción de tiempo y espacio. Todo es más ágil, todo está más cerca, por tanto no puede ser minimizado ni a nivel personal ni corporativo.

Reducir la transformación digital a Big Data, cloud computing, wearables, Internet de las cosas, gamificaciones y demás, es quedarnos en la superficie. La clave de la transformación digital consiste en disponer la organización alrededor del cliente.

El cliente elige momentos, canales y dispositivos, nosotros hemos de escucharle, entenderle, detectar oportunidades y servirle mejor a la vez que generamos valor a nuestra empresa. A partir de aquí podremos usar las tecnologías que necesitemos. Si ponemos la tecnología por delante seremos una empresa de tendencias, no una que aporte valor a un público concreto.

**¿Qué hemos de cambiar para adaptarnos a lo que quiere el consumidor (o a sus problemas)?**

(¿Por dónde empiezo?)

**1. Enfoca toda la empresa a la experiencia del cliente:** Trabaja todos los puntos de contacto de la empresa con su consumidor, desde su punto de vista han de funcionar como uno solo. Detecta los

problemas que tiene antes de que los explicita y trabaja en su solución.

**Tips:** Piensa en el viaje del consumidor en el proceso de compra (que incluye la relación con el producto/servicio una vez adquirido). Habla con tus clientes.

**2. Personas y procesos:** Trabaja a fondo una cultura empresarial diferencial para el cliente. Potencia valores como la pasión, la innovación y la adaptación al cambio. Redistribuye la autoridad y crea los procesos necesarios para favorecer esta innovación y adelantarte a las demandas del cliente.

**Tip:** Las personas que trabajan contigo son seres humanos y tus clientes también. Dispón de los procesos que faciliten la colaboración dentro y fuera de la organización.

**3. Modelos de negocio:** Identifica nuevas posibilidades de negocio introduciendo elementos digitales (nuevos públicos, colaboradores, formas de venta, servicios, productos, vías de ingresos e incluso nuevos negocios).

**Tip:** Entiende bien qué te compran y qué más puedes vender si cambias algunos elementos de tu negocio. Ponlo en marcha y mide.

**4. Y por último... tecnología:** Facilita las infraestructuras para mejorar e integrar todos los aspectos mencionados. Crea sistemas de escucha, análisis, toma de decisiones, comunicación, relación, servicio y optimización de la venta. Acércate a tu público a través de nuevos canales, explora dispositivos...

**Tip:** Entiende muy bien la tecnología, pero ponla siempre al servicio de tus objetivos de negocio.

# LA PARADOJA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL



**Jaime Valverde**

Head of Digital VCCP Spain

*@mitus82*

A menudo en las compañías nos encontramos con paradojas difíciles de explicar. Conozco pocas empresas en las que el cliente no forme parte de sus valores o misión/visión en los documentos estratégicos. Todos quieren estar orientados al cliente, pero cuando éste cambia todo se derrumba. Las personas llevamos años pasando tiempo en Internet, lo que me lleva a la paradoja: ¿Qué empresa que dice estar orientada al cliente tiene que “sufrir” un proceso de transformación? ¿Debe ser traumático? Me recuerda a una viñeta que vi hace tiempo sobre el tema. Una junta directiva decidiendo qué hacer para que Internet pasara de largo.

En realidad, creo, todo se reduce a cómo están estructuradas las compañías. Departamentos y equipos montados para dar solución a sus cuestiones internas, que tienen que extrapolar a los clientes y que estos nunca entienden, de hecho, no les interesa. No es problema de un cliente si tiene que hablar con uno u otro departamento.

Partiendo de esta paradoja cuanto menos curiosa, nos toca afrontar un cambio corporativo, que en primera instancia será de mentalidad y después comenzarán las reflexiones por áreas de la propia organización. Los pilares fundamentales son los mismos que se deben afrontar frente a cualquier cambio:

**1. Equipo:** Las personas primero debe ser un lema, de hecho lo es en muchas empresas, pero si no hay un plan real para que lo incorporen en su día a día poco podremos hacer. Creer en digital no es algo que se traspase de mente a mente con solo mirarse. Muchos equipos de marketing están acostumbrados a una forma de trabajar que les ha funcionado (muy bien en algunos casos) durante toda su carrera. ¿Por qué

cambiar ahora? Formación e información serán las palancas de este cambio, junto con una alineación desde dirección general. Cambiar costumbres cuesta en nuestro día a día, cuando nos jugamos mucho, más aún.

**2. Sistemas internos:** No podemos pretender que una compañía cambie su forma de llegar al mercado y mantenga herramientas antiguas que no incorporan nuevas tecnologías y filosofías de trabajo. Si no se viven en el día a día, ¿cómo vamos a pensar que el resto sí lo hará? Sistemas de feedback de cliente, redes de información y colaboración internas e incluso externas, eliminar procesos farragosos... Cualquier aspecto de la compañía que nos haga ser lentos.

**3. Filosofía:** No es lo menos importante pero sí lo más difícil de conseguir. ¿Realmente estamos preparados para tener una relación mucho más cercana con los consumidores? ¿Estamos dispuestos a recibir feedback por su parte? ¿Queremos saber qué pasa con ellos casi en real time?

La transformación digital es algo que está sucediendo ahora pero que tendría que ser mucho más grande. Debería ser una transformación real hacia los clientes, la razón de ser de las compañías. Al fin y al cabo, ¿Quién mantiene a flote las organizaciones? Cuando otra tecnología irrumpa, ¿volveremos a tener que transformar todo? Esta es la paradoja, si estamos orientados a las personas, debemos acompañarles de forma natural en todos sus cambios.

# LA ANCHA BRECHA DIGITAL ENTRE LAS 'PY' Y LAS 'MES'



**Alejandro Vesga**

Director de la revista Emprendedores

Cada vez se habla más sobre las pequeñas y medianas empresas: sobre las pymes, en todo tipo de ámbitos. De hecho, es un término que ha pasado de ser técnico y minoritario a ser de uso (y hasta de abuso) común. Ya no es raro ver anuncios en medios masivos, incluida la televisión, dirigidos a las pymes y a sus promotores.

Y lo cierto es que el concepto es algo más confuso de lo que parece. Por naturaleza, las medianas (las 'me') son muy diferentes a las pequeñas (las 'py'). Es clara la diferencia abismal entre la estrategia, estructura y enfoque de una compañía de 10 trabajadores que una de 250, siendo ambas pymes.

Posiblemente, la digitalización es el área de la empresa en la que este salto es más pronunciado. La mayoría de las empresas medianas tienen un índice de digitalización muy aceptable, mientras que las pequeñas y las microempresas (10 trabajadores o menos) tienen escasa o nula: es la brecha digital.

El principal problema es la falta de formación e información sobre los beneficios que ofrecen tanto los equipos informáticos como las aplicaciones en la competitividad de todo tipo de empresas. Esta escasez de cultura digital general es aún más importante si hablamos no sólo de la utilización de equipos informáticos, sino en el ecommerce o en la presencia en redes sociales.

Además, entre quienes se lanzan a la digitalización, se aprecia bastante confusión en el proceso. Aún son pocas las empresas que lo ven como una estrategia y analizan los pasos a dar de una manera estructurada.

Una situación, claro está, mucho más pronunciada en los sectores más tradicionales y muy especialmente

en el comercio minorista donde la libreta de cuadros sigue compitiendo con la hoja Excel.

Entre las empresas más jóvenes se aprecia ya un importante cambio de tendencia. Las nuevas generaciones, los nativos digitales o los denominados millennials, tienen otro enfoque muy diferente cuando se convierten en empresarios. No conciben la creación de una empresa sin el componente de conexión e interrelación de los medios digitales.

Son, además, en muchos aspectos, puntas de lanza de la sociedad. Su ejemplo permitirá rápidamente reducir la amplia brecha digital entre las 'py' y las 'mes'.

# EL FUTURO SERÁ DIGITAL O NO SERÁ



**Marc Vidal**

Magazine Editor en Westinghouse, Future Economy

*@marcvidal*

En el futuro inmediato sólo habrá **empresas digitales**. O mejor dicho, todo tendrá que ver con su gestión de lo digital. Digamos que digitalizarse o no, en el caso de las empresas, no será una opción y dependerá de cuándo, cómo y con quién. De hecho, sólo en el mecanismo que utilicen para transformarse estará la diferencia y la clave del éxito y, en muchos casos, la propia supervivencia. **Transformarse digitalmente** parte del proceso elegido y, en la mayoría de los casos, en manos de quién dejamos ese complejo tránsito. O te pones en eso de transformarte y hacerlo con tiempo y bien hecho, o te verás obligado (o te obligarán) a hacerlo.

Hay muchos estudios que explican y esquematizan metodologías y estilos para afrontar eso de digitalizar una empresa. A mí parece muy interesante **este** del MIT que enumera nueve puntos que concretan el modelo de transformación digital y que van desde la comprensión del cliente, criterios de crecimiento, puntos de contacto con los compradores, la digitalización del proceso productivo, el aprendizaje de los trabajadores, emprendedores o directivos, los nuevos modos del Management, la transformación en los modelos de negocio, la globalización, etc.

El cambio que vive nuestra sociedad, la empresa y sus relaciones pertenecen al ámbito de lo que llamamos **Nueva Economía**, de aquello que estará protagonizando todo nuestro universo inmediato en el futuro inmediato. Lo sofisticado, por no decir dramático, es la velocidad a la que se está produciendo ya la



irrupción de todo cuanto caracteriza la digitalización del **ecosistema económico**.

Lo principal en todo caso es la observación. Atender a esos cambios generales y transversales que vivimos desde la percepción de nuestro momento actual y no en la identificación, casi imposible, de lo que se nos viene encima. El futuro es una nebulosa llena de sorpresas. ¿Quién podía saber hace apenas un par de años que **algunas plataformas** sociales iban a poner en jaque modelos de **negocio intocables**? Otros elementos vinculados a decenas de estructuras inalterables hace una década ahora están absolutamente superadas por sus 'colegas' digitales.

**No vivimos una época de cambios sino un cambio de época** y de que en esa metabolización es la entrada en un nuevo paradigma en todos los órdenes de la vida y la economía, pero que aún no es posible detectar nada más que las primeras fases de lo que todo esto va a suponer de revolucionario, de único, de inédito y de transformador.

El uso de la tecnología no puede ser una anécdota o un complemento que nos enlaza con una red social. Hablar de transformación digital es hablar de **implementar herramientas**, software y procesos de ejecución que automaticen cada nivel de trabajo en una empresa a fin de producir más y mejor, generar la superficie ideal para que la compañía se haga inteligente y aprenda en cada momento de cada uno de los pasos dados, que no deba retroceder y si lo hiciera fuese para ganar un mayor impulso futuro.

El comercio analógico pasa a **comercio electrónico**, incluso puede dejar de ser algo con presencia física definitivamente. La gestión de clientes, envíos, ofertas, opciones, relaciones, redes, factores de incremento de ventas o lo que se nos ocurra, se hace inmensamente más nutritivo con el uso del **'big data'** ya sea propio o adquirido por comparación de la competencia.

Las fronteras empresariales conocidas entre cliente, empresa, proveedor y competencia se diluyen en el universo digital hasta el punto que uno y otros dejan de ser claramente cada una de esas cosas y empiezan a asumir papeles que se mezclan en muchísimas ocasiones. **Digitalizarse es entender y ser practicante de esa compleja amalgama de enlaces.**



*upgrade your business skills*

Madrid - Barcelona - Valencia - Palma de Mallorca - Tarragona

Tlf: 933 099 741

[www.foxize.com](http://www.foxize.com)

[info@foxize.com](mailto:info@foxize.com)

Nuestro blog

Facebook

Twitter

LinkedIn

Google+