

¿Cómo puede tu empresa abordar la era digital?

Descarga el estudio de #TDigital, por @tcreativo, @tcreativo\_co, @colombiadigital - [tcreativo.es/TDigitalCol](http://tcreativo.es/TDigitalCol)



I ESTUDIO DE

# TRANS FORMA CIÓN

digital

# EN COLOMBIA

Knowledge for a Digital Edge

Territorio  creativo



**BBVA**

INNOVATION CENTER

Apoya:



vive digital  
para la gente







## **LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA ECONOMÍA COLOMBIANA**

### **DAVID LUNA, MINISTRO TIC DE COLOMBIA**

Nuestra generación está viviendo uno de los periodos más relevantes y de mayor cambio en la historia de la humanidad. Las estructuras sociales, políticas y económicas jamás habían sufrido cambios tan significativos ni tan vertiginosos. Las tecnologías que ilustraban las películas futuristas y de ciencia ficción con las que crecimos hace unos años hoy son una realidad como consecuencia de la revolución digital. Hoy comunicarse con otra persona al otro lado del mundo en tiempo real con voz y video por medio de un reloj es una realidad; hacer una compra de un bien o de un servicio de manera remota en otro país es tan común como ir al centro comercial para comprar un artículo de tecnología; pagar el recibo de electricidad o gas estando de vacaciones por medio de una aplicación móvil es absolutamente normal.

En 2014, el mundo tenía 3.600 millones de suscriptores a telefonía móvil y 2.800 millones de usuarios de internet. Igualmente, hoy tenemos una nueva generación digital para quienes las TIC son una parte fundamental en sus vidas, pues son pieza clave en sus entornos familiares, sociales, educativos y laborales.

Igualmente, esta revolución ha hecho posible que muchos bienes y servicios ahora se puedan producir o prestar de manera digital. Esto permite que el comercio y la producción sean más eficientes y puedan llegar a más personas. Por esta razón, se afirma que la economía global está migrando hacia una nueva economía digital.

Colombia no es ajena a esta tendencia global. El Plan Vive Digital para la Gente ha impulsado que las TIC estén al alcance de los ciudadanos y de las empresas, y esto ha permitido que Colombia se haya convertido en un líder regional en digitalización. Según el Índice de Evolución Digital de *TUFTS University*, Colombia es uno de los 10 países en el mundo que más han avanzado hacia una economía digital durante los últimos años.

En esta nueva economía, las industrias están viviendo una época de cambio y disrupción debido a las menores barreras de entrada a los mercados, mayores niveles de competencia y nuevas posibilidades de innovación que han permitido las tecnologías digitales. En este contexto, las empresas tradicionales tienen el reto de transformarse digitalmente para poder competir y satisfacer las necesidades de los clientes en el nuevo entorno digital. Internacionalmente hemos presenciado casos de empresas como *Tower Records* o *Blockbuster* que no sobrevivieron al cambio digital; de la misma manera, empresas establecidas como *Walmart*, *Lego*, *HBO*, *IBM* o *Netflix* entendieron la digitalización como una oportunidad para reinventarse y hoy son actores exitosos en la nueva economía.

Una de nuestras prioridades es impulsar la transformación digital de los sectores productivos en Colombia, ya que somos conscientes de que este cambio es fundamental para que nuestro país avance en competitividad e innovación, y en el cierre de brechas sociales y regionales.

La buena noticia es que hemos avanzado, y hoy nos ubicamos como un líder regional en transformación digital: Según un estudio<sup>1</sup> del profesor Raul Katz de la Universidad de Columbia (EEUU) y del *gA Center for Digital Transformation*, Colombia y Chile son los países líderes en la región en la transformación digital de sus sectores económicos. Según este estudio, en el caso Colombiano, los sectores que lideran dicha transformación son el sector de la salud, la banca, el comercio minorista y los productos de consumo. Sin embargo, aún tenemos retos importantes en este ámbito: impulsar la digitalización de sectores estratégicos como el agro y la educación, y promover que los beneficios de dicha digitalización lleguen a todos los ciudadanos y a todas las regiones del país.

Por esta razón, desde el Ministerio TIC de Colombia estamos trabajando de la mano con el sector privado y la academia para impulsar aún más el proceso de digitalización de nuestros sectores productivos. Los esfuerzos incluyen el fomento de más profesionales en carreras de Tecnologías de la Información, la promoción de la Investigación, Desarrollo e Innovación en áreas digitales estratégicas como el Internet de las Cosas y el Big Data, el fortalecimiento de la industria nacional de Tecnologías de la Información y del emprendimiento tecnológico para dinamizar el desarrollo de soluciones y aplicaciones para las empresas, el acompañamiento a las Micro, Medianas y Pequeñas Empresas (Mipymes) para acelerar su adopción de las TIC, y un trabajo conjunto con sectores específicos como el agro, la salud, la educación y el turismo.

<sup>1</sup> gA Center for Digital Transformation; Latin America 4.0: The Digital Transformation in the Value Chain; 2016

Teniendo en cuenta la relevancia de este tema para el desarrollo del país, este **Primer Estudio de Transformación Digital de la Empresa Colombiana** resulta fundamental pues aporta información valiosa para el mejor entendimiento del estado de la digitalización de nuestras empresas. Igualmente, este estudio le aportará al gobierno nuevos elementos para el diseño e implementación de políticas públicas que promuevan efectivamente dicha transformación.

En nombre del gobierno nacional agradezco a Territorio creativo esta importante iniciativa, cuyos resultados y conclusiones serán de la mayor utilidad para el Gobierno y las empresas colombianas, en este trabajo conjunto para que Colombia continúe su tránsito del internet del consumo al internet de la producción.



## EMPRESA, NEGOCIO Y CLIENTES: ¿ESTAMOS PREPARADOS PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

La respuesta más común al preguntar por la transformación digital en las organizaciones suele ser 'sí claro, estamos en eso', pero desafortunadamente en el mundo de la economía digital - o digitalizada, según sea el caso -, la intención no lo es todo y las acciones están demostrando quiénes son las organizaciones más competitivas.

De acuerdo con un reciente estudio realizado en Colombia sobre las razones del fracaso empresarial, liderado por el Instituto del Fracaso, "los emprendedores consideran diferentes factores clave que pueden influir en el éxito de sus emprendimientos, estos incluyen: mayor inversión en innovación, tecnología, diseño del producto, adaptación a los cambios, nuevas regulaciones de negocios, la posibilidad de participar en nuevos mercados y la competitividad internacional, entre otros".

Según el mismo estudio, en distintas áreas de las organizaciones existen factores que llevan al fracaso, como por ejemplo la baja generación de ingresos propios para mantener el negocio, problemas en la ejecución de planes y proyectos, problemas con la promoción y la venta inadecuada, o falta de desarrollo del personal de la compañía; curiosamente, todos estos factores son gestionables a través de tecnología.

Aunque a primera vista la transformación digital se pueda entender como la inclusión de tecnologías a ciertos procesos - desde aparatos hasta software y aplicaciones -, lo cierto es que la transformación digital es más un modelo de pensamiento que se tiene como centro el mejorar la productividad, competitividad y oferta de valor de las compañías a través de la adecuada integración de tecnologías.

La transformación digital hoy no depende de las áreas TI, aunque estas mantengan su aporte técnico y ejecutivo, sino que extrañamente proviene de dos vías en simultánea: por una parte, sale de las mesas directivas, donde los C-level, incluyendo al CIO, planean el futuro de su compañía y ven en la tecnología una aliada para alcanzar sus metas; pero también viene de los colaboradores, quienes desde cualquier punto de la jerarquía, y cualquier dispositivo, encuentran las herramientas para gestionar sus propias necesidades.

Sin lugar a dudas, la tecnología hace posible que las organizaciones sean más competitivas y flexibles a los cambios del mercado, por lo que una verdadera transformación digital supone el desarrollo de infraestructura, la comprensión de las

tendencias del mercado, y, principalmente, una cultura organizacional preparada para el cambio y el aprovechamiento de la tecnología en beneficio de los procesos. Las siguientes son apenas algunas de las conclusiones de este I Estudio de

Transformación Digital en Colombia, realizado por Territorio Creativo y Colombia Digital, que presenta un panorama sobre cómo se está viendo, asumiendo y gestionando la transformación digital en las organizaciones del país.

## EMPRESAS QUE SE TRANSFORMAN

Aunque el 79% de las compañías participantes en este estudio señaló estar abordando procesos de transformación digital, son las de más de mil empleados y grandes facturaciones las que están disponiendo presupuesto para esta. En principio suena comprensible esta correlación, pero entonces cabe preguntarnos por cómo se entiende la transformación digital en el resto de compañías. Si bien es cierto que en estos procesos no todo se trata de inversiones en infraestructura o software, confiamos que las demás organizaciones estén asumiendo el cambio desde una perspectiva baja

en inversión en TI pero alta en alineación de la cultura interna hacia la innovación.

En este sentido, solo un 31% de las organizaciones se considera capacitada para la transformación digital, aunque el 70% de ellas reconoce los beneficios que genera para la actividad empresarial: ventaja competitiva, posicionamiento, valor para el cliente, valor de negocio, futuro, expansión.

Estamos frente al dilema de reconocer el valor de lo digital y estar dispuestos a invertir en ello.

## NEGOCIOS DIGITALIZADOS

Tendencias globales como big data y analítica reinan entre las percepciones sobre cómo la tecnología aporta a los negocios. Resultado de los procesos de transformación digital, distintas áreas serán beneficiadas de la eficiencia, reducción de costos y generación de nuevas oportunidades a partir de nuevos productos y nuevas áreas geográficas donde posicionarse.

Lo cierto es que la tecnología ha transformado la forma en que se hacen los negocios y la forma en que se piensan los negocios; por una parte, la gestión de productos y clientes se realiza casi por completo a través de tecnología, pero por la otra, resulta que la economía digital ha abierto la posibilidad de crear nuevas fuentes de ingreso basadas completamente en recursos tecnológicos.

No resulta extraño que los indicadores con que se suele medir el impacto de la tecnología en las organizaciones no sean métricas de TI sino más bien de negocio: nuevos clientes, porcentaje de ingresos provenientes de canales digitales, ROI de estos mismos canales, entre otras.

Ahora es cuando el valor que genera la tecnología al negocio compensa con creces el valor invertido en ella.

## CLIENTES MÁS ALLÁ DE LO IMAGINADO

Las clásicas limitaciones derivadas de la segmentación tradicional de clientes ya fueron abolidas por la inclusión de tecnología en los procesos de gestión de clientes. Desde la identificación de posibles usuarios o compradores, hasta la logística de entrega y servicio postventa, los clientes hoy no solo son beneficiarios de mejoras en su experiencia de compra, sino que además, tienen verdaderamente la última palabra gracias a su interacción con las marcas en digital.

Derivado de los cambios en el ecosistema, los clientes hoy son más exigentes, buscan ofertas cada vez más sofisticadas y son menos leales que nunca. Pero gracias a la misma transformación digital hoy las compañías pueden dar respuesta a esas demandas.

El social listening, o monitoreo y análisis de la información que circula en redes sociales, está empezando a ser utilizada por casi el 60% de las organizaciones encuestadas, aunque tareas relacionadas con el social CRM y el mapeo del viaje del consumidor en digital están mucho menos integradas.

Respecto a la generación de clientes, los canales digitales, con énfasis en las plataformas sociales, lideran el conteo de leads y son reconocidas como herramientas prácticas por la mayoría de

compañías. Sin embargo, cuando se trata de fidelización de clientes, entre el 30 y el 60% de los encuestados no ha considerado utilizar herramientas digitales para optimizar estos procesos.

Sabemos que en digital están los clientes pero todavía no tenemos claro cómo poner digital a favor de las ventas.

Un amplio segmento de las organizaciones colombianas ya están en el camino de la transformación digital, algunas todavía debatiéndose entre las inversiones por hacer en tecnología y los beneficios por recibir, pero lo cierto es que la economía global se transformó gracias a la digitalización y para nadie es un secreto que si se espera ser competitivo en un escenario que supere lo estrictamente local, el nuevo escenario de los negocios será digital.

Colombia Digital, en su interés por promover la transformación digital para la generación de calidad de vida, competitividad y valor público, invita a las organizaciones a conocer los resultados de este estudio y, sobre todo, a considerar cómo la tecnología puede convertirse en la herramienta que lleve los negocios a una nueva escala basada en las amplias posibilidades que abre el ecosistema digital.

Adriana Molano Rojas  
Directora de Contenidos  
[www.colombiadigital.net](http://www.colombiadigital.net)

# LA DIGITALIZACIÓN LE ESTÁ DANDO PODER AL INDIVIDUO. LOS SIGNOS SE APRECIAN POR DOQUIER: MOVIMIENTOS DESCENTRALIZADOS #OCCUPYWALLSTREET, ACTIVOS DIGITALES COMO LA WIKIPEDIA O EL SOFTWARE LIBRE, EMPRESAS COMO LOCAL MOTORS, LA ECONOMÍA P2P Y UNA MIRÍADA DE STARTUPS PONIENDO EN JAQUE A GRANDES CORPORACIONES

## ¿POR QUÉ DEBE DIGITALIZARSE NUESTRA ORGANIZACIÓN?

La evolución hacia la fotografía digital no pilló por sorpresa a **Kodak**, que registró una de las primeras patentes de cámara digital en 1975 y previó con 30 años de antelación el vuelco tecnológico. Pero tras varios intentos, la empresa fundada por George Eastman en 1888 no resistió al *tsunami* digital y se encuentra en proceso de reestructuración profunda, tras la quiebra de 2012.

Al contrario que Kodak, **Netflix se enfrentó a una transformación radical apenas transcurridos 10 años desde su fundación** en 1997, teniendo que reconvertirse, pasando **de la logística de entrega de vídeos a domicilio, a la distribución de contenidos en Internet**. Cuando en 2003 Netflix anticipa la tecnología del streaming, cimentada en la evolución de la banda ancha y la tecnología de *codecs* de vídeo, se pone manos a la obra para reconvertir sus capacidades internas y edificar prácticamente de cero una compañía esencialmente tecnológica. En 2009 el impulso de su negocio de streaming la hace pasar de 12.3 millones de suscriptores a 24.4 en apenas dos años, rondando los más de 30 millones de sus-

criptores online a finales de 2013. Aunque se cierren muchas amenazas alrededor de Netflix, nadie pone en duda su capacidad de reinención.

La digitalización le está dando poder al individuo. El acceso ubicuo a la información, la conectividad y la convergencia con otros avances tecnológicos, nos dota de superpoderes. Los signos se aprecian por doquier: movimientos descentralizados como el 15-M y #OccupyWallStreet, activos digitales como la Wikipedia o el software libre, empresas como Local Motors, la economía *P2P* y una miríada de *startups* poniendo en jaque a grandes corporaciones. Se acortan los ciclos de vida de las empresas, de sus productos y servicios. Empresas que ayer eran líderes en su categoría, hoy no encuentran su espacio.

En 1960 el período medio de pertenencia de una empresa al índice *Standard & Poors 500* era de 60 años. En 2010 ese período medio de permanencia es de 15 años. Si este ritmo continúa, en 2025 el 75% de las empresas que hoy habitan el *S&P 500* ya no lo hará.

Nos enfrentamos a un siglo XXI muy diferente al XX. En el siglo XX, innovar recurrentemente parecía *cool*. Una opción. **En el siglo XXI innovar es una obsesión. Sólo quien innova subsiste.** Vivimos la época de la humanidad más exigente en términos de innovación empresarial. Para la que **se requerirá gente que quiera tomarse la molestia de innovar.**

---

*La nueva experiencia de cliente nos obliga a repensar nuestros procesos y canales de venta, la forma de comunicarnos con los clientes, de fidelizarlos. Así como 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.

Con este I Estudio de Transformación Digital en la empresa colombiana, desde Territorio creativo y Colombia Digital hemos intentando obtener una foto que dibuje cómo de preparadas están las empresas colombianas para afrontar esta revolución digital. Las malas noticias primero: solo un 30% se encuentra capacitada para enfrentarse a sus retos. Y las buenas: casi un 80% ya ha empezado a transformarse. Algunos de sus máximos directivos nos lo han contado en primera persona. Los resultados, a continuación.





|  |    |
|--|----|
| 1. Visión alta dirección   | 13 |
| 2. El entorno digital en Colombia  | 25 |
| 3. Situación de las empresas colombianas                                       | 47 |
| • Resultados de la encuesta de transformación digital                          |    |
| 4. La visión de Territorio creativo sobre el proceso de Transformación Digital | 83 |

Territorio **Tc** creativo



**BBVA**

INNOVATION CENTER

Apoya:



vive **digital**  
para la gente



¿Cómo puede tu empresa abordar la era digital?

Descarga el estudio de #TDigital, por @tcreativo, @tcreativo\_co, @colombiadigital - [tcreativo.es/TDigitalCol](https://tcreativo.es/TDigitalCol)



# 1. Visión alta dirección



**ALEJANDRO EASTMAN**  
DIRECTOR GENERAL DE L'ORÉAL COLOMBIA

*“La inversión de nuestras marcas en digital ha aumentando más del 200% en los últimos dos años”.*

Licenciado en Administración y dirección de empresas por la Universidad de los Andes, comenzó su carrera fuera del país en Chile, donde tras una breve experiencia en finanzas, comenzó su andadura en el mundo de la cosmética de la mano de L'Oréal que le llevó a vivir en Brasil, París, Puerto Rico y Panamá entre otros países, hasta acabar como Gerente General de la Filial de Loreal en Colombia.

**L'ORÉAL**  
PARIS

**¿Qué es la Transformación Digital para L'Oréal?**

La Transformación digital es una de las prioridades en L'Oréal. Nosotros la enfocamos hacia dos conceptos básicos: estar siempre cerca con la consumidora e innovación. La consumidora está en el punto de venta con nosotros, pero cada vez más tiene contacto con nuestras marcas y productos desde su casa. “Always On” es una de nuestras prioridades. En Retail, es fundamental, nos ayuda a entender el comportamiento de nuestros consumidores y a que interactúen con nosotros.

**¿Internamente, quién está liderando la transformación digital?**

Aunque la transformación afecta a toda la compañía, donde más nos enfocamos ahora es en la educación, para formar a nuestros empleados tanto en su manera de trabajar en el día a día, como en la manera que las marcas interactúan con los consumidores.

Somos líderes a nivel mundial, tenemos más de 20 marcas globales, y es muy importante que nuestros colaboradores estén dentro de esta transformación y a enseñarles a pensar de manera digital. La inversión de nuestras marcas en digital ha aumentado más del 200% en los últimos dos años, y además el área digital nos da la posibilidad de que los empleados pueden conocer los casos de éxito de las otras marcas, de otros países y sentirse orgullosos de trabajar en L'Oréal.

Esta transformación nos ayuda mucho a nivel de RRHH, porque además aumenta la productividad de nuestros empleados.

**¿Sientes que en la cabeza de la organización ya es un tema de máxima importancia?**

Total. Esta transformación digital empezó en L'Oréal hace varios años. Las 4 divisiones la tienen dentro de sus grandes objetivos, y analizamos cómo podemos ir más allá e innovar antes que la competencia.

**¿Cómo va evolucionando en el tema de medición de la digitalización?**

Creo que nos falta mucho. Está el típico KPI de cuánto estoy invirtiendo en digital en la compañía. Pero lo que importa es cómo podemos hacer para que de verdad podamos ver ese ROI en digital.

Queremos ir más allá del like o de tener fans. Queremos estar en el día a día de nuestras consumidoras. Ser una "love brands". Eso requiere que toda la compañía tenga muy claros los KPI en todos nuestros proyectos en digital. Es una de las partes más difíciles en este momento.

**¿Tienes la sensación de que hay algunos sectores de la economía que están creciendo más rápido en Colombia en digital?**

El sector belleza es uno de los 3 que más crecen en digital. Alrededor de 700 millones de videos mensuales se están viendo sobre belleza, una de las áreas donde la tendencia es más fuerte y donde hay una mayor ruptura. Por supuesto L'Oréal hace parte de eso. Tenemos casos geniales como el *Make up Genius* de *L'Oréal Paris*, que están haciendo realmente rupturas en el mercado. La consumidora puede ver diferencias sustanciales en el servicio.

### **¿Cómo ves esas compañías que son nativas digitales? ¿Son posibles aliadas, o una amenaza?**

Las dos. Son aliadas porque el grupo L'Oréal se apoya mucho con startups digitales. Hemos comprado varias a nivel global. Podemos aprender muchísimo de ellas, transformando los mercados.

Pero la amenaza siempre está ahí: en cualquier momento puede surgir una empresa que represente competencia. Podemos aprender muchísimo de ellas, transformando los mercados y nuestro business, claro ejemplo es el caso del Business Model de marcas del grupo como NYX o Urban Decay, donde el Digital es una pieza clave.

### **¿Cómo va a cambiar el cliente con la tecnología?**

Es un cambio total. El consumidor no compra antes de investigar en internet. Nosotros debemos estar preparados para ello, con nuestra filosofía *Always On*, acompañando a la consumidora, ya sea con asesorías en puntos de venta o con e-commerce. Ayudarla a saber cual es el producto ideal para su ocasión. Y en nuestros puntos de venta nuestros representantes deben estar capacitados para asesorar de la mejor manera a la consumidora.

### **Management del Big Data. ¿Tienen esa analítica de datos?**

Tenemos gran cantidad de información, que puede nublarlos. Por eso la educación de nuestros empleados es fundamental. Estamos formando a todo el equipo humano de la compañía, después de un proyecto de innovación de dos meses. En paralelo estaremos formando también al equipo comercial de cada una de nuestras marcas. Todos deben estar totalmente educados en la parte digital.

### **Cualquier persona tiene acceso a mucha información. ¿Sientes que es mas difícil fidelizar al cliente?**

Es más complicado. Antes hacías publicidad en TV y las ventas explotaban. Ahora tenemos marcas puras en digital, marcas que casi no invierten en TV y eso te permite ser más efectivo y ser love brand. Tenemos marcas que están muy apoyadas en la TD y eso nos permite aprender de ellas, que las marcas tradicionales aprendan de esa experiencia.

### **¿Has notado cambios en el empleado por cuenta de la digitalización?**

Acá tenemos que trabajar mucho en el tema de contratación. Antes nuestros empleados no sabían lo que pasaba con el compañero de al lado. Pero ahora con la digitalización podemos ser mas efectivos en esa comunicación. Vamos más allá de que el empleado quiera solo su marca. La adoran, pero con el área digital es mas fácil comunicar todo lo que hacemos y que todos los empleados se sientan mas orgullosos de estar en L'Oréal.

**¿A nivel del sector belleza, qué nuevas tendencias ves?**

El e-commerce todavía no ha explotado en Colombia, pero va a llegar. Toda la comunicación de la consumidora y las marcas es absolutamente digital, y es por donde estamos avanzando en eso. En el punto de venta, es fundamental que la consumidora vea la diferencia.

**¿Ves cómo un reto retener el talento?**

Es fundamental para nosotros. La tecnología influye mucho en atraer a los nuevos talentos. Para los *millenials* es muy importante la responsabilidad social. Deben sentir que L'Oréal tiene gran sentido social. Si ellos no ven una compañía orientada hacia eso, va a ser muy difícil retenerlos.



**ADRIANA BARRAGÁN**  
PRESIDENTA 4-72

*“Para sostenerse en un mercado tan competitivo es necesario ofrecer un buen servicio al cliente. Y el cliente espera respuestas casi inmediatas; una comunicación más fluida por cualquier medio”.*

Adriana María Barragán López es la Presidenta de Servicios Postales Nacionales S.A., la empresa oficial de correo de Colombia que opera bajo la marca 4-72. Es Administradora de Empresas de la Universidad Santiago de Cali con especialización en Gestión de Entes Territoriales de la Universidad Externado de Colombia, realizó estudios de Alta Gerencia en la Universidad ICESI y un diplomado en Finanzas de la Universidad San Buenaventura. Cuenta con 18 años de experiencia tanto en el sector público como el privado. Adriana nació en Cali y es madre de dos hijas.

El servicio de **envíos**  
de Colombia



**¿Qué le viene a la cabeza cuando se habla del concepto de Transformación Digital?**

Estamos en una era digital, y migrando de una comunicación física a una digital. Por eso el cambio a lo digital lo estamos viviendo en todos los aspectos de la vida. Las organizaciones y las personas debemos adecuarnos a ello.

**¿Cómo se está digitalizando la compañía?**

Cada día nos comunicamos más por medios digitales. En nuestra empresa, y dentro del sector postal, hemos venido viviendo ese cambio. En 472 decidimos automatizar procesos, como por ejemplo la clasificación de paquetes y documentos a través de códigos de barras automáticamente, lo que permite hacer y optimizar el seguimiento de los paquetes. Ahora damos un mejor servicio al cliente, que se siente más satisfecho con nuestros servicios.

**El cliente también evoluciona. ¿Sienten esa evolución en el sector logístico?**

Totalmente. El cliente espera respuestas casi inmediatas; una comunicación más fluida por cualquier medio. Si no obtienen respuesta por correo, la buscan por Facebook, Twitter, o por cualquier otro medio. Las empresas deben adecuarse a esta situación y nosotros lo hemos venido haciendo.

**¿Estos nuevos emprendimientos que han venido surgiendo se ven como una amenaza o como una oportunidad?**

Totalmente una oportunidad. De hecho, la competencia es sana. Mientras más competencia haya en el mercado las empresas deberán prestar un mejor servicio, porque el cliente se vuelve más exigente. Todos estos emprendimientos son para nosotros una nueva oportunidad, no solo para adoptar esas nuevas tecnologías sino para apoyar a todas estas personas que generan nuevas empresas. Nosotros tenemos una responsabilidad social y por ello buscamos cómo apoyarlos.

**¿Han notado algún cambio en la digitalización de la compañía con respecto a los empleados?**

Es un proceso. No tan rápido como quisiéramos, pero ha obligado a los compañeros de la organización a salir de su zona de confort, a que se adecuen a los cambios tecnológicos. La compañía debe apoyarlos con capacitaciones permanentes para que todos aprendamos a hacerlo. Acá hay muy buen ambiente de trabajo, lo que facilita que las personas hayan adoptado rápidamente esos cambios.

**¿Cómo son los retos para el sector logístico unidos al cambio tecnológico?**

Está cambiando muchísimo. Se ve mucho en Europa y Estados Unidos con el comercio electrónico. Cómo los intercambios de libre comercio entre los países han obligado a que haya mejor comunicación entre países y empresas. Nosotros en el sector logístico debemos adecuarnos a ello, adoptar tecnologías, como la automatización con códigos de barras. En Colombia somos la única empresa que se ha automatizado de esta manera y somos pioneros en Latinoamérica. En nuestro sector los retos son en e-commerce y en publicidad y marketing.

**¿Qué mensaje les quiere dar a otros grandes empresarios del país en este camino de digitalizarse y tener empresas más innovadoras?**

El mensaje definitivo es que para poder permanecer y sostenerse en un mercado tan competitivo es necesario ofrecer un buen servicio al cliente. El cliente es el que manda, porque hay tantos servicios disponibles que el único que podrá crecer es el que presta un muy buen servicio. La digitalización es fundamental porque el cliente ya no da espera. Busca respuestas por cualquier medio. Las organizaciones deben adaptarse a ese cambio.



**ANTONIO VÁZQUEZ**  
DIRECTOR GENERAL DE LOCATEL

*“Manejamos gran cantidad de datos, que nos permite conocer a nuestros clientes y fidelizarlos, ofreciéndoles lo que realmente necesitan”.*

Antonio Vázquez. Economista de carrera con una trayectoria profesional en empresas como Carrefour, LVMH, Colsanitas y Locatel dentro de los sectores de retail y de servicios. Centrado siempre en una ampliación de los negocios desarrollándolos a través de nuevas oportunidades y canales innovadores.

Logro de Locatel: En año y medio somos la empresa con más consultas y visitas en las redes dentro de su sector. Habiendo multiplicado por 3 en un año la cifra de su comercio electrónico.



**¿Qué le viene a la cabeza cuando escucha el concepto de Transformación Digital?**

Para nosotros, para mí en particular, más que cambiar algo es entender o poder visualizar todas las posibilidades que este mundo digital te ponen al alcance de la mano. Para una empresa como la nuestra ese es el gran reto. El digital es un canal de comunicación con miles de personas con las cuales puedes interactuar de muchísimas formas, tanto para conocer como para dar a conocer información. Para saber lo que piensan. Desde un punto de vista comercial, permite entender las necesidades de los clientes y

ofrecerles los que quieren. La transformación es “entendamos la gran cantidad de posibilidades que se nos están presentando”. Más en el caso del retail como nosotros, que venimos de un canal más convencional, y debemos aprovechar estos cambios.

### **¿Han intentado obtener inteligencia de negocios a partir de lo digital?**

Es lo que llevamos haciendo hace dos años. Afortunadamente, en nuestra empresa somos jóvenes, la media debe estar en unos 30 años, con lo cual son ellos los que me empujan a mi a estar en la era digital. El reto está en saber qué datos utilizar. Hacemos mucho hincapié en fidelizar al cliente, por lo que debemos estudiar mucho los hábitos de consumo. Debemos estudiar la frecuencia con que visitan las tiendas. Hoy por hoy muchísimas personas, tanto de generaciones jóvenes como mayores, interactúan en la red. Es sorprendente la cantidad de personas que lo hacen. Nosotros estamos manejando gran cantidad de datos. Eso nos permite, además de conocer a nuestra clientela, ofrecerles lo que realmente necesitan. Y a su vez, debemos poner esa información a disposición de nuestros proveedores, puesto que es información muy valiosa. Podemos construir junto con nuestros clientes los productos y servicios que realmente necesitan.

### **¿Estos nuevos emprendimientos que han venido surgiendo se ven como una amenaza o como una oportunidad?**

Nunca he visto a nadie como una amenaza. Todos estamos acá para ofrecer un mejor servicio a la sociedad. Hoy por hoy los canales digitales son otro canal, ni mejor ni peor, solo diferente. Nosotros vemos lo digital como una oportunidad y por ello queremos estar ahí. Los nuevos emprendimientos no son un rival.

### **¿Observan una evolución de parte del cliente?**

Totalmente. Y además cada vez me sorprende más ver personas de mediana edad que están también inmersos en este cambio. En estas últimas semanas me ha sorprendido mucho una encuesta que hicimos entre nuestros clientes, preguntando qué medio de comunicación prefieren que usemos con ellos. Me sorprende que más del 70% prefieren sus correos y SMS. Los medios masivos, sorprendentemente, son los menos demandados. Esto quiere decir algo en cuanto a la manera de comunicar. Hoy por hoy cualquier retailer en su página web debe vender lo mismo que en cualquiera de sus tiendas más importantes. El futuro es el smartphone y todavía hay que romper algunas reticencias para que la gente compre a través del teléfono. Algunas páginas no han sido diseñadas para soportar esto, pero deberán hacerlo.

### **10.30 ¿A nivel de tendencias en el sector retail, qué viene en el futuro?**

Como veo el retail es conocer a los clientes, saber lo que quieren y necesitan. Hacerles saber que ellos son parte del equipo de diseño de nuevos productos. El consumidor del futuro va a querer que las cosas se hagan como él quiere que se hagan.



**FABIOLA ACOSTA**  
VICEPRESIDENTE BANCA DIGITAL BBVA  
COLOMBIA

*“Para el BBVA es clave adaptar su modelo de negocio a los nuevos hábitos de los consumidores. Nuestra prioridad es poner al cliente en el centro del negocio”*

Vicepresidenta de Banca Digital con una amplia trayectoria y fuertes capacidades de gestión del cambio organizacional y visión estratégica, gracias a su experiencia como responsable de la transformación del banco. Experta en el desarrollo de las capacidades que permiten hacer la transición hacia el concepto de Banca Digital, donde la experiencia del cliente entra a ser un componente diferenciador, construido sobre conceptos como el desarrollo de las ventas a través de canales digitales, omnicanalidad, inmediatez, movilidad y eficiencia. Promotora e impulsora del concepto de emprendimiento Fintech y la innovación abierta.



**¿Cómo está abordando el BBVA estos procesos de Transformación Digital?**

Para entender un proceso de Transformación Digital, lo primero que debemos observar es cómo viene evolucionando la tecnología, que nos va cambiando la vida a todos. Todo el mundo está conectado y accediendo a la información, cambiando a los consumidores. En ese sentido es que entendemos la Transformación Digital. Cómo va a hacer el banco para adaptar su modelo de negocio a este nuevo hábito de los consumidores. Para nosotros es primordial poner al cliente en el centro de nuestro negocio para este proceso de adaptación.

### **¿Qué departamentos están liderando este proceso de transformación?**

Cuando hablamos del proceso de transformación y de la banca digital entendemos que vamos a incorporar la cultura digital en toda la organización. No obstante, para poder iniciar este proceso, se crea un área de banca digital que es la que impulsa inicialmente todo el cambio, pero sabemos que a mediano y largo plazo este proceso no será exclusivo de un área específica sino que tiene que ser parte de la cultura organizacional. Nosotros en el área de banca digital somos los instructores de ese proceso de transformación, el cual es muy profundo, donde tenemos muchas cosas a favor y grandes retos a superar, tanto internos como externos. Dentro de los retos externos, están las reglamentaciones que tenemos. Necesitamos que en cada una de las geografías los gobiernos vayan evolucionando las regulaciones de manera que nos permitan tener procesos completamente digitales, de inicio a fin.

Hoy, por ejemplo, tenemos una restricción que estamos en proceso de superar, y es que para que un cliente pueda contratar un producto con el banco, se necesita que ponga en físico sobre un documento la firma y la huella. Por reglamentación. Por eso es necesario que la reglamentación vaya al ritmo de la tecnología.

Desde el punto de vista interno de la organización también hay muchas barreras que estamos superando. Somos organizaciones muy exitosas en entender que hay nuevas formas de hacer las cosas, que la tecnología ha evolucionado, que nuestros clientes han cambiado su manera de relacionarse con todas las industrias. Pero haber sido exitosos en el pasado no significa que hacia futuro sea igual, por eso debemos estar en un proceso de adaptación constante. Es uno de los retos fundamentales que tenemos.

### **Comentabas que el cliente está cambiando y cada vez conoce de productos y servicios, y así mismo se tiene la posibilidad de obtener cada vez más datos del cliente. ¿Cómo se están manejando los datos del cliente y qué se está haciendo para conocer más a cada uno?**

El cliente está cada vez más informado. Y eso le da una posición diferente a la que tenía anteriormente frente a lo que se necesitaba. Anteriormente la banca tenía la posición dominante porque era quien tenía toda la información. Hoy los clientes están conectados y plenamente informados, cuando se acercan a la banca tienen mayor capacidad de toma de decisiones.

Los bancos tenemos ahora aún más información, la problemática está ahora en poder organizarla y explotarla de una manera más inteligente. Por eso estamos entrando en temas como Big Data, para efectos de poder conocer realmente cuáles son las necesidades del cliente y adaptar nuestro modelo de negocio. Por otro lado, pensamos que lo que realmente será un hito importante, y nos permitirá ganarnos a los

clientes, y ser su banco preferido, es trabajar fuertemente en los temas de transparencia, de responsabilidad social y ganarnos la confianza de los clientes. Este es un negocio de confianza, y en el instante en que logremos transmitir esa confianza y que los clientes sientan y perciban esa transparencia es cuando obtendremos su lealtad.

**¿Qué recomendaciones das a otros empresarios en la banca u otras industrias sobre la importancia de iniciar el proceso de transformación digital?**

Es importante mencionar que el proceso de transformación digital no afecta solo a un tipo de empresa. Afecta a todas las empresas de las diferentes industrias. En la medida en que nos demos cuenta de que tenemos que iniciar este proceso, será mucho más eficaz. La recomendación es tener apertura mental, entender que el éxito del pasado no garantiza el futuro. Observar los cambios que se están dando: Hay industrias que se han visto afectadas de manera muy importante y otras que están empezando a vivir estos procesos. Sucede a todos los niveles: retail, banca, entretenimiento, turismo...

Está en la capacidad de los directivos de cada empresa poder iniciar estos procesos de Transformación Digital. Y para poderlos llevar a cabo de una manera exitosa, el ejemplo debe venir desde las directivas, de manera que vivan y sientan la transformación para ser capaces de alinear a todos los funcionarios de la organización, para hacer más fácil el tránsito a digital.

¿Cómo puede tu empresa abordar la era digital?

Descarga el estudio de #TDigital, por @tcreativo, @tcreativo\_co, @colombiadigital - [tcreativo.es/TDigitalCol](http://tcreativo.es/TDigitalCol)



## 2. El entorno digital en Colombia

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| INTERNET Y DISPOSITIVOS MÓVILES | 26 |
| INVERSIONES PUBLICITARIAS       | 31 |
| EL CONSUMO DE MEDIOS ON LINE    | 36 |
| REDES SOCIALES                  | 40 |
| ECOMMERCE                       | 43 |
| ENLACES                         | 46 |

Territorio  creativo



**BBVA**

INNOVATION CENTER

Apoya:



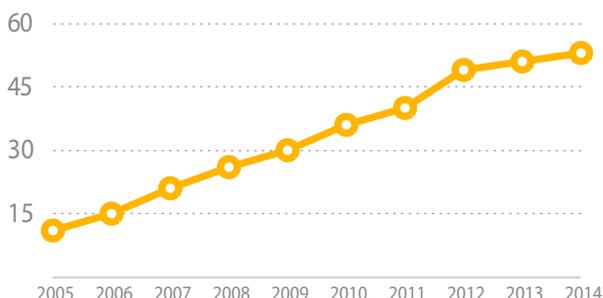
vive digital  
para la gente



# Internet y dispositivos móviles

## Penetración de Internet en Colombia

 **+ de la mitad de los colombianos tiene acceso**



Colombia presenta un alto crecimiento en el acceso a internet, pero todavía hay mucho camino por recorrer. **Se estima que el 51.7% de los 50 millones de colombianos tiene acceso.**

Colombia se destaca totalmente de los países en desarrollo, **donde solo el 9.8% de la población tiene acceso a la red.**

Fuente: [www.colombiadigital.net](http://www.colombiadigital.net)

**acceso fijo**  
**52%**

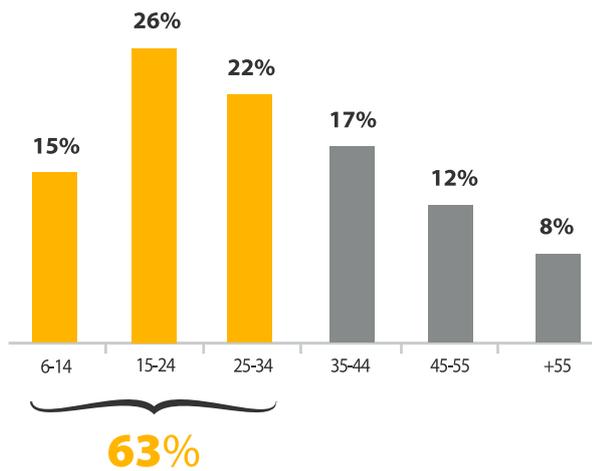


**48%**  
**acceso móvil**

Del total de las conexiones a Internet de **banda ancha en Colombia, el 52% corresponde a un acceso fijo dedicado** (5.258.113 suscriptores) y el resto son suscriptores a Internet Móvil.

Fuente: MinTIC

## La audiencia en Colombia



**En Colombia, el 63% de la audiencia online es menor de 35 años**, por encima del promedio en Latinoamérica (61%) y del global (53%). El segmento con mayor presencia se encuentra entre los 15 y los 24 años.



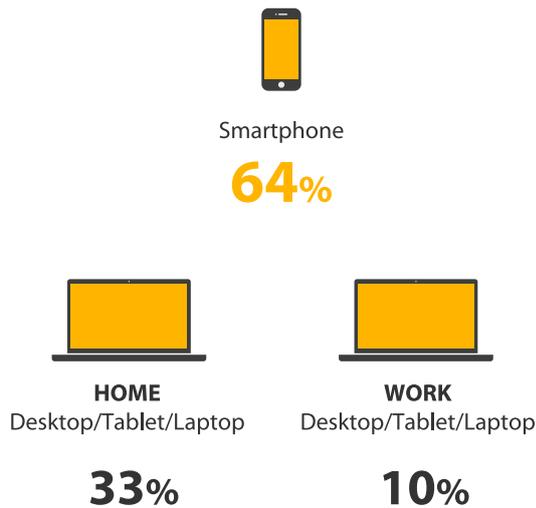
La distribución de géneros en los usuarios online es similar a la población general en Colombia, **49% de hombres, 51% de mujeres.**



**La región con mayor cantidad de usuarios es Bogotá**, con más de la cuarta parte. Destaca Antioquía con un 16%.

Fuente: comScore

## Dispositivos



**Los smartphones son el dispositivo que se usa con mayor frecuencia para acceder a internet en Colombia.** Lo siguen desktop, laptop y tablet, en el hogar y luego en el lugar de trabajo.

Fuente: eMarketer



**25 millones de personas** utilizan un smartphone

**Más de la mitad de la población colombiana ya usa smartphone,** sólo por detrás de Brasil y México en Latinoamérica.

Fuente: ASOMÓVIL



**El consumo de datos de 2014 a 2015 creció un 58% en Colombia,** y ya es el más alto en LATAM. Esto se debe principalmente a que los tres principales operadores permiten navegar gratis en apps como Facebook, Twitter y Whatsapp.

Fuente: Colombia Digital

## ¿Cuánto tiempo se mantienen conectados?



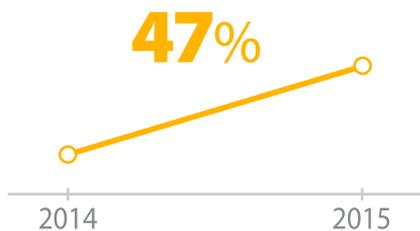
### Navegación

**3° Colombia**

2° Brasil

1° Uruguay

**Colombia está por encima de la media mundial y latinoamericana** en promedio de minutos de navegación en internet, siendo el tercer país de la región, por detrás de Uruguay y Brasil.



**Total minutos**

Además, **el total de minutos aumentó un 47% en el último año**, y la cantidad de visitantes un 18%.



Desktop

**28%**



Smartphone

**61%**



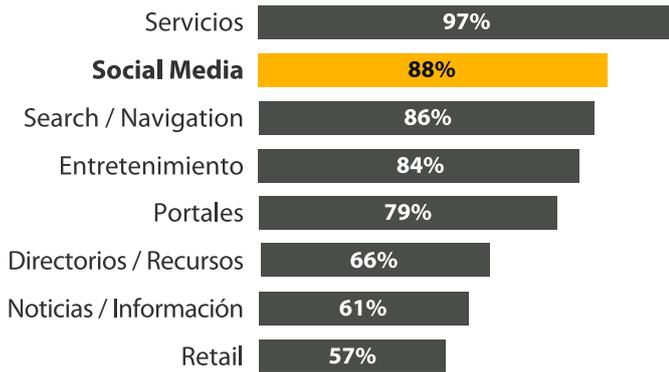
Tablet

**11%**

Cada vez se consume **más contenido desde dispositivos móviles.**

Fuente: comScore

## Principales categorías de contenido por visitantes únicos y % alcance



En Colombia, **las redes sociales son la segunda categoría de contenido más utilizada** por los colombianos, por encima de los buscadores y navegadores e, incluso, de los portales de noticias.

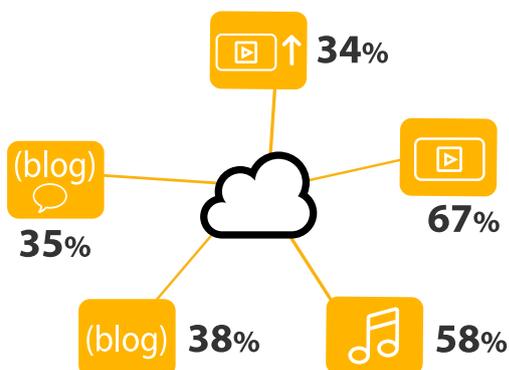
Fuente: Comscore



Si se segmenta por dispositivos, **la categoría de contenido en la que mayor tiempo se invierte son las redes sociales.**

Fuente: Comscore

## Interacción con los contenidos



**El 67% de los usuarios ve videos online, y el 34% sube videos hechos por ellos.** El 58% descarga música o contenido en audio. El 38% lee blogs y el 35% comenta en ellos.

Fuente: Digilats de JWT

# Inversiones publicitarias

## Reparto de la torta

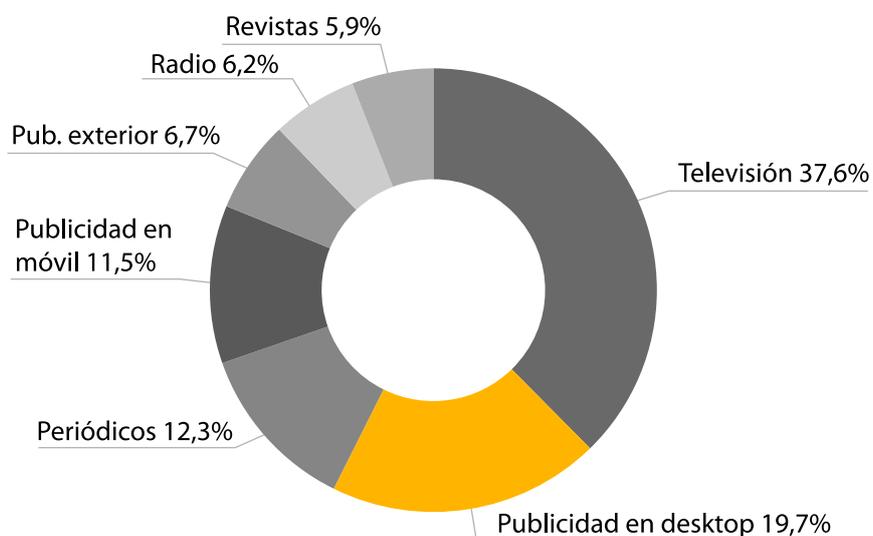
### Mundo

**La publicidad móvil será responsable del 51% del aumento total en inversión publicitaria mundial en el 2017. Mientras que la publicidad online en desktops será responsable del 25% del crecimiento.**

De hecho, para 2017 la publicidad online en desktops acapará casi un 20% de la inversión publicitaria global mientras que la televisión acapará un 37% y se mantendrá como el medio líder en inversión.

La publicidad móvil se llevará algo más del 11% de inversión global, muy cerca del 12% que recibirán los periódicos.

### Cuota de inversión publicitaria por medio, 2017



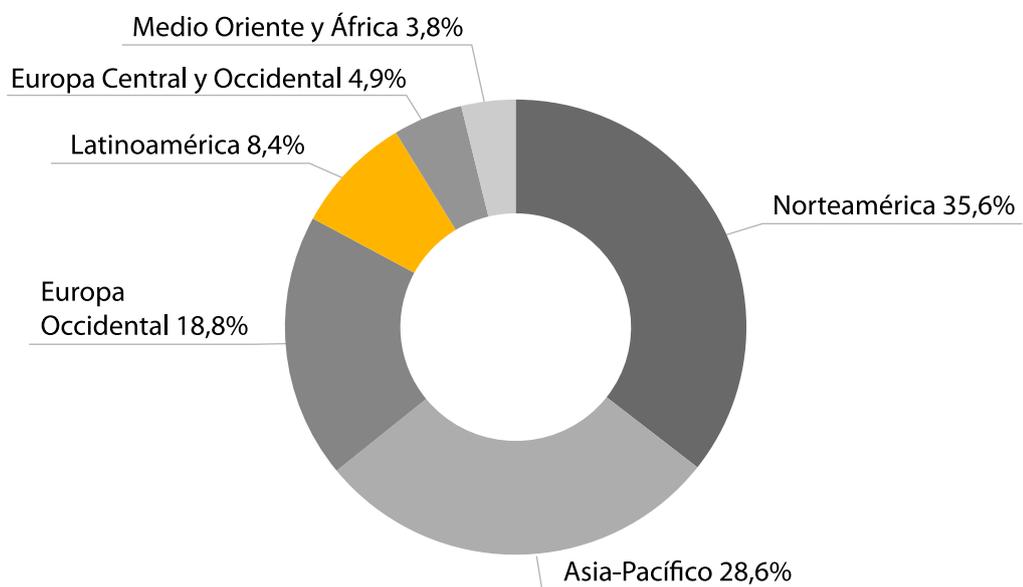
Fuente: ZenithOptimedia

## Reparto de la torta

### Cuota por región: LATAM

El 75% del crecimiento en inversión publicitaria online en Latinoamérica entre 2015 y 2017 provendrá de publicidad digital en PC y móvil.

#### Cuota de inversión publicitaria, 2018



Fuente: eMarketer

## Reparto de la torta

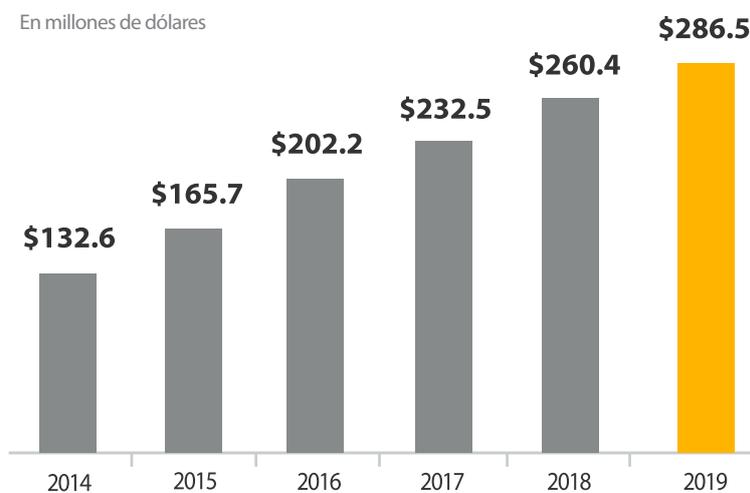
### Previsiones de Crecimiento: Colombia

**De la mano del crecimiento económico, la inversión en publicidad (tanto tradicional como digital) ha aumentado mucho en la última década.**

En 2015, la inversión en publicidad digital llegó a los 165,7 millones de dólares, lo que representó un 11,4% del total invertido en publicidad en Colombia, un incremento del 25% respecto a 2014.

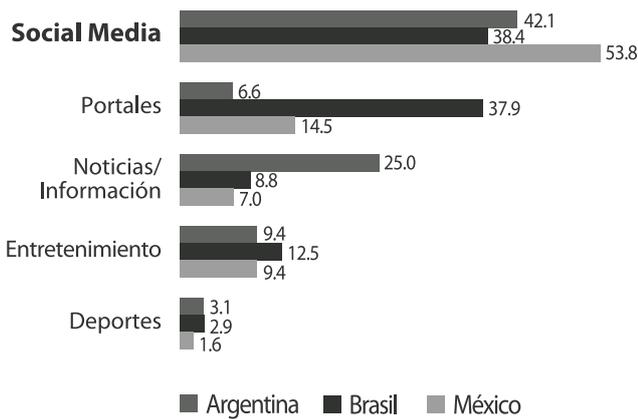
La apuesta por la publicidad digital en Colombia se duplicará en los próximos años, llegando a 286.5 millones de dólares.

#### Inversión en publicidad en Colombia, 2014-2019



Fuente: eMarketer

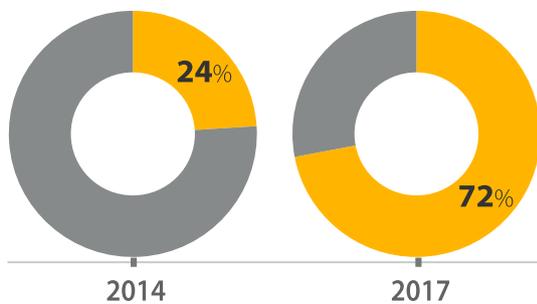
## Países



**Social Media es la principal categoría para anunciar en las principales economías de Latam.**

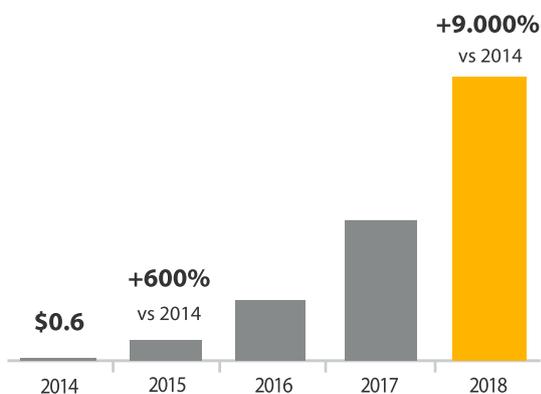
Fuente: Comscore

## Compra programática



En Estados Unidos durante el 2014, en publicidad programática, se invirtió el 24% de los anuncios display. Para el 2017 se proyecta el 72%.

Actualmente en América Latina, **más del 70% de los anuncios de display son de tipo Estático.**



Sin embargo, durante el 2015 se creció el 600% en la inversión, y la proyección **para el 2018 es de un aumento del 9.000% con respecto al 2014.**

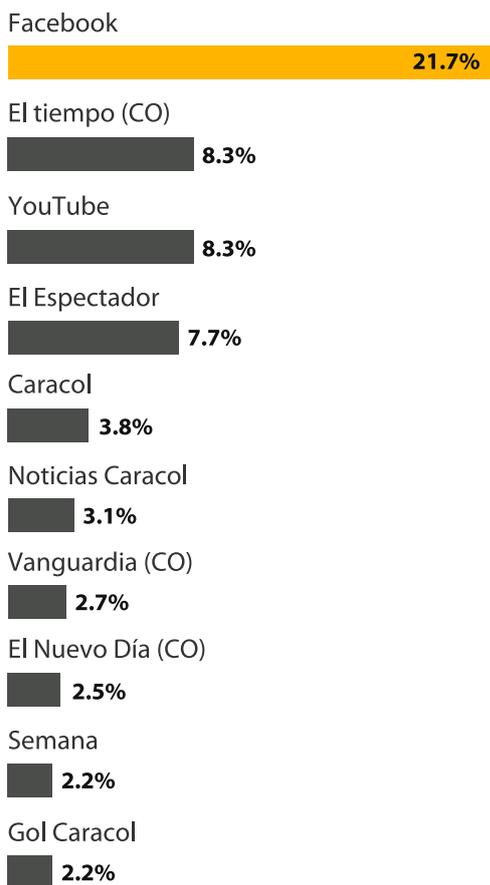
Fuente: Comscore

## Impresiones por Publisher

 **217 millones de usuarios**

**En Latam, Facebook es la red social con mayor cantidad de usuarios**, con más de 217 millones de usuarios activos en la región (un 12% más que en el 2014).

### Top 10 anunciantes en Colombia, Q1 2015



Debido a ello, Facebook también acapara una larga porción de las impresiones de ads digitales en Colombia.

**Facebook obtuvo un 19.5% de las impresiones de publicidad.** YouTube el 15.2% y el portal de El Tiempo un 9.8%.

Durante 2015, **Facebook obtuvo un 21,7% de las impresiones en publicidad**, quitando cuota a El Tiempo y Youtube respecto a 2014.

Fuentes: eMarketer, adCuality

# El consumo de medios online

## Consumo de video



**+118%**  
**videos vistos**  
**en el último año**

**Colombia es el país de la región en el que se ven más videos**, tendencia que va en aumento: en el último año se aumentó el 118% la cantidad de videos vistos.

Fuente: Comscore



**35**  
**videos más** →



Colombiano

Mexicano

En septiembre 2015, **el consumidor promedio colombiano observó 35 videos online más que un mexicano.**

Fuente: Comscore



**Hombres**  
**de 15 a 24 años**

**Los colombianos que más consumen video online son hombres**, de todas las edades, excepto en los menores de 15 años. El grupo que actualmente consume más contenido en video está **entre los 15 y 24 años.**

Fuente: Comscore

## Comportamiento



**El 60% de los encuestados navega por internet mientras ve la programación de video.**



**El 51% disfruta conversar en redes sociales** sobre los programas que está viendo.



El 41% ve contenido en video si está **relacionado con las redes sociales.**

Fuente: Nielsen. Panorama Digital Global. Sep 2015

## Comportamiento



Aunque la televisión sigue dominando, cada vez **se consume más contenido desde otros dispositivos, principalmente desde el ordenador**, que se utiliza frecuentemente como tv. Películas, reality shows y videos de formato corto son los contenidos más consumidos en otros dispositivos. **El móvil es el rey para los contenidos de formato corto.**

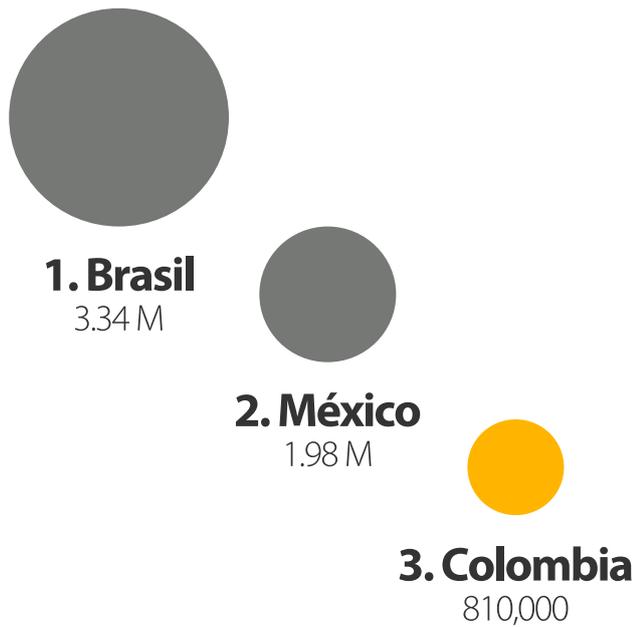
Fuente: Nielsen. Panorama Digital Global. Sep 2015



**El celular se usa en todos los momentos de ocio:** con amigos, para ver video en el trayecto al trabajo, de compras, para hacer ejercicio, en el baño, y esperando en el consultorio del médico, entre otros.

Fuente: Nielsen. Panorama Digital Global. Sep 2015

## Netflix



Los usuarios pagos de Netflix han aumentado considerablemente en los últimos años. **Colombia es el tercer país en Latam, acercándose al millón de usuarios pagos, que representan el 11% en Latam.**

Fuente: ooyala.

# Las redes sociales

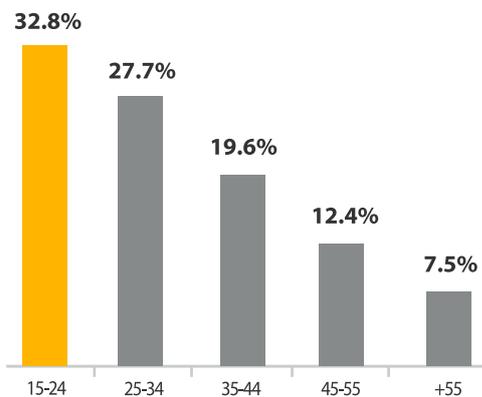
## Visitas



**Latam es la región en que más horas promedio se consumen por visitante en el mundo.**

Fuente: comScore.

## Características de usuarios

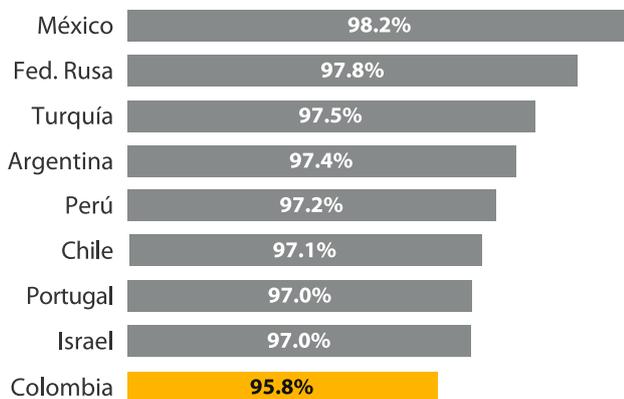


Los menores de 25 años son el segmento que más consume redes sociales en Latam.

**Hombres y mujeres por igual consumen redes sociales.**

Fuente: comScore.

## Alcance



**Colombia es el 9º país con mayor alcance en sitios de Redes Sociales a nivel mundial.**

Fuente: comScore.

## Crecimiento de redes sociales



Instagram

**123%**



Twitter

**111%**

**En América Latina, el uso de redes de un año ha otro ha crecido el 104%.** Resalta el crecimiento de Instagram (123%) y Twitter (111%)

Fuente: MB



Instagram

**223%**



Twitter

**63%**



Facebook

**58%**

**En Colombia la red social con mayor crecimiento fue Instagram con el 223%.**

Twitter creció un 63% y Facebook el 58%.

Fuente: Global Web Index Market Report Q3 2014 y MB



**El móvil se está volviendo una vía cada vez más importante para los usuarios latinoamericanos de redes sociales.**

Fuente: eMarketer.

## Uso de Apps en smartphones

|                    |         |
|--------------------|---------|
| Facebook           | 126.7 M |
| YouTube            | 97.6 M  |
| Facebook Messenger | 96.4 M  |
| Google Search      | 95.0 M  |
| Google Play        | 89.7 M  |
| Google Maps        | 87.7 M  |
| Gmail              | 75.1 M  |
| Instagram          | 55.4 M  |
| Apple Music        | 54.5 M  |
| Maps (Apple)       | 46.4 M  |

En 2015 Facebook continuó el liderazgo en el top de aplicaciones para smartphone. **La red social tiene un promedio de 126 millones de usuarios únicos cada mes, con un crecimiento de 8% desde al año anterior.** YouTube está en segundo lugar con más de 97 millones de usuarios únicos por cada mesa. Seguidos por el Messenger de Facebook con más de 96 millones.

En 8º lugar se encuentra Instagram con 55 millones.

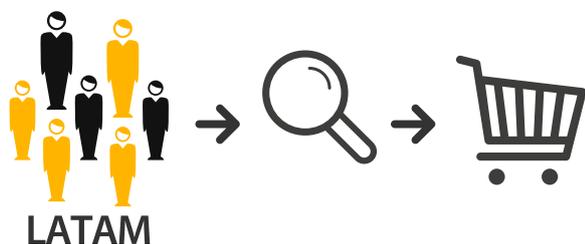
Fuente: Nielsen.

## LATAM

### Comportamiento de consumidores



El estudio Digilats de JWT indicó que un porcentaje significativo de latinoamericanos leen y escriben reseñas o comentarios sobre productos que se publican en internet. En Colombia es más habitual que en Chile, Mexico, Argentina o Perú.



Según CMetrics, la mayoría de los consumidores latinoamericanos tiende a investigar productos en línea antes de comprarlos.

Fuente: JWT.

## Colombia

### Se estima que se duplica anualmente

en **2014** el  
eCommerce

**↑ 41.3%**

De acuerdo a PayU Latam, **durante el 2014 el comercio electrónico creció un 41.3%**

### Categorías de productos más compradas



**9,961 M\$**  
en pagos en 2014

Según la Cámara Colombiana de comercio electrónico, **en el 2014 se percibieron USD 9,961 millones a través de redes procesadoras de pagos**, que representan el 2,62% del PIB nacional.

**43%**

Débito

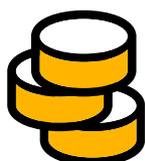
**57%**

Crédito

En su mayoría, **estos pagos se hicieron con tarjeta de crédito (57%) del total, vs el 43% en tarjetas débito.**

Fuente: Cámara Colombiana de Comercio Electrónico.

## Categorías



**53%**  
impuestos, recaudos  
servicios estatales

La mayoría de **ingresos procedentes de transacciones web proviene de impuestos, recaudos y servicios estatales**, con el 53%.

**10%**

Transporte  
Viaje

**10%**

Comercio  
Retail

**9%**

Tecnología  
Comunicaciones

**eCommerce**

El **eCommerce también está adquiriendo peso** en los sectores de Transporte y viajes (10%), Comercio/Retail (10%) y Tecnología y Comunicaciones (9%).

Fuente: Cámara Colombiana de Comercio Electrónico.

## ¿Cómo deciden la compra online?



**Ofertas**

**Entrega  
gratis**

**Recompensas**

Los compradores online buscan conseguir un buen negocio. **Los factores que más aumentan la probabilidad de compra online son ofertas, entrega gratis y recompensas** relacionadas con programas de lealtad.

Fuente: Global Web Index Market Report Q3 2014

# Enlaces a estudios

## **MinTIC**

[Boletín trimestral de las TIC - Cifras primer trimestre de 2015, Ministerio de Tecnologías de la Información, 2015](#)

[Boletín trimestral de las TIC - Cifras segundo trimestre de 2015, Ministerio de Tecnologías de la Información, 2015](#)

[Reporte de Industria del Sector TIC 2015, Ministerio de Tecnologías de la Información, Septiembre 2015](#)

## **comScore**

[Futuro Digital América Latina. comScore, mayo 2015](#)

## **Nielsen**

[Panorama Digital Global, Septiembre 2015](#)

## **eMarketer**

[Mobile Phones Dominate Web Access in Colombia. eMarketer, octubre 2015](#)

[Digital Ad Spend in Colombia Rises. eMarketer, octubre 2015](#)

## **United Nations**

[UN Data](#)

¿Cómo puede tu empresa abordar la era digital?

Descarga el estudio de #TDigital, por @tcreativo, @tcreativo\_co, @colombiadigital - [tcreativo.es/TDigitalCol](http://tcreativo.es/TDigitalCol)



### 3. Situación de las empresas colombianas

Percepción y situación de la transformación digital: empresa **52**

Percepción e impacto de la transformación digital: negocio **68**

Percepción e impacto de la transformación digital: cliente **72**

Territorio  creativo



**BBVA**

INNOVATION CENTER

Apoya:



vive digital  
para la gente



# Índice

## Demografía de la encuesta

---

## Percepción y situación de la transformación digital: Empresa.

---

- **El concepto de Transformación Digital**
- **Implantación de proyectos en las empresas colombianas**
- **Expectativas de Inversión**
- **Percepción de Impacto de la Transformación Digital**
- **Liderazgo y Capacitación**
- **Percepción de los procesos en la organización**
  - **Impacto en los procesos**
  - **Gestión de Datos**
  - **Herramientas de colaboración**

## Percepción e impacto de la transformación digital: Negocio.

---

- **Impacto General de la Transformación Digital en el mercado en que se inserta el negocio**
- **Percepción de oportunidades y mejora de negocio**
- **Impacto de las nuevas tecnologías en el negocio**
- **Indicadores de Impacto de la Transformación Digital en el Negocio**

## Percepción e impacto de la transformación digital: Cliente.

---

- **Experiencia de cliente**
- **Percepción y relación con el cliente**
- **Proyectos relacionados con el cliente: conocimiento, captación y fidelización.**
  - **Conocimiento de cliente**
  - **Captación de clientes**
  - **Fidelización**



## Demografía de la encuesta

- **Contamos con las opiniones de un total de 170 empresas** de las cuales se extrajeron 156 encuestas válidas. De esas 156, 124 pertenecen a empresas que declaran estar abordando procesos de transformación digital.
- **El perfil de encuestado tipo es el de Director** a nivel de comité (54%), con un 23% de directores generales.
- Aproximadamente, **un 20% de las empresas que han participado son muy grandes por facturación y número de empleados (facturan más de 172.000 millones de pesos y tienen más de 1000 empleados)**. La representación de empresas de menos de 7 mil millones de pesos es elevada, con un 55%.
- En nuestro universo, un 49% de las empresas cuenta con entre 50 y mil empleados.

# Percepción y Situación de la transformación digital: Empresa

**El concepto de Transformación Digital está muy relacionado con las posibilidades que se abren en el ámbito de marketing y ventas (80%), así como en la inversión en tecnología (79%).**

- A medida que **las opciones se abren a ámbitos de actuación menos relacionados con Marketing** y más con el ámbito de la organización, la innovación, colaboración y cocreación, **la asociación con Transformación Digital disminuye al 60-50%**. La asociación con Big Data, customer journey o innovación baja al 40-50%. **Sólo entre un 40-50% de los encuestados piensan en Big Data, Customer Journey o innovación como ideas asociadas a Transformación Digital.**
- Los resultados apuntan a un **desconocimiento relativo del potencial global de la Transformación Digital como herramienta de transformación y mejora de la competitividad de las organizaciones**, y no sólo como herramienta de ventas.



**Implantación de proyectos en las empresas colombianas: Un altísimo porcentaje de las empresas colombianas (79%) está abordando procesos de Transformación Digital, aunque un 21% aún no ha tomado iniciativas o desconoce que se haya hecho algo en relación con este proceso. A mayor facturación, mayor implantación.**

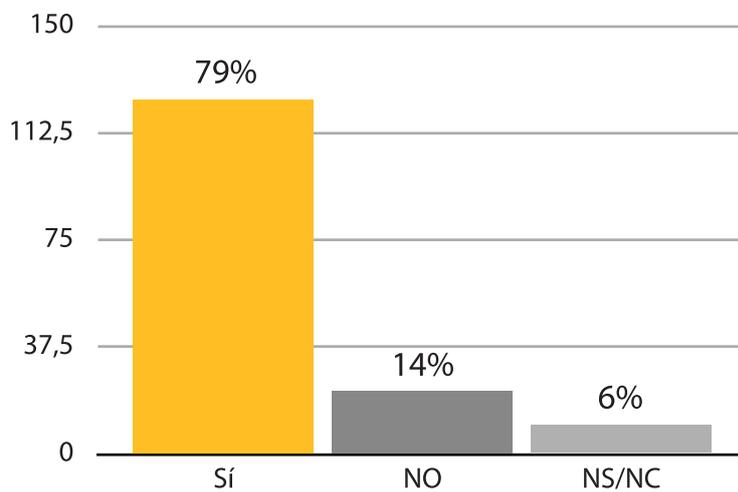


Gráfico 2

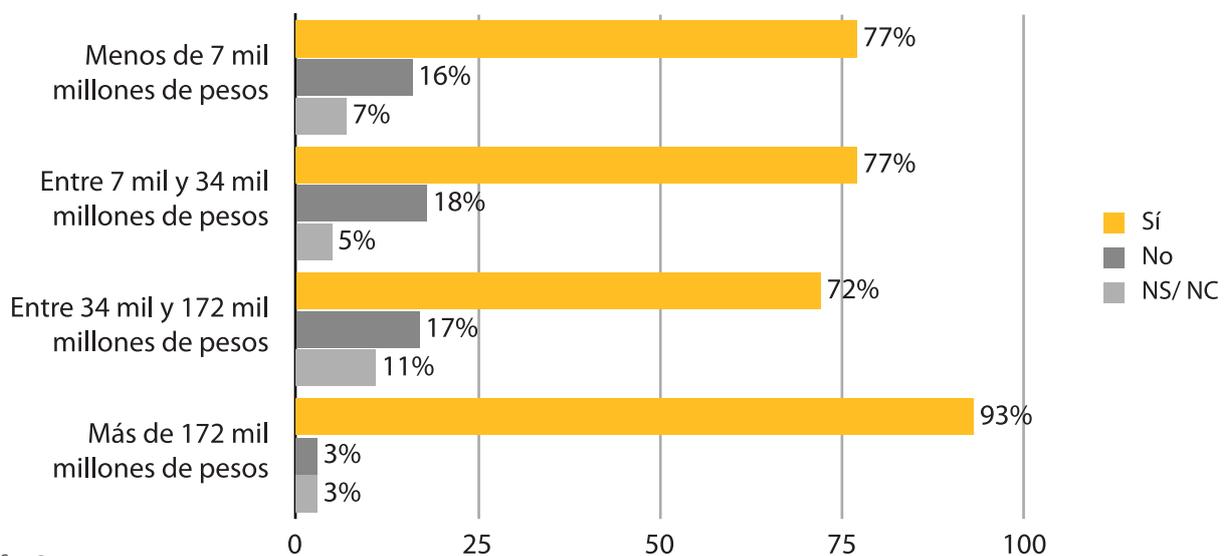


Gráfico 3

● **Entre las razones por las que el 21% no aborda procesos de TD o los desconoce, destacan:**

- La falta de conocimiento o capacidades para abordarla (50%).
- No se entiende en qué consiste (45%)

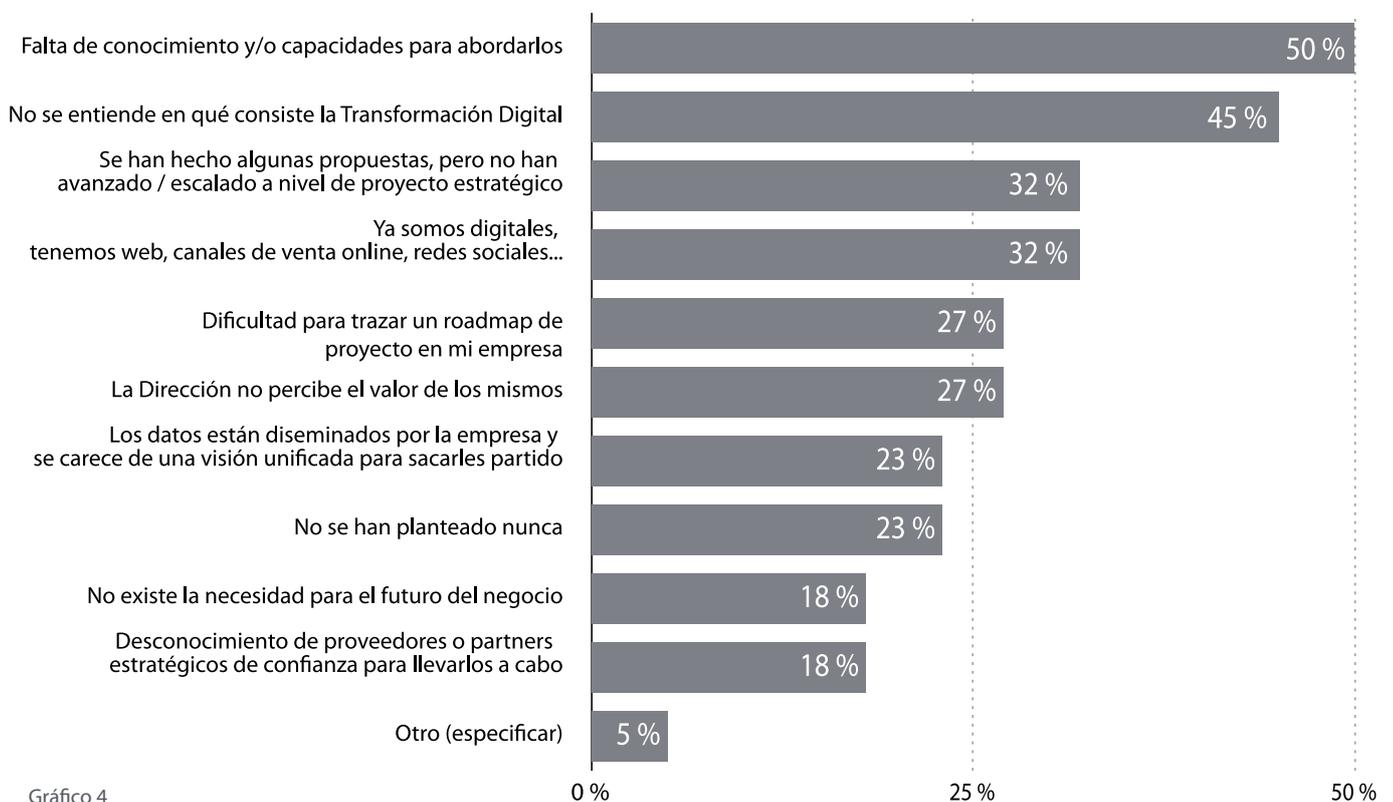


Gráfico 4

● **En cuanto a la áreas en las que se realizarán proyectos, destacan los proyectos tecnológicos por encima de cualquier otro, con un 74% de empresas abordando estos procesos. Unos datos que apuntarían a que las empresas colombianas se encuentran en la fase de consolidación tecnológica que les permitirá abordar después el resto de áreas de la organización.**

- Entre el 60 y el 50% de los casos existen proyectos de transformación digital en relación con la estrategia y el desarrollo de negocio o con áreas como comunicación, marketing, o RRHH. Resulta evidente que aún existe un enorme campo de oportunidades de mejora para las organizaciones colombianas.
- Es significativo que casi en un 50% de los casos se desconoce si existen proyectos en los servicios de relación con el cliente, o en logística y operaciones, áreas donde la digitalización tiene un enorme potencial.

### ÁREAS EN LAS QUE SE REALIZARÁN PROYECTOS

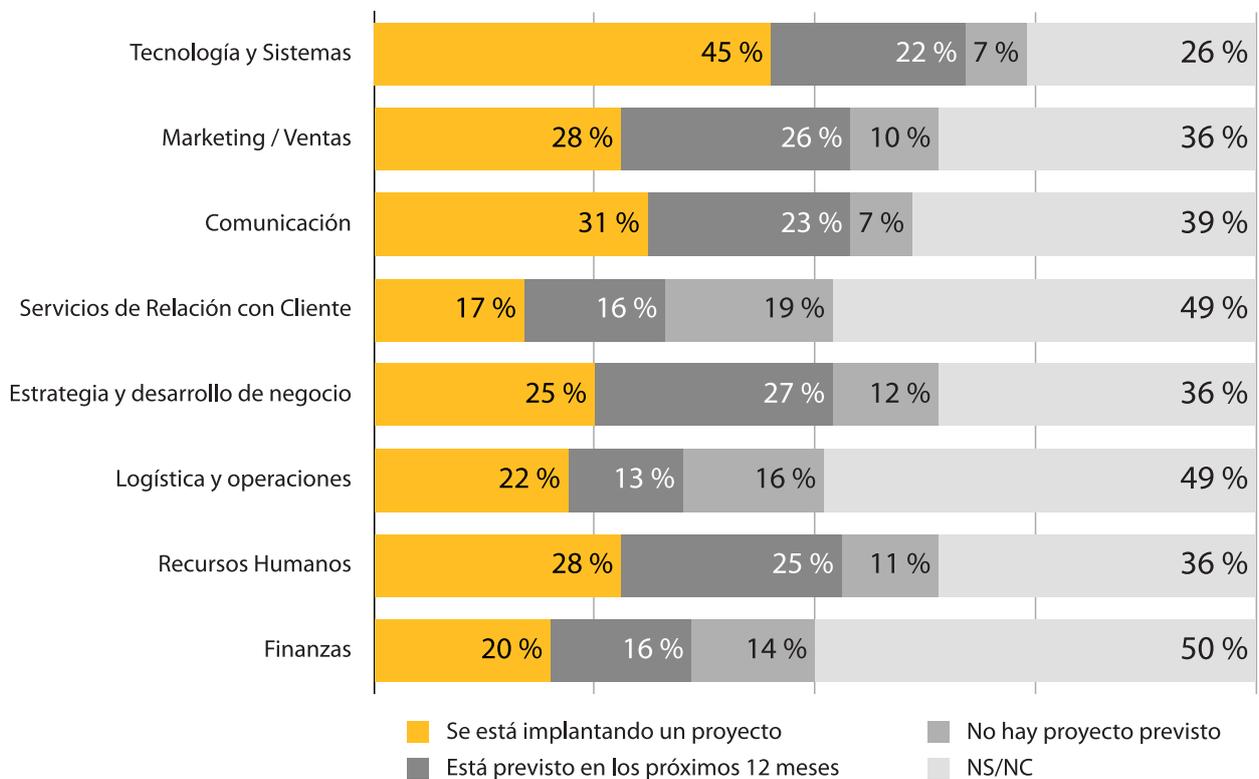


Gráfico 5

## Expectativas de inversión

Aunque un 70% de las empresas consultadas realizarán una inversión en Transformación Digital, **la mayoría (60%) invertirá menos de 300 millones de pesos en las áreas de la organización analizadas**: tecnología, personas, organización y procesos, marketing y ventas, y conocimiento de cliente).

En general, la distribución de la inversión por áreas de la organización resulta bastante homogénea entre las empresas colombianas consultadas.

- Entre un 12 y un 16% invertirá entre 300 y 2000 millones por área
- Entre un 7 y un 10% invertirá entre 2000 y 3000 millones de pesos.
- Tan sólo un 1,5% invertirá más de 18000 millones.
- En general, la distribución de la inversión por áreas de la organización resulta bastante homogénea entre las empresas colombianas consultadas.

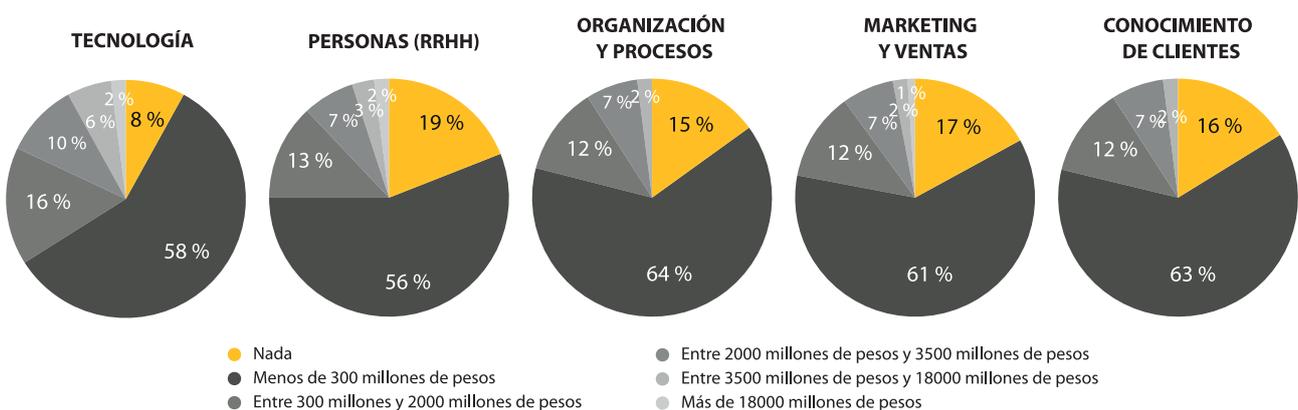
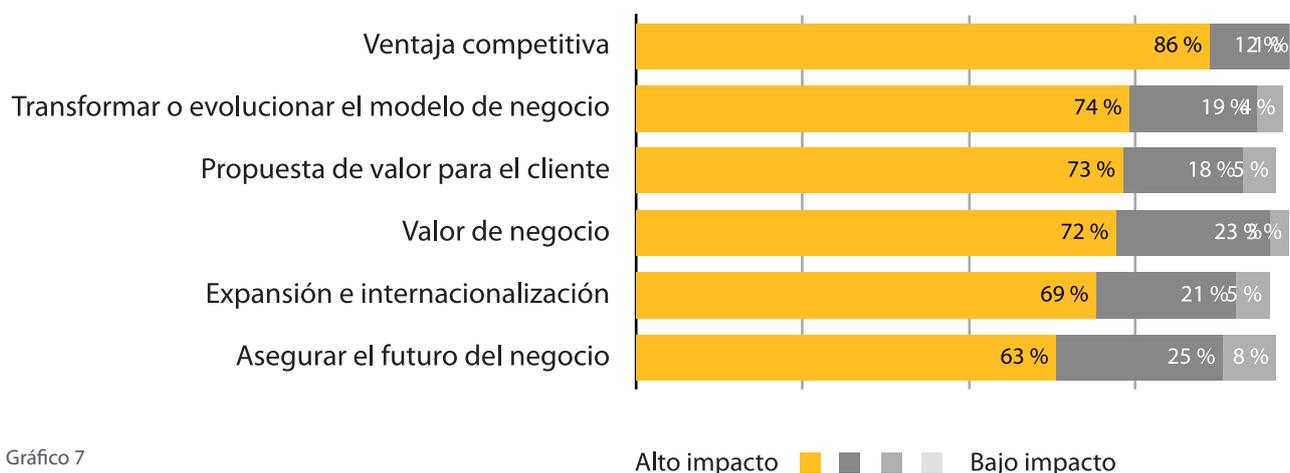


Gráfico 6

## Percepción de Impacto de la transformación digital.

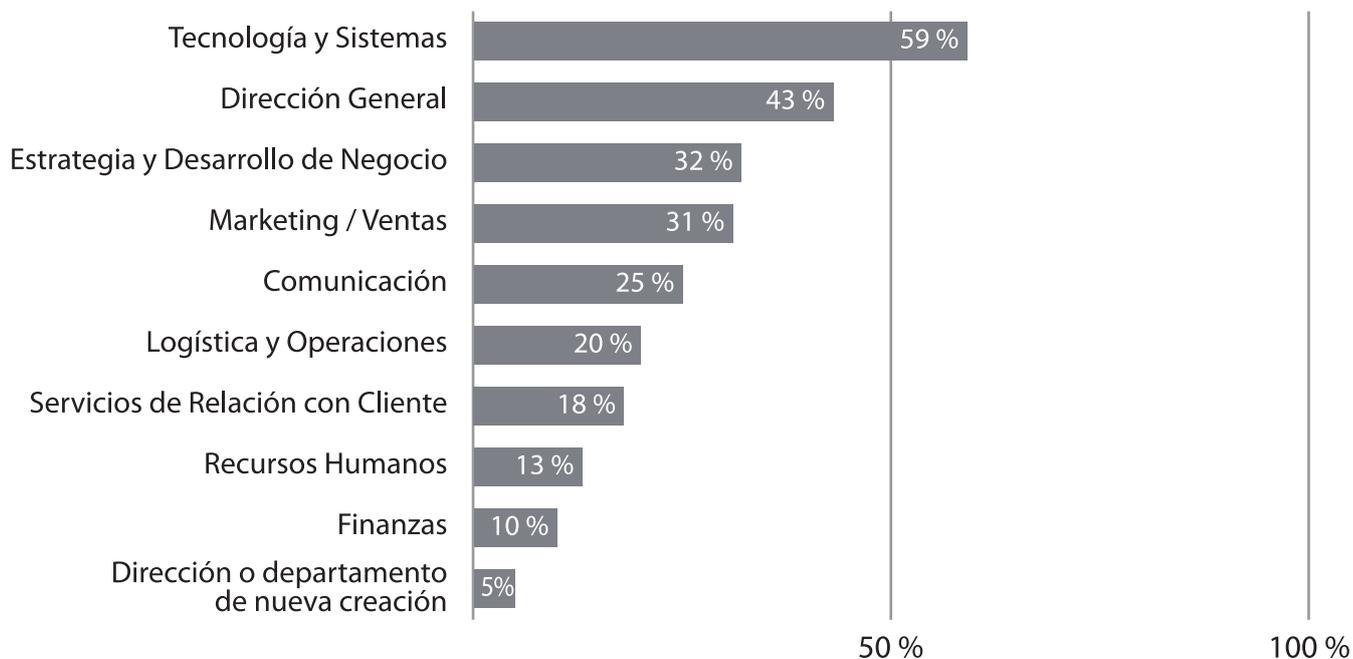
- **Existe unanimidad entre las empresas colombianas sobre los beneficios que la Transformación Digital acarrea para la actividad empresarial,** en todos los ámbitos del negocio (ventaja competitiva, posicionamiento, valor para el cliente, valor de negocio, futuro, expansión).



## Liderazgo y Capacitación.

### Liderazgo

- **En las empresas colombianas, la Dirección de Tecnología y Sistemas, seguida de lejos por la Dirección General, o la de Estrategia y Desarrollo de Negocio, lidera el proceso en casi un 60%** de los casos (aunque en casi todas las respuestas se indica que lo hacen en colaboración con otras direcciones). De nuevo, a mayor facturación más implicación de esta Dirección.



De media, se están indicando **2,6 direcciones**.

Gráfico 8

- **De nuevo vemos que en Colombia se están asentando los procesos tecnológicos por encima de cualquier otro**, lo que en una secuencia lógica debería dar lugar a un mayor número de proyectos en todas las áreas de la organización.
- **Resulta llamativo que el área de marketing y ventas aparezca en cuarto lugar en liderazgo**, cuando las oportunidades que presenta la transformación digital en este ámbito son las más evidentes y rápidas de desarrollar.

- Si comparamos los resultados con los de España, donde la Dirección General lidera el proceso (desplazando ya a tecnología), seguida muy de cerca por Marketing y Ventas, podemos anticipar lo que irá sucediendo en el ámbito colombiano.
- Todos los **CEO's entrevistados** en España y Colombia, así como todos los agentes relevantes que participan en un proceso de transformación digital, **coinciden en la necesidad de liderazgo de la Dirección General**, por lo que la realidad colombiana apunta a la necesidad de una mayor implicación de este estamento directivo. **Un dato que deberían tener en cuenta las empresas colombianas, y especialmente la alta dirección, que evidentemente permanece ajena al proceso en la mayoría de los casos.**

## Capacitación

- **Sólo el 36% de las empresas colombianas se encontrarían plenamente capacitadas para enfrentarse a la Transformación Digital**

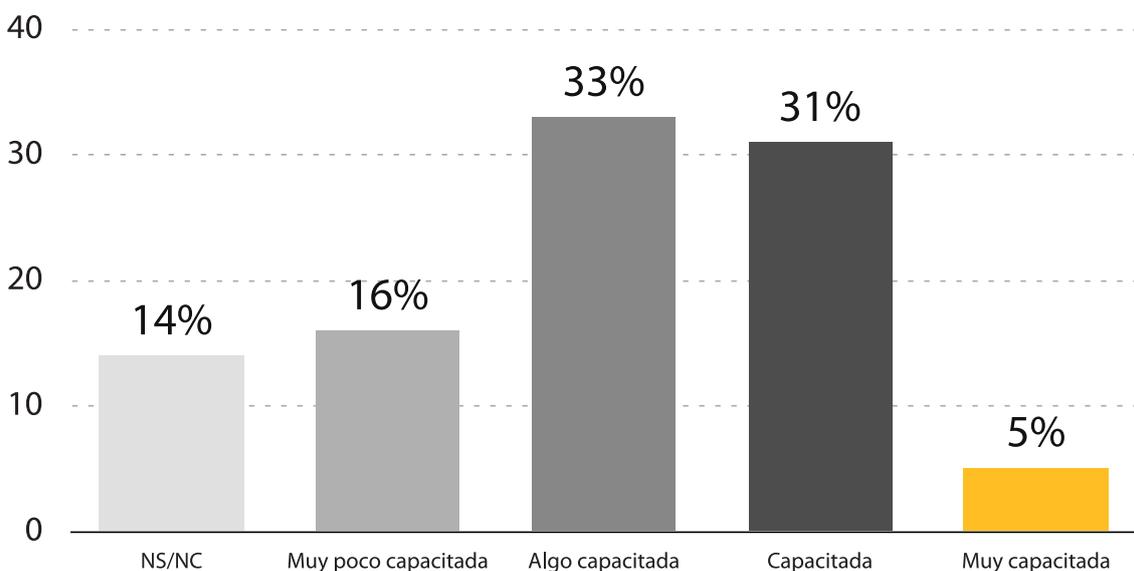


Gráfico 9

- **Un 33% de los entrevistados considera que sus empresas están algo capacitadas**, y el resto declara o bien que lo están muy poco, o no saben responder.
- **Las empresas que se consideran más capacitadas son las grandes, y las pequeñas las que menos.**

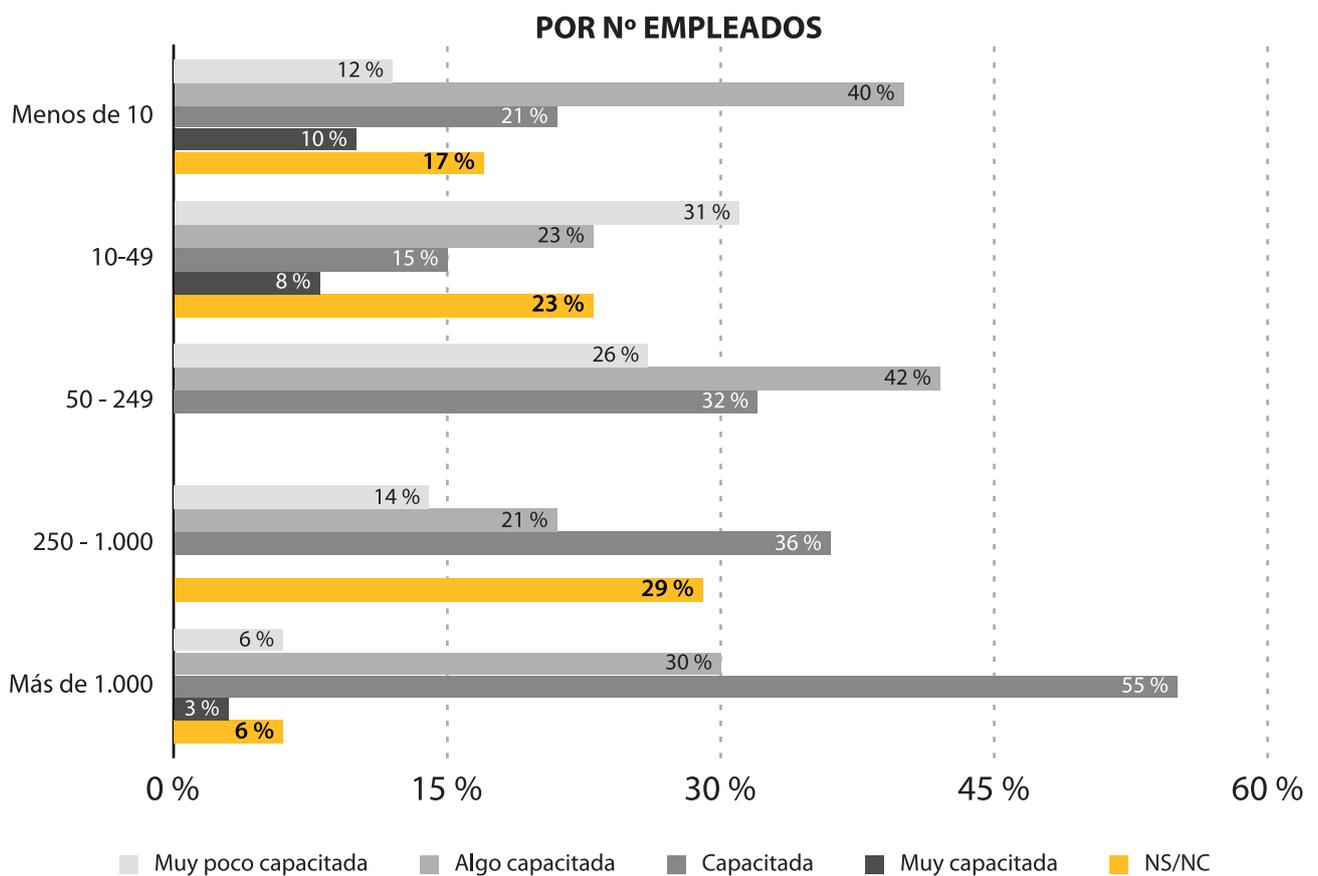


Gráfico 10

## Capacitación por facturación

### POR FACTURACIÓN

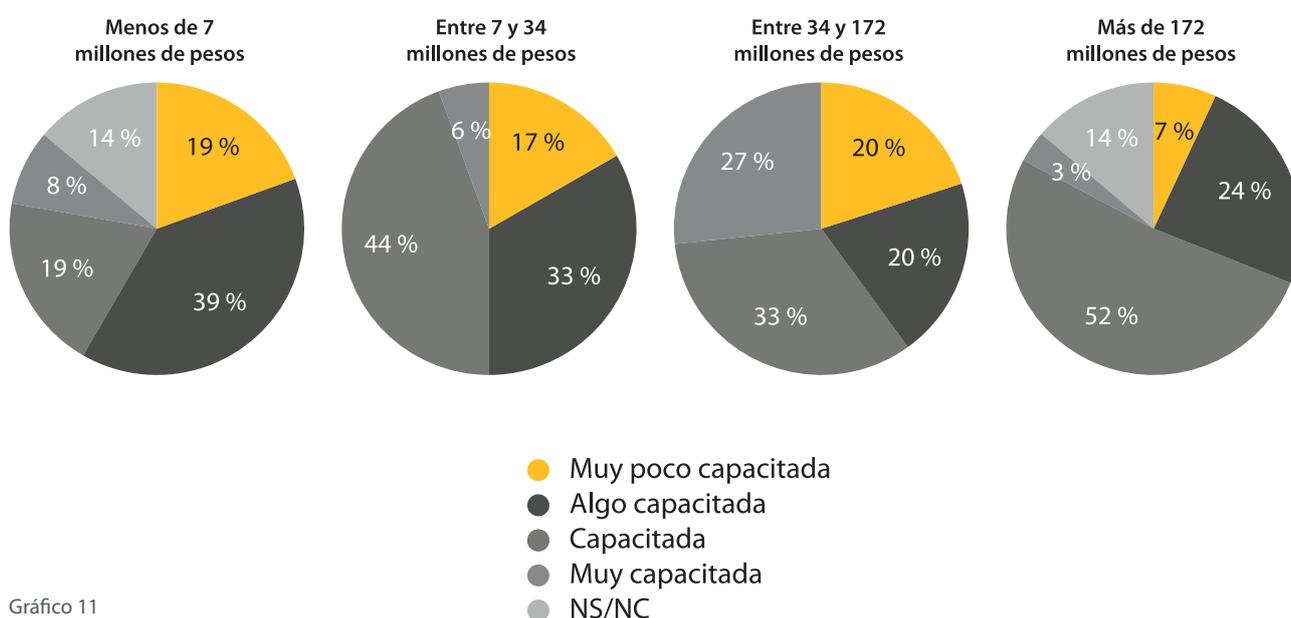


Gráfico 11

- También **resulta significativo que se encuentran más capacitadas las empresas que están orientadas al consumidor (B2C) que las BTB.** Lo que invita a pensar que **el enfoque B2C ha recorrido ya un mayor camino en el proceso** de Transformación Digital.

## Capacitación por tipo de cliente

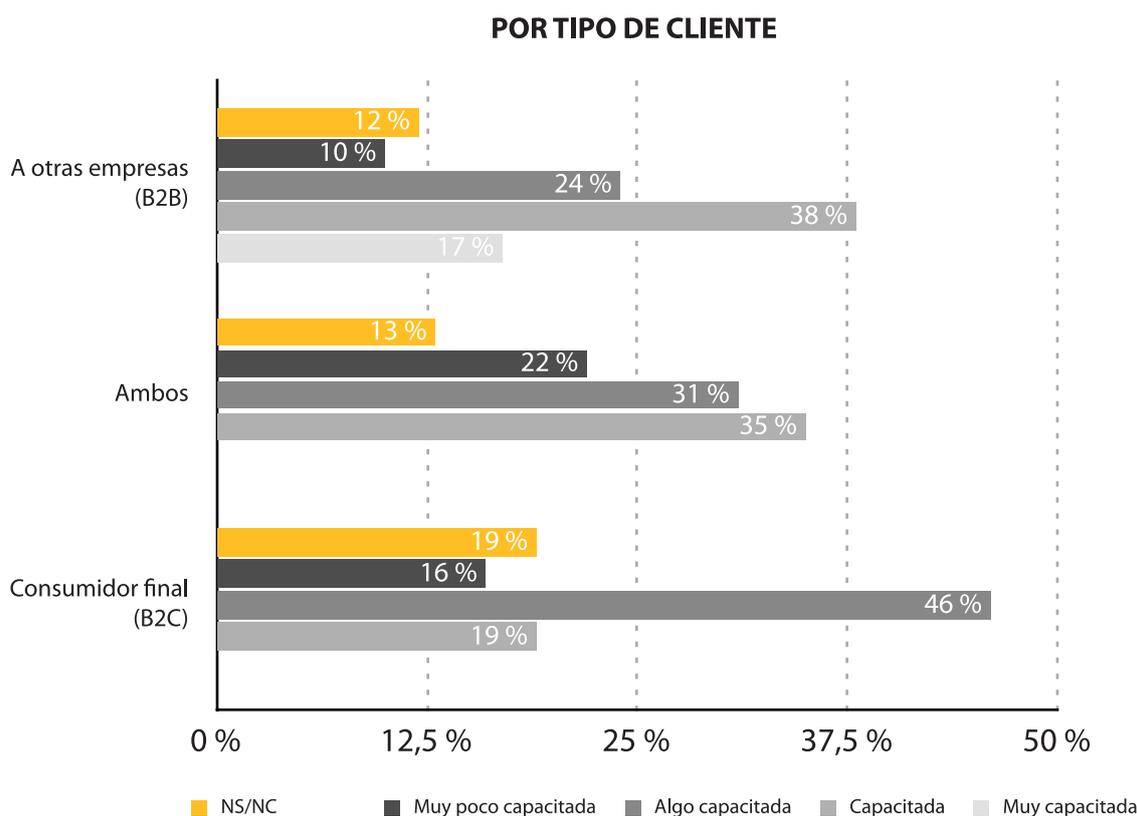


Gráfico 12

- **Únicamente el 50% de los Directores Generales estarían preparados para abordar el proceso**, y la percepción de capacitación disminuye a medida que se desciende en el escalafón empresarial.
- De nuevo, **la percepción de capacitación aumenta a medida que aumenta el tamaño de las empresas**.
- Existe por tanto **un amplio recorrido de mejora en este ámbito**, tanto a nivel de dirección como para las empresas de menor tamaño.

## GENERAL

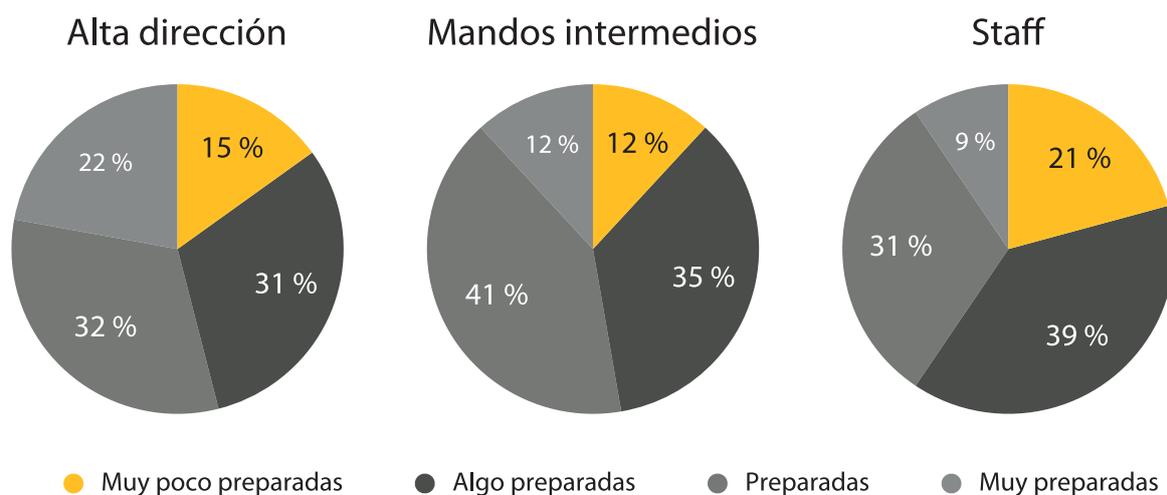


Gráfico 13

## Percepción de los procesos en la organización:

Impacto en los procesos

Gestión de Datos

Herramientas de colaboración Interna

## Impacto en los procesos

- **Los procesos afectados por la transformación digital en la organización (aquellos que ya han experimentado cambios) son aún pocos** (por debajo del 20%), pero muchos estarían ya en proceso de cambio o en consideración (entre el 31y el 61% de los casos lo afirman así).

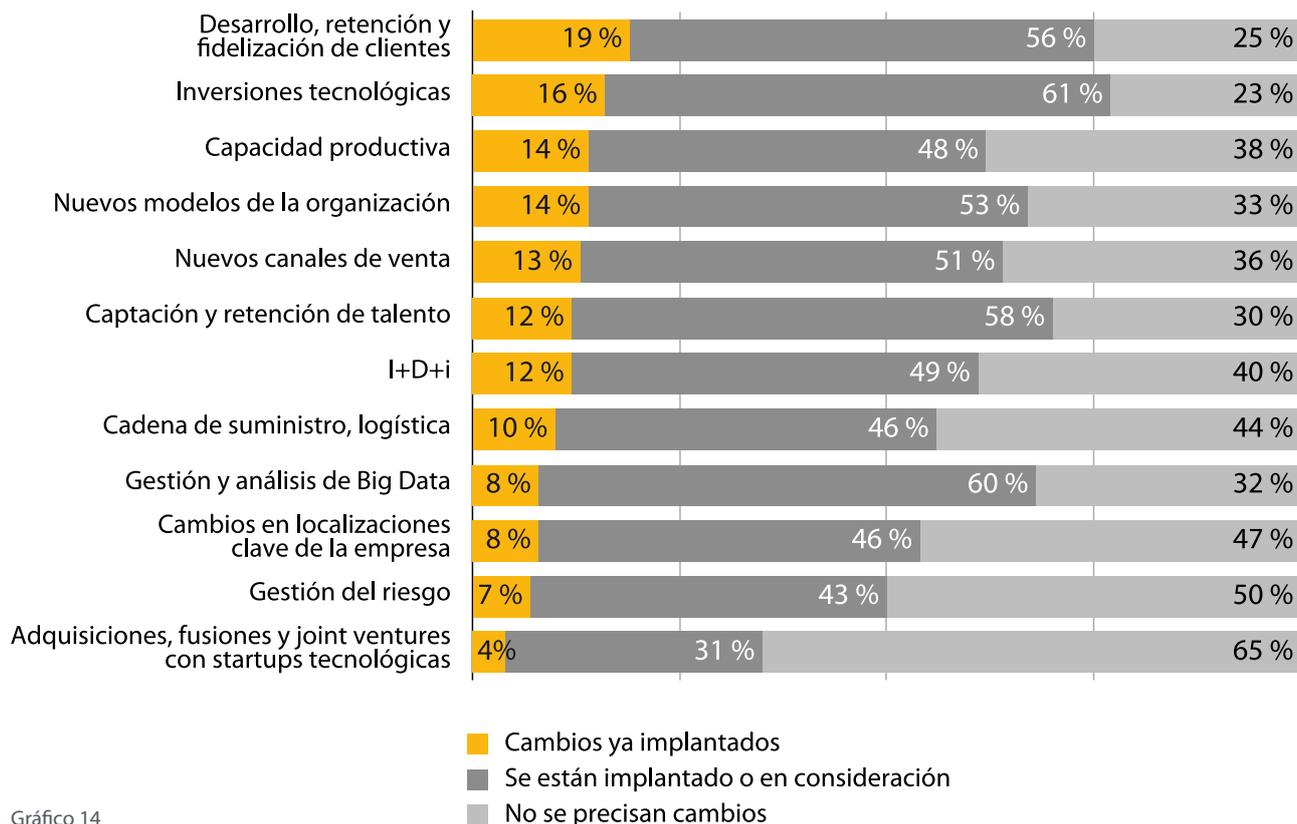


Gráfico 14

- **Los procesos que más cambios han experimentado ya serían los relacionados con el desarrollo, la retención y la fidelización de clientes**, con proyectos ya cerrados en casi un 20% de los casos. Le seguirían las inversiones tecnológicas.
- **Destaca la relevancia de los cambios relacionados con aspectos como Big Data y captación de Talento**, áreas efectivamente esenciales en procesos de Transformación Digital y que están en boca de todos los agentes que participan en el proceso como palancas de transformación imprescindibles, sobre todo en relación con el papel de las personas.

- **Sorprende el escaso papel que parece que van a representar aspectos como las joint ventures con start-ups tecnológicas,** movimientos que a nivel global están muy presentes en el entorno corporativo como palancas de transformación de los actores tradicionales de cara a conservar o consolidar ventajas competitivas frente a los nuevos players que provienen del ámbito digital.

## Gestión de Datos

- El **acceso transparente a los datos y su gestión eficaz,** que son una de las palancas de transformación digital y una herramienta clave de ventaja competitiva, en especial en todo lo relativo al ámbito de cliente pero también en todos los procesos de inteligencia de negocio y big data, **es aún una gran asignatura pendiente para las empresas colombianas: sólo un 39% de los encuestados afirma disponer de datos fiables y de fácil acceso.**

- Señalar que, en este caso, son las empresas B2C las que expresan una peor gestión de los datos, lo que podría explicarse por la ingente cantidad de datos con los que tienen que lidiar este tipo de organizaciones, frente a las B2B, que presentarían una cartera menor de clientes pero con un mayor conocimiento y control.
- En España, los resultados fueron similares. En realidad, existe unanimidad en el ámbito corporativo internacional en que aún queda mucho recorrido de mejora en el acceso y el tratamiento de los datos. Son las empresas punteras del ámbito digital las que realmente incorporan la inteligencia de datos en su ADN, y las que están obligando a las demás a hacer lo mismo.

- Un 36% de las empresas tendría acceso a los datos, pero expresa a la vez inconsistencias y duplicaciones que le hacen dudar de su fiabilidad.
- El 25% expresa que los datos residen en silos de difícil acceso.

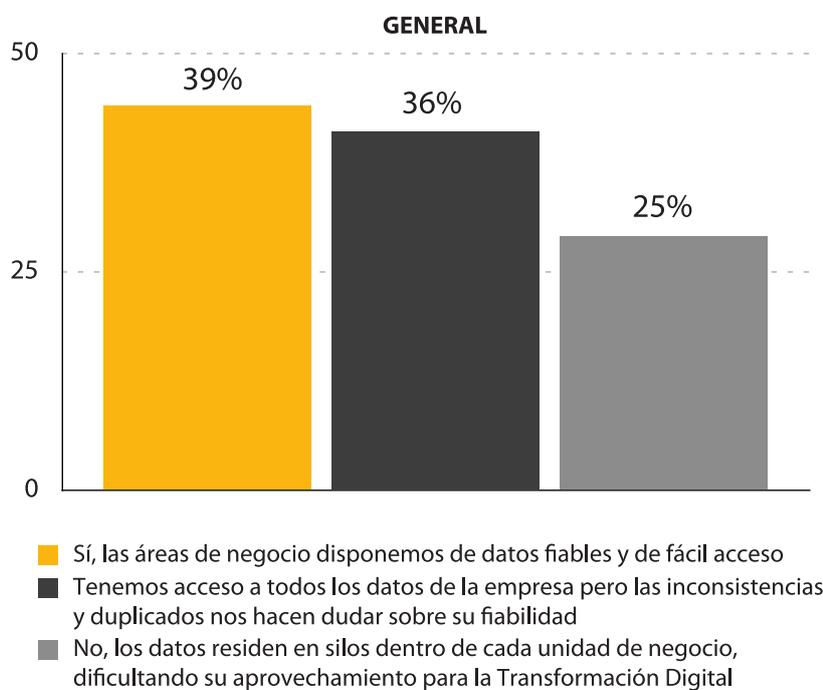


Gráfico 15

## Herramientas de colaboración

- Una mayoría (55%) de las empresas contaría con herramientas de colaboración interna para ayudar a las personas de la organización a hacer frente a los retos de la digitalización, frente a un 27% que no y un 18% que no sabe.

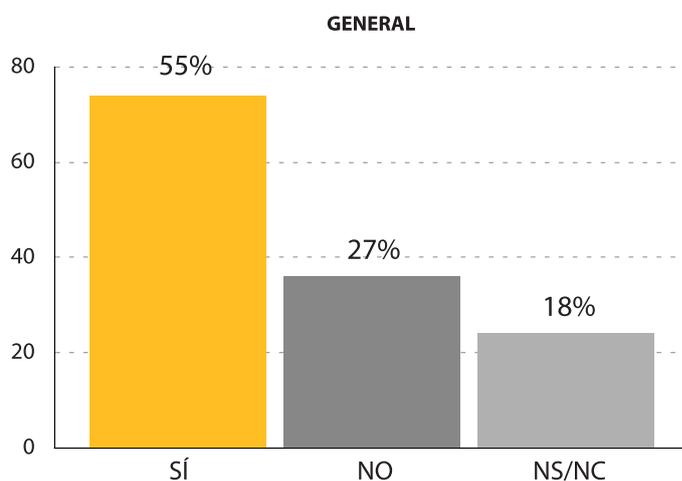


Gráfico 16

- De nuevo, a mayor tamaño de empresa mayor existencia de este tipo de herramientas, aunque su existencia o disponibilidad variaría o parecería que está restringida en función del cargo que se ocupa en la empresa.

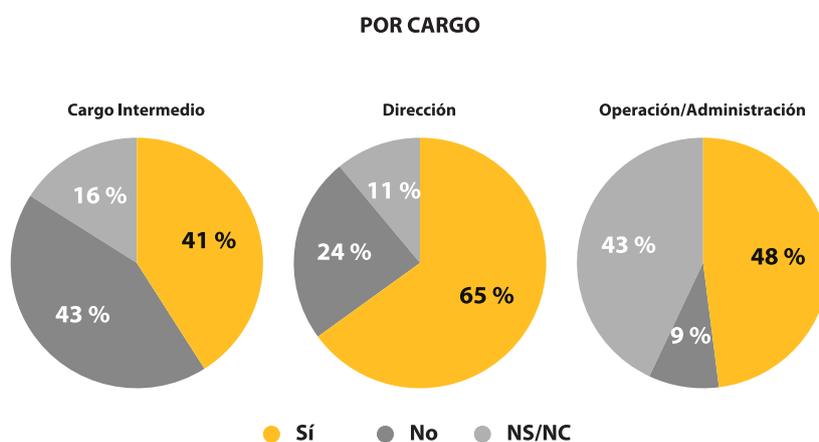


Gráfico 17

# Percepción e impacto de la transformación digital: Negocio

## Impacto general de la transformación digital en el mercado del negocio.

### ● Existe unanimidad en que la revolución digital ha generado un gran impacto en el mercado en que compiten las organizaciones.

- Las personas (talento) ocupan un papel preponderante para el éxito.
- La tecnología es un factor clave de optimización
- Una amplia mayoría percibe mayor necesidad de innovar en productos y servicios, así como ciclos de vida más cortos.
- Se reconoce mayor presión competitiva y, en menor grado, reducción de los márgenes y la rentabilidad

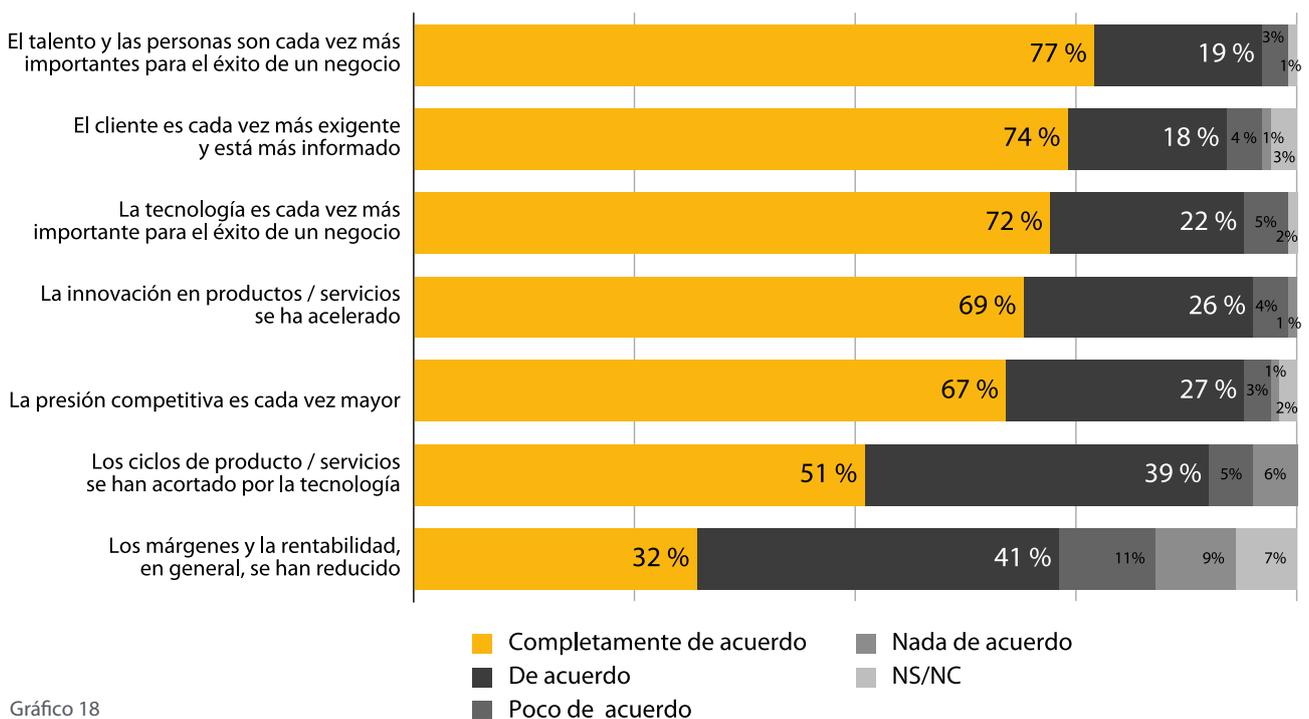


Gráfico 18

## Percepción de oportunidades y mejora de negocio: muy ligadas a nuevos productos y servicios, eficiencia y reducción de costes, e incremento de la cuota de mercado en mercados existentes.

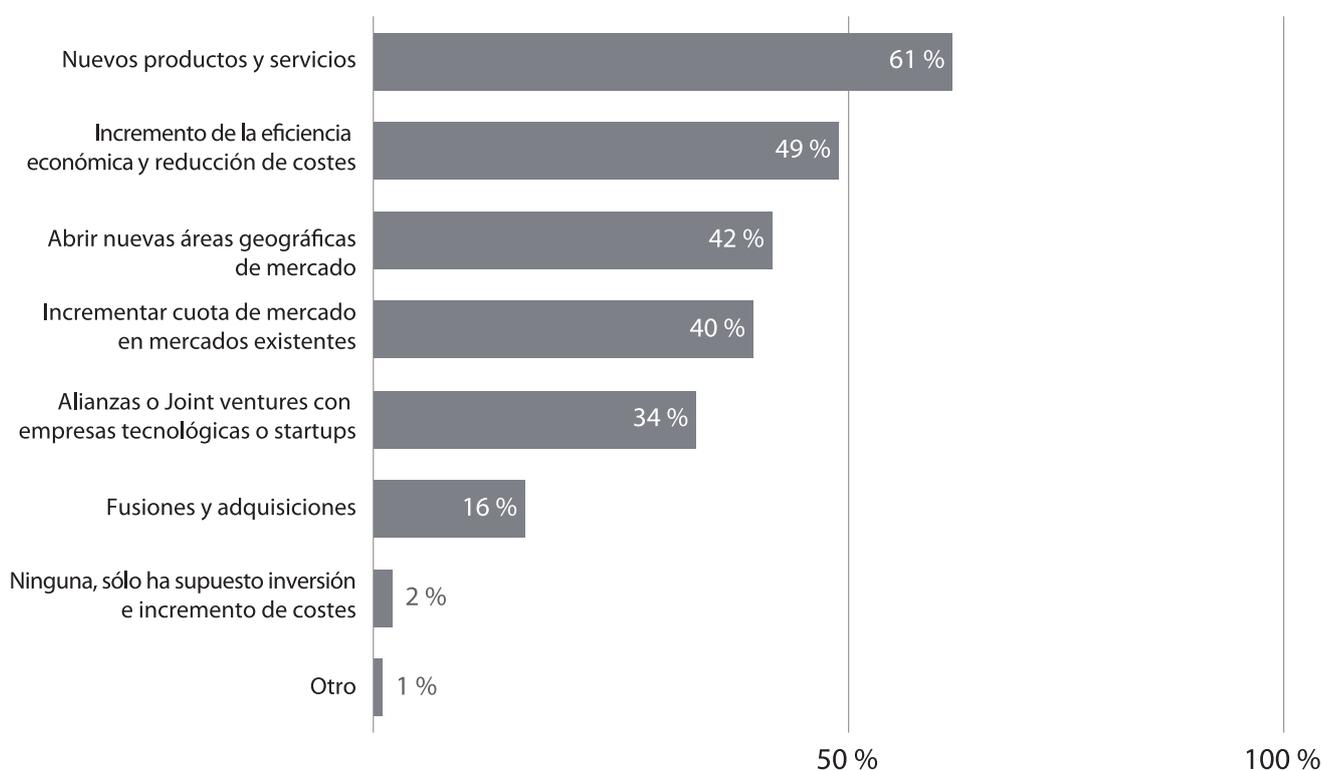


Gráfico 19

- Siendo ligeramente mayoritaria, **la percepción de oportunidades o mejoras en cualquiera de los ámbitos del negocio no se eleva en ningún caso de porcentajes del 61%, lo que apuntaría a que, si bien la percepción del impacto de la transformación digital es positiva, como hemos visto en preguntas anteriores, los beneficios concretos resultan aún algo abstractos** para una parte significativa de los encuestados, que no son capaces de señalar o percibir resultados tangibles que se manifiesten en ventajas competitivas.

## Impacto de las nuevas tecnologías en el negocio:

- Se observa unanimidad en la importancia de la ciberseguridad, las herramientas de colaboración, la movilidad, *big data* o *analytics*.
- Sin embargo, habría un **desconocimiento aparente del impacto potencial de ciertas tecnologías (computación cognitiva, robótica, realidad virtual, wearables, o internet de las cosas), que ya están utilizando de forma avanzada en muchos sectores** como moda, medicina, energía, u hostelería, y cuyo uso será previsiblemente masivo en el medio plazo.

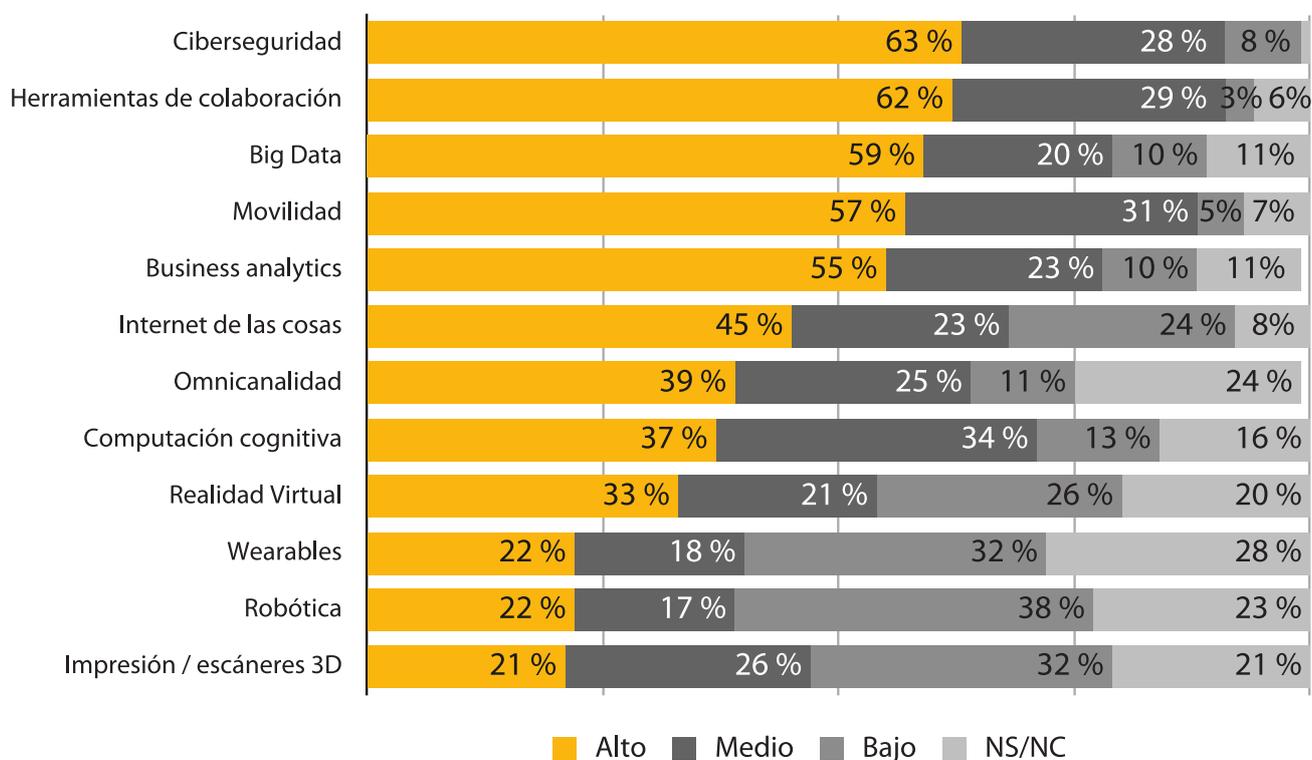


Gráfico 20

## Indicadores de Impacto en el Negocio de la Transformación Digital

- **El incremento de la eficiencia y productividad; la generación de nuevos clientes; el aumento de ingresos procedentes de canales digitales; o el ahorro de costes serían los indicadores más relevantes.**

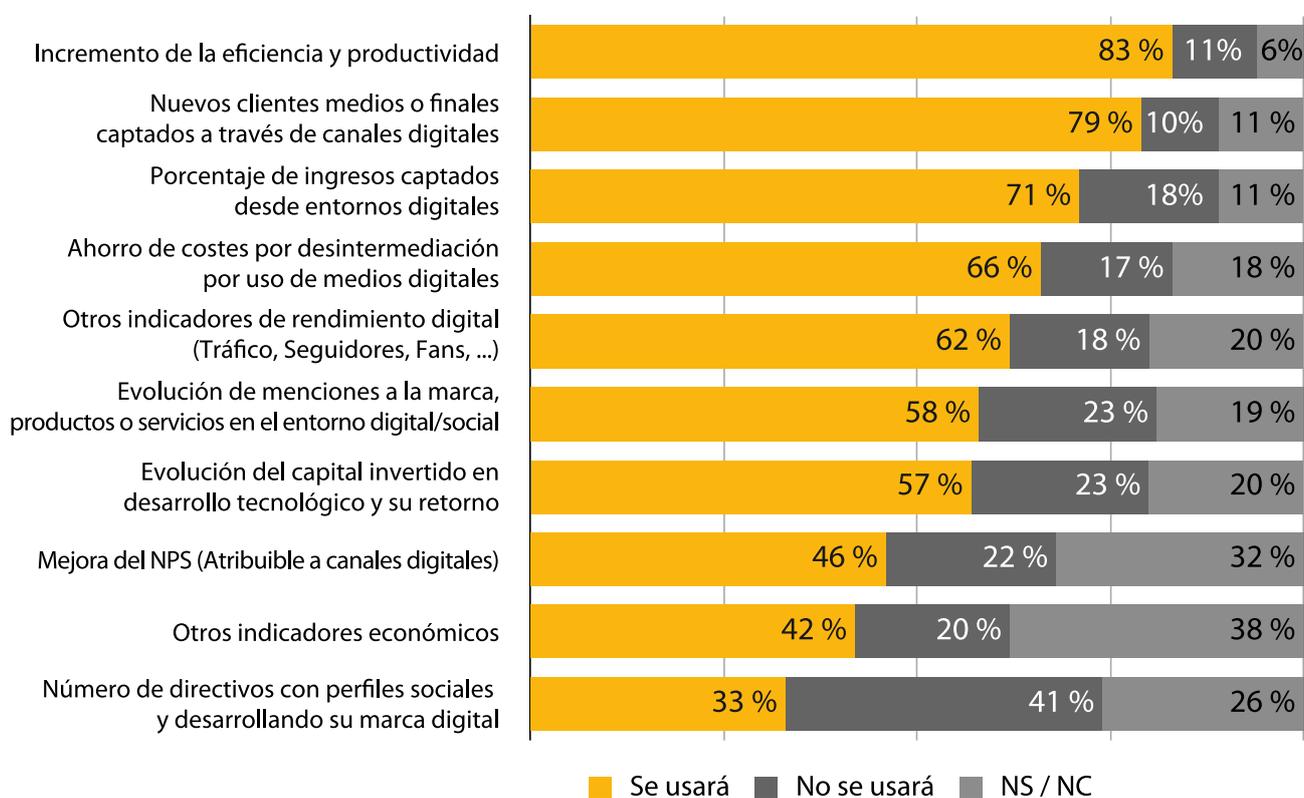


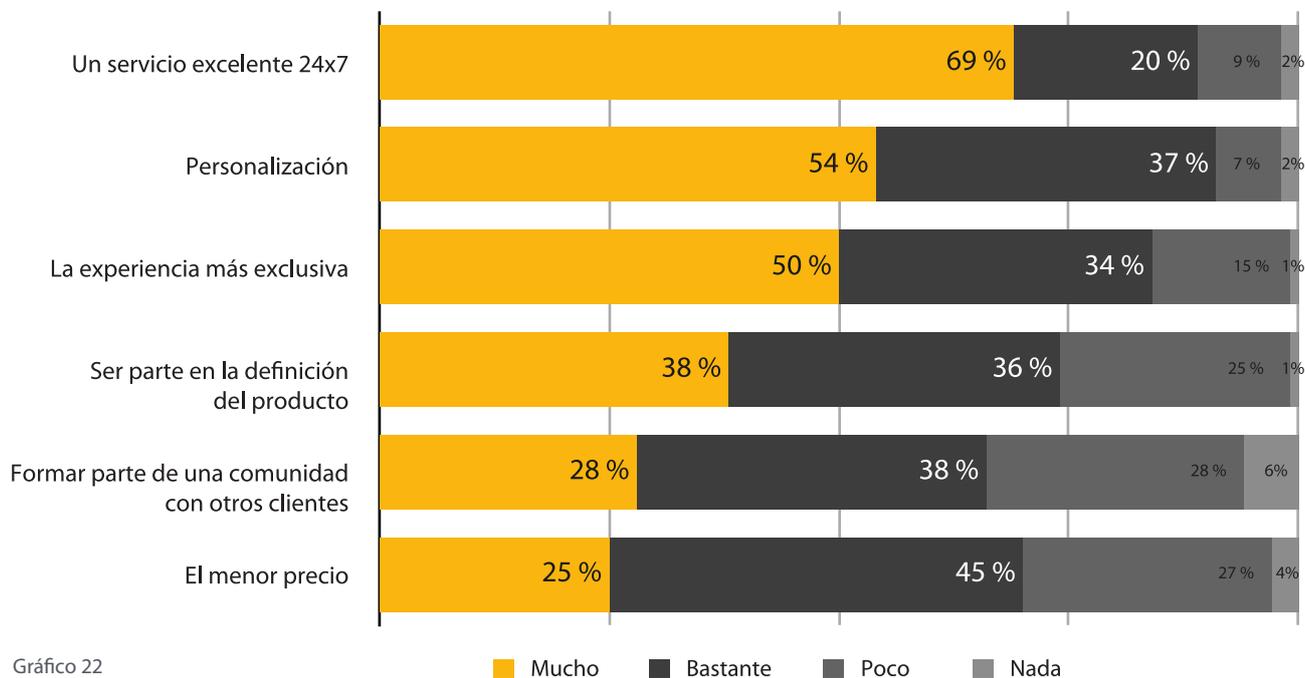
Gráfico 21

# Percepción e impacto de la transformación digital: Cliente

## Experiencia de cliente

Para los clientes, sorprendentemente, el precio parece el factor menos valorado tras la revolución digital.

- **Lo que más valora el cliente actualmente son factores como la excelencia en el servicio; la personalización y la exclusividad** de la experiencia.
- Le otorgan menor importancia a formar parte de la definición de producto o de una comunidad con otros clientes, y sobre todo al precio.



## Percepción y relación con el cliente: unanimidad en que el entorno digital le ha cambiado.

- En general, nos encontramos ante **un cliente más exigente, saturado y cada vez menos fiel.**
- En cambio, **las empresas son relativamente optimistas en la facilidad con que pueden hacerle llegar sus mensajes** (lo que resulta lógico, dada la gran cantidad de nuevos canales que ha propiciado el ámbito digital).
- Lo mismo sucede con **la facilidad para saber lo que quiere: la apertura de canales, el desarrollo de la tecnología y la acumulación de datos facilitan el conocimiento de cliente.**

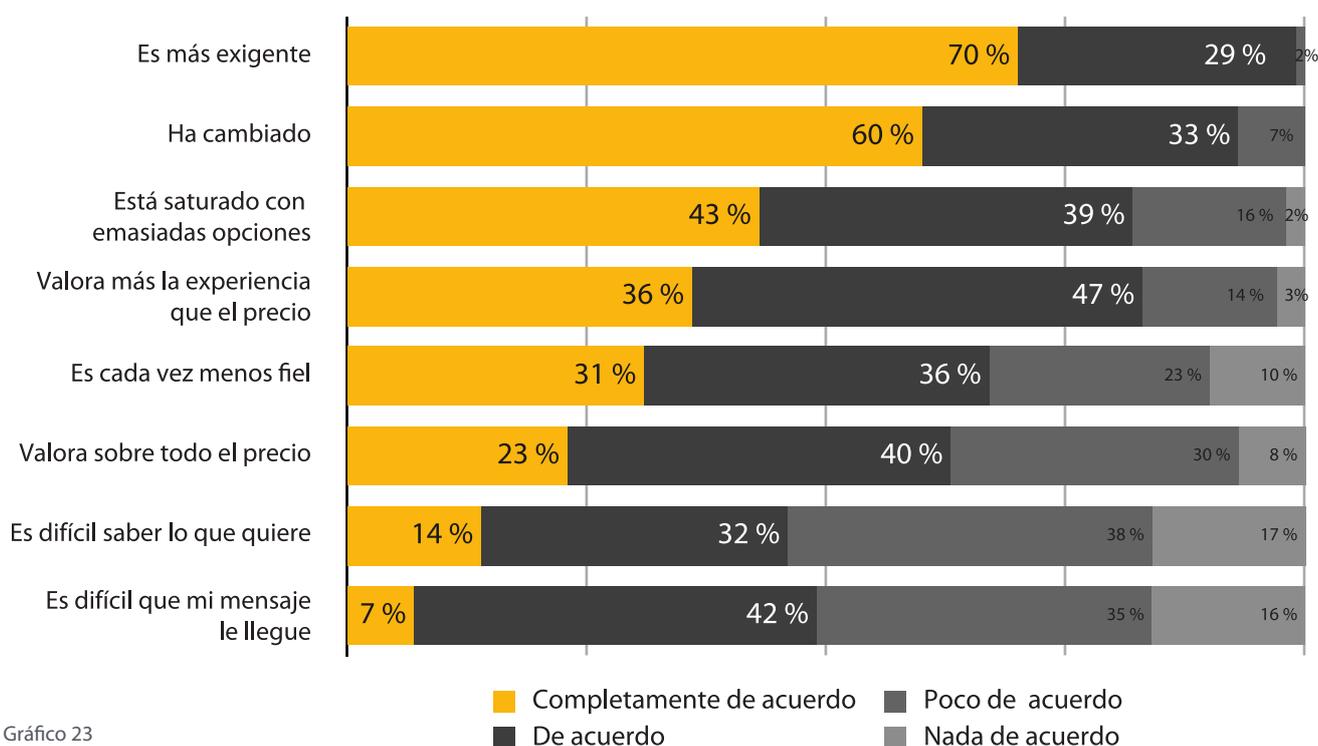


Gráfico 23

## Proyectos relacionados con el cliente. Captación, conocimiento y fidelización.

---

**La mayoría de las empresas desaprovecha aún las herramientas que ofrece el entorno digital para captar, conocer y retener al cliente.** Aunque se están invirtiendo muchos recursos en la captación, parecería que se tiene menos en cuenta que aspectos como el conocimiento y la fidelización que, siendo claves en el ámbito digital, están aún poco desarrollados.

- **Captación de cliente: de las tres fases del proceso con los clientes, sería la más relevante para las empresas colombianas.**

- **Existen proyectos (finalizados, en desarrollo o previstos) entre el 57 y el 75% de los casos en relación con todas las herramientas de captación:** personalización de contenidos, captación en canales sociales, generación de leads, optimización de la conversión, integración en canales online de la fuerza comercial y marketing automation).
- Son indicadores que **presentan un índice de desarrollo bastante elevados si se contrastan con los resultados** de otros apartados del estudio.

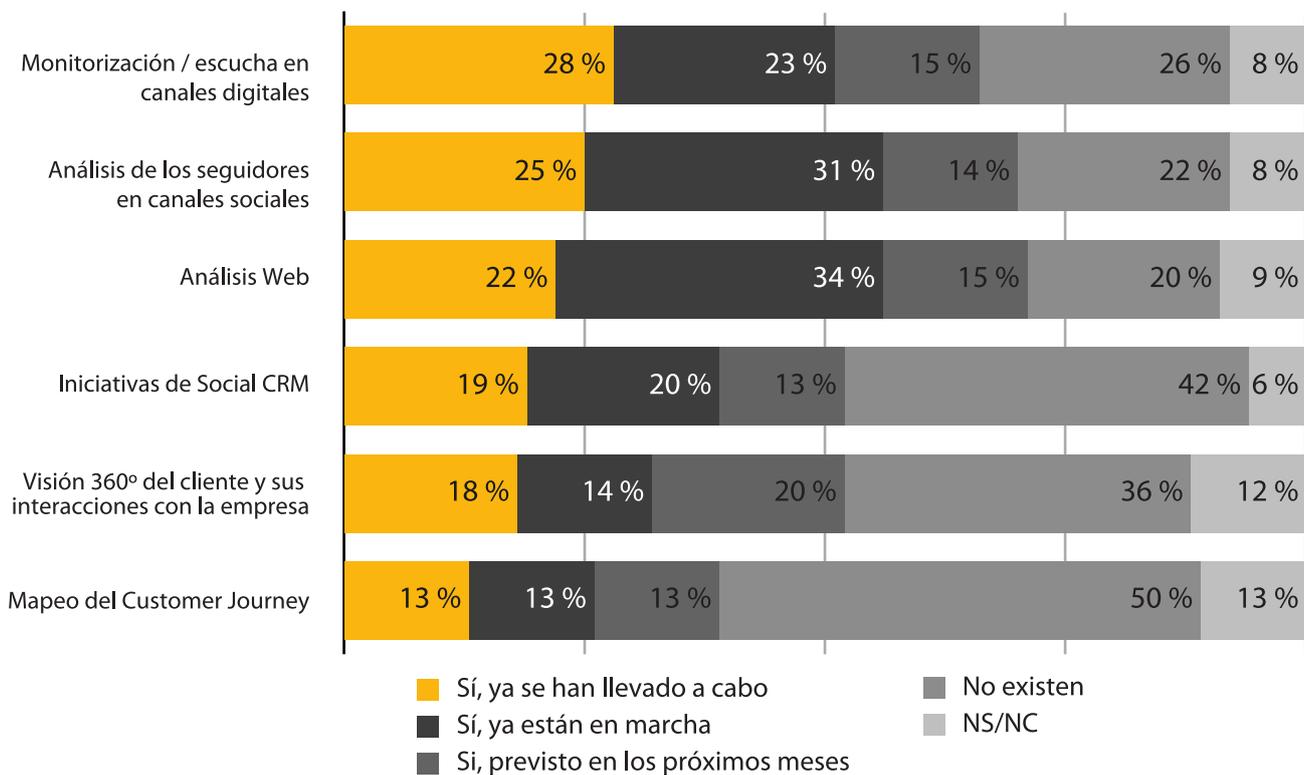


Gráfico 24

## ● Conocimiento de cliente

- **El número de proyectos que se han llevado a cabo en relación con el conocimiento de cliente es aún bastante bajo, y no alcanza el 30% ni siquiera en rutinas sencillas como la monitorización o escucha en canales digitales, el análisis de los seguidores en redes sociales o la analítica web.**
- Sin embargo, en muchos de estos ámbitos sí existen proyectos en proceso o con vistas a ser implementados.
- **Una de las iniciativas menos habituales sería el mapeo del customer journey.**

## ● Fidelización

**En el entorno digital, la saturación de la oferta y la enorme competencia dificulta mucho la fidelización, que supone un reto mayor que la captación.**

- Sin embargo, el estado de desarrollo de este tipo de herramientas es aún relativamente poco frecuente, como sucede con las herramientas de conocimiento de cliente.
- Dentro de esa práctica escasamente desarrollada, **la personalización de ofertas o los programas de fidelización estarían relativamente avanzados** o en proceso de desarrollo.
- En cambio, las técnicas de gamificación sería aún muy poco habituales.

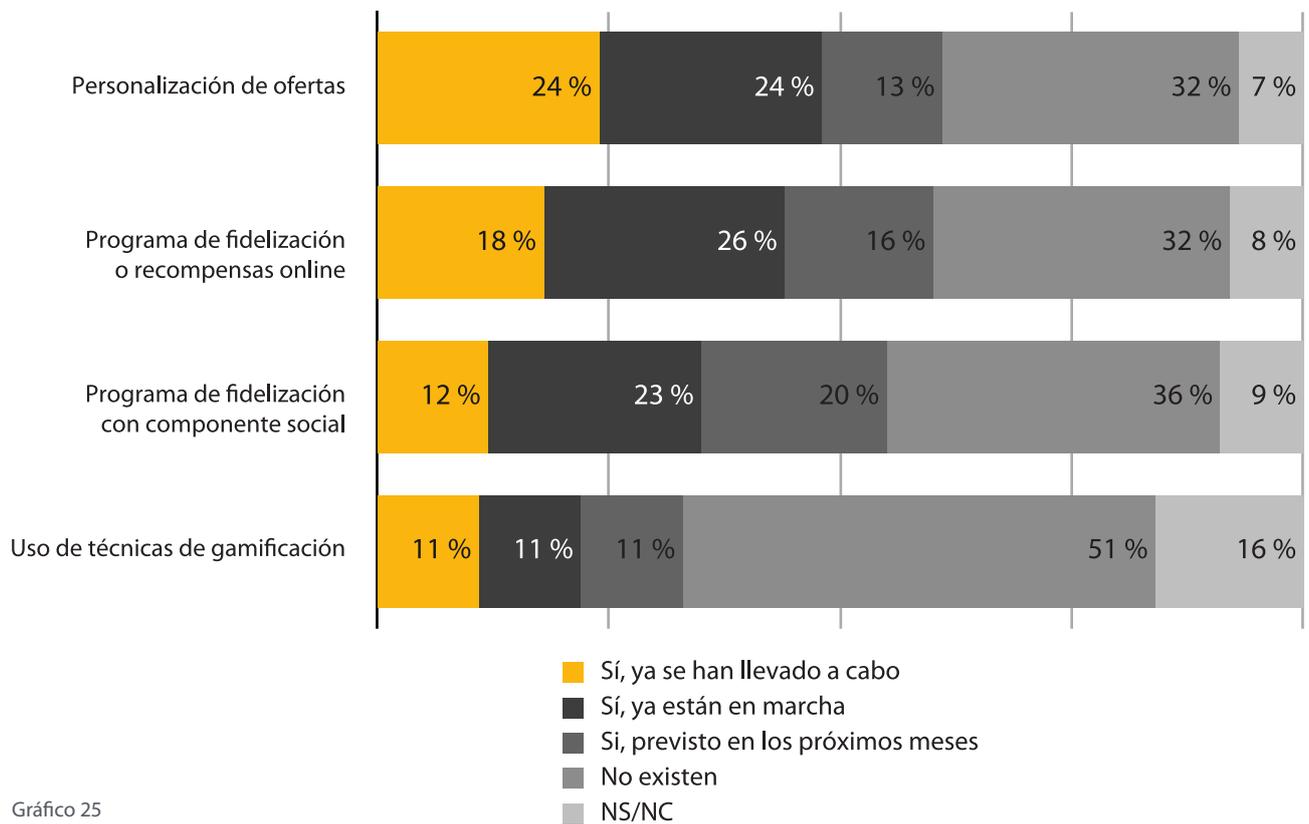
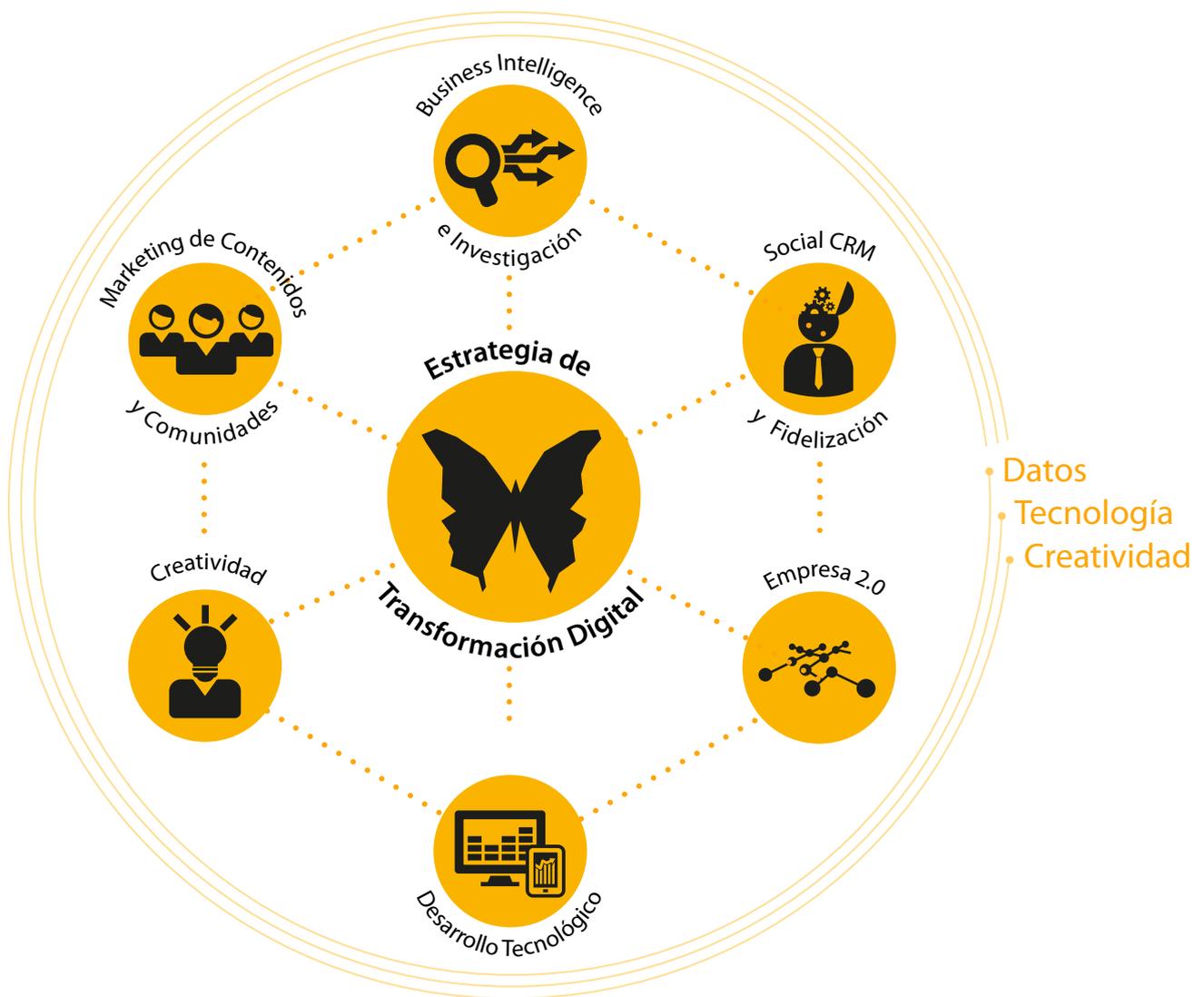


Gráfico 25

# Sobre Tc

**Territorio creativo** es una agencia y consultora de transformación digital. Fundada en 1997, Tc cuenta con más de 100 empleados, y oficinas en Bogotá, Ciudad de México, Lima, Brighton, Madrid y Barcelona. Entre nuestros clientes actuales se encuentran empresas como Movistar, IKEA, L'Oréal, Toyota, Spotify, Latam, 4-72, BBVA, Palladium Hotel Group o Banco Santander.

En Tc ayudamos a poner a las personas en el centro, innovando a través del poder de la vinculación con clientes, empleados y socios de negocio. Definimos e implantamos las estrategias de negocio apoyándonos en datos, tecnología y creatividad.



## Nuestros servicios incluyen:

### **Estrategia & transformación digital.**



Con foco en el nuevo consumidor y su experiencia digital, los nuevos modelos de negocio y la transformación interna de las organizaciones, ayudamos a nuestros clientes a definir objetivos, desarrollar e implementar sus planes estratégicos y de transformación digital.

### **Social CRM & fidelización.**



*Social CRM* operativo: definición de procesos y operaciones para ATC multicanal. *Social CRM* analítico: integración de datos digitales y sociales de clientes con información transaccional. Construimos o evolucionamos programas de fidelización hacia el contexto digital.

### **Marketing de contenidos & comunidades.**



Definimos e implementamos estrategias de *Inbound marketing* para atraer a los clientes de forma orgánica. Optimizamos los presupuestos de medios utilizando nuevos formatos publicitarios. Construimos comunidades *online* para generar vinculación y crear embajadores de marca.

### **Creatividad 2.0.**



Creamos y creemos en la publicidad real. Publicidad hecha para el nuevo consumidor con mensajes y formatos innovadores, con carácter transmedia y multiplataforma. Trabajamos para que nuestras marcas destaquen donde estén sus consumidores.

### **Business Intelligence & Research.**



Metodología, tecnología y análisis para estructurar, procesar y analizar datos para la toma de decisiones. Monitorizamos e investigamos los medios *online* para entender el viaje del consumidor y analizar la marca.

### **Empresa 2.0.**



Ayudamos a extender la cultura digital y a incrementar la vinculación con colaboradores, mediante formación, redes sociales internas, procedimientos de trabajo colaborativo, comunicación interna y proyectos de innovación abierta.

### **Desarrollo tecnológico.**



Pensamos la tecnología como usuarios. Creamos soluciones tecnológicas para captar, estructurar y analizar datos y aplicaciones para usuarios, integrando el diseño web y mobile.

**TcResearch** es el **área de investigación de Territorio creativo en el ámbito de la transformación digital** y el análisis de su impacto en las empresas. El objetivo de #TcResearch es **potenciar e incrementar el conocimiento sobre cultura digital, sus efectos en los negocios** y aunar la experiencia de los directivos que la están protagonizando en forma de barómetro anual. Para ello, contamos con un panel de directivos, un consejo asesor y un ámbito muestral objetivo de **5.000 contactos de España, Colombia, Chile, México y Perú.**

**El consejo asesor está integrado por:**

- **Eduardo Bendala**, Director de Comunicación online de Banco Santander
- **Rodolfo Carpintier**, Fundador de DAD
- **Gabriela Guardamino**, Directora de Marketing de IKEA España
- **Carina Szpilka**, Vicepresidenta de UNICEF Comité Español
- **Adam Austerfield**, Director de Proyectos en London School of Economics
- **Gabriel Ortiz de Ceballos**, Presidente Ejecutivo de Apoyo Comunicación, Perú

# Los autores

## Autores:

---



**MAR CASTAÑO**  
Digital Senior  
Data Scientist



**AMELIA HERNÁNDEZ**  
Digital Consultant



**CARLOTA GARCÍA ABRIL**  
Communications Director



**PEPA ROMERO**  
Partner



**IVÁN FANEGO**  
Digital Strategist

## Con la colaboración de:

---



**SALVADOR SUÁREZ**  
Partner Director



**MANUEL MÁRQUEZ**  
Partner & General Director  
Colombia



**OMAR GAMBOA**  
Consultor



**GONZALO MARTÍN**  
Partner Director



**ADRIANA MOLANO**  
Directora de Contenidos de  
Colombia Digital

# Colombia Digital

**La Corporación Colombia Digital trabaja por promover y apoyar la transformación digital orientada a la calidad de vida, la competitividad y la creación de valor público.**

Nuestras actividades se concentran en tres enfoques:

- Sociedad y calidad de vida: fortalecer la adopción y uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en la sociedad, para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.
- Organizaciones y competitividad: promover la competitividad de las organizaciones públicas y privadas utilizando TIC.
- Gobierno y políticas TIC: apoyar la formulación, implementación y apropiación de políticas TIC en escenarios de gobierno colombiano.

La Corporación se constituyó a mediados de 2002, actuando como epicentro para Colombia de la iniciativa 'Digital Nations' a través de la cual el Instituto Tecnológico de Massachusetts – MIT –, orientaba recursos de los países y las empresas hacia la formación de equipos de trabajo y la implementación de proyectos para crear naciones digitales, trasladando experiencias exitosas al ámbito local.

[www.colombiadigital.net](http://www.colombiadigital.net)

¿Cómo puede tu empresa abordar la era digital?

Descarga el estudio de #TDigital, por @tcreativo, @tcreativo\_co, @colombiadigital - [tcreativo.es/TDigitalCol](https://tcreativo.es/TDigitalCol)



LA VISIÓN DE  
TERRITORIO CREATIVO SOBRE

# TRANS FORMA CIÓN

digital

Knowledge for a Digital Edge

Territorio  creativo

**85 PERSONAS PRIMERO**

**LA EMPRESA SOCIAL**

Las empresas más digitalizadas venden más y son más rentables  
Trabajando en tres áreas: cliente, modelos de negocio y empresa

**91 CLIENTE DIGITAL**

**NUEVOS HÁBITOS Y EXPERIENCIAS DIGITALES**

Construyendo marcas en el siglo XXI  
La digitalización del proceso de compra  
Fidelización de clientes en un contexto digital

**105 NEGOCIO DIGITAL**

**CANALES, PRODUCTOS Y MODELOS DISRUPTIVOS**

*eCommerce*: nuevos canales de distribución  
Construyendo bienes y servicios digitales  
La disrupción habilita nuevos modelos de negocio

**113 EMPRESA DIGITAL**

**CULTURA Y VALORES, LÍDERES Y PROCESOS**

Cómo trabajar la motivación intrínseca del individuo  
Los valores digitales cimientan la cultura digital  
Las herramientas catalizan la colaboración, la vinculación y la productividad  
Estructuras organizativas para la transición

**125 NUEVAS COMPETENCIAS PARA UNA NUEVA REALIDAD**

**133 TENDENCIAS TECNOLÓGICAS PARA UNA NUEVA ERA DIGITAL**

**137 RECOMENDACIONES**

---

# Personas primero, la empresa social



## PONER A LAS PERSONAS EN EL CENTRO DE SU ESTRATEGIA CORPORATIVA ES EL IMPERATIVO CATEGÓRICO DE TODA EMPRESA SOCIAL

Suena cada vez más la “empresa social” como modelo válido para un entorno económico en que no se espera que el consumo crezca como antaño y en el que **consumidores y ciudadanos, digitalmente empoderados, se inclinan más a premiar a las compañías que trabajan para crear “valor compartido”** con la sociedad. **Michael Porter**, que acuñó este concepto, dio su brazo a torcer después de haber sido uno de los férreos defensores de la máxima de poner al accionista en primer lugar. John Mackey, *CEO* de Whole Foods Market, se ha hecho famoso por su concepto del “capitalismo consciente”. Millares de voces críticas se han alzado tras la caída de Goldman Sachs y la desoladora crisis de mercados financieros. Es evidente que el sistema capitalista está en revisión.

**Migrando hacia el modelo de “empresa social” ganaremos la confianza de nuestros clientes y obtendremos muchas ventajas** a cambio. Por ejemplo, que se sientan cómodos cediéndonos sus datos. Toda

estrategia de *Social CRM* parte del permiso para explotar los datos sociales de los clientes. Las empresas que no lo hagan perderán terreno frente a aquellas capaces de analizar y conocer profundamente a sus clientes y sus dinámicas de cambio. La honestidad y la transparencia, son valores que cobran de repente un valor más allá de la reputación. Y este juego va de incorporar ese valor social en la cuenta de resultados.

Poner a las personas en el centro de su estrategia corporativa es el imperativo categórico de toda empresa social. Primero a **los empleados que deben tomarse, en primera persona, la molestia de innovar, migrando hacia estructuras más horizontales y descentralizadas**. Después, a los clientes, usuarios, ciudadanos que nos ayudarán a crear grandes marcas sin publicidad. Y por último, a nuestros socios de negocio, abandonando el modelo tradicional de cliente proveedor y dando paso a un ecosistema de empresas que nos ayude a afrontar con éxito una realidad voluble.

# Las empresas más digitalizadas venden más y son más rentables

Se podría argumentar que la primera razón para la digitalización tiene que ver con la supervivencia a largo plazo (o no tan largo) de nuestro negocio. Pero sabemos que para convencer a un comité de dirección, debemos también buscar el retorno de la inversión en el corto y medio plazo.

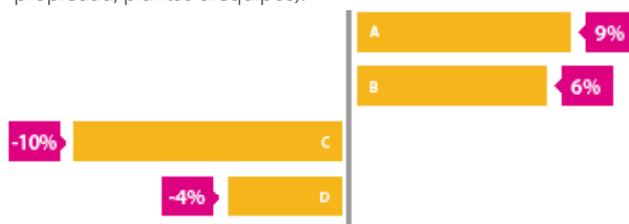
## Digitalizar tu empresa se reflejará en tu cuenta de resultados.

Según McKinsey<sup>1</sup>, en los próximos cinco años, el impacto medio de las ventas en canales digitales puede afectar el bottom-line en aproximadamente un 20%. Sin embargo, la reducción de costes (de media un 9%) asociada a un proceso de transformación digital puede llegar a impactar el retorno en un 36% de media.

Adicionalmente, MIT & Cap Gemini<sup>2</sup> encuentran otros indicadores para responder a esta pregunta:

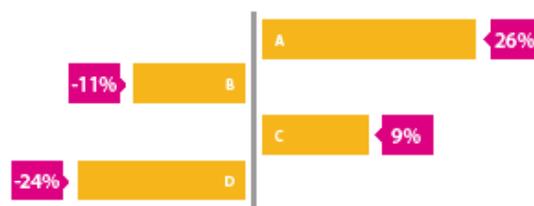
### Ingresos

Las empresas con mayor intensidad digital obtienen más ingresos de sus activos físicos. Basados en los indicadores de Ingresos / Empleado y de Rotación Activos Fijos (ingresos / propiedad, plantas & equipos).



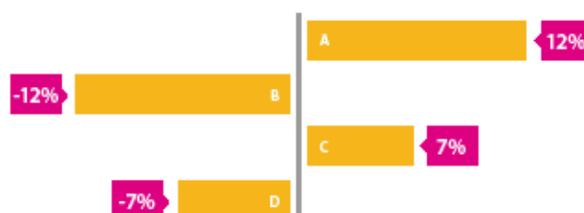
### Beneficio

Las empresas con mayor intensidad en la gestión de la transformación digital son más rentables, como lo indican su margen EBIT y el margen neto.



### Valoración de mercado

Las empresas con mayor intensidad en la gestión de la transformación digital consiguen valoraciones mayores, si atendemos al ratio Tobin Q y el precio / valor nominal.



### Relación entre intensidad digital e intensidad en la gestión de la transformación

- EMPRESAS **A**: "Digirati" elevada intensidad en los dos criterios.
- EMPRESAS **B**: "Fashionistas" elevada intensidad digital y reducida en la gestión de la transformación.
- EMPRESAS **C**: "Conservatives" reducida intensidad digital y elevada en la gestión de la transformación.
- EMPRESAS **D**: "Beginners" intensidad reducida en los dos criterios.

<sup>1</sup> McKinsey, "Finding your digital sweet spot" (2013)

<sup>2</sup> MIT y CapGemini, "The digital advantage: how digital leaders outperform their peers in every industry" (2012)

Fig. 1 - Fuente: MIT y CapGemini. Tipos de "Madurez Digital" (relación entre intensidad digital e intensidad en la gestión de la transformación).

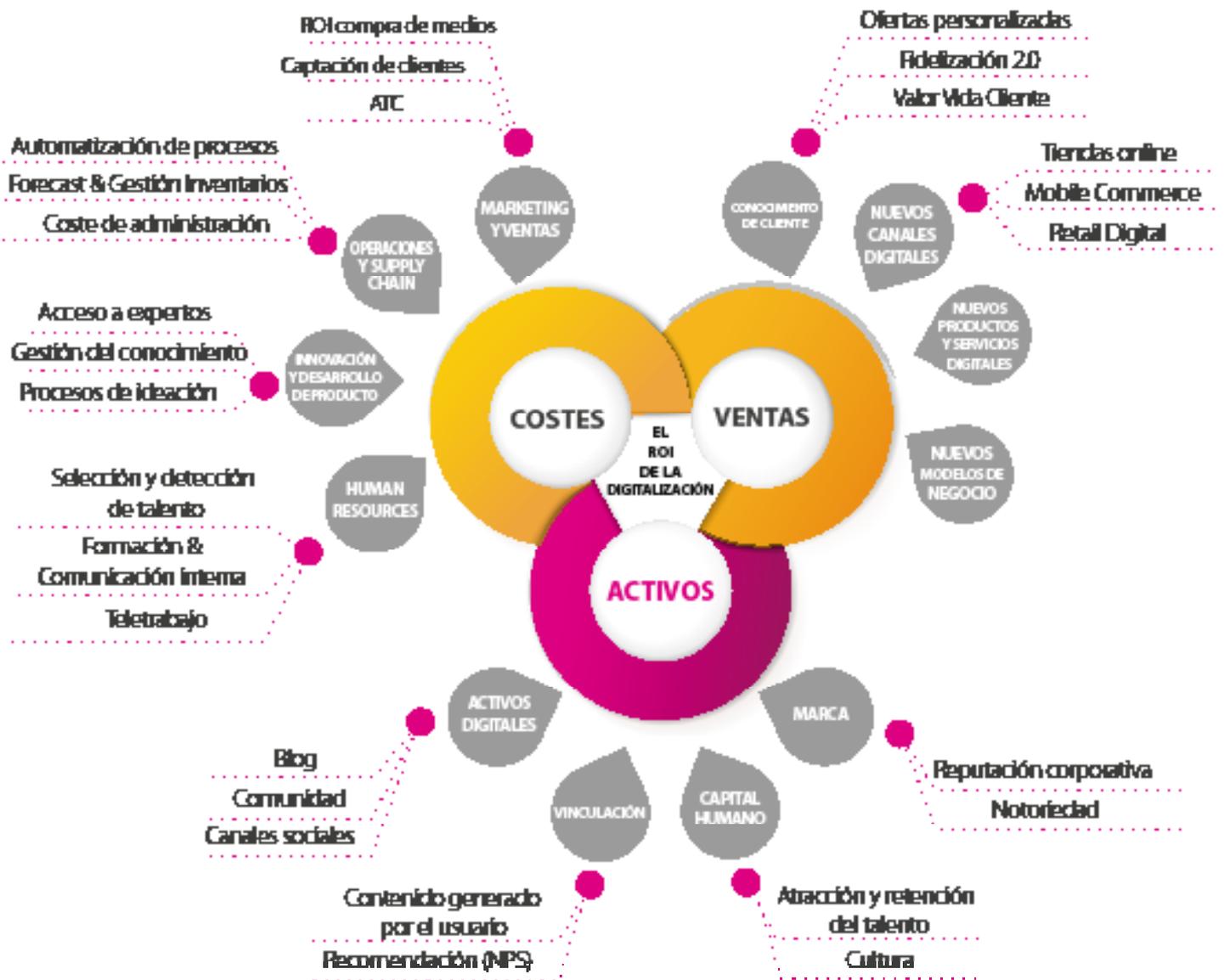


Fig. 2 - Ejes del retorno de la inversión de la transformación digital. Las ventas, costes y activos se benefician de la digitalización de la empresa.

# Trabajando en tres áreas: cliente, modelos de negocio y empresa

**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.**

Fruto de nuestra colaboración en proyectos con grandes organizaciones, desde Territorio creativo apostamos por el siguiente marco de trabajo:

- 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*. Lo organizaremos en los siguientes apartados a la manera clásica: marca, ventas, fidelización.
- 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.

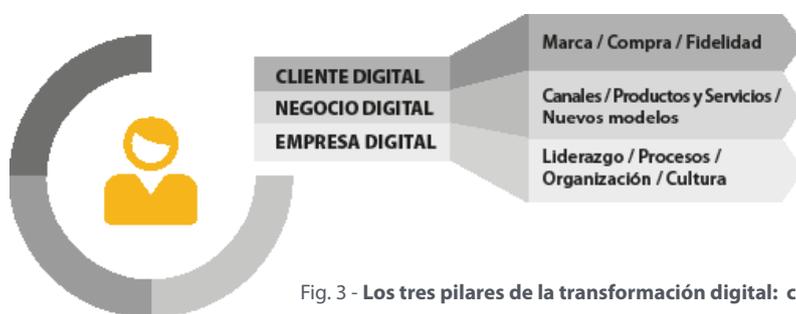


Fig. 3 - Los tres pilares de la transformación digital: cliente, negocio y empresa digital.

**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.



---

# Ciente digital

## Nuevos hábitos y experiencias digitales



## EL CLIENTE NO ES “MULTICANAL”, SENCILLAMENTE BUSCA UNA EXPERIENCIA INTEGRADA E “INTERACTIVA”

La conexión a Internet y el auge de los dispositivos móviles han cambiado los hábitos de acceso y consumo de información de las personas, así como sus canales de relación.

---

**Dos terceras partes de los puntos de información que influyen las decisiones de compra de los consumidores no son generados por las empresas, sino por otros consumidores<sup>3</sup>.**

---

Se piden recomendaciones de productos en Twitter o en los grupos cerrados de WhatsApp. Se busca información de productos y servicios y se confía en reseñas de usuarios que no conocemos.

**El cliente no es “multicanal”, sencillamente busca una experiencia integrada e “interactiva”. Quiere, por ejemplo, poder terminar una compra que empezó por la tienda online en la app en su móvil sin esfuerzo añadido.** O si hace una compra en la tienda física, espera que el servicio de atención en redes sociales disponga de esa información para que la solución a su problema sea inmediata.



Vídeo de un ejemplo de la influencia del entorno social en el customer journey”

Enlace: (<https://www.youtube.com/watch?v=zjkm1l9tdjl>)

<sup>3</sup> Mckinsey, “The consumer decision journey” (2009)

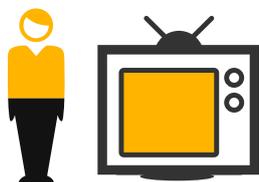
## Nuevos hábitos y experiencias digitales



**25 millones**  
**de personas**  
utilizan un smartphone



El **64%** de los  
**internautas**  
se conecta a Internet  
a través del celular.



Un **60%**  
navega en Internet  
mientras ve TV.



**+118%**  
**videos vistos**  
**en el último año**



De esos,  
**el 51%**  
entran en RRSS.

### Crecimientos de redes



Instagram

**223%**



Twitter

**63%**



Facebook

**58%**



**Colombia es el**  
**el 9º país**

con mayor alcance en  
Redes Sociales

Fig. 4 - Hábitos y experiencias digitales.

# Construyendo marcas en el siglo XXI

Las personas se organizan por intereses en comunidades online. Para entroncar con estas comunidades, las marcas deben abandonar el concepto de target, típico de una comunicación en medios masivos. **En un entorno de interacción, la identidad no se construye sólo con contenidos y diseños webs** muy bien elaborados. Si una marca va bien vestida, pero no me trata bien o no me responde en Internet, pierde credibilidad y su identidad digital se resiente.

**La comunicación en red obedece a nuevas reglas.** En la red se prima la interacción, la creación de nodos conectados entre sí que se hablan y que construyen valor de manera colaborativa. **No contamos con audiencias cautivas a las que podamos interrumpir el contenido y lanzar nuestras proclamas propagandísticas.** Tendremos que ganarnos la atención en una economía de la escasez. Se trata de crear nodos y conseguir que las personas decidan voluntariamente “conectarse” a esos nodos digitales.



Fig. 5 - Análisis de la experiencia digital de los clientes. Marcas digitales, ventas y proceso de compra y fidelización de clientes.

# Toyota AYGO

www.ligateunaygo.es  
#ligateunAYGO

**Las mejores campañas no son las que hacen las marcas, sino las que hace la gente**

## **POR PRIMERA VEZ UN COCHE FUE LIGADO A TRAVÉS DE WHATSAPP**

Territorio creativo lleva trabajando para Toyota más de 5 años. Entre nuestros objetivos siempre ha estado subrayar el posicionamiento de Toyota como marca innovadora y pionera en la utilización de la tecnología social, poniendo a sus fans en el centro de su estrategia. Lo más innovador de esta campaña fue que, por primera vez, una marca utilizaba WhatsApp (España es el país de Europa con mayor penetración de esta aplicación) como plataforma de intercambio de contenidos y comunicación con los jóvenes, target del Aygo.

**Otros objetivos buscaban aumentar la comunidad**, gracias al potencial de escalabilidad de la propia acción.

- La campaña planteaba también la generación de **contenido audiovisual potencialmente viralizable, que activara tráfico** cualificado hacia el site.
- Adicionalmente, se esperaba **obtener visibilidad y redifusión en medios nacionales e internacionales** sectoriales y generalistas.

El concepto creativo de la campaña surgió de las siguientes preguntas: dónde están los jóvenes y qué les gusta hacer. Los insights obtenidos (pasan más tiempo en WhatsApp que en cualquier otro medio, y gastan mucho tiempo en “ligar”) nos llevaron en la dirección adecuada, y de ahí surgió el reto de #ligateunAYGO, para que los jóvenes hicieran lo que mejor se les da. **Se dotó de personalidad al coche, que tendría un número propio de teléfono** para que los candidatos pudieran comunicarse con él.

Por primera vez, la comunidad podría...

1. Conocerle a fondo a través de WhatsApp.
2. Intentar conquistarlo a través de mensajes, imágenes, notas de audio o vídeos.
3. Ganárselo para siempre.

**Innovación, creatividad y marketing de comunidades para el lanzamiento del Toyota AYGO**

www.ligateunaygo.es  
#ligateunAYGO

En poco más de 48 horas desde el lanzamiento de la campaña, los objetivos totales de impresiones, interacciones y **contenidos generados por los usuarios** se habían cubierto casi al 50%.

Al finalizar la campaña, menos de 20 días después de su lanzamiento, el Aygo tenía una afortunada ganadora, nuestras oficinas se habían llenado de regalos para el coche, y los canales sociales hervían con mensajes, canciones y vídeos de amor en los que, en su afán de conquista, los usuarios volcaron su creatividad. Los resultados hablaban por si mismos:

+ 89.000 mensajes  
+ 16.000 pretendientes  
+ 8.800 declaraciones de amor en forma de archivos multimedia (UGC)  
+ 700 comentarios a la hora, con picos de 300 conversaciones simultáneas  
+ 30 millones de impresiones, el 50% de ellas generadas por los usuarios  
  
35% SOV del modelo en su segmento.



Share of voice

Enlace vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=dRzSZdUIPbQ>

## Los diez mandamientos de la comunicación en red

- 1 Escucha Activa**

No forzar mensajes sino escuchar a la comunidad, detectar lo que funciona. Es importante pedir feedback. Analizar las motivaciones y construir sobre ellas. Utilizar el potencial de las ideas co-creadas: las mejores ideas pueden estar fuera.
- 2 Del "target" a la "comunidad"**

En comunicación en red no se contratan espacios sino que se "gana" la atención. Debemos pasar de la audiencia a la interacción. Las personas deciden voluntariamente vincularse a nuestros nodos.
- 3 Fans de tus fans**

Nuestra comunidad debe ser la protagonista de nuestra comunicación. Comunicamos para emocionar, crear relación y compromiso frente a un enfoque tradicional de impacto a una audiencia pasiva.
- 4 Las empresas son medios de comunicación**

Debemos desarrollar activos digitales propios para comunicar sin intermediarios.
- 5 Community Management**

Su función es vertebrar: comunicar, conversar, compartir, atender, mimar, escuchar al cliente y a la sociedad en general, potenciando el crecimiento orgánico, robusto y constante. Y dinamizar con acciones concretas con planificación y objetivos propios para lograr crecimiento inorgánico.
- 6 Principio de utilidad**

Crear nodos y acciones pensando en el beneficio de la comunidad. Un contenido que informa, educa, divierte o emociona es un contenido útil.
- 7 Fail often, fail quick, fail cheap**

Fallar será lo normal. Hay demasiado ruido, demasiadas probabilidades de no destacar. Es necesario un desarrollo ágil de campañas. Lanzamientos rápidos, si fallan iremos a por otra idea, si funcionan seguiremos invirtiendo.
- 8 On/Off/On**

El mundo es *on/offline*. La experiencia física se amplifica *online* y el conocimiento *online* se asienta *offline*. La experiencia se comparte en directo. La marca tiene que estar presente donde está el cliente.
- 9 Recomendación social y contenido generado por el usuario**

Trabajamos para que otros recomienden nuestros productos. Y para incentivar el poder creativo de las personas.
- 10 Hazlo Social. ADN Digital**

Productos y servicios que integran lo social y digital en su concepción. No se trata de ir a las redes a comunicar, sino de integrar las redes y contextos digitales como elementos esenciales del proceso de consumo de dichos productos y servicios.

# La digitalización del proceso de compra

La convergencia de la experiencia de compra digital y física es inevitable. **La visita a la tienda y posterior búsqueda online de la mejor oferta (showrooming) o el proceso de búsqueda de**

**información online que precede a la compra del producto offline (ropo) son tendencias que demuestran la necesidad de integrar el mundo on y el mundo off.**

A continuación proponemos algunas recomendaciones para abordar este proceso:

- **Digitalizar el retail físico para crear una experiencia integrada.** La experiencia multicanal de los clientes y el acceso mobile, está imponiendo la adaptación de la experiencia de compra en la tienda física. Burberry ha trabajado en ello. En su “Burberry World Live Flagship”, situada en el número 121 de Regent Street en Londres, **difuminan las barreras entre lo físico y lo digital.** La tienda cuenta con casi 500 altavoces, 100 pantallas, animaciones digitales como lluvias virtuales y espejos transformados en pantallas interactivas mientras los compradores navegan con gabardinas, bolsos y complementos. Es una manifestación física de la tienda *online*. Un híbrido *on-off*. En las pantallas interactivas se proyectan en directo los acontecimientos internacionales de la marca.



Fig. 6 - Digitalización del retail físico

- **Replicar la experiencia física en la compra online.** Integrando funcionalidades sociales en las tiendas *online* (una de las áreas de trabajo impactadas en el Social Commerce), las empresas buscan complementar la “fría” compra *online* con un toque humano. Recomendaciones, amigos en Facebook, *ratings* o funcionalidades más avanzadas de telepresencia. Toyota ha diseñado, **con la herramienta Hangouts de Google, un configurador virtual de coches**, para replicar la experiencia de la visita a un concesionario con amigos, en un entorno virtual.

- **Combatiendo el efecto *showrooming*. Nordstrom ha diseñado una sencilla app para ayudar a los clientes de sus tiendas físicas a elegir el modelo de gafas de sol.** Herramientas como shopkick, permiten a los clientes obtener recompensas “virtuales” usando el teléfono celular en la tienda física. Algunas llegarán a ofrecer la comparación de precios *online* insitu (4 de cada 10 internautas mexicanos declararon usar sus dispositivos móviles para comparar precios mientras estaban en una tienda)<sup>4</sup>, para mantener bajo control el proceso y aprovechar para ofrecer ofertas o promociones especiales, combatiendo así la guerra de precios *online* y poniendo foco en la experiencia y el servicio.



**La digitalización de la fuerza de ventas.** No todo se reduce al entorno *B2C*. **Muchos de los procesos de compra y venta *B2B* también se ven impactados por la digitalización.** Las personas compran a personas y las herramientas digitales y sociales constituyen una oportunidad para los vendedores de extender a lo digital la relación con posibles clientes. A igualdad de condiciones, un competidor podría estar manteniendo por Twitter una interesante charla nocturna sobre un programa televisivo con nuestro *prospect*, mientras nosotros imaginamos una excusa para llamarle al día siguiente. Estas prácticas crean oportunidades mediante la gestión de vínculos débiles para que un posible

“decisor” conozca mejor nuestras capacidades profesionales sin que necesariamente por ello, se esté desviando la evaluación objetiva de un proceso de compra. Los medios sociales pueden sernos útiles, en mayor o menor medida y según las circunstancias particulares de cada venta, en todas las fases del proceso comercial. **Empresas como IBM ya han incorporado con éxito la captación de leads vía medios sociales para sus equipos de ventas *B2B*.** Fundamentalmente, durante las etapas de prospección y contacto, será un uso más de investigación el que podamos hacer de las redes sociales, mientras que será más relacional durante la negociación, cierre y seguimiento.

<sup>4</sup> Fuente: [MillwardBrown](http://www.iabmexico.com/consumo-medios-y-dispositivos-mexicanos): (<http://www.iabmexico.com/consumo-medios-y-dispositivos-mexicanos>)

# Fidelización de clientes en un contexto digital

El auge de los *smartphones* (el 60% de los internautas mexicanos declara ser poseedor)<sup>5</sup>, las redes sociales y la convergencia de diferentes tecnologías digitales, como la geolocalización o el tratamiento masivo de datos, entre otras, ha creado un entorno de comunicación multicanal con nuestros clientes.

**El servicio de atención al cliente en redes sociales no es un canal adicional.** Se trata de un nuevo canal con nuevas reglas y características propias, que genera expectativas diferentes en los clientes, en lo que toca, por ejemplo, a los tiempos de respuesta o al impacto que una mala atención puede tener en nuestra reputación. Entender cómo, desde el año 2010, el Banco Sabadell comenzó a explorar la atención a sus clientes a través de las redes sociales, consolidando un sistema que atiende 24/7 a día de hoy, nos abre los ojos hacia el mundo de posibilidades que tenemos por delante.

**Los programas de fidelización se han quedado obsoletos.** Según un estudio de The Logic Group 2013, cada español participa en una media de 5,8 programas. Es evidente que los programas de fidelización funcionan, pero ojo, también pueden hacernos perder mucho dinero, incentivando a quienes no debemos y viceversa. Aunque la tarjeta física sigue siendo la reina de los programas existentes, todo va a cambiar muy rápidamente.

**La fidelización digital establece recompensas que premian la interacción, no sólo la transacción.** Se pueden ofrecer recompensas o incentivos por participación, recomendación, seguimiento de una marca, etc. Tiene sentido que veamos una evolución hacia programas de fidelización digital, donde los consumidores se relacionan con las marcas de forma personalizada (aparte de incentivar por la relación de

compra) y también pueden interaccionar con otros consumidores, haciendo que esta interacción social refuerce el sentimiento de pertenencia.

**La gamificación no salvará nuestro programa de fidelización pero puede ser de ayuda.** La *gamificación*, un neologismo anglosajón que viene a designar la aplicación de dinámicas de juego en entornos que no son juegos, ha entrado con fuerza en las herramientas que las empresas están utilizando para generar notoriedad y, sobre todo, para fidelizar a los clientes. El objetivo es enseñar, persuadir, motivar y desarrollar relaciones con los clientes. Pero no debe ser un fin sino un medio. Al definir un plan de gamificación debemos listar los comportamientos que queremos incentivar, priorizarlos y situar los incentivos adecuados para cada uno de ellos.

**Los smartphones cambian las reglas del juego.** Un teléfono siempre en nuestro bolsillo, que nos facilite escanear un código, hacer una foto o poner un comentario, unido con técnicas que premien comportamientos beneficiosos para las marcas y el análisis masivo de datos, enriquecerán y cambiarán para siempre los programas existentes basados en puntos y motivaciones extrínsecas.

**La personalización aumenta el valor percibido por el cliente.** Con la evolución de la analítica, el conocimiento de cliente a un nivel cada vez más cercano a la individualidad permite desarrollar programas de fidelización casi como si se trataran de comunicaciones tú a tú. La empresa sabrá que las necesidades y preferencias de María son distintas de las de Sara y, con ello, podrá personalizar sus ofertas, productos y servicios.

<sup>5</sup> Fuente: [MillwardBrown](http://www.iabmexico.com/consumo-medios-y-dispositivos-mexicanos): (<http://www.iabmexico.com/consumo-medios-y-dispositivos-mexicanos>)



## El reto del CRM Social / Digital

Existe mucho interés en torno al *Social CRM* y muy poco conocimiento al respecto. El *Social CRM* no es software. Es un conjunto de procesos, técnicas y metodologías orientadas a integrar los medios sociales en la relación con el cliente, que se verán “lógicamente” soportadas por tecnología. El *Social CRM* es la capa de contacto con el cliente, del marketing en medios sociales. Diferenciamos dos dimensiones:

- ***Social CRM Operacional***: basado principalmente en la atención al cliente multicanal, con foco en medios sociales.
- ***Social CRM Analítico***: información “comportamental” obtenida a través de diálogos online, solicitando a los clientes sus datos de perfiles sociales (Facebook, Twitter, . . .), de procesos sociales o de interacción con contenidos.

El *Social CRM* analítico, orientado al conocimiento de nuestros clientes, se trata de un enfoque complejo, tecnológicamente y “legalmente” hablando. **Las empresas almacenan información desactualizada y transaccional de sus clientes, del tipo “rellene-este-formulario”. El reto del CRM Social / Digital es precisamente complementar esta información con la inmensidad de datos desestructurados, digitales y sociales que los clientes pueden poner voluntariamente a nuestra disposición** y que nos proveen de una valiosa información “comportamental”.

Evidentemente, las quejas por intromisión en la privacidad no dejarán de crecer. Como cuando un padre se enteró por los supermercados americanos Target que su hija estaba encinta, al ver que le llegaban cupones descuento de productos para embarazadas. El supermercado lo “intuyó” gracias a sus capacidades estadísticas y la detección de patrones de compra comunes a ese colectivo.

Las ventajas del *Social CRM* son evidentes. Mayor conocimiento de los clientes que nos hará mejorar el *ROI* de cada uno de nuestros canales de promoción (invirtiendo mejor y perdiendo menos balas). La satisfacción de los clientes mejora y además la vinculación también, lo que nos ayudará a desarrollar nuevos productos y servicios y seguramente más certeramente y en menos tiempo.

# Social CRM

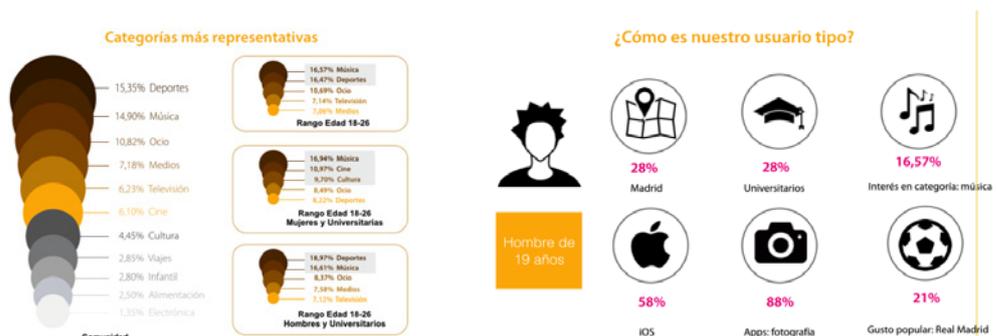
## DATOS SOCIALES PARA MEJORAR LA CAPTACIÓN DE CLIENTES DE UNA ENTIDAD FINANCIERA

Territorio creativo ha colaborado con una de las entidades financieras del Grupo Santander en una iniciativa **pionera** en España de SCRM. El objetivo era potenciar el **conocimiento de los gustos y comportamiento** de uno de sus segmentos objetivo (universitarios) con el que la captación no era satisfactoria. De esta forma, podrían lanzarse campañas de captación personalizadas, optimizadas y adaptadas a los gustos del potencial cliente, apoyando al **negocio**.

Por afinidad con el target, se planteó desarrollar un juego en dispositivo móvil (IOS y Android), una plataforma de gamificación y una plataforma de captura de datos sociales, todo ello integrado con información del banco en sus servidores (proceso de registro). Una vez lanzado, el juego obtuvo **28.000 descargas**, y cerca de **1.000 usuarios** proporcionaron voluntariamente datos identificativos, lugar de nacimiento, edad, email, localización, lista de amigos y "me gusta" en las páginas (**gustos y aficiones**). Se categorizaron casi 90.000 gustos, obteniendo más de 2 millones de impresiones.

Un exhaustivo trabajo de **segmentación, análisis, categorización en interpretación de todos estos datos** ha permitido a la entidad conocer a la **población** que ha participado en la iniciativa y lo que es más importante, **conocer en detalle lo que caracteriza e interesa** al principal segmento target para el banco, a nivel casi individual.

**Extrapolando este conocimiento, la entidad ya ha lanzado campañas de captación con campañas e incentivos personalizados, que han mejorado mucho la conversión** y potencian la vinculación. En la medida de lo posible, todas las nuevas campañas estarán alineadas con los gustos identificados (deporte, Amazon, Música electrónica, cine), y llevarán adjunta la **captura de datos sociales**, de manera que la base de datos se alimente y ya no sea necesaria ninguna extrapolación, sino que se podrá conocer los gustos de cada cliente de manera individual (microsegmentación) de cara a una conversión directa.



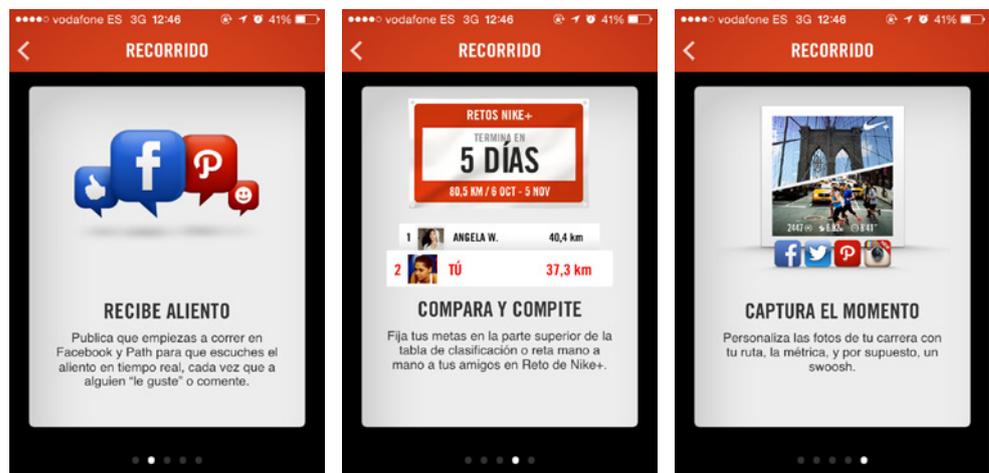
# Nike+

## La comunidad de corredores creada alrededor de una app

**En 2010 Nike lanza la app Nike+ que utiliza tecnología GPS para hacer el seguimiento de datos de las carreras de los usuarios. La app está integrada con las redes sociales, permitiendo a los usuarios compartir los datos de sus entrenamientos. Este paso le ha permitido crear su propia comunidad social.**

Una comunidad de corredores, con aproximadamente 7 millones de miembros en 2014, que comparten voluntariamente sus carreras a través de sus dispositivos digitales. Disfrutando de dinámicas de juego, compiten consigo mismos o con otros corredores, recibiendo reconocimientos emocionales (como medallas o ver su posición en rankings, entre otros) por alcanzar retos. Pueden sumar nuevos dispositivos, como **la pulsera Fuel Band o el Nike+ Sportwatch GPS que registra la ubicación, el ritmo y la distancia, mide las calorías quemadas y, asociado a otro dispositivo, el transmisor Polar Wearlink+, también registra el ritmo cardíaco. La explotación de las rutas más transitadas por los corredores podría llevar a Nike, por ejemplo, a realizar acciones de comunicación publicitaria en la cercanía de dichas rutas.**

Un sinfín de posibilidades que Nike ha abierto gracias a la comprensión de los usos digitales de las personas, más allá de una tarjeta física para acumular y canjear puntos de un programa de fidelización tradicional.



App Nike+. El usuario puede compartir su actividad en redes sociales y recibir el aliento de sus amigos en tiempo real, compararse en un ranking o retar a otros usuarios.

---

# Negocio digital

Canales, productos  
y modelos disruptivos



## TARDE O TEMPRANO MUCHAS EMPRESAS SE ENFRENTARÁN A LA DIGITALIZACIÓN (O COMODITIZACIÓN) DE SUS MODELOS DE NEGOCIO

En el año 2005, Flickr ganó la partida a otros servicios para subir fotos *online*, integrando funcionalidades sociales inherentes al acto de compartir fotos con nuestros amigos. Crear diferentes grupos (familia, amigos, conocidos), permitir comentarios, crear muros compartidos, etiquetar fotos. En 2004 Flickr fue uno de los servicios estrella que sirvió de inspiración, en parte, a Tim O'Reilly para acuñar el término web 2.0. Flickr "hizo social" un servicio que existía previamente. Kodak llevaba años intentando popularizar sus servicios de álbums *online* pero no fue capaz. **Años más tarde, a finales de 2010, Instagram ganó 1 millón de usuarios dos meses después de**

su creación. Se trataba de una App para iPhone. Sólo eso. Y le ganó la partida a Flickr. El innovador se vio superado por otro innovador.

**Las empresas tradicionales están obligadas a defenderse de estos modelos disruptivos.** Tarde o temprano muchas empresas se enfrentarán a la digitalización (o comoditización) de sus modelos de negocio. **La digitalización supone una importante disminución de las barreras de entrada de nuevos players.** Ante ese escenario, abrir los procesos de innovación puede convertirse en una palanca de crecimiento.



En Instagram los usuarios comparten fotos y vídeos de corta duración con otros usuarios de esta red y disponen también de una integración sencilla con Facebook y Twitter para publicar allí esos contenidos.

# eCommerce: nuevos canales de distribución

En el Índice Global de eCommerce Retail 2015 México sale en décimoséptima posición, con un resultado de atraktividad ligeramente superior al de España y muy buen resultado a nivel de potencial de crecimiento <sup>6</sup>. Según Forrester, el eCommerce en Brazil, Argentina y México, incrementará más de dos veces su volumen de ingresos desde los 20 billones de dólares en 2013 a los 47 billones en 2018 <sup>7</sup>. Se espera que en México el número de personas que realizan compras online duplique hasta 2019 y las compras a través de smartphones y tablets representarán más de 1/3 del total de compras online <sup>8</sup>.

**El eCommerce no es un cambio drástico de modelo.** Ha sido una de las palancas más importantes de la digitalización de los negocios, desde hace 20 años. Aún siendo la realidad más visible y de corto plazo, **su peso real en la transformación digital es menor** del que pueden tener otras posibilidades de la nueva web social o la economía colaborativa.

**Jaque al retail físico tradicional.** A día de hoy, el anuncio del cierre de cientos de tiendas físicas en USA es notorio. Más de 200 en muchas enseñas, de aquí a unos meses, como Staples, Barnes & Nobles, GAP, Abercrombie & Fitch... que están viendo caer sus ventas "offline" entre un 3,4 y un 5% desde 2010. Sin embargo, al mismo tiempo, las ventas *online* están llevando al retail en USA, en general, a un crecimiento sostenido. Uno de cada 20 dólares ya está en el comercio *online*. Y la compra desde el teléfono celular y los *tablets* no está haciendo más que acentuar la situación. En España, empresas como El Ganso que declara que los accesos a sus catálogos online desde entornos mobile, ya superan el 60%.

<sup>6</sup> [ATKearney](#)

<sup>7</sup> [Forrester](#)

<sup>8</sup> [Forrester](#)

## Una nueva oportunidad para empresas de consumo.

Muchas productoras de bienes de consumo están entendiendo que sus canales de distribución tradicionales (gran *retail*) pueden no verse afectados si desarrollan un *eCommerce* para vender un tipo especial de productos o conquistar nuevas geografías. La empresa gana información directa del mercado que le ayuda a crear una experiencia de cliente y confía en incrementar sus ventas de manera significativa en el medio plazo.

**Creando experiencias multicanal.** En 2013 Lego lanzó su app móvil LEGO Connect que actúa como una fuente de información de producto ampliada, integrando las animaciones 3D que tienen en sus tiendas. Escaneando los contenidos de la revista LEGO Club, el usuario accede a contenido adicional enriquecido con tecnología de realidad aumentada. LEGO consigue enlazar la tienda física, su soporte/canal revista y la app a través del contenido disponible, creando una experiencia de usuario emocionante.



LEGO Connect es una app que, integrada con la revista LEGO Club, proporciona experiencias de realidad aumentada a sus usuarios



Amazon. El retail digital sigue incrementándose mientras el consumo de tiendas físicas se transfiere al comercio online.

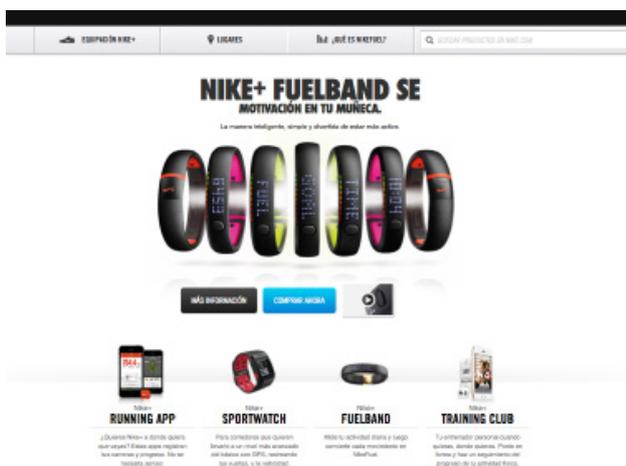
# Construyendo bienes y servicios digitales

Cuando una empresa como Nike desarrolla y vende un producto tecnológico como una pulsera digital, para ayudar a sus clientes a mejorar como deportistas y cuidar su salud, asistimos a una extensión del negocio hacia un producto digital, derivado de la misión principal de la compañía, que no es hacer un producto concreto -zapatillas- sino facilitar un estilo de vida.

**Hardware y software para la gestión de la experiencia.** **Mattel** es consciente de la “amenaza/oportunidad” del ocio digital de sus clientes, y **aprovecha los nuevos entornos para generar nuevas vías de negocio, a través de contenidos (películas Barbie), aplicaciones para iPad, productos digitales integrados, etc.**

Ahora una niña puede comprarle vestidos a su Barbie física, o comprar complementos digitales dentro de la App de Barbie para iPad. O jugar a un videojuego que tiene de protagonista a su muñeca favorita.

**Nuevas capacidades para el desarrollo de bienes digitales.** **Hasbro** adquirió en 2013, una participación mayoritaria de Backflip Studios, una empresa de juegos para celulares y tabletas, para construir así la presencia multicanal de sus juguetes infantiles. Ha iniciado además *partnerships* con otras empresas como Ubisoft, para desarrollar juegos de nueva generación. El éxito de su muñeco Furby, está asociado a una app en la que los niños pueden cuidar y disfrutar de él y donde están disponibles otros juegos relacionados con el universo Furby.



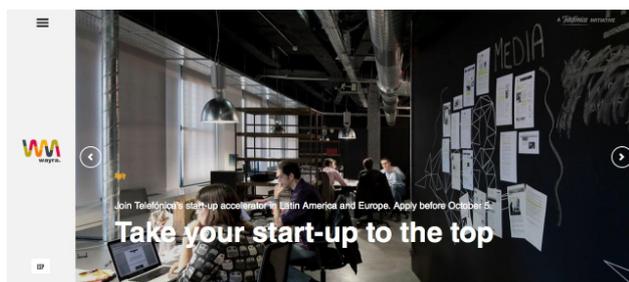
Nike Fuel Band, la pulsera digital que cuenta los pasos y mide la energía quemada diariamente. La información integrada con la app Nike+ permite al usuario establecer metas y monitorizar su progreso.

# La disrupción habilita nuevos modelos de negocio

Las empresas tradicionales lanzarán nuevas iniciativas empresariales para defenderse de modelos tecnológicos disruptivos.

## De la evolución digital a la innovación disruptiva.

Una empresa como Waze (adquirida por Google) parte de un servicio existente -la navegación GPS- y añade varias tecnologías que mejoran el servicio hasta tal punto que se convierte prácticamente en algo nuevo. Por un lado, cada teléfono activo que usa el navegador es un sensor que mide la velocidad del vehículo. El análisis en tiempo real de todo ese movimiento (big data + inteligencia artificial) es capaz de detectar atascos de tráfico y así, generar nuevas rutas para ahorrar tiempo y combustible a sus usuarios. Además éstos pueden avisar a otros conductores de problemas en las calles o carreteras, advertir manualmente de atascos, imprevistos, radares. ¿Cómo piensa monetizar Waze un servicio que es de uso gratuito? Cuando nuestro coche se detiene, aparecerán anuncios que desaparecen al retomar la marcha. Waze sabe de antemano la ruta que seguimos y dónde estamos en cada momento, así que podrá insertar ofertas hiperlocalizadas de gasolineras, restaurantes, hoteles.



Wayra. La incubadora de startups digitales creada por Telefónica.

**Las empresas tradicionales a la caza de la startup digital. Telefónica crea Wayra** una incubadora de *startups* digitales, para apoyar iniciativas incipientes, que pueden convertirse en el próximo WhatsApp, y estar así cerca o participar directamente del éxito de servicios que llegarán a canibalizar sus propios ingresos. **BBVA abre una oficina de observación tecnológica en Silicon Valley** y compra Simple, una *startup* americana que ofrece a sus clientes métodos para gastar de manera inteligente y ahorrar a través de aplicaciones para Android e iOS.

**La empresa como plataforma. SAP ha creado un ecosistema de consultores que se ganan la vida implantando su software.** Las tecnologías digitales facilitan el proceso de creación de plataformas sobre las que otros pueden generar riqueza, igual que un sistema operativo permite desarrollar aplicaciones a otros creadores. Erigirse en plataforma posibilita un crecimiento robusto y rápido. Una empresa en red está mejor preparada para nuestra realidad fluida. **Muchos proyectos de la denominada economía P2P o colaborativa, como Airbnb o Uber, trabajan para convertirse en el tablero de juego sobre el que los participantes desarrollan su actividad económica.**



A través de su app Uber conecta pasajeros con conductores de vehículos registrados en su servicio para la contratación de un servicio de transporte.

## Economía Colaborativa: eficiencia y escala para activos infrautilizados

Tan sólo la noche pasada más de 50.000 personas han alquilado un apartamento a través de un servicio que en 2013 ya ofrecía más de 250.000 habitaciones repartidas en 30.000 ciudades a lo largo de 192 países. Sin embargo, lejos de ser una cadena hotelera, son los propietarios los que alquilan sus habitaciones a personas que no conocen. Y el artífice de juntar a particulares es Airbnb, una empresa de San Francisco, que nace en 2008. Y que, desde entonces, ha sido usada por más de 4 millones de personas.

La economía colaborativa (*sharing economy*) aprovecha las nuevas tecnologías para hacer eficiente el uso compartido de bienes y servicios infrautilizados. Este movimiento, propiciado por la reducción de costes de transacción en Internet y por la posibilidad de construcción de reputación en redes sociales (que permite a ambas partes evaluar la otra aportando confianza a la transacción), es uno de los caminos hacia la innovación disruptiva que algunas organizaciones ya han emprendido.

**onefinestay** Search Our service Jobs Be a host Bookings +44 20 7167 2124 Enquiries

**THE UNHOTEL.**

So there's this new thing: the unhotel. And we're it.

We give you the chance to stay in someone's place while they're out of town. It's for their life for a few days and nights. And like you own the place. Because, for a few days, you do.

**The home curators**  
We've sauntered through world cities like London and New York to curate a collection of homes which are discreet, elegant, quirky and surprising.

**Bel hops & broomsticks**  
Every single one of the homes is different. But they all offer the same delicious levels of comfort and character.

**A piece of cake or two**  
Stay by the night, pay by card - it's as easy as booking a hotel room and there's a service to match.

**Our guests get an iPhone for rate and discovering local tips**  
Use the iPhone to make free local calls during your stay - or to reach us at any time. It will be there to help you book a cab to get you around town. And to top it off we give you personalized recommendations from the family who actually live where you're staying.

**Bla Bla Car**

Conectamos Conductores con Pasajeros para compartir coche

¿Conduces a algún lugar?  
→ Publica un viaje

**Encuentra un viaje**  
Elige entre más de 1 millón de conductores en Europa

De: A: Fecha: **Buscar**

**TaskRabbit**

What do you need help with?

Cleaning Handyman Personal Assistance Moving Help

**Live smarter.**  
Get things done easily, reliably and quickly.

1 Tell us what you need 2 Choose a Tasker 3 Kick Back and Relax

Every Tasker is fully vetted and background checked.

**We'll do what you don't want to...**

- clean your house
- run your errands
- clean your oven
- build your IKEA furniture
- hang your shelves

**...so you can do what you love.**

- hang out with your kids
- read a good book
- go for a bike ride
- catch up with friends
- write your novel

Las plataformas de economía colaborativa son el elemento de conexión entre particulares que ofrecen un servicio y aquellos que están interesados en el mismo.



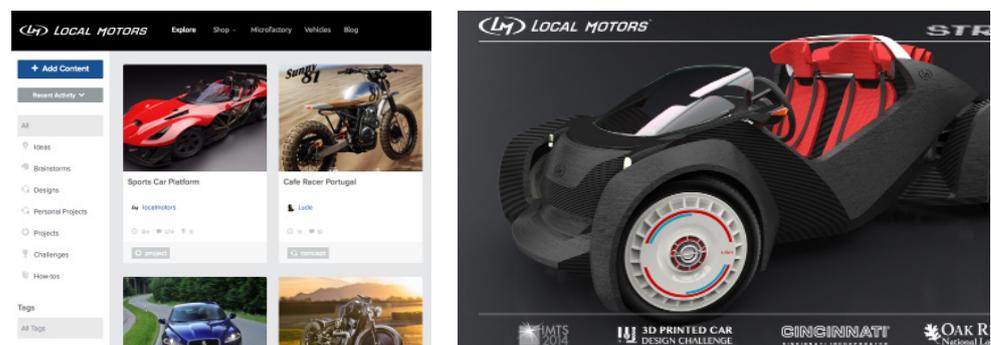
## Co-creación para llevar innovación al mercado

**Local Motors es una empresa estadounidense fundada por John Rogers. Se trata de la primera comunidad de co-creación de automóviles y es una empresa pionera en la producción de vehículos “a la medida” del comprador.**

Los miembros de la comunidad pueden participar proponiendo sus propios diseños de coche a través de mecanismos de innovación colectiva. Cualquiera puede crear un nuevo proyecto, que Local Motors define como “lo que todo el mundo por igual puede crear, revisar, evaluar, seguir, comentar, añadir y mejorar”. Cuando estos proyectos están lo suficientemente maduros, pasan a concurso donde se trabaja sobre áreas concretas con el objetivo de avanzar de forma rápida y eficiente.

De entre todas las aportaciones realizadas en la comunidad de Local Motors, ésta elige el ganador teniendo muy en cuenta los votos y valoraciones del resto de individuos. El incentivo principal para la participación, más allá de los premios de las competiciones, es básicamente el placer de diseñar el propio vehículo que se fabricará y se tendrá la posibilidad de adquirir.

Siete años después, congregan un equipo internacional de apasionados por la automoción entre diseñadores, ingenieros, fabricantes y expertos. Partiendo de tan sólo 63 empleados contratados, consiguen dar forma al talento de 39.600 miembros de su red. Esta comunidad actualmente aporta más de 5.600 diseños y 1.700 ideas en torno a 16 proyectos abiertos.



Plataforma colaborativa y proyectos propuestos por la comunidad de Local Motors.



---

# Empresa digital

## Cultura y valores, líderes y procesos

# LA NUEVA EXPERIENCIA DE CLIENTE Y LOS MODELOS DE NEGOCIO CAPACITADOS OBLIGAN LAS EMPRESAS A TRANSFORMARSE INTERNAMENTE

**La transformación nace de dentro.** La nueva experiencia de cliente y los modelos de negocio capacitados que ya hemos visto, obligan a las empresas a transformarse internamente para desarrollar una cultura digital, procesos y

operaciones más ágiles y de trabajo y colaboración en red, que les permitan hacer frente al cambio con la rapidez que demanda el mercado. Y sin el compromiso férreo de la alta dirección no podremos transformar la cultura corporativa.



Fig. 7 - La visión interna de la empresa digital. Resumen de los elementos sobre los que la empresa debe actuar en el proceso de digitalización.

# Cómo trabajar la motivación intrínseca del individuo

**En una encuesta realizada por la consultora Towers Watson a 90.000 empleados en 18 países, se puso de manifiesto que sólo un quinto de los mismos se encontraba realmente comprometido con sus empresas.** ¿Acaso no está la motivación de los empleados directamente relacionada con la competitividad de las organizaciones?

Creemos fervientemente que, en este nuevo siglo, **la pregunta clave que debe plantearse una organización que quiere llegar viva al siglo XXII es la siguiente: ¿cómo trabajar en la motivación intrínseca de las personas que conforman un proyecto?** A continuación presentamos tres ejes de trabajo para desarrollar la motivación intrínseca:

- 1 Fijando una Visión.** Algo más grande que el proyecto en sí. En nuestro caso, la misión de Territorio creativo es ayudar a otras empresas a poner a las personas en el centro. Desarrollar relaciones sostenibles con las personas (clientes, proveedores, empleados). Trabajar para construir un mundo mejor nos ayuda a superar las penurias del día a día.
- 2 Permitiendo el Desarrollo Personal.** Creando un entorno empresarial colaborativo que fomente la formación, que permita emocionarse siendo mejores en las tareas que desarrollamos. Ofreciendo retos intelectuales, formación y estableciendo un sistema meritocrático.
- 3 Incrementando la Autogestión.** Posiblemente el eje de trabajo más complejo. Debemos dotar a las personas de autonomía para realizar su trabajo, dentro de un marco de responsabilidad y auto-exigencia. El empoderamiento del trabajador funciona en sí mismo como una recompensa emocional. En la empresa de videojuegos, Valve, los trabajadores deciden con quién trabajar en cada proyecto y cuánto tiempo emplear en él. Se les ofrece confianza en la misma medida que responsabilidad para desarrollar proyectos. El “intraemprendimiento” es la fuerza que mueve los nuevos desarrollos de producto.

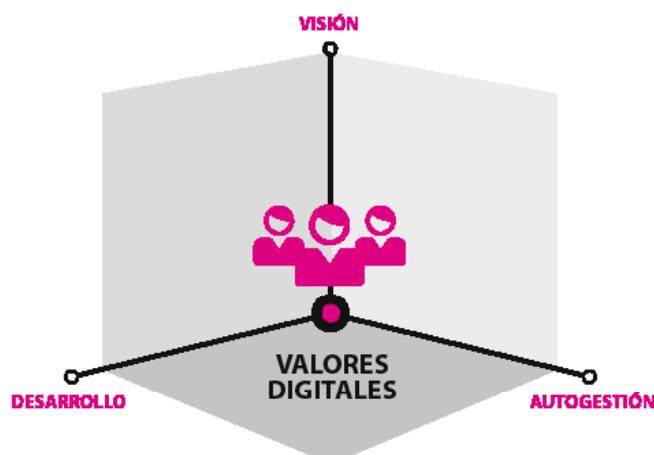


Fig. 8 - Ejes para el desarrollo de la motivación intrínseca de los colaboradores.

**Transparencia y autogestión para un crecimiento sostenible.** No son sólo las empresas digitales las que están adoptando principios de management de autogestión (recientemente también bautizados como holocracia). En el caso de Semco, empresa brasileña fabricante de maquinaria industrial y transformación de acero (entre otras divisiones), los trabajadores conocen los objetivos

de la compañía y deciden sus aportaciones a los mismos y cuántas horas dedicar a cada tarea. **Es una organización donde impera la flexibilidad y la evaluación de desempeño es 360°. Fijan sus propios salarios y deciden los despidos de otros compañeros de manera democrática. La transparencia, la autonomía y la auto-gestión son elementos claves de su cultura.**



Semco, la empresa brasileña que tiene “una forma diferente de gestionar el talento para crear soluciones innovadoras”.

# Las empresas “People First” son más rentables

Existen diversos estudios de múltiples instituciones de prestigio que comparan la rentabilidad, capacidad de innovar y motivación de los equipos de empresas con sistemas de gestión convencionales, frente a empresas que ponen a las personas en el centro de su estrategia: el estilo de gestión denominado “people first”, muy común en organizaciones del entorno digital, pero no exclusivo de este.

El modelo *people first* comparte principios de la economía colaborativa y lo aplican empresas tan diversas como ING, Morningstar, Valve, Airbnb o Netflix o Semco. ¿Y cuales son las bases de ese modelo? **Estructuras planas y abiertas frente a jerarquías y silos. ‘Imprendimiento’ e innovación abierta frente a la cultura de ordeno y mando y departamentos aislado de I+D. Meritocracia en vez de burocracia. Gestión transparente y transversal.**

**Personas contentas y motivadas** que dan lo mejor de sí mismas, focalizando su talento hacia aquello que les gusta hacer y que hacen mejor. **Y la tecnología al servicio de todo esto**, como elemento central facilitador. Factores que,

combinados, están haciendo que empresas como las citadas ganen más dinero, sean más competitivas y generen más valor que el resto.

Un ejemplo muy convincente es el de **Parnassus Workplace Fund**, un fondo que sólo invierte en empresas ‘people first’, y que bate con creces a la media del mercado. Desde su fundación, tuvo un éxito inmediato, demostrado y sostenido: Entre 2005 y 2013 alcanzó un retorno medio anual del 9.63%, frente al 5.58% del S&P Index. Además, según Morningstar, el fondo está por encima de otros 1303 similares en creación de valor para el accionista.

Si le interesa saber más acerca de cómo romper con el *management* tradicional, no se pierda **Lidertarios**, el libro escrito por los fundadores de Territorio creativo, Fernando y Juan Luis Polo, que explica cómo, mediante el sistema de gestión “people first”, muchas empresas internacionales dieron la vuelta a situaciones críticas. Los mismo sucedió con su propia organización, que pasó de 5 empleados en 2009 a casi 100 en 2015, con medias de crecimientos anuales del 30% y presencia en Latinoamérica y España.

## #LIDERTARIOS

Enlace: <http://www.territoriocreativo.es/lidertarios>



# Los valores digitales cimientan la cultura digital

¿Existen principios de trabajo que puedan ser extrapolados desde las comunidades *online*, los proyectos *open source* o las *startups* digitales? Creemos que así es y que estos valores deben ser

inoculados en las organizaciones para hacer frente a los retos que la digitalización impondrá durante los próximos años. Por sólo citar algunos que consideramos más relevantes:

- **Apertura y transparencia. El acceso a la información es “democrático”.** Todos pueden acceder al código fuente, a la información necesaria para tomar decisiones. La confianza se crea porque no hay agendas ocultas, ni datos que hagan desconfiar.
- **Colaboración y co-creación. Las herramientas digitales permiten elevar la colaboración a su máxima expresión.** Son herramientas de productividad personal. La necesidad de perfiles especializados exige más colaboración entre equipos multidisciplinares.
- **Comunidad. La construcción de la inteligencia colectiva se realiza en comunidad,** poniendo en común lo que cada individuo conoce o sabe. Se comparten experiencias, aprendizajes, documentación, puntos de vista. Lo importante es compartir.
- **Reciprocidad y meritocracia.** Los *bloggers* enseñaron a los periódicos a enlazar a las fuentes. **En los entornos digitales, se cita, se agradece, se reconoce. Y se crean estructuras basadas en el mérito,** no en el poder, la influencia o los años de experiencia.

Flexibilidad, tiempo real, transparencia, innovación, conocimiento, diálogo... muchas palabras que han hecho de los contextos digitales estructuras mejor preparadas para crecer en un entorno abierto, incierto y endiabladamente rápido.

**Un nuevo líder para una nueva organización.** La digitalización ha llegado también al *management*. Voces que claman una nueva forma de inspirar y dirigir equipos. Personas que no ejercen autoridad, pero que inspiran a la acción. Hombres y mujeres

que adoptan herramientas centenarias al servicio de una nueva realidad. Diálogo, espíritu de servicio, lectura y escritura, arte y ciencia, humildad. **Un líder que elimina los obstáculos del camino de sus seguidores, un líder que emociona, que crea otros líderes, que lidera en comunidad.** Un líder accesible y humano, que acepta la crítica y transmite feedback. Que da las gracias y los buenos días. Que se rodea de gente mejor que él mismo, porque no tiene miedo. Y que defiende los valores digitales y predica con el ejemplo.

# Las herramientas catalizan la colaboración, la vinculación y la productividad

**Una organización digital actúa como una sociedad en Red.** Una empresa no es digital porque utiliza herramientas y soluciones que lo son, sino porque lo son todos sus procesos y operaciones:

la concepción y lanzamiento de nuevos productos o modelos de negocio, la gestión de la cadena de suministro, la elaboración de propuestas comerciales o la gestión de RRHH.

- **La gestión del conocimiento se descentraliza: la fuerza de la inteligencia colectiva.** En un foro interno, **distintas áreas de la empresa (desarrollo, marketing, ventas, comunicación) comparten información sobre un nuevo producto y construyen sobre el trabajo anteriormente realizado por otros** para preparar el documento de soporte al lanzamiento. En un repositorio de documentos en la nube se accede al histórico de propuestas comerciales que está accesible a cualquiera que necesite recurrir a esa información.
- **Las herramientas digitales simplifican la gestión de proyectos.** No tenemos que estar sentados en nuestra mesa en la oficina para trabajar en un proyecto con nuestro equipo. A través de videoconferencia podemos tener una reunión de estatus por la mañana, aclarar dudas puntuales por WhatsApp y trabajar el resto del día en un documento compartido de Google docs. **En una herramienta online de gestión de ideas, diferentes trabajadores ubicados en cualquier punto del mundo podrán contribuir con nuevas soluciones de negocio**, oportunidades de mejora, votar otras ideas y convertirlas en realidad mediante un esfuerzo cooperativo *online*.
- **Las intranets sociales son las nuevas espinas dorsales de la organización.** Cada vez más, y en beneficio de todos, las redes sociales internas sustituirán al correo electrónico. La serendipia de la conversación *online* "estructurada y desestructurada" al tiempo, enriquecerá el intercambio de ideas, convirtiéndose en fuente de innovación -conectando equipos e ideas- o de productividad -acortando los tiempos para encontrar soluciones o apoyos concretos-. **La posibilidad de buscar, enlazar, categorizar y etiquetar, incrementará la sabiduría colectiva.**

## Innovación abierta: el talento está ahí fuera

Henry Chesbrough, uno de los padres intelectuales de la innovación abierta en las organizaciones decía que *“no todas las personas inteligentes trabajan para nuestra empresa”*.

**Existe mucho talento fuera de las organizaciones que debemos capturar.** Debemos conectar la empresa al exterior y abrir las “barreras corporativas” posibilitando la construcción adicional de valor sobre sus propuestas por parte de *partners*, su comunidad y la sociedad. Aprovechando las diferentes posibilidades que se abren con la digitalización, muchas empresas ya están adoptando metodologías de innovación abierta, co-creación y *crowdsourcing*.

Uno de los casos más conocidos es el de **Procter & Gamble**. En el año 1999 menos del 10% de las patentes de la empresa estaban siendo utilizadas en productos reales. Desarrollaron una **plataforma denominada Connect & Develop para incrementar el número de patentes productivas**, reduciendo los presupuestos de I+d+i drásticamente. En ese proceso de apertura, la empresa americana llegó a acuerdos con numerosas pymes para crear a partir de ellas procesos de innovación, asegurándose P&G un alto nivel de colaboración y efectividad, comprometiéndose a que la mayoría de sus innovaciones tuviesen su origen fuera de la empresa. En 2004 el 35% de los nuevos productos de la empresa provenía de fuentes externas.



Plataforma de innovación abierta Connect & Develop creada por Procter & Gamble para incrementar el número de patentes productivas.



## Fiat Mio: un coche construido a tu medida

**En 2009 Fiat Brasil inició un proceso de innovación abierta y co-creación para el desarrollo de un nuevo vehículo llamado “Mío”, un modelo cuyo diseño quedaría regulado bajo licencias *Creative Commons*. Se creó una plataforma que permitía a los usuarios manifestar sus opiniones y, en paralelo, perfiles en Twitter y Facebook para compartir todo el proceso. Se recopilaron más de 11.000 ideas, procedentes de 17.000 participantes en 120 países.**

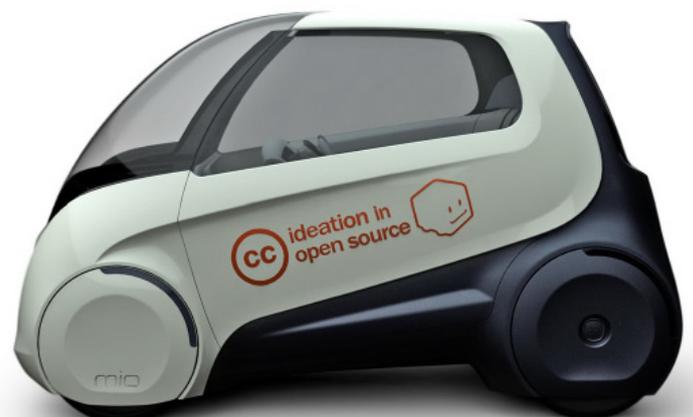
Propuestas relacionadas con el número de plazas, los requerimientos medioambientales o las opciones de multimedia que debería incorporar el coche. Daniel Vitola de Vargas contribuía con la siguiente idea:

- *“El Fiat Mio debe permitir una conectividad total a Internet, allá donde esté. Es importante que herramientas como Google Maps o Earth sean accesibles a los conductores en el día a día. Con código abierto, el Fiat Mio permite la conectividad con cualquier dispositivo, pen drive, iPod y otros aparatos vía Bluetooth”.*

Tras la primera fase, el equipo de Fiat filtró las mejores ideas y las sometió a la votación de los participantes en un diálogo abierto pero moderado por la empresa. En la fase de conceptualización, un equipo de diseñadores de Fiat trabajó abiertamente con la comunidad, comentando *online* las decisiones relativas al diseño, una actitud radicalmente diferente al habitual secretismo que rodea estos procesos.

La presentación del prototipo tuvo lugar en el São Paulo Auto Show de octubre de 2010. Atrás quedaron debates sobre temas tan vinculados con la digitalización como la necesidad de crear un ID para cada coche facilitando su utilización en la web social y en la llegada del “*Internet of things*”, cómo conectar los sistemas móviles y *smartphones* al coche o cómo mejorar los aparatos electrónicos de entretenimiento y navegación propios del vehículo.

El prototipo resultante del proyecto de innovación abierta y co-creación online de Fiat.



# Estructuras organizativas para la transición

La organización de equipos, departamentos y responsabilidades en el proceso de transformación digital es clave. Las aproximaciones existentes son variadas:

- **Un enfoque conservador: equipos digitales que se adjuntan a equipos existentes.** Crear áreas digitales que luego actúan como soporte de otros departamentos, como puede ser el caso de marketing.
- **La figura del Chief Customer Officer y/o Chief Digital Officer.** La misión del responsable “máximo” del proceso digital es asegurar la experiencia de cliente en todos los puntos de contacto o ayudar a implantar la cultura digital dentro de la organización, respectivamente.
- **Laboratorios digitales que incuban proyectos de manera aislada.** Existen organizaciones que han optado por crear departamentos o “laboratorios digitales”. Equipos independientes del resto de la organización que trabajan estudiando la experiencia de cliente y concibiendo productos y servicios originalmente digitales para posteriormente integrarlos en las áreas de negocio. **Tras varios arranques fallidos, Walmart adquirió una empresa y una tecnología de monitorización masiva de conversaciones y lanzó Walmart Labs, con el objetivo de trabajar en el desarrollo de capacidades digitales. En dos años, Walmart ha pasado de facturar online 5 billones a facturar 10 billones de dólares, ganando terreno en un área dominada por Amazon, con 50 billones de facturación.**
- **Incubadoras corporativas de startups.** Telefónica con Wayra o Mercadona con Lanzadera, ejemplifican cómo las empresas están auspiciando y recreando ecosistemas de emprendimiento digital, conscientes de que la mortalidad de las startups es elevada y que se debe diversificar y dotar de autonomía (y pertenencia) a los emprendedores.



El laboratorio digital que creó Walmart, Walmart Labs, desarrolla proyectos digitales partiendo del conocimiento del cliente.

Éstas son nuestras **recomendaciones organizativas** para la digitalización de la empresa:

- **La implicación directa del CEO (y del CIO).** El apoyo firme del CEO es indispensable (es recomendable que pase por una formación previa de alto nivel) para que los equipos sientan el respaldo ante el rechazo al cambio organizativo. Los CIOs, por su parte, tienen una visión general de todas las funciones de la empresa y por eso no deben quedarse fuera de este proceso.
- **El liderazgo personal de un directivo influyente.** Que tenga poder absoluto para intervenir en todas las áreas y liderar los proyectos de digitalización con el apoyo directo del CEO.
- **La creación de laboratorios digitales.** Que demuestren “haciendo” que se pueden desarrollar proyectos de mejora ágiles mediante metodología lean.
- **La formación digital de todos los empleados.** Para que entiendan, con herramientas incluso en el terreno personal, el por qué y los beneficios de las habilidades digitales.







**Nuevas competencias**  
para una nueva realidad

# PARA AFRONTAR LA DIGITALIZACIÓN TENDREMOS QUE INCORPORAR NUEVAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES

Analítica de datos, comunicación, herramientas digitales, metodologías *lean*... Para afrontar la digitalización tendremos que incorporar nuevas competencias y habilidades que, en algunos casos,

podrán ser desarrolladas internamente y en otros, requerirán la adquisición de talento externo a la organización. Hemos agrupado estas capacidades en cinco áreas:

- **Obsesión por la experiencia de un usuario empoderado digitalmente.** Conocerlo y entender su viaje con la marca es indispensable para crear experiencias extraordinarias independientes del punto de contacto. Aprender a vincular y gestionar comunidades en red. Ser tecnólogos y *geeks* para adelantar el uso avanzado que las personas hacen de las tecnologías.
- **Innovación como estado mental.** Para alcanzar resultados innovadores, hay que crear, probar, fallar y volver a empezar. Desarrollemos las capacidades "emprendedoras" de nuestros equipos. Acostumbrémonos a las rutinas del cambio.
- **Datos, la base de la estrategia.** La digitalización supone una liberación masiva de datos transaccionales, comportamentales, sociales. *Zetabytes* de contenidos, de *logs*. Arquitectos de datos, tecnólogos, *business intelligence*, *data warehouse*, *data analyst*, *data scientists*... Nuevas capacidades para una nueva era.
- **Abrir las organizaciones para aprovechar la inteligencia colectiva.** Formar líderes que vinculan e inspiran. Aprender a construir estructuras colaborativas y favorecer la apertura interna y externa para potenciar el aprendizaje y la eficiencia global de procesos dentro de la organización.
- **La comunicación como herramienta de transformación.** Nunca antes ha sido tan importante destacar por encima del ruido y tan difícil capturar la atención de audiencias y comunidades fragmentadas. Oratoria, escritura creativa, creación de vídeo, de infografías, *storytelling*, transmedia... nuevas formas de comunicación adaptadas a la era digital.

## CAPACIDADES DIGITALES

## USUARIO

**Experiencia de usuario/cliente**

Obsesión por el viaje y la experiencia de cliente. Integración de puntos de contacto. Emoción y efecto "wow".

**Gestión de Comunidades**

Construir relaciones con las personas en red. Fortalecer vínculos entre nodos (clientes, proveedores, empleados, ciudadanos).

**Orientación Tecnológica**

Ser geeks para pensar como un usuario avanzado de la tecnología. Adopción temprana de herramientas y plataformas. Desarrollar tecnología.

## INNOVACIÓN

**Enfoque "LEAN"**

**Agilidad para planificar, hacer, medir y mejorar en ciclos muy cortos. Entregar, recibir feedback, cambiar o pivotar.**

**Gestión de resultados**

Equipos multifuncionales de especialistas organizados por proyecto (no por áreas), alrededor de un objetivo común y temporal, con métricas e indicadores de rendimiento.

**Autogestión e "Imprendimiento"**

Obsesión por las estructuras planas, sin jerarquías, sin jefes. Desarrollo del espíritu emprendedor en comunidad. Libertad y responsabilidad.

## DATOS

**Captura de datos**

Detectar y rastrear fuentes de datos, monitorizar online, combinar datos estructurados y no estructurados, internos y externos a la organización.

**Analítica**

Mente analítica (estadística y matemática), para analizar datos de distintas fuentes (transaccionales, sociales, ...). Análisis predictivo y prescriptivo.

**Estrategia apoyada en datos**

Abandonar la gestión por intuición e implantar globalmente en toda la empresa la toma de decisiones apoyada en datos.

## APERTURA

**Liderazgo abierto**

**Líderes que inspiran, no controlan. Que fijan la visión, no microgestionan. Que desarrollan motivaciones intrínsecas, mediante la transparencia y el diálogo.**

**Colaboración e inteligencia colectiva**

**Trabajo en equipos que mutan y fluyen, con especialización cada vez más fragmentada.** Énfasis en la comunicación, en el diálogo y en compartir conocimiento.

**Co-creación y crowdsourcing**

Desarrollo y explotación de comunidades para generar conocimiento y crear bienes y servicios de manera colaborativa.

## COMUNICACIÓN

**Creación de contenidos**

Las empresas son medios de comunicación. Adopción de metodologías y tecnologías para la creación **eficiente de contenidos transmedia.**

**Creatividad "lean"**

**Obsesión por la comunicación creativa eficiente, para destacar en un entorno en red, con audiencias fragmentadas e "infoxicación" creciente.**

**Marketing online**

Dominio progresivo de las plataformas de comunicación online y formatos publicitarios para la distribución de mensajes y contenidos.

Fig. 9 - Competencias que la empresa debe incorporar en el proceso de digitalización. Se agrupan en cinco áreas: usuarios, innovación, datos, apertura y comunicación.

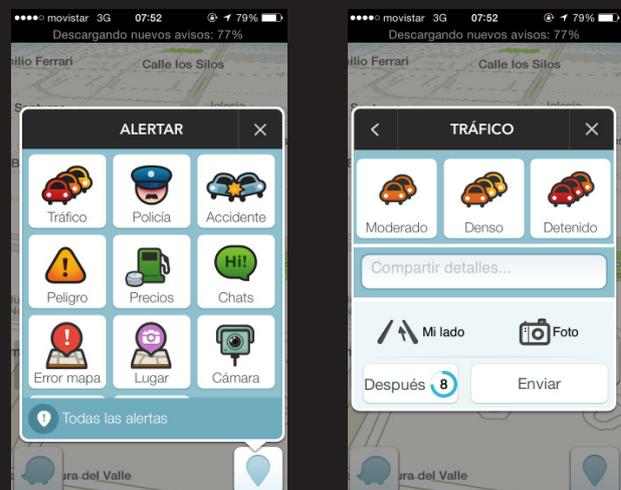
## Big Data: la intuición deja paso a la ciencia

200.000 millones de iPads de 32GB completamente llenos es la cantidad de información que EMC e IDG estiman que se habrá producido en el mundo en 2020. En otros términos: 6,6 zettabytes (6,6 por diez elevado a 21 bytes). “Big data” es el neologismo que designa la capacidad para recopilar ingentes cantidades de datos, analizarlos e incluso llegar a predecir lo que acontecerá, mediante modelos y patrones estadísticos.

Muchas empresas usarán muchos de esos datos para conocer mejor a sus clientes y hacerles llegar ofertas más relevantes. Otras los usarán, por supuesto, para hacer más eficientes sus operaciones. Vamos a modelizar el mundo real hasta un detalle jamás conocido. Una empresa gestora de molinos electroeólicos analiza millones de datos en tiempo real para obtener la mejor orientación de sus cabezas rotoras y producir así el máximo de energía posible. Una empresa automotriz podrá saber el uso que se hace de sus coches y mejorarlos técnicamente o diseñar servicios post venta ad-hoc. Mapfre lanzó hace ya mucho tiempo YCAR, un dispositivo oculto en el vehículo de sus clientes, para que las bonificaciones del seguro dejen de centrarse en datos sociodemográficos y pasen a depender del tipo de conducción del usuario. Waze es un GPS social que toma los datos de sus usuarios en tiempo real para detectar embotellamientos y recomendar rutas alternativas. La captura, almacenamiento y tratamiento de datos es una capacidad crucial de la empresa digital.

Conocer mejor a los clientes, optimizar la cadena de suministro con la integración de datos de stock y demanda. Implantar sistemas de mantenimiento preventivo en sus instalaciones industriales, a través de la captura de datos en tiempo real que las máquinas pueden emitir sobre su funcionamiento. La ciencia de los datos mejora drásticamente la eficiencia de la organización. Datos provenientes de distintas fuentes, como apps mobile, sitios web, terminales de punto de venta, registros de ATC, etc., pueden ahora ser normalizados, cruzados y analizados en tiempo real.

La aplicación de tráfico y navegación GPS Waze se basa en una comunidad de usuarios que contribuyen compartiendo, en tiempo real, información de tráfico.



# Big Data. Las oportunidades del Big Data en el sector turístico

Uno de los sectores en los que el Big Data está generando enormes oportunidades es el del turismo: **casi el 65% de los turistas de todo el mundo reservan su hotel a través de la red, y un 75% usa Internet** para inspirarse, elegir destino y buscar actividades de ocio y profesionales. Ante el fenómeno del viajero social, es necesaria una **gestión más inteligente de los millones de datos** que acompañan a los procesos de búsqueda, selección, disfrute y recomendación de destinos por parte del usuario digital. Empresas como: **NH Hoteles, Goldcar Rentals, Kayak, Intercontinental, Disney o Moovit** han desarrollado ya proyectos Big Data con gran impacto en la cuenta de resultados. Casos de éxito que incluyen la optimización de procesos de negocio; la mejora de la experiencia de usuario; y la utilización de las redes sociales.

Uno de los casos más espectaculares es el de **Walt Disney Company**, con el desarrollo de **“MyMagic+, la experiencia de viaje perfecta en Disneyland”**. MyMAGic +, web y app, integra la posibilidad de desplazarse sin problemas desde los aeropuertos hasta los diferentes destinos de Disney gracias a la **red de transporte** que combina trenes, tranvías, autobuses, barcos; la posibilidad de obtener las tarjetas de embarque para los vuelos en los hoteles y realizar el traslado de los equipajes a los aeropuertos; y una aplicación mobile, que permite la planificación de las **vacaciones**. Además, se han desarrollado

las **MagicBands**, pulseras con un sistema de radiofrecuencia que **permiten al viajero:**

- **Acceder a los parques temáticos para los que ha reservado entradas**
- **Utilizarlas como llave de la habitación de los hoteles Disney.**
- Almacenar los datos de las tarjetas de crédito o débito para la realización de compras
- Registrar las reservas anticipadas de las atracciones o FastPass
- Guardar las fotos tomadas por Disney.
- Los empleados del parque caracterizados con los personajes de Disney, disponen de **sensores** ocultos que pueden leer la información registrada en las pulseras para sorprender con una felicitación a un niño el día de su cumpleaños.

El proyecto ha supuesto una inversión de unos mil millones de dólares, dado que al desarrollo de aplicaciones ha habido que unir el equipamiento de **lectores de radiofrecuencia** en 28.000 puertas de habitaciones de hoteles; la instalación de escáneres en los parques, hoteles, tiendas y atracciones y la formación de 70.000 empleados.

Para saber más sobre este tema, pincha [aquí](#).

- 1 Arquitectura de datos.** Uno de los problemas a los que se enfrenta una organización es definir una arquitectura de datos, para poder combinar diferentes procedencias y estructuras. Los datos estructurados suelen almacenarse de manera que se sabe qué es cada dato (un nombre, una cantidad, una dirección) pero el almacenamiento de datos no estructurados (principalmente semánticos) se ha disparado con el advenimiento de la web social.
- 2 Capacidad de almacenamiento.** La cantidad de datos disponible es cada vez más grande y aunque los sistemas de almacenamiento se abaratan, la capacidad posterior de extracción de esos datos es compleja. Nuevas tecnologías de bases de datos para "big data" que superan las bases de datos relacionales, como Hadoop, son más desconocidas pero necesarias.
- 3 Análisis de datos.** La variedad y cantidad de datos hace complicada la labor de extraer conocimiento de los mismos. Cómo huir de la parálisis por el análisis, qué debemos buscar, cómo comparamos, cómo detectamos patrones e insights que tengan sentido y aporten valor real y ROI.
- 4 Tiempo real.** En muchas ocasiones, se debe realizar el análisis en tiempo real. A nivel del proceso productivo por ejemplo, detectar un cambio en los parámetros de una máquina en cuanto ocurre puede evitar una parada costosa en la cadena de producción.
- 5 Capacidad predictiva.** ¿Puedo predecir el riesgo crediticio de un cliente en función de sus datos comportamentales históricos? ¿O prever si una serie de televisión tendrá éxito por el boca a boca inicial en las redes sociales?

## **“Lean Everything” para hacer frente a las leyes de la evolución digital**

**La filosofía lean se basa en el lean *manufacturing*, la filosofía de producción *just in time* desarrollada en los años setenta por Toyota. Un sistema que consideraba un desperdicio todo gasto de recursos que no creara valor para el consumidor final y reducía los tamaños de lote buscando ganar flexibilidad para ajustarse a una demanda cada vez más volátil.**

Toyota inició la “era digital” en la función de las operaciones y la producción. Años después, el espíritu *lean* se ha colado por todos los resquicios de pensamiento organizativo. Ha inspirado metodologías ágiles de programación informática que buscan trocear los grandes desarrollos de software, lanzando un producto mínimo viable al mercado que es mejorado con el feedback directo de los usuarios y “pivotata” hacia otras funcionalidades cuando es necesario.

**Esta flexibilidad es clave para las *startups* digitales** a las que el contexto del mercado y la escasez de recursos obliga a introducir cambios continuos e inmediatamente.

La clave para abordar este proceso es entender que vender sin escuchar a los clientes no funciona. Incluir la opinión de los clientes durante el desarrollo del producto es clave de la metodología para evitar el desperdicio de recursos y tiempo en crear productos o servicios que el cliente no desea.

Esta filosofía influye en cómo empresas ya establecidas deben desarrollar nuevas metodologías de lanzamiento de productos y servicios, rehacer los procesos de I+D y cómo adoptar, en definitiva, procesos más ágiles que se ajustan mejor a un contexto de cambio continuo. **La digitalización está obligando a las empresas a incorporar metodologías radicales de prueba y error: recogida de datos, análisis, corrección, acción... Aprendiendo a fallar de manera ágil, rápida y eficiente.**



The background is a solid yellow color filled with a dense pattern of small, semi-transparent white icons representing various digital and technological concepts such as smartphones, laptops, mail, social media, and data charts. In the bottom left corner, there is a large, stylized white outline of a smartphone. In the bottom right corner, there is a large, stylized white outline of a laptop.

# **Tendencias** tecnológicas para una nueva era digital



## LAS MÁQUINAS YA PUEDEN APRENDER Y PRESCRIBIR SOLUCIONES

La digitalización de la sociedad tiene en su origen un fuerte componente tecnológica que abre camino a posibilidades cercanas a la ciencia ficción. Hablamos de tendencias como la realidad aumentada pero también de arquitecturas como el *cloud computing*, sistemas de inteligencia artificial como *machine learning* y las innumerables aplicaciones de todas ellas. Las máquinas ya pueden aprender y prescribir soluciones. Los individuos vestirán prendas que monitorizarán datos vitales. Y todo, conectado a un único cerebro colectivo. Hemos organizado estas tendencias en 8 áreas:

**IoT, las cosas conectadas.** Sensores y cualquier tipo de equipos y máquinas conectados entre sí. Avances que estudian la utilización de drones para entregar pedidos. La automatización en nuestras casas que permite gestionar de forma centralizada la iluminación, los dispositivos multimedia o los sistemas de seguridad.

**“On Me”, mucho más que un celular.** Cada vez son más los dispositivos que comienzan a formar parte de nuestra fisionomía y que permiten interactuar con otros dispositivos: zapatillas con GPS, relojes que miden los pasos que damos o las calorías que quemamos, gafas inteligentes, ropa infantil que detecta la fiebre, ... son los denominados *wearables*. A futuro dejarán de ser algo externo para incorporarse a nuestro cuerpo: chips que monitoricen los parámetros fisiológicos y envíen alertas a un *smartphone* o inyecten la dosis necesaria de insulina en un diabético; baterías biodegradables; chips de identificación personal; tatuajes inteligentes capaces de realizar tareas útiles.

**Marketing, comunicación, ventas y operaciones.** Tecnologías que trabajan para hacer eficientes procesos y funciones empresariales, como la optimización de campañas y compra de medios en tiempo real, incorporación de información social para conocimiento del cliente o

consumidor a través de sistemas *Social CRM*. Pago móvil, diversidad de canales para la venta online, que abren a su vez, nuevos retos logísticos entre los cuáles la robótica y la automatización jugará un papel fundamental.

**El poder prescriptivo de los datos.** Los volúmenes de datos aumentan de forma exponencial y el almacenamiento y análisis de los mismos mediante tecnologías *Big Data* es ya una realidad para muchas empresas. Pero no sólo es el análisis, el aprendizaje mediante técnicas de *machine learning* son la base de los motores de búsqueda; la programación neurolingüística (NPL en inglés) permite a ordenadores extraer criterios de diagnóstico de fallo cardíaco a partir de las notas de informes médicos. La explotación de datos ya no sólo permite predecir resultados sino que evoluciona hacia prescribir respuestas para los resultados esperados.

**El ser social, que colabora y comparte.** Una capa social, de funcionalidad y tecnología, que crea entornos colaborativos. Las redes sociales como plataformas para compartir actividades y conocimiento y la utilización conjunta de múltiples dispositivos. El “*second screen*” representa la ubicuidad del consumidor que ve la televisión y a la vez está comentando el programa en Twitter en su móvil o buscando online el precio del producto anunciado. Los recursos que permiten a las empresas identificar el nuevo consumidor social transversalmente a cualquier canal (*social sign on*) y la recogida de información social.

**Infraestructura y tecnologías de la información (IT).** El tiempo real ha demandado cambios rápidos en la tecnología. Los servicios en cloud permiten el uso de gran cantidad de información sin preocupación por la infraestructura a utilizar. Por otra parte, el auge por la privacidad digital ha provocado la aparición de tecnologías de seguridad biométricas, proyectos de navegación privada y redes alternativas anónimas.

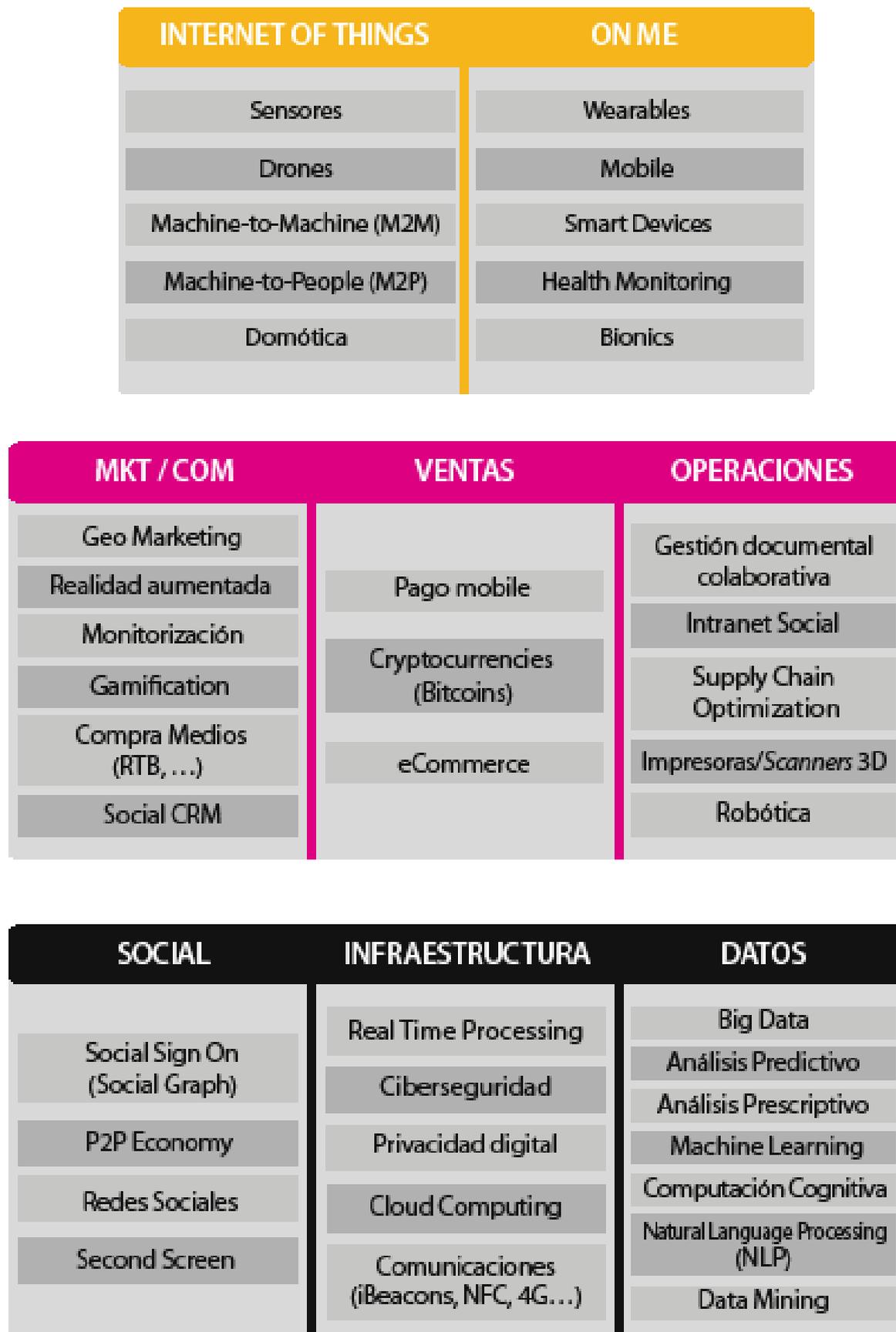


Fig. 10 - Tendencias tecnológicas en la era digital.

## Internet of Things: el cerebro colectivo de las cosas

El Internet de las Cosas (*IoT* por sus siglas en Inglés) consiste en que las cosas tengan conexión a Internet en cualquier momento y lugar. En un sentido más técnico, consiste en la integración de sensores y dispositivos en objetos cotidianos que quedan conectados a Internet a través de redes fijas e inalámbricas. Y esto implica que todo objeto puede ser una fuente de datos.

---

Fijémonos en las *Smart Cities* o “Ciudades Inteligentes”. Se trata de urbes donde el Internet de las Cosas y la ciencia de los grandes volúmenes de datos se conjuran mutuamente para generar información con la que resolver los problemas modernos de habitabilidad, seguridad y eficiencia energética. Lo hacen de la mano de millones de sensores emplazados en semáforos, en contenedores de basura o bajo las aceras... También a través de nuestros celulares, convertidos en estaciones volantes que miden la polución, la actividad comercial o el estado de nuestras calles y viviendas.

---

Se calcula que sólo en 2010 los atascos de carreteras, provocados por una deficiente organización de la circulación y una mala gestión de los aparcamientos (el 45 por ciento del tráfico de Manhattan, Nueva York), ocasionaron en Estados Unidos unas pérdidas de más de 63.500 millones de euros, 11.000 millones de litros de combustible y 4.200 millones de horas de actividad no realizada. En ese mismo periodo se produjeron 1,4 millones de accidentes y 40.000 fallecimientos sobre los asfaltos de la Unión Europea.

Algunos avances tecnológicos como Arduino están impulsando el Internet de las Cosas. Arduino es una plataforma de código abierto basada en hardware y software que ofrece la oportunidad de dar rienda suelta a la imaginación y permite crear prototipos de toda índole tecnológica a un coste reducido.

**Si unimos cosas y personas conectadas entre sí, una capacidad ingente de almacenamiento de datos y algoritmos cada vez más complejos que aprenden y simulan una “inteligencia artificial”, con una capacidad de computación que se duplica cada 18 meses, según la conocida Ley de Moore, tenemos delante un futuro en el que robots y personas competirán en la realización de tareas manuales o intelectuales cada vez más humanas.**



---

# Recomendaciones

# Si mola, es digital

El mundo está cambiando. Y el avance tecnológico crece a un ritmo exponencial, algo que supera la comprensión humana. Durante mucho tiempo parece que nada ha cambiado y en un momento dado, la evolución se ha disparado de golpe. **No somos conscientes del cambio que se nos avecina. En su libro “The New Division of Labor”, Levy y Murnane predijeron que una computadora**

**jamás podría llegar a conducir un coche y la comunidad científica en pleno asintió. Apenas diez años después, el coche sin conductor de Google ya está poniendo en jaque la predicción.**

**Si sólo pudiera memorizar 5 ideas de este documento para acelerar tu proceso de digitalización, ésta sería nuestra elección:**

- **Desarrolle la mente analítica y tu creatividad.** Analizar miríadas de datos, detectar patrones ocultos, tomar decisiones fundamentadas en esos datos y crear un mensaje emocionante e impactante. *Data driven* no significa analizar, sino disminuir el número de decisiones basadas en la intuición. Sin olvidar que, en un contexto de “infoxicación”, el más creativo impacta y gana.
- **Convenza a los trabajadores de tu organización para digitalizarse “personalmente”.** Eliminar la “torpeza digital” nos hará más productivos y más cercanos al “nuevo consumidor”, que es el de siempre, pero nos lleva varios clics de ventaja.
- **Construya una Intranet social vibrante.** Olvide tu Intranet corporativa. Es aburrida y difícil de usar. Use una herramienta gratuita para facilitar la conversación *online* “entre pares”. Que cuente con una experiencia de usuario fascinante. Y trabaja para que los jefes no maten la colaboración.
- **Abra los ojos y las puertas de su organización.** Ahí fuera hay más talento del que jamás podrá “pagar”. Si ofreces un porqué y no renuncias a buscar nuevos modelos de colaboración, quizá le sorprenda su disposición a ayudarte, incluso sin remuneración salarial.
- **Ponga a las personas primero.** La hemos dejado para el final, porque le generará dudas, pero debe ser la primera de todas. Esto no va de rollo *flower power*. En un entorno digital, la competencia está a un tiro de clic. La digitalización le da poder al individuo. Si no se obsesiona por el usuario (por las personas en general y por sus empleados en particular) no sobrevivirá. Y además desperdiciará una gran oportunidad para ayudar a construir un mundo mejor y más humano.

A partir de ahora, deberías leer con fruición todo lo que caiga en tus manos sobre cómo las compañías y *startups* nativas digitales están atrayendo el talento y ganando clientes. Ellas están reinventando la innovación empresarial y seguro que como nosotros, tú sabes que en el siglo XXI debemos guiarnos por la siguiente máxima: “primero innovación, eficiencia después”.

A veces nos preguntan: ¿qué significa “ser digital”? Después de haber leído este documento, confiamos en que ya te habrás hecho una idea más aproximada de nuestra visión. Pero si has llegado hasta aquí leyendo en oblicuo, quédate con este tweet:



**Si mola, es digital.**

# Los autores

## Fernando Polo

---



 [twitter.com/abladias](https://twitter.com/abladias)

Socio y Director General Ejecutivo de Territorio creativo. Experto en Internet, es coautor de #Socialholic, best-seller publicado por Planeta sobre marketing en redes sociales y de #Lidertarios, sobre management y liderazgo en la era digital. Fernando fundó en 2001 el servicio de monitorización de medios online, DiceLaRed, que en 2005 evolucionó a LastInfoo, una plataforma de publicación de blogs corporativos.

Ingeniero industrial de ICAI y master en dirección comercial y marketing por la Fondation EPF (Paris). Trabajó en IBM BCS (anteriormente PwC Consulting) y ha sido director de marketing de varias empresas de Internet. Publica de forma habitual artículos, es profesor de transformación digital en IE Business School y EOI, y ponente en seminarios y congresos sobre marketing y liderazgo. Su blog, [abladias.com](http://abladias.com) fue seleccionado por la revista emprendedores como uno de los 25 blogs españoles para empresas a seguir.

## Vânia Magalhães

---



 [twitter.com/vanrmag](https://twitter.com/vanrmag)

Social Media Analyst en Territorio creativo. Licenciada en Publicidad y Marketing por la Escuela Superior de Comunicación Social de Lisboa, ha desarrollado su carrera en multinacionales como 3M o Danone dentro del campo del marketing y estudios de mercado. Su interés por el área digital se despierta por el potencial de información y explotación de conocimiento de los consumidores que Internet y los medios sociales permiten, pero evoluciona hacia un interés global por la integración del marketing digital como eje estratégico de la actividad de la empresa.



¿Cómo puede tu empresa abordar la era digital?

Descarga el estudio de #TDigital, por @tcreativo, @tcreativo\_co, @colombiadigital - [tcreativo.es/TDigitalCol](http://tcreativo.es/TDigitalCol)



[www.territoriocreativo.com.co](http://www.territoriocreativo.com.co)

[www.territoriocreativo.com.co/blog](http://www.territoriocreativo.com.co/blog)

[info@territoriocreativo.com.co](mailto:info@territoriocreativo.com.co)

Bogotá • Cd. de México • Lima • Madrid • Barcelona • Brighton

Territorio  creativo



**BBVA**

INNOVATION CENTER

Apoya:



vive digital  
para la gente

