El

CEO Digital

Claves para reforzar la estrategia internacional

digitalXborder
"Prepárate para competir"

ICEX

Créditos

Madrid Septiembre 2020
© ICEX ESPAÑA EXPORTACIÓN E INVERSIONES

Pº de la Castellana, 278, 28046 Madrid
tel.: (34) 91 349 6100
c.e.: icex@icex.es
www.icex.es
Publicaciones ICEX
Coordinación de la obra: Ezequiel Sánchez Cascales
Diseño y maquetación: Tarsa
NIPO PDF: **114200530** · NIPO Flipbook: **114200695**

Iconos: Wanicon · Pause08 · Payungkead · Catkuro · Skyclick · dDara de **flaticon.com**
Correcciones: ICEX/Tarsa

Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. La infracción de dichos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.

Índice

EL PORQUÉ DEL PROGRAMA 6

AGRADECIMIENTOS 7

PRÓLOGO Cesar Tello 8

Un mundo en transformación 11
Lo que te trajo hasta aquí no te llevará hasta allí · *Ezequiel Sánchez - José Luis Zimmerman* 12

Empresas globales y plataformas 20
Go global with Google · *Álvaro Matilla* 21
La empresa española ante los cambios digitales: ¿Peligro u oportunidad? · *Carlos Enrile* 27
Digitalizar la Empresa · *Emilio Iturmendi* 37
El fenómeno Amazon · M*iguel de Reina* 46
La transformación digital eras tú · *Raul Suárez* 53
Ecosistema del Grupo Alibaba· *Fernando Aparicio* 60

Herramientas de gestión digital 71
El valor del dato en la toma de la decisión · *Alberto Turégano* 72
Inteligencia Artificial en el entorno Pyme · R*ichard Benjamins* 83
La democratización del Cloud Computing · *Diego Rodríguez - Clara Medialdea - Antonio Dvorák* 92
Digitalización de los pagos · *Jordi Pascual* 102
Internacionalización y comercio electrónico · *Alejandro Padín* 109

Digitalizar para crecer **116**
Cómo diseñar mi negocio digital · *Tirso Maldonado* *117*
Innovación y Tecnologías Disruptivas - Ecosistemas de Innovación · *Carlos García-Castellano* *127*
Hacia una organización ágil: ¿por dónde empezamos? · *Juan Ramón Campos* *140*
Ahora la Startup eres tú · *César Mariel* *149*
Playgiga: Construyendo un negocio global · *Javier Polo* *158*

Marketing digital **166**
Funnel de conversión e Inbound Marketing · *David Tomás* *167*
Marketing Industrial & B2B · *Biladi Luján* *180*
Darwinismo digital o cómo sobrevivir a meteoritos en Internet · *Laura Azcona* *191*
La importancia de la Atención al Cliente · *Juanjo Fernández* *200*
Personalización de experiencias en el ecosistema digital · *Nacho Carnés* *210*
Analítica Digital y Optimización (CRO) · *Luz Ivorra* *217*
Herramientas de Optimización y Automatización · *Javier Fernández* *226*

La Industria en transformación **235**
El coste de la flexibilización en la Supply Chain 4.0 · *Luis Perdiguero* *236*
Nuevos paradigmas industriales en una sociedad 4.0 · *Ana Santiago* *243*

CEO Digital **251**
No usemos lo nuevo como lo antiguo · *Eduardo Lazcano* *252*
La importancia de enfocarse en las personas · *José Luis Alonso* *258*

EPÍLOGO

Superdigitalización: Un largo camino aún por recorrer · *Ezequiel Sánchez* *267*

Las experiencias de

Gregorio Navarro (Inemur) 18
Marta Valsangiacomo (Valsangiacomo) 35
Ignacio Mir (Hiemesa) 45
Jorge Dalda (Altus) 59
Kiko Medina (Oh my Cut!) 69
Denia y Vanesa Martínez (Grupo Carinsa) 81
Jesús García Urbano (Ortoplus) 91
Philippe Bach (Smash!) 101
Javier Arbaiza (Campos) 115
José Fuertes (OWO) 139
José Luis Fernández (Urola) 147
Ana Clavero (Bodegas Emilio Moro) 157
Sam Brocal (Media Interactiva) 178
Koldo Arandia (Ibarmia) 190
Enrique Esquitino (D.Franklin) 225
Alberto González-Moratiel (Samoa Industrial) 234
José Antonio Crespo (Erhardt) 242
Carlos Llonis (Truck&Wheel Automotive) 250
Ruth Lázaro (Taisi) 256

El porqué del programa

La digitalización es un proceso que las empresas de cualquier tamaño afrontan de una manera apresurada y con unos niveles de información inferiores a los necesarios. Esta era una conversación recurrente entre los directivos de las empresas que **ICEX** y **Adigital** han visitado con ocasión de distintos proyectos de transformación digital. Y también la necesidad de que fuera el CEO quien se hiciera consciente de que la transformación digital era insoslayable ya que, sin el liderazgo del CEO en este terreno, los demás responsables no pueden avanzar.

ICEX y **Adigital** habían colaborado estrechamente para acercar la realidad de la digitalización a empresas de distinto ámbito a través de distintos formatos como jornadas, expediciones a los epicentros de la innovación digital, estudios ad hoc, etc. Pero en ese proceso se echaba en falta un programa reglado y centrado en el CEO como motor de la transformación digital.

El equipo se puso a trabajar para conceptualizar un programa y una base especializada de ponentes, y en paralelo se invitó a participar a la Escuela de Organización Industrial (EOI) para dotarlo de una estructura académica y contar además con el Fondo Social Europeo para facilitar el acceso al mayor número de empresas en el territorio nacional.

d**igitalXborder** estaba en marcha.

Agradecimientos

Desde ICEX queremos expresar un agradecimiento muy especial en primer lugar a nuestros dos socios en el programa, ADIGITAL y EOI, por creer en el proyecto y apoyarlo desde el primer momento. Y un grandísimo agradecimiento a todos los ponentes que han participado y participan en el programa, ya que sin ellos habría sido imposible conseguir el nivel de calidad que ha alcanzado. Un enorme gracias a las Direcciones Territoriales de Comercio, que se han volcado con el programa para conseguir los mejores participantes, y que nos lo han hecho todo muy fácil. Y por supuesto, a las empresas participantes, por enseñarnos, por confiar en nosotros, por apreciar el cariño que hemos puesto en el programa y participar tan activamente no solo durante las jornadas, sino también en los grupos de whatsapp, que están siendo tan útiles durante esta pandemia. Gracias además a todas las entidades colaboradoras que nos habéis ayudado a conocer a estas magníficas empresas con las que hemos recorrido tantas ciudades españolas, entidades a las que no podemos nombrar individualmente por ser tan numerosas.

Una mención especial merece el Director Académico del programa, Jose Luis Alonso, cuya profesionalidad y empatía con las empresas ha quedado demostrada a lo largo y ancho de toda España. Ha sido una pieza fundamental en el buen funcionamiento del programa y en el ecosistema creado en cada una de las ciudades, y que hoy sigue funcionando. No quiero olvidarme de dos personas clave, aunque hoy ya no están en el programa, han sido esenciales para lograr el éxito: Cesar Tello, hoy Director General de la Fundación Cre100do, y Luz Ivorra, actualmente Manager de Analítica y CRO en Webmefy.

Este libro es en realidad un agradecimiento a todos vosotros, que tanto nos habéis ayudado y tanta ilusión habéis puesto en digitalXborder a lo largo y ancho de toda la geografía española.

El libro „El CEO Digital“ lo ha dirigido con gran tesón e ilusión Ezequiel Sánchez Cascales, socio fundador de Binomio Ventures, colaborador de ICEX y de Cre100do, y magnífico ponente en digitalXborder. Con Ezequiel empezamos y acabamos la mayoría de las ediciones del programa, y ya forma parte de la familia!

Y *last but not least*, a ICEX, y en él a algunas personas sin las que todo hubiera sido imposible, a Javier Serra, Director General de Internacionalización de la Empresa, que confió en ambos proyectos cuando sólo eran unas ideas, tanto el programa como el libro, y que nos apoya siempre para seguir „inventando“, a Isabel, Antonio y, especialmente, a Melchor, cuyo conocimiento editorial nos permitió lanzarnos, y cómo no, a Rubi, Concepción Freire, alma mater de todo, y a la que siempre estaré enormemente agradecida, porque da gusto poder trabajar todos los días con alguien así!!

Gracias a todos y espero que os impulse a seguir creciendo!

Mar Castro



César Tello
Director General de la Fundacion Cre100do

Prólogo

Quién nos iba a decir en la primavera de 2018, hace apenas dos años, que aquella idea de acercar el conocimiento de los grandes líderes tecnológicos y de profesionales de reconocido prestigio de nuestro país a nuestras pequeñas y medianas empresas, a través del nuevo programa DigitalXborder, iba a ser hoy una absoluta necesidad. DigitalXborder nació para impulsar la transformación digital desde la alta dirección de pequeñas y medianas empresas; qen las numerosas visitas a empresas que hice como Subdirector de Adigital, junto a ICEX, nos dimos cuenta de la necesidad de que ese impulso llegara desde quien toma las decisiones e impregnara a toda la empresa. Hoy este programa lo han hecho más de 500 CEO de toda España y de todos los sectores, se han creado ecosistemas en cada una de las ciudades en las que se ha celebrado, y seguirá adelante. Y es que el mundo de mañana es el mundo que ya ha llegado, y es digital.

Las empresas cada vez se definen más por sus capacidades, y por las experiencias que pueden generar, y no tanto por sus productos. Esto exige conocimiento de mercado y adaptabilidad, eficiencia y creatividad, agilidad para anticiparse a las expectativas de nuestro cliente, sea este un consumidor en una tienda de ropa, o un responsable de compras de material para la construcción.

Lo que tienen en común todas nuestras capacidades empresariales es que requieren de un uso intensivo de tecnología. Estamos escribiendo este prólogo en medio de la pandemia global de la COVID-19. Si algo ha traído esta situación es la necesidad de acelerar la digitalización de nuestras empresas en todas aquellas áreas en las que todavía estábamos contemplándola como un proceso a medio plazo. Y además, ahora tenemos que saber leer qué es esto de la superdigitalización, y entender que debe llevarnos, en un solo año, donde esperábamos estar dentro de tres.

Pero antes de abrir las puertas de nuestras organizaciones y nuestros bolsillos a los consultores, hay que dar un paso atrás y pensar en nuestro propósito. ¿Por qué existimos?, ¿cuál es nuestra motivación como compañía? ¿Qué debemos trasladar a las personas que deben materializarlo, nuestros empleados? El propósito no es algo que vaya a cambiar por una pandemia, sino que nos debe ayudar a superarla. Si no tenemos claro en este momento adónde queremos llegar, entonces es que no teníamos realmente un propósito.

Y es que no hace falta ser Google para tener un propósito que guie a nuestra organización, ni que ésta aspire a tener un impacto global (organizar la información del mundo). El taller de coches de nuestro barrio puede hacer algo más que arreglar coches para ganar dinero, puede pensar en lograr que todo el barrio pueda disfrutar de una movilidad segura y asequible, pensar que está cuidando del bienestar de sus vecinos. Y es en ese momento cuando pensar en digital empieza a tener sentido. ¿Cómo puedo conocer mejor a mis vecinos? ¿Conozco el perfil de las personas que viven en mi barrio? ¿Qué nivel de renta tienen? ¿Qué tipo de coche tienen? ¿Qué uso hacen de la movilidad? ¿Cómo es la movilidad urbana en mi ciudad? ¿Cuál es la motivación de la gente para realizar el mantenimiento de su coche? ¿Cómo puedo encontrar el momento más adecuado para aportarles seguridad?

Y, ¿dónde puedo encontrar las respuestas a cualquier pregunta de negocio hoy en día? Sólo y únicamente visibilizando la huella digital que todos y cada uno de

nosotros vamos dejando. Yo puedo conocer el nivel de renta de mis vecinos analizando los precios de compraventa y alquiler de los portales inmobiliarios de Internet. Puedo conocer la tipología de familia de mi barrio con datos del Instituto Nacional de Estadística, puedo saber por la pirámide de edad si en mi barrio hay familias con niños, y de qué edades. Puedo inferir con datos del catastro en qué edificios viven qué tipologías de familia. Yo puedo inferir por todo lo anterior qué categoría de automóvil se pueden permitir que se adecúe mejor a esa tipología. Y puedo saber si las viviendas tienen garaje, o si el coche duerme en la calle. Puedo saber los patrones de movilidad de mi barrio y cómo se mueven hacia el resto de la ciudad, a través de los datos accesibles al público del departamento de transporte de mi ayuntamiento. Puedo saber la edad media del parque de automóviles al que me dirijo, y cuándo necesitan mantenimiento. Puedo dirigirme de forma segmentada a los perfiles de personas que he definido anteriormente, a través de las aplicaciones móviles que consumen, las redes sociales en las que participan, o las páginas web que visitan. Y puedo utilizar mi conocimiento experto para añadir variables motivacionales como la influencia del clima, la motivación de seguridad cuando hay niños, o la estacionalidad de los viajes de placer. En resumen, puedo definir una receta que me permita anticiparme a las necesidades de mis clientes y adquirir así una ventaja competitiva. La tecnología que necesito para poder hacerlo debe ser la consecuencia de esta reflexión. Y cuando me planteo primero el para qué necesito la tecnología, creedme: cualquier empresa puede encontrar las soluciones que se ayuden a resolver sus retos de negocio, incluido el taller del barrio.

Sé que muchas empresas a las que va dirigido este libro estáis pensando que los ejemplos de digitalización casi siempre son válidos para negocios orientados hacia el consumidor final (B2C), en los que obtener datos puede parecer más fácil. Creedme, nada más lejos de la realidad.

Imaginemos ahora una empresa que produce piezas para fabricantes de automóvil, y que decide realizar el mismo estudio de movilidad del ejemplo anterior, pero a escala global. Si lo pensamos, realizar el mismo estudio en cuadriculas de 400 metros cuadrados, a nivel planetario, es perfectamente posible para todas las grandes urbes, que tienen fuentes de datos parecidas, y casi siempre accesibles al público. Además, está más que demostrado que el comportamiento humano es muy similar en todas partes, y está más asociado a los niveles de renta que a cualquier característica cultural. Partiendo de estas hipótesis, nuestro fabricante de piezas de automóvil podría desarrollar un algoritmo predictivo de la movilidad en las ciudades, donde se concentra un 70 % de la población mundial, y aportar a sus clientes soluciones que vayan mucho más allá de venderles una pieza. Podría, además, incluir sensores en las piezas que fabrica, y conseguir datos que podrían mejorar el mantenimiento predictivo. Pero, sobre todo, podría obtener información directa del cliente de su cliente, de cómo y cuándo se moviliza, y por tanto podría ofrecer a cualquier fabricante de automóvil mejoras en su negocio global. Imaginaos poder dirigiros a una marca de automóvil y poder decirle cuáles son las mejores localizaciones para abrir sus concesionarios en todas las grandes ciudades del mundo, y qué modelos de coche debe vender en cada localización. Y que además, nuestras piezas en su coche van a permitirle poder conocer el momento favorito de sus clientes para recibir una llamada de mantenimiento. ¿Ciencia ficción? No, esto es la superdigitalización real de la que estamos hablando, y no está tan lejos del primer ejemplo del taller. Y es en ese momento cuando una empresa deja de ser un mero proveedor, y sale por tanto del binomio calidad-precio, cuando se convierte en un socio y en parte del ecosistema del negocio de la movilidad y el transporte en su más amplio sentido, abriendo oportunidades que, de otro modo, nunca habría imaginado.

Por tanto, la digitalización no pasa por tener herramientas tecnológicas, o estar conectados en la nube, o tener una tienda *online*. La infraestructura tecnológica está totalmente *comodotizada*. No me entendáis mal, una infraestructura adecuada es fundamental, y armarla tiene multitud de retos. Pero antes de empezar a contratar consultores, desarrollos y licencias, las claves para hacerlo con éxito estriban en pensar: ¿para qué la necesito?, ¿qué problema de negocio estoy intentando resolver?, y ¿cómo me va a ayudar a alcanzar mi propósito?

El departamento de TI de una empresa no es más que la cocina donde se debe preparar la receta. Pero en muchos casos lo tomamos como el centro de la estrategia de digitalización, sólo porque son "los que saben de tecnología". Esto es un inmenso error, la receta la crea siempre el chef. El CEO de la empresa debe ser el principal impulsor de la digitalización, y crear equipos multidisciplinares que aúnen el mejor conocimiento que tengamos en la organización, para aportar el valor diferencial que debemos ofrecer a nuestros clientes. Y esto es lo que debe guiar el desarrollo de las capacidades digitales en la empresa.

Sin embargo, todavía hoy muchas empresas entienden lo digital como recursos funcionales para la gestión de su actividad. Si nos fijamos en las empresas más valoradas del mundo, han sido capaces de convertir lo digital en un activo fijo de la empresa, de visibilizar la huella digital que dejamos todos a nuestro paso, tanto las personas como los objetos con los que interactuamos, de convertirla en información para la toma de decisiones, y sacar una ventaja competitiva de ella.

Hoy en día, la tecnología es accesible y la capacidad de cómputo crece exponencialmente, y cualquier pequeña *startup* de cuatro personas puede identificar cómo resolver nuestros retos de negocio, y sacarnos del mercado, o colocarnos en una posición de meros fabricantes a margen reducido.

Por eso, es fundamental que todas las empresas integren esta filosofía digital en el corazón de sus compañías, que la integren como la única vía de alcanzar su propósito como empresa.

Y, ¿por dónde empieza todo? Por supuesto, por las personas. Es un error pensar que lo digital elimina a las personas. No vamos ahora a decir que la tecnología no va a cambiar las formas de trabajo, en algunos casos reduciendo la necesidad de recursos humanos. Pero sí es justo decir que los recursos más importantes de las empresas van a seguir siendo las personas, aunque los activos más valorados vayan a ser los digitales.

La inteligencia artificial que existe hoy todavía no soluciona problemas complejos por sí misma. Necesita del conocimiento de los mejores expertos para mimetizarlo, y una vez conseguido, replicarlo exponencialmente. Un algoritmo sólo funciona si es capaz de traducir el conocimiento de un experto. Cuanto mejor sea ese conocimiento, mejor será el resultado. El mundo está lleno de algoritmos que fallan en sus predicciones, porque el conocimiento del que parten es escaso o erróneo.

Pero una vez que consigues digitalizar el conocimiento de tus mejores comerciales, de tu equipo de expansión internacional que ha conseguido abrir el mercado más rentable, de tu departamento de recursos humanos que ha encontrado al personal con productividad más alta o de tu equipo de comunicación que ha logrado las campañas de más retorno... Una vez que identificas el mejor conocimiento que tienes en casa, lo puedes convertir en un activo fijo, y no en un recurso escaso, que además mañana puede irse a la competencia.

Por lo tanto, la superdigitalización de la que tanto se habla ahora no está sólo en las herramientas de teletrabajo, en el crecimiento del comercio *online*, en la sensorización de los productos, o en la automatización de la fábrica. La superdigitalización está en cómo las empresas van a pasar de una gestión más eficiente de recursos (recursos humanos, recursos fabriles, etc.) a basar su crecimiento en hacer un uso aplicado de los datos para resolver sus retos de negocio, y obtener así la única ventaja competitiva que necesitan: ser capaz de adelantarse al resto de forma consistente.

Si a nuestros activos industriales e intelectuales les añadimos activos digitales, seremos capaces de consolidar modelos de negocio impensables hace algunos años. Y esperamos que este libro, escrito desde la experiencia práctica de expertos y empresarios, os ayude a conseguirlo.

Un mundo en transformación



La digitalización es un proceso que coincide con una creciente rivalidad respecto a la hegemonía económica mundial. La digitalización supone un cambio de los criterios de competitividad para las empresas. Comprender cuanto antes estos cambios y dominar los nuevos factores de éxito marcados por el nuevo contexto competitivo digital supondrá una ventaja de tiempo difícilmente recuperable.

Autores:
Ezequiel Sánchez
José Luis Zimmerman

Lo que te trajo hasta aquí no te llevará hasta allí

Resumen

La digitalización ha dejado de sorprendernos. La conectividad se ha convertido en un factor tan accesible que mejora nuestra comunicación, el entretenimiento y condiciona si podemos o no trabajar desde casa. Contamos con una oferta prácticamente infinita a solamente un clic de distancia. Esa misma conectividad que nos fascina hace que nuestro producto o servicio también tenga que competir con esa vasta oferta a nivel mundial. Por este motivo debemos reflexionar si los factores que nos han hecho competitivos en el mundo analógico nos permitirán ser competitivos en el mundo digital.



Ezequiel Sánchez
Socio Director · Binomio Ventures



José Luis Zimmerman
Director · adigital

La conectividad cambia los criterios de competencia

La supremacía digital no es algo nuevo, es una vieja aspiración empresarial que viene ocupando durante los últimos 50 años a todas las industrias analógicas que sucesivamente ha ido transformando.

No es una carrera amable, es incómoda, quebrada, fugaz, y a menudo sobrevenida. Ocurre a nivel global y simultáneamente en todas las industrias y todas las regiones. La carrera digital afecta al último ciudadano y a la más importante de las corporaciones pero no sólo tiene tintes tecnológicos y comerciales, tiene un trasfondo de geoestrategia y competitividad equivalentes a lo sucedido en la llegada a la luna, la guerra fría o la seguridad del canal de Suez. Existe una competencia mundial por el liderazgo de la industria digital. Estados Unidos y China compiten por la hegemonía del dato y tratan de hacer que sus principales plataformas se posicionen en las primeras posiciones de sus respectivas áreas de acción.

La aparición de competidores digitales está fundamentada en la abundancia de capital barato que se combina con el inconformismo de muchas generaciones con la forma de operar de los viejos modelos de negocio. Las nuevas generaciones buscan nuevas formas de conexión en sus experiencias de consumo y esto ha permitido la creación de nuevos modelos de negocio que están cambiando las reglas de los operadores establecidos o que están siendo adquiridas por ellos para preservar su posición competitiva, muchas veces in extremis.

Competir en un entorno digital supone un nivel de competitividad mundial

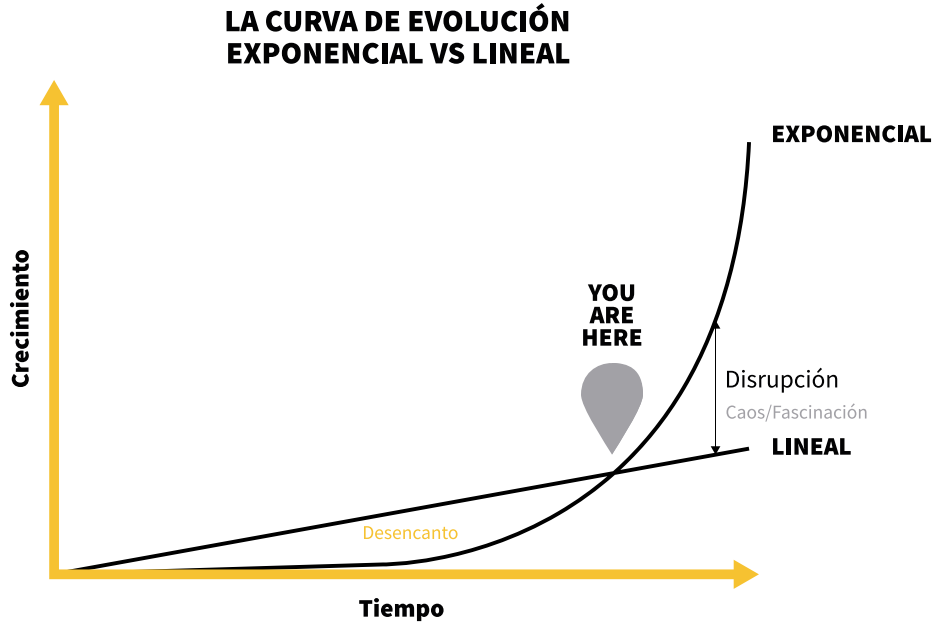
Existe una evolución. De los modelos verticales dominados por compañías hacia modelos "en plataforma" donde el rol de los agentes que intervienen se modifica y genera un nuevo tipo de riqueza, que se distribuye de una manera que no siempre está relacionada con la creación de valor. La aparición de este tipo de modelos suele traer aparejada un mayor nivel de concentración en los principales actores que operan en esos mercados. En digital, el principal jugador suele marcar una distancia significativa sobre sus seguidores, hay un efecto escala al que suelen acceder los primeros y mejores en llegar a ese mercado. El resto lucha por acceder a una posición muchas veces inalcanzable. Llegaron tarde.

Esta transformación está ocurriendo en paralelo con el mayor movimiento de mercancías entre los distintos bloques económicos de la historia. La globalización se encuentra en máximos históricos, y ese crecimiento del comercio internacional también ha sido transformado por la digitalización. Si en ese contexto de crecimiento añadimos equipos con altos conocimientos, una alta motivación y capital, se produce el coctel perfecto: crecimiento de dos o tres dígitos con nuevas experiencias de consumo que derivan en una importante base de usuarios.

Las plataformas son muy eficientes. Su negocio consiste en interconectar esa amplia base de usuarios con otra importante base de proveedores. El efecto de su masa crítica y la capacidad de cubrir necesidades específicas de manera rápida genera una alta densidad de venta con bajos niveles de stock que difícilmente son equiparables a otros modelos de negocio de la economía tradicional. Se produce una doble hélice positiva que fomenta el crecimiento. Cuantos más clientes, más proveedores y viceversa. Existen plataformas en multitud de sectores industriales, servicios a consumidor final, financieros, educación. Es una revolución a la que prácticamente ninguna industria y servicio permanece ajeno.

La superdigitalización es un proceso que está ocurriendo en paralelo con otros grandes cambios en el mundo como:

- La densificación de las ciudades y cambio en la urbanización.



- La escasez de recursos y la emergencia climática.
- Los cambios en el poder económico mundial.
- La evolución en la demografía y sus implicaciones en la estructura de la sociedad.

Es en este contexto con multitud de impactos relacionados donde el proceso de digitalización está empezando a mostrar su verdadero potencial de evolución. Estamos en un mundo en el que cada vez su impacto va a ser más extenso, más intenso y rápido.

Este proceso es exponencial, pero nosotros estamos acostumbrados a vivir en un mundo lineal y nos resulta difícil de comprender. Con situaciones como la vivida durante la crisis sanitaria de la COVID-19 hemos experimentado como sociedad el verdadero efecto de un crecimiento exponencial. La evolución de estos modelos en los que existe una propuesta de producto o servicio que es digitalizable y que por tanto tiene una tasa de reproducción alta, con un bajo coste de expansión que además tiene costes de producción con marginal decreciente. Cada unidad de crecimiento cuesta menos que la anterior algo complejo de conseguir fuera de ciertos entornos industriales masivos.

Vivimos ese momento en el que lo nuevo no acaba de nacer y lo viejo no acaba de morir. Ante una situación así, el mayor riesgo no es la turbulencia en sí misma sino estar actuando con una lógica obsoleta que no responde a la realidad inmediata. Vamos a vivir un mundo muy distinto al que hemos vivido pero queremos abordarlo con una lógica que ya no es valida.

Un “no tan nuevo” mundo digital

Esta realidad, aunque nos lo parece, no es nueva. Hace cuatro décadas que comenzó con los primeros relojes digitales con calculadora, la digitalización de las cintas de cassette hacia los CD, los rollos de película fotográfica o la sustitución de las máquinas de escribir por los procesadores de texto pero es cierto que en los últimos 10 años el crecimiento se ha hecho más evidente en los entornos profesionales.

Si trataremos de buscar el punto primigenio probablemente llegaríamos al cambio en las percepciones y necesidades del cliente como factor potenciado por las tecnologías para cambiarlo todo. Los clientes siempre han estado tomando decisiones en base a unos parámetros esenciales en el comercio. Destacan tres que son el conocimiento de nuestra oferta, la confianza y la conveniencia. En el mundo digital estos parámetros cambian ya que desaparecen las ineficiencias de conocimiento de un determinado producto, que pasa a fundamentarse en el **posicionamiento** online, si no estamos en la primera

página de Google, no existe una segunda oportunidad. La **confianza,** que se fundamenta sobre la masa crítica de usuarios y sus opiniones. La **conveniencia**, por la que la distancia y la localización pasan a un segundo plano y está fundamentada en el tiempo de respuesta al consumidor.

¿Por qué nos compran los clientes?

Entorno tradicional	Entorno digital
Conocimiento	Posicionamiento
Confianza	Opiniones
Conveniencia	Entrega rápida

Estos cambios en el mercado generan una disrupción que solamente unas compañías han comprendido en fase temprana y que les ha proporcionado una ventaja (o déficit) que puede ser muy perjudicial para algunas marcas, ya que genera un cambio radical en la conducta y la toma de decisión de los consumidores.

La competitividad dentro del mundo digital genera unas nuevas reglas que en ocasiones contradicen el pensamiento económico tradicional.

- Muchas veces considerado como un nuevo canal, no entendemos que la desintermediación genera una destrucción de rentas creando valor principalmente para los consumidores.
- La concentración genera un desequilibrio en las economías de escala y permite concentrar las rentas en los operadores principales, haciendo que los líderes sean cada vez más líderes y los aspirantes tengan cada vez más complejo acceder a esa posición.
- El mercado suele recompensar a los actores que tienen movimientos tempranos y que generan modelos de negocio que conectan con el consumidor antes de que el mismo haya conceptualizado esa necesidad. Comenzar un mercado antes de que exista puede tener retornos superiores a lo que hacen las decenas de seguidores.

Los modelos de negocio digitales se alimentan de las cadenas de aprovisionamiento tradicionales

En esta nueva jungla competitiva los actores convencionales sufren la competencia de nuevos entrantes que marcan nuevas reglas en el mercado que generan presión en precios y bajadas de márgenes, cambiando la opinión de los consumidores .

La reacción de las empresas establecidas suele ser imitar el comportamiento de estos nuevos entrantes y tratar de generar soluciones alternativas que muchas veces no tienen los requerimientos mínimos para poder competir y que simplemente generan ese efecto imitación que el cliente percibe de manera rápida como un valor inferior.

Estos nuevos *economics* pueden ser muchas veces contra intuitivos para las empresas tradicionales. El pensamiento desarrollado durante años puede no ser válido en un momento en el que nuevas realidades generan nuevos factores de competitividad. La oportunidad que tienen las empresas establecidas es comprender cuanto antes el entorno económico y tratar de desarrollar nuevos segmentos, experimentar con nuevos modelos de negocio y plantar cara a los disruptores digitales reorientando sus cadenas de valor, no haciendo solamente cambios cosméticos y tratando de imitar algunas de las tácticas comerciales y de marketing digital que desarrollan los nuevos entrantes.

(1) Un ejemplo tradicional que ilustra este comportamiento es la compra por parte de Unilever de la startup Dollar Shave Club, ue consolidó rápidamente un modelo distinto para competir en un mercado maduro como el del afeitado.

La oportunidad digital

El principal paso a desarrollar es centrarnos en el cliente y desde ahí poder construir una oferta que responda a esas necesidades básicas. No se trata de un ejercicio de adaptación, en muchas ocasiones requiere una redefinición de esos factores de competitividad de la industria y la generación de una oferta digital que permita la escalabilidad que ofrece el mundo digital.

Esto supone un ejercicio crítico con nuestros procesos, con la manera en la que operamos, con la competitividad de nuestros recursos y capacidades. No se trata de justificar la situación actual sino de conciliar cómo puedo operar mi empresa al tiempo que soy capaz de reinventarla. En esa labor, el CEO Digital debe decidir cuántos recursos centra en explotar su negocio actual y cuantos dedica a explorar esas nuevas oportunidades. Este ejercicio de identificar que áreas explotar vs. explorar supone una redefinición de las prioridades, el uso de recursos y el cambio de los umbrales de productividad en el corto plazo en favor de los de crecimiento a medio plazo.

DOBLE ENFOQUE A SIMULTANEAR POR PARTE DEL CEO DIGITAL



> ***El nuevo paradigma de competitividad está basado en la colaboración en los ecosistemas. Cuanto más colaboro más competitiva es la empresa***

Esas oportunidades de crecimiento pueden provenir de distintas áreas críticas en la empresa. Pueden ser los procesos más débiles los que nos inspiren dónde tenemos que trabajar, en otros casos será cómo recomponer mi cadena de valor con el fin de innovar en el ecosistema en el que estamos operando. En otras ocasiones la innovación puede provenir como consecuencia de colaborar con otras empresas de mi entorno que pueden aportar nuevos enfoques a mi producto/servicio. Sobre la colaboración se fundamentan los nuevos paradigmas de la competitividad empresarial.

Pero en estos casos lo crucial es que pensemos en una estrategia a medio plazo en la que los datos van a ser la

fuente competitiva. Podemos identificar cuáles son los datos que a día de hoy conocemos de nuestros clientes y cuáles deberían ser aquellos que podrían completar su perfil para poder operar con una perspectiva digital más eficiente. El enfoque es primero centrarse en identificar cuáles son los datos que necesito y a través de qué partners puedo completar ese perfil. El ejercicio consiste en hacer una prospección de los escenarios ideales con sus correspondientes socios y a partir de ahí llegar al presente e identificar los pasos para poder ejecutar esa estrategia.

Otro de los elementos diferenciales que aporta el nuevo contexto digital es que las compañías de tamaño medio tienen oportunidad de competir mediante una especialización y una rapidez mayor que la que pueden desarrollar otro tipo de operadores con mayor tamaño. El tamaño evidentemente puede aportar sinergias en determinados aspectos, pero en otros casos resta velocidad y agilidad, y estos dos son unos factores cruciales en el momento actual para poder aprovechar las ventanas de oportunidad que brinda el mercado. Si en el momento en que surgen no somos capaces de anticiparlas o no contamos con los recursos y capacidades adecuados para poder explotarlas, no conseguiremos movilizar nuestro modelo de negocio hacia esas oportunidades. No se trata de tener el cien por cien de los recursos, pero sí la actitud, agilidad y valores que permita sacarlo adelante.

La COVID-19 nos ha mostrado que los procesos digitales pueden ser una ventaja competitiva para frenar la desaceleración y al mismo tiempo permitir mejorar la competitividad en momentos en los que el mercado puede despegar para nuestros productos. Si en momentos en los que el futuro se vuelve imprevisible nos centramos en la productividad en lugar de aprender y experimentar cuáles serán las palancas del futuro, esta productividad puede convertirse en nuestro peor enemigo.

La principal reflexión por hacer como CEO de una compañía es si los factores de competitividad que nos han dado el éxito hasta la fecha serán los que nos permitirán conseguir éxito en un futuro, o como dicen los anglosajones **“lo que te trajo hasta aquí no te llevará hasta allí”.**

Vídeos

- Video Dollar Shave Club (https://youtu.be/ZUG9qYTJMsI)



Gregorio Navarro
CEO Inemur y Wepall

Gregorio Navarro estudió empresariales y es CEO de INEMUR desde 1999. También es CEO de la empresa WEPALL, en la que ha cumplido su sueño de desarrollar un software universal y único que permite la programación de robots industriales de forma increíblemente sencilla.

» La experiencia de...

Se me quedó grabada una frase de la primera ponencia del programa **DigitalXBorder**: „*Lo que te trajo hasta aquí no te llevará hasta allí*“. Resume perfectamente el enorme cambio que se está produciendo en la sociedad debido a la evolución de la tecnología y lo que unos ven como una dificultad para otros implica una gran oportunidad.

Para nuestra empresa y para mí mismo supuso un fuerte toque de atención y han sido muchas las decisiones tomadas a raíz de lo aprendido en el programa.

Lo primero que hicimos fue designar un responsable de digitalización en nuestro equipo de mejora continua, realizando un análisis de oportunidades para perfeccionar nuestra empresa, fijando un orden de prioridades y plazos de ejecución.

Decidimos ubicar la información de la empresa en la nube para mejorar y potenciar el trabajo desde fuera de nuestra oficina, ya que habitualmente tenemos gente desplazada y contamos con varios centros de trabajo (esto nos vino muy bien durante el confinamiento por COVID-19).

Mejoramos de forma sustancial el posicionamiento de nuestra web siguiendo los consejos y trucos aprendidos.

Implantamos un potente CRM para mejorar el proceso comercial, las relaciones con clientes y potenciar el trabajo en equipo.

Apostamos por las herramientas de productividad de Microsoft para sacar el máximo partido al trabajo colaborativo. Estamos ya disfrutando de un aumento de eficiencia muy notable.

Tenemos decidido eliminar completamente el papel en 2023. Para ello vamos a implantar herramientas de escaneo y un gestor documental que nos permitan convertir, almacenar y ordenar todos los contenidos digitales.

Tenemos un plan muy ambicioso para conseguir realizar las instalaciones de nuestra maquinaria por todo el mundo con los mínimos o ningún recurso desplazado. Para ello estamos apostando por algunas soluciones virtuales y de realidad aumentada de las que nos hablaron en el programa.

Empresas globales y plataformas

La aparición de las plataformas digitales ha cambiado el panorama competitivo. Los grandes gigantes digitales centran su modelo de explotación en el conocimiento del usuario y convierten un mercado atomizado en una combinación de soluciones adaptadas a las necesidades de los distintos segmentos. En este capítulo las principales compañías que lideran el mundo digital nos anticipan las claves de su propuesta de valor.

Autores:
Carlos Enrile D'Outreligne
Álvaro Matilla Bracamonte
Emilio Iturmendi Küstner
Miguel de Reina
Raul Suarez
Fernando Aparicio Varas



Go Global with Google

Resumen

La transformación digital y la internacionalización de los negocios son dos realidades que van de la mano y que están adquiriendo una mayor relevancia en la estrategia de las empresas. Gracias a Internet, se han eliminado muchas de las barreras del comercio internacional. Ahora podemos llegar a clientes potenciales de todo el mundo de forma más rápida, con menos riesgos y con costes más bajos.

La oferta y la demanda están siendo constantemente estimuladas por la evolución en el comportamiento y exigencia de los consumidores, consumidores que se mueven en el ecosistema digital y que buscan el producto o servicio de mayor calidad al mejor precio, sin importar el origen de la empresa que lo proporcione.

En un entorno en el que cada vez es más fácil que cualquier empresa extranjera construya su presencia digital en nuestro mercado doméstico, es fundamental desarrollar las capacidades necesarias que nos permitan conectar de manera eficiente con clientes potenciales de diferentes regiones del mundo.

Ese proceso, altamente complejo, puede ser facilitado y guiado gracias al trabajo realizado por Google, que ha desarrollado una herramienta única y específica para este cometido: ***Market Finder.***

La crisis provocada por la COVID-19 y las medidas necesarias para gestionar la pandemia han alterado las expectativas y el comportamiento de compra de los consumidores, intensificando el comercio electrónico. Necesitamos una cultura empresarial que permita adaptarse a nuevos contextos, donde la digitalización juega un papel fundamental, tanto en el modelo de trabajo como en la manera de relacionarnos con nuestros clientes.



Álvaro Matilla
Consultor de Crecimiento Internacional

Determina tu enfoque a partir de datos sobre los clientes

En función de la interacción de las personas con la tecnología durante estos últimos meses, se pueden extraer tres patrones de comportamiento de los consumidores más dinámicos.

1. Los consumidores acceden a Internet a niveles sin precedentes a través de distintos dispositivos.

Según datos de Nielsen, el hecho de quedarse en casa ha hecho que los españoles incrementen su compra *online* de bienes de consumo en un 62% frente al año pasado[1].

Según App Annie, el porcentaje de aplicaciones que descargan los consumidores en todo el mundo y el tiempo que pasan usándolas ha aumentado un 20% en comparación con los datos de hace un año[2].

2. Las personas buscan información y contenido para cubrir sus necesidades básicas.

Los comercios se están adaptando a los nuevos modelos de entrega de pedidos y de compra *online*. A raíz de esta situación, los usuarios buscan información clara y concreta sobre dónde, cómo y cuándo pueden recibir lo que necesitan.

Durante la semana previa al 28 de marzo, las búsquedas de "recogida sin salir del coche" y "entrega a domicilio" aumentaron un 70 % y más de un 100 %, respectivamente[3].

3. Los consumidores adaptan sus hábitos y usan Internet como recurso principal.

A medida que los países toman medidas adicionales y más personas se quedan en casa, el tiempo que pasan online está aumentando.

En España, las actividades *online* están, entre otras, relacionadas con: videollamadas, compra de bienes de consumo, *fitness*, educación, entretenimiento, actividades de *e-commerce* y jardinería[4].

Situación del mercado global

El comercio internacional sigue ganando peso en la economía global y cada vez representa un mayor porcentaje del PIB mundial. Las compraventas transfronterizas se han mantenido en auge a pesar de los desencuentros políticos y comerciales que haya podido haber entre países.

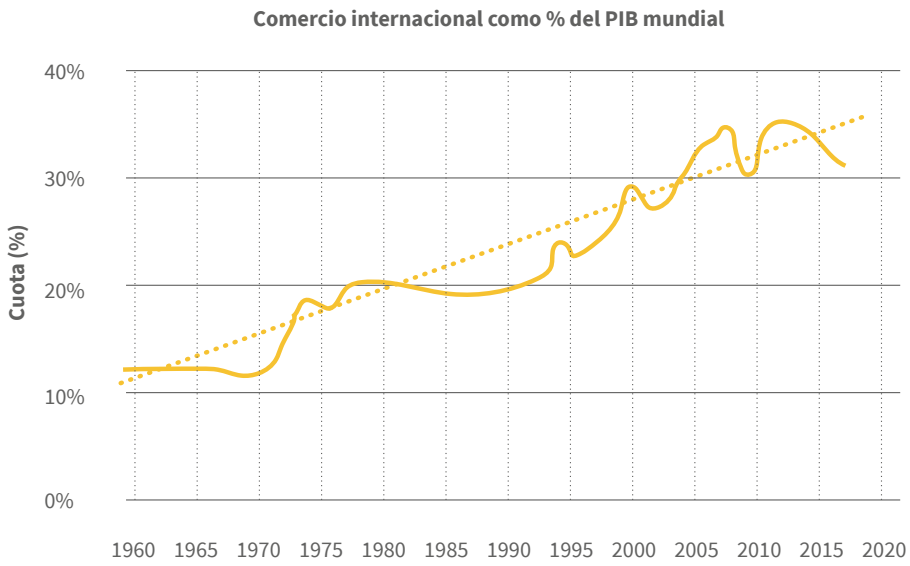
Se estima que habrá 2.100 millones de compradores online para 2021[5].

La tasa de penetración de Internet sobre la población mundial es del 59%, representando un crecimiento medio interanual próximo al 10% durante los últimos 5 años. Un 52% de la población navega a través de su dispositivo móvil. Concretamente, España ocupa el 14.º puesto en el ranking de países de mayor penetración de Internet, con un 91%[6].

La Unión Internacional de Telecomunicaciones destaca que el 97% de la población mundial vive dentro del alcance de una señal de telefonía móvil y que un 93 % tiene cobertura de una red 3G o superior [7].

(1) Nielsen: "COVID-19: The Unexpected Catalyst for Tech Adoption". Véase: https://www.nielsen.com/eu/en/insights/article/2020/covid-19-the-unexpected-catalyst-for-tech-adoption/
(2) App Annie: "Weekly Time Spent in Apps Grows 20% Year Over Year as People Hunker Down at Home". Véase: Enlace
(3) Datos de Google (datos mundiales en inglés). Comparativa entre dos periodos: del 22 de marzo del 2020 al 28 de marzo del 2020 y del 15 de marzo del 2020 al 21 de marzo del 2020.
(4) Global WebIndex.
(5) Statista: Number of Digital Buyers Worldwide from 2014 to 2021 (in billions).
(6) https://marketing4ecommerce.net/usuarios-internet-mundo/
(7) https://www.europapress.es/economia/noticia-536-poblacion-mundial-ya-conecta-internet-uit-20191110120238.html

El comercio internacional sigue **ganando peso** en la economía global



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial

Perfil del consumidor actual

Vivimos en un mundo multidispositivo e interconectado. Esto ha provocado que las expectativas de los consumidores hayan cambiado de manera drástica, presentando tres características principales.

Somos más curiosos:

- 15 % de las búsquedas son nuevas todos los años. No se habían realizado antes [8].
- 45 % de las compras son influenciadas por algo que se ha visto online [9].
- Las búsquedas con los términos “local” y “cerca de mi” se han multiplicado por 350 en los últimos diez años [10].

Somos más exigentes:

- 81 % de los consumidores quieren que las marcas les ofrezcan una experiencia personalizada.
- 91 % de los consumidores son más propensos a comprar marcas que les reconocen y les facilitan ofertas y recomendaciones [11].

Somos más impacientes:

- En los últimos 2 años, las búsquedas en móvil para entrega en un mismo día se incrementaron un 44 %.
- 40 % de los compradores online están dispuestos a pagar más para recibir su compra el mismo día.
- 25 % pagarían un servicio premium para asegurarse recibir sus paquetes en una ventana de entrega de 1-2 horas [12].

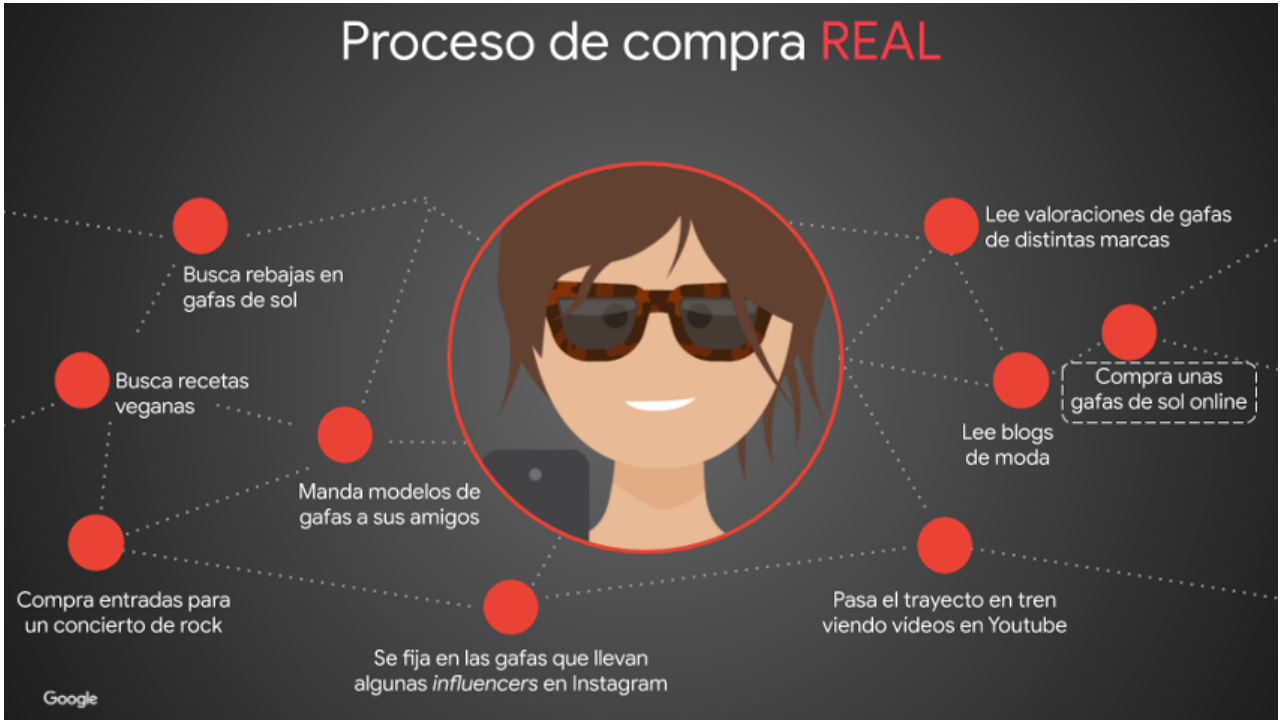
Conocer en profundidad las expectativas y el comportamiento de los clientes potenciales en cada mercado

(8) Google internal data.
(9) Google/Ipsos: Fall Shopping Study, n=4720, US, September 2018.
(10) Datos de Google Trends, comparativa del 2010 y 2019.
(11) Accenture: Strategy 2018 Global Consumer Pulse Research.
(12) Forrester Analytics: Digital-Influenced Retail Sales Forecast; Price Waterhouse Coopers: PwC’s Global Consumer Insights Survey 2018.

Y además, somos consumidores sin fronteras. Desde Google, se hizo una encuesta en el Reino Unido y el 96 % de los británicos no sabía que Booking.com es una empresa holandesa. Adicionalmente, 9 de cada 10 afirmaron que el lugar de origen de la empresa no iba a influenciar su decisión de compra, ya que buscan una buena experiencia y que la empresa les haga sentir como si fuese local [13].

Toma decisiones de expansión basadas en datos relevantes y fiables. Dedica el tiempo necesario a planificar y adaptar las operaciones para operar con garantías en los mercados objetivo

En la actualidad, nos enfrentamos a procesos de compra cada vez más complejos. Los consumidores tienen a su alcance una gran cantidad de información y pueden investigar en diferentes momentos del día a través de distintos dispositivos. Veamos un ejemplo de un proceso de compra de unas gafas de sol.



Fuente: Google

Como empresas, es difícil entender cuál de estas interacciones ha podido tener una mayor influencia en la decisión de compra. Por lo tanto, a la hora de publicitar tus productos o servicios, debes apoyarte en herramientas que actúen de manera automática analizando toda esta información y tomando decisiones inteligentes a la hora de pujar y posicionar tus anuncios. A través de Google Ads, podemos elegir entre diferentes estrategias de pujas automatizadas en función de nuestros objetivos comerciales.

Proceso de internacionalización

Desde Google se intenta simplificar el complejo proceso de internacionalización en tres fases:

- **Planificar:** en esta fase se analizan y se priorizan los países en los que tus productos o servicios pueden resultar más atractivos.

(13) Encuestas para consumidores de Google del Reino Unido de 2014.

Simplificamos el proceso de expansión en 3 fases

01. Planificar	02. Construir	03. Escalar
Planificar y priorizar por oportunidades	Preparar nuestras operaciones	Lanza, mide y construye tu marca
Evaluar la demanda	**Localización**	**Plan de comercialización**
Market Insights	**Métodos de pago**	**Canales de venta**
Tendencias	**Atención al cliente**	**Optimización de ROI**
Competencia	**Logística**	**Automatización**
Impuestos / Legal	**Contratación y gestión de RRHH**	**Conocimiento de marca**

Fuente: Google

- **Construir:** una vez elegidos los mercados a los que nos vamos a expandir, debemos preparar nuestras operaciones entendiendo las particularidades de cada uno de los mercados.

- **Escalar:** con los dos pasos previos completados, es el momento de lanzar, medir los resultados y construir nuestra marca en el extranjero.

A través de una encuesta realizada por Google a 385 pequeñas y medianas empresas exportadoras, se pudo saber que un 60 % de ellas necesitan más conocimiento sobre los mercados extranjeros, un 58 % se han encontrado con dificultades operacionales (logística, localización, atención al cliente, pagos...) y un 73 % quiere expandirse de manera *online*.

Market Finder es una herramienta creada para ayudar a las empresas en su proceso de internacionalización, facilitando información relevante en cada una de las fases mencionadas previamente.

¿Cómo funciona Market Finder?

Paso 1: encuentra nuevas oportunidades

Una vez hayas introducido tu página web, el recorrido interactivo de Market Finder te ayudará a identificar una lista reducida de mercados prometedores para tu marca y determinar la demanda de tus productos o servicios mediante las búsquedas locales mensuales, las tendencias populares del mercado, el ingreso disponible per cápita y los usuarios activos de Internet, entre muchas otras estadísticas.

Utiliza Market Finder como herramienta de apoyo durante el proceso de internacionalización

Paso 2: planifica tus operaciones

Una vez hayas definido tus mercados objetivo, la herramienta puede ayudarte a planificar tus operaciones adaptadas a estos mercados. A través de una serie de guías y recursos, la herramienta te ayudará a navegar

por áreas como la localización, pagos internacionales, logística, servicio de atención al cliente, cuestiones legales, impositivas y de selección de personal.

Paso 3: Comercializa tu empresa

Toda empresa global exitosa necesita un plan de marketing sólido. ¿Cuál es el mejor idioma para utilizar en los anuncios? ¿Qué dispositivos utilizan tus clientes y cuál es la mejor forma de llegar a ellos? La herramienta te ayudará a tomar decisiones de marketing con datos y estadísticas sobre tus clientes y te brindará sugerencias sobre las mejores herramientas para poner todo en práctica.

Gracias a la digitalización, las empresas tienen a su alcance la oportunidad de expandir su negocio a nivel internacional con muchas menos barreras. En este contexto, es fundamental tomar decisiones de expansión basadas en datos relevantes y fiables, apoyándonos en las herramientas adecuadas. Tras definir los objetivos de expansión, debemos adaptar las operaciones a las particularidades de cada mercado y desarrollar una estrategia de negocio que permita ofrecer experiencias personalizadas que cumplan las expectativas de los clientes.

Vídeos

- Find Business Opportunities Abroad with Market Finder by Google (https://youtu.be/DjLfsr6u-tg)

La empresa española ante los cambios digitales: ¿Peligro u oportunidad?

Youtube como una oportunidad de marketing digital internacional

Resumen

El primer semestre del año 2020 supuso un antes y un después en muchas áreas. La pandemia de la COVID-19 afectó a la configuración de los sistemas sanitarios, a usos y costumbres, a la forma de trabajar y, como no podía ser de otra manera, al comercio internacional. Por todo ello se hace necesario que la empresa identifique los retos de digitalización y se adapte lo antes posible a los cambios para su supervivencia.



Carlos Enrile
Consultor y Formador en Internet y Comercio Exterior

digitalXborder
"Prepárate para competir"

Los peligros que acechan a la empresa en la década de 2020

La práctica cancelación a nivel mundial de misiones y ferias así como la prohibición de viajar alteraron por completo la manera de trabajar de las empresas exportadoras. Confinados en sus hogares, los responsables de exportación tuvieron que aprender rápidamente a utilizar las herramientas digitales que les permitieran seguir en contacto con sus clientes internacionales y asimismo encontrar nuevos clientes. Todo ello desde una habitación, en sus casas.

Esta realidad llevó a la empresa a identificar la necesidad de que el mundo 2.0 no fuera una coletilla de moda, sino una realidad.

Este nuevo escenario obliga a la empresa a reconocer las amenazas y debilidades y a actuar antes de que sea demasiado tarde. Los cambios tecnológicos ya estaban impactando en diversos sectores como:

- El taxi, amenazado por las VTC (Uber, Cabify…)
- Las compañías de transporte de pasajeros en autobús por carretera, amenazadas por el carsharing (Blablacar, Amovens…)
- Las cadenas de televisión tradicional, perdiendo audiencia por el trasvase hacia los contenidos en streaming (Youtube, Netflix, videojuegos…)
- Los bancos centrales frente a las criptomonedas (Libra…)

Y posiblemente nuestra empresa tampoco esté inmune. De hecho la aparición de la pandemia del COVID-19 lo que ha hecho ha sido acelerar el proceso.

Parafraseando a Warren Buffet: “Sólo cuando baja la marea se sabe quién nadaba desnudo”.

El vídeo como herramienta de comunicación online

Volviendo a la necesidad de la empresa de adaptarse lo antes posible al entorno digital por la urgencia que generó la pandemia, vamos a focalizar en una herramienta de comunicación internacional fundamental: Youtube.

En la cultura popular Youtube aparece como una herramienta audiovisual de ocio juvenil. Famosos “youtubers” como ElrubiusOMG, Vegetta777 o WillyRex han aparecido en medios de comunicación dónde se ha informado de los millones de seguidores que tiene cada uno (ElrubiusOMG por ejemplo tiene 37 millones) y los miles de Euros que ingresan en concepto de publicidad.

Esta información ha distorsionado la realidad de Youtube y posiblemente haya tenido como efecto que las empresas no tengan interés alguno por la herramienta. Nada más lejos de la realidad ya que en el momento presente Youtube es un aliado de la empresa en cuanto herramienta de comunicación comercial.

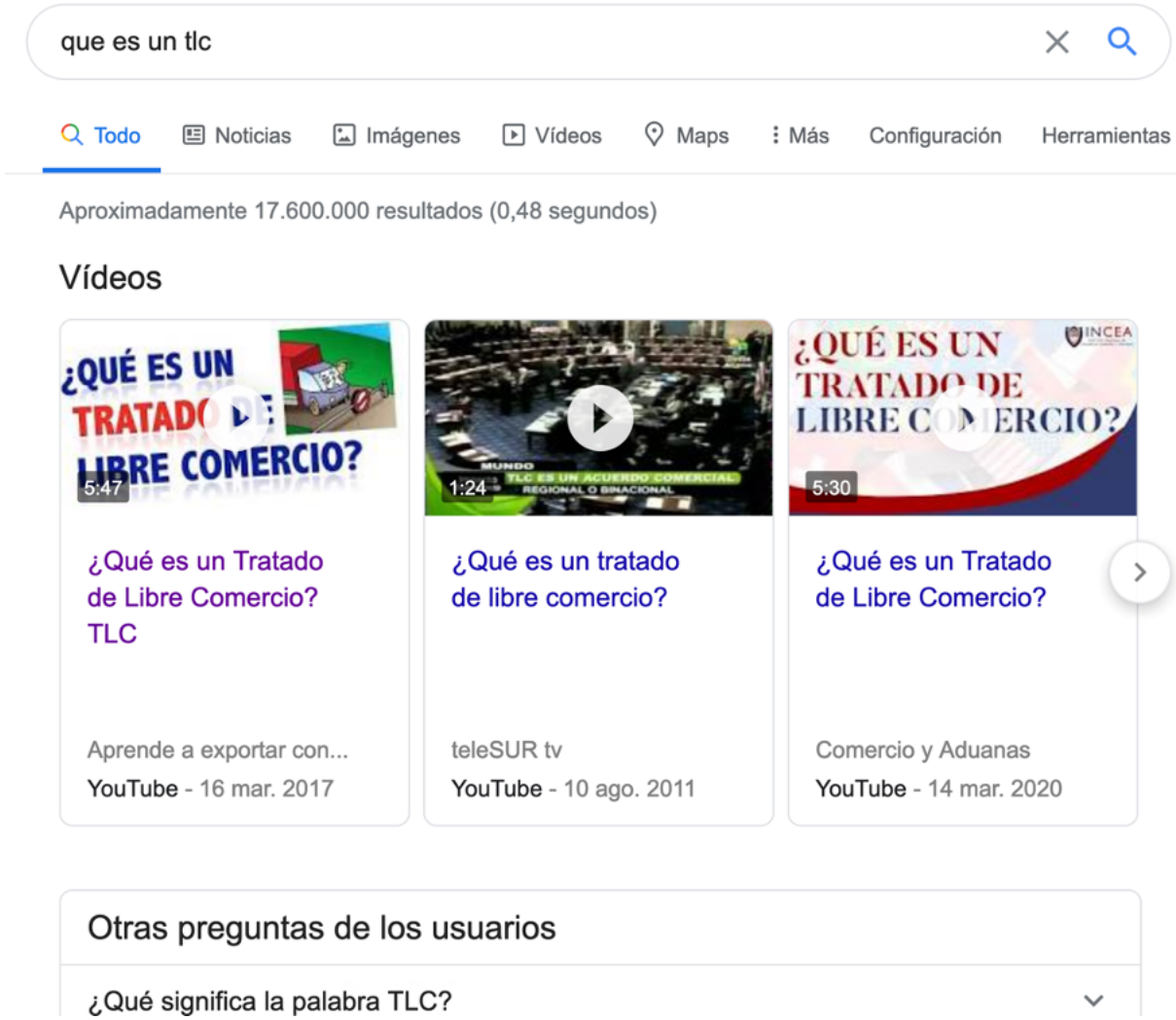
Precisamente al estar saturada la web y por consecuencia los resultados de búsquedas de Google Youtube es el entorno ideal para programar la estrategia de comunicación comercial para los próximos años.

Veamos los argumentos a favor de la creación de un canal de Youtube empresarial:

- Trasvase de la audiencia del texto (web) al vídeo (Youtube)
- Dificultad para posicionar las palabras clave en los primeros resultados de Google.
- Facilidad para posicionar los vídeos entre los primeros resultados.

1. Trasvase de la audiencia del texto (web) al vídeo (Youtube)

Google, empresa propietaria de Youtube, sabe que la web está llegando a niveles de saturación y que las generaciones jóvenes se niegan a leer texto. Por ello “invita” a su audiencia a visitar Youtube.



Ejemplo:
Con ello Google consigue que aquellos usuarios que no se habían planteado recibir los resultados en formato vídeo acudan a Youtube y se acostumbren a realizar las búsquedas en esta plataforma. En el ejemplo desde Google si se clickea la primera imagen aparece el siguiente vídeo, creado por el autor de este texto: https://youtu.be/_f4J6j1kpLE

Recuerda que la internacionalización no es una opción

Por otra parte el vídeo permite comunicar de la manera más cómoda para el cerebro humano: el relato.

La historia de Adán y Eva, las parábolas de Jesús, o el cuento de Pedro y el lobo transmiten valores o conocimientos a través del relato. Y es en el relato donde el cerebro se encuentra cómodo y no ante un texto negro sobre un fondo blanco. Con el vídeo la empresa puede transmitir las cualidades y características de sus productos y servicios de un modo muy atractivo.

2. Dificultad para posicionar las palabras clave en los primeros resultados de Google

Como ya se comentó antes es bastante difícil hoy en día para la empresa posicionar su web con sus palabras clave entre los primeros resultados. Ya está toda mi competencia, todos ellos tienen webs y todos intentan posicionarse en los primeros resultados de Google.

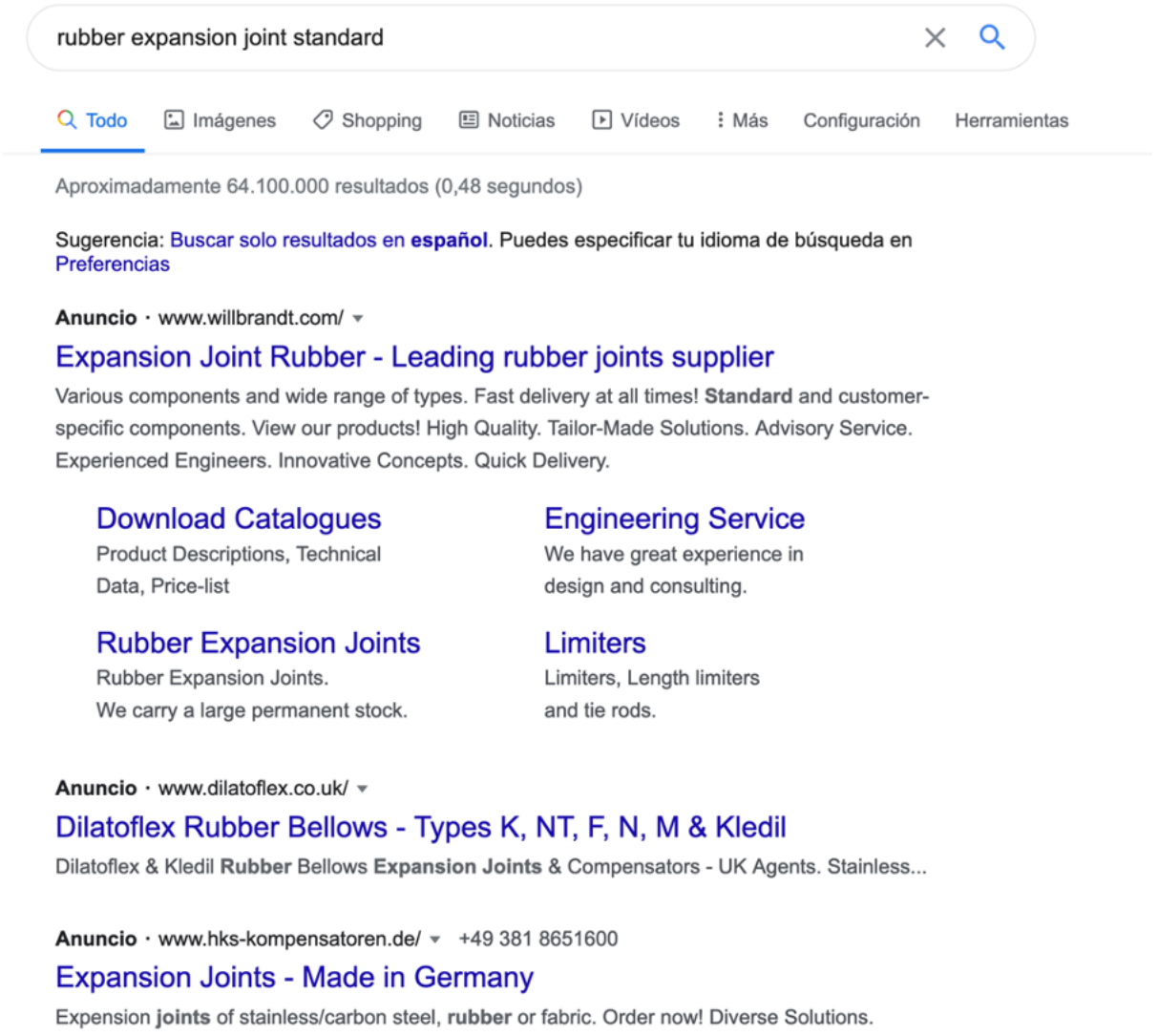
Ejemplo:

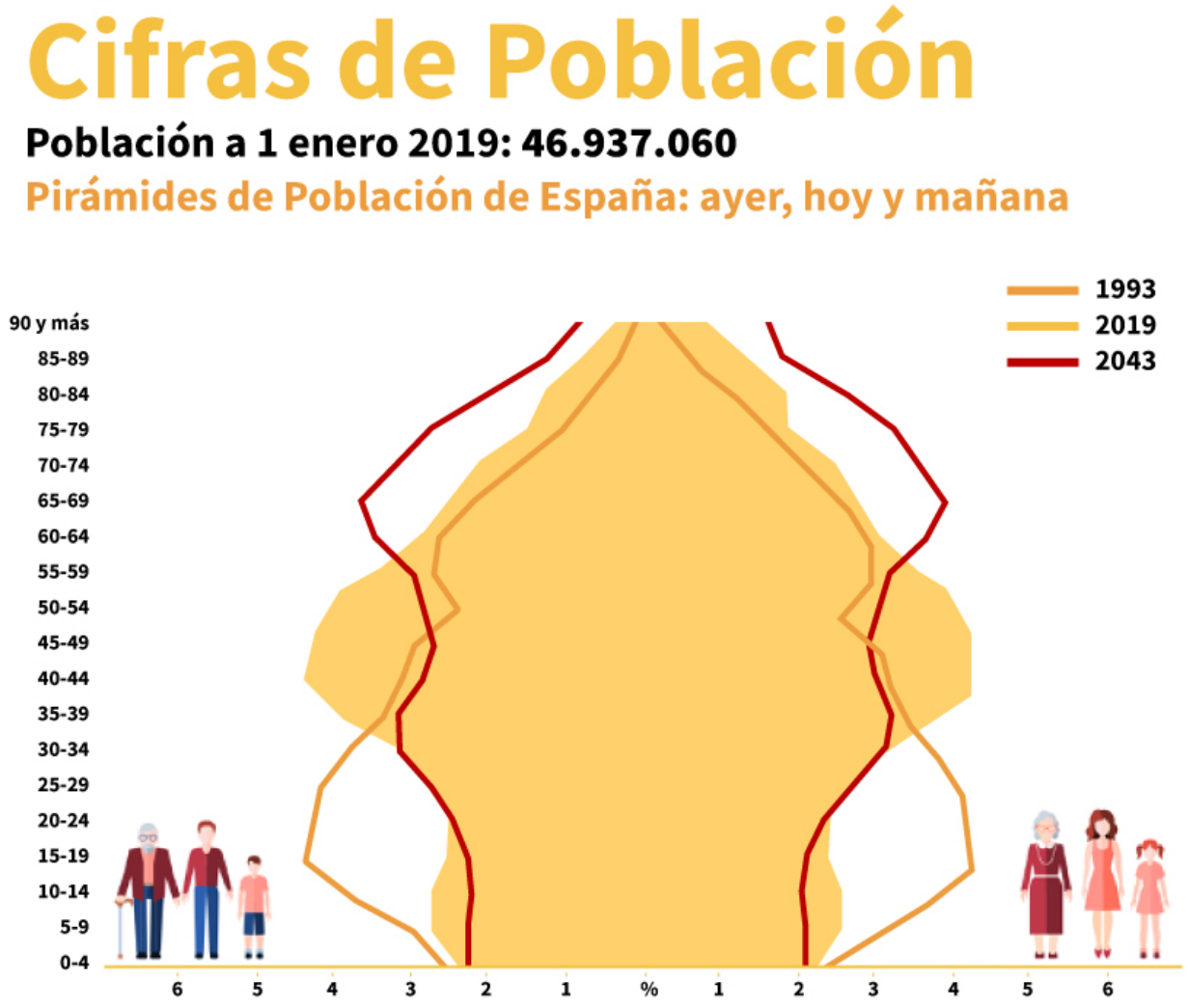
Palabra clave	Junta de expansión de goma estándar
En inglés	*Rubber expansion joint standard*

En este caso la competencia es enorme, ya que los primeros tres resultados son anuncios que han pagado empresas del sector.

3. Facilidad para posicionar los vídeos entre los primeros resultados

Como intentar aparecer en los primeros resultados de Google con nuestras palabras clave es una labor que consume muchos recursos humanos y económicos, posiblemente la mejor estrategia a corto y medio plazo consiste en trabajar el posicionamiento en Youtube.





Fuente: INE https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=31304#!tabs-tabla

Youtube y la promoción internacional de la empresa

Al introducir la palabra "internacionalización" es posible que algunas empresas no se sientan identificadas ya que para ellas su mercado natural sea el mercado nacional. Pero no es posible depender del mercado español ya que es un mercado con varias características negativas, siendo posiblemente la más importante de ellas la estructura de la pirámide de población.

> ***Análisis constante de la empresa y su entorno con respecto al uso de las tecnologías digitales***

Efectivamente España es uno de los pocos países del mundo en los que la pirámide de población tiene forma de rombo irregular en la que la mayoría de la población está en las franjas de edad media, es decir, entre los 35 y los 55 años.

Si acudimos a los datos del Instituto Nacional de Estadística a fecha 1 de julio de 2019, los habitantes de 0 a 1 año son 356.000 mientras que aquellos de 43 años son 807.000.

La conclusión a la que nos llevan estos datos es que las empresas españolas necesitan internacionalizarse debido a que el número de potenciales consumidores disminuye gradualmente en España.

Una vez explicada la necesidad de internacionalizar la empresa vamos a ver cómo podemos utilizar Youtube para conseguir clientes internacionales.

Para comenzar hay que realizar **una advertencia**: Como ya se explicó anteriormente YouTube es una empresa perteneciente a Google y Google en cualquier momento puede modificar las condiciones de uso. Por ello la empresa debe utilizar YouTube como una red social de la que va a intentar extraer audiencia para llevarla a la web de la empresa. En cada vídeo grabado por la empresa debe existir alguna mención a la web de la misma y se debe invitar a la audiencia a visitar la web y para ello debemos ofrecer algún contenido de interés para nuestra audiencia.

Dicho esto vamos a ver los contenidos esenciales necesarios para utilizar un canal de Youtube como herramienta de promoción internacional de la empresa.

Objetivos:

La empresa puede utilizar YouTube para los siguientes objetivos:

- Herramienta de ventas.
- Herramienta para generar marca.
- Herramienta para formación a clientes.
- Herramienta para formación interna.

De todas ellas vamos a desarrollar la primera

Formato del vídeo

Posiblemente tengamos la tentación a querer transmitir varios mensajes en cada vídeo pero la mejor opción es crear un solo mensaje por vídeo. Asimismo la estructura debe ser sencilla de tal modo que si en 3 ó 5 pasos se resuelve el mensaje siempre será más cómodo que con desarrollos más largos.

Secuencia motivadora
Llamar la atención
Suscitar la necesidad
Suscitar satisfacción (3 pasos)
Ofrecer visualización
Exhortar o pedir acción



Fuente: YouTube https://www.youtube.com/watch?v=V186icHZ1SA&list=PLNHoFfY76MZaSe-JtjQTxxtBQHWnxe99H

Analice las amenazas que pueden suponer los nuevos negocios creados por GAFA y otros (Microsoft, IBM…)

Duración del vídeo

En cuanto a la duración del vídeo no hay una norma establecida. La duración será en proporción al interés que pueda tener el destinatario con respecto al contenido.

Por ejemplo, si para conocer las especificaciones de una herramienta bastan 5 minutos siempre será mejor que 10. Pero por el contrario si es necesario un vídeo tutorial de 20 minutos la audiencia normalmente aceptará visionar un contenido más largo siempre y cuando sea necesario para adquirir los conocimientos que busca.

Recursos para grabación de vídeo

Hasta hace pocos años era necesario invertir una cantidad de dinero para poder grabar vídeos con relativa calidad. Hoy esto es posible de una manera más económica utilizando algunos recursos de los que ya disponemos.

La cámara

Si bien existen multitud de cámaras en el mercado con una enorme variedad de precios la recomendación consiste en comenzar a grabar vídeos con la cámara de nuestro teléfono móvil. La calidad de muchas de estas cámaras es tan alta que posiblemente no sea necesario comprar una cámara solo para grabar los vídeos. En el mercado encontramos multitud de accesorios que permiten hacer del móvil una herramienta profesional.

El audio

El recurso más importante a la hora de grabar un vídeo es el audio. El vídeo puede ser defectuoso y en su caso será corregido con imágenes superpuestas pero la calidad del audio debe ser impecable. Está calidad se consigue invirtiendo en buenos micrófonos.

Recuerde evangelizar dentro de la empresa sobre la importancia del mundo digital

Tenemos dos opciones:

La primera opción consiste en adquirir un **micrófono de mesa** que vamos a conectar directamente a nuestro ordenador a través de la toma USB. Existen varias soluciones en el mercado siendo quizás la más popular y la más famosa el micrófono Yeti blue.

La segunda opción consiste en utilizar un **micrófono de solapa** también conocido cómo **micrófono lavalier**. Este tipo de micrófono es muy útil si tenemos que realizar desplazamientos. La calidad del micrófono es muy importante para obtener el sonido deseado por lo que debemos decantarnos por los de gama alta. Asímismo la toma o enchufe debe entrada de audio del teléfono móvil. Si estamos grabando audio y vídeo con el mismo móvil no será necesario realizar la sincronía entre vídeo y audio ya que esta mezcla se realiza automáticamente dentro del móvil. De cara a grabación en exteriores es aconsejable grabar únicamente las imágenes y posteriormente incorporar el audio que habrá sido generado en un entorno controlado ya que es muy fácil que en exteriores perjudiquen nuestro audio sonidos como aviones, motocicletas o maquinaria.

La iluminación

Sin entrar en contenidos profesionales como pudiera ser la iluminación con 3 puntos lo más sencillo es utilizar uno o dos focos puestos enfrente del sujeto para que a la vez eliminen las sombras que pudiera generar la propia cara o la nariz e iluminen el fondo neutro que está ubicado detrás del sujeto. En el mercado existen muchas soluciones de fondos y de chasis para sujetar los mismos.

Si bien el fondo verde también conocido como *chroma key* puede parecer muy atractivo al superponer imágenes en la sección verde no es recomendable, al menos en un primer momento, hasta que no se tenga cierto control sobre la cámara la iluminación del fondo y la edición.

El fondo

Siempre que sea posible el fondo ideal es de color neutro preferiblemente el blanco. Otra posible opción consiste en difuminar el fondo para resaltar a la persona

que aparece en el vídeo siempre y cuando la cámara de nuestro móvil tenga esta opción.

Edición del vídeo

Hoy existen multitud de programas de edición de vídeo tanto para su uso en ordenador como en teléfono móvil. Un consejo para aprender a usar estos programas de edición consiste en utilizar aquellos gratuitos ya incorporados a nuestro ordenador. Así por ejemplo en varias versiones de Microsoft Windows ya está instalado el programa de edición de vídeo Windows Movie Maker y en el caso de Mac el programa equivalente es iMovie.

El paso siguiente sería la adquisición de un programa de edición de vídeo más completo pero no es necesario que sea muy complejo, ya que las labores de edición que se van a llevar a cabo en nuestra empresa van a ser relativamente sencillas.

Con respecto a los programas de edición de vídeo para teléfono móvil, son muy útiles para acciones sencillas, como por ejemplo Filmora Go (https://filmora.wondershare.com/es/filmorago-video-editing-app/)

Elementos de un canal de Youtube

- **El canal.** Es el envoltorio dentro del cual se encuentran todos nuestros contenidos audiovisuales.
- **El vídeo individual.**
- **La lista de reproducción.** Consiste en grupos de vídeos ordenados secuencialmente de modo que con el enlace de la lista al usuario automáticamente se le reproducen los vídeos incluidos uno después del otro. La lista es muy útil cuando queremos transmitir contenidos a través de varios vídeos de corta duración y no de un vídeo largo. Asimismo es útil para generar contenidos relacionados.
- **El vídeo en directo (streaming).** Permite retransmitir contenido audiovisual en directo y es muy útil para la presentación de nuevos productos o servicios así como para resolver las dudas de nuestros potenciales clientes.

Vídeos

- Youtube. Canal Aprende a exportar con Carlos Enrile. (https://www.youtube.com/user/CarlosEnrile)
- Youtube . Exportador: Como grabar vídeos en Youtube para tu empresa (https://youtu.be/M8vg27-4MjU)
- Youtube. Exportador: Cómo posicionar tu web con Youtube. (https://youtu.be/GjsmMDsiGeU)
- Jaron Lanier interview on how social media ruins your life (https://youtu.be/kc_Jq42Og7Q)
- Youtube. TED Talk. How Amazon, Apple, Facebook and Google manipulate our emotions | Scott Galloway (https://youtu.be/xRL2vVAa47I)
- Youtube. How will the role of GAFA in banking evolve? (https://youtu.be/o2gvi7C2n5A)
- Youtube. Which Industry Will Technology Disrupt Next? (https://youtu.be/XneZPi-u5B4)



Marta Valsangiacomo
Directora Marketing Valsangiacomo

VALSANGIACOMO
WINEMAKERS SINCE 1831

Marketing y Comercio Exterior PYME familiar

» La experiencia de...

En el entorno VUCA que estamos viendo estos meses, hemos tenido que tomar decisiones muy rápido, estábamos preparando la web para la venta online, y decidimos no hacerlo. Teníamos planeado automatizar el almacén y durante el confinamiento decidimos hacerlo y lo hicimos; nunca mejor dicho „la innovación requiere riesgo“.

Se supone que la venta online era la única oportunidad para vender los vinos que no están en el retail. En este entorno, volátil, incierto, competitivo y ambiguo, no vendíamos online, no teníamos datos, y nuestro competidor está siempre „one click away“.

Nuestra prioridad era que la marca continuase en la mente del consumidor durante este tiempo, generando confianza, evitando mensajes que pudiesen asociarse a la parte negativa de esta situación, ya que la venta online sabíamos que no supondría más del 1% en nuestras cuentas, y que además competimos con nuestros propios clientes de distintos marketplaces.

Diseñamos con nuestros empleados, en tiempo record un nuevo producto innovador dentro de una gama ya existente, con los atributos local y artesano. Para la venta convencimos a un portal online de noticias de vino muy potente con el que ya trabajamos, con una base de datos de 30.000 usuarios „wine lovers“, activamos su venta on line a través del diseño de lotes especiales, convencimos a nuestro distribuidor de HORECA para que realizara la logística de esos lotes, en vez de utilizar agencia, para que siguiese manteniendo algo de actividad durante el cierre de sus clientes.

También regalamos el producto a nuestros 70 trabajadores, realizamos catas virtuales a través de redes sociales, con profesionales del sector, donde participamos todos los empleados, así como los clientes que ya habían comprado online , la prensa, invertiendo en publicidad en un medio exclusivamente digital y gratuito.

Este pequeño ejemplo ilustra varios de los aprendizajes de **digitalXborder**, inversión en la propuesta de valor, metodología ágil, para conseguir, además de vender, afianzar la marca. Creamos valor en pro de un beneficio común, en definitiva valor en nuestro propio ecosistema.

Digitalizar la empresa

Resumen

“Hemos visto avanzar 2 años de transformación digital en 2 meses”
Satya Nadella · *CEO Microsoft*

Y es que la transformación digital avanza imparable, ya lo hacía a un ritmo sin precedentes, que provocaba a la par ilusión y vértigo, pero es que se ha visto increíblemente acelerada con la crisis de la COVID-19.

Si antes era importante digitalizarse, ahora es importante y urgente. No se podrá sobrevivir en el futuro inmediato sin un nivel importante de digitalización de procesos, en la relación con el cliente, en el modelo de trabajo y con explotación del dato.

Ya no hay empresas digitales y empresas que no. Hablamos ahora de un nuevo concepto, el de Intensidad Digital. Porque toda empresa tendrá un nivel relevante de intensidad digital, sea cual sea su sector, en el futuro cercano.



Emilio Iturmendi
Director Small, Medium and Corporate
Microsoft

Cuando el cambio es la nueva realidad

Casi sin darnos cuenta, han ido ocurriendo una serie de fenómenos que nos han llevado a la situación de cambio acelerado que vivimos. Estos fenómenos son:

- **Caída del coste del *hardware***. Adquirir hoy un *smartphone*, un dron, una impresora 3D, o un robot industrial supone desembolsar un 5 % del importe que habría requerido hace 10 años. Esto abre un mundo de posibilidades en el que podemos imprimir piezas de máquinas, sobrevolar con drones los campos y desarrollar aplicaciones que aprovechan las capacidades de los móviles.

- **Cambio de modelo en el *software***. Los fabricantes de *software* hemos entendido que el modelo de *Software as a Service* con pago por uso reduce el coste de acceso a la tecnología, aportando flexibilidad para crecer y reducir servicios a la medida de cada cliente. Sin duda, es un modelo que ha venido para quedarse.

- **El usuario es más digital que nunca.** Este punto es fundamental en la extracción de valor de la tecnología. Los móviles y el uso de Internet han familiarizado al usuario con la tecnología, haciendo que la adaptación a nuevas aplicaciones empresariales o a procesos digitalizados sea más rápida. Este punto es fundamental en la extracción de valor de la tecnología.

- **El ecosistema de partners tecnológicos.** Más de 9.000 empresas en España son *partners* de Microsoft. Esto permite a cualquier empresa encontrar expertos en la aplicación de la tecnología a su sector en particular o a necesidades concretas transversales a varios sectores.

La combinación de estos factores a creado una nueva realidad, una en **la que la tecnología se ha democratizado**, pasando de ser el lujo de unos pocos a ser accesible para toda empresa, fácil de usar por los equipos e integrable con todo tipo de *hardware* o maquinaria.

Y cuando una empresa consigue combinar todo esto con éxito, se produce lo que conocemos como disrupción digital.

La disrupción digital

Esto que ocurre ahora no es más que una manifestación acelerada de un fenómeno que siempre ha acompañado al desarrollo empresarial. Desde el inicio de los tiempos, cuando una empresa ha dado con la tecla y ha innovado, creando una ventaja competitiva, se ha producido disrupción en los sectores.
La disrupción digital se produce cuando la tecnología genera una ventaja competitiva que mejora sustancialmente la entrega de valor al cliente, y esta mejora es lo suficientemente potente como para dejar al resto de competidores fuera de juego.

> ***Destilar y concretar la propuesta de valor de la empresa abre un mundo de posibilidades***

Se manifiesta transformando el producto, los canales de distribución, el modelo de negocio, la experiencia de cliente o el propio mercado.

Veamos algunos ejemplos de aportación de valor gracias a la tecnología:

Aportación de valor	Ejemplo	Descripción
Resuelve mejor la necesidad	Uber	Gracias a la plataforma tecnológica, es posible conocer anticipadamente el coste, la hora de llegada, el nombre del conductor, pagar, etc. Unido a mejoras en la parte física.
Genera más ingresos	Zara · Aceros de Hispania · Moda Online	El sistema de monitorización de ventas en tiempo real de Zara les permite fabricar para servir la demanda en lugar de almacenar. Aceros de Hispania es ejemplo de cómo lo digital permite hacer rentables microsegmentos que, a escala mundial, son muy rentables.
Mejora la operación y reduce los costes	DHL	La robotización de procesos, la implantación de sistemas ERP, la trazabilidad de la producción, el Internet de las cosas y la digitalización de la cadena de suministro, son ejemplos de cómo la tecnología ayuda a funcionar mejor, más rápido, con menos costes y aportando datos a la gestión del negocio.
Crea un nuevo mercado	Car2Go	En ocasiones, la tecnología crea nuevos espacios de competencia. En el caso de Car2Go vemos cómo un fabricante de coches se lanza a resolver la necesidad de movilidad con una app que permite facturación por uso, localización del vehículo y apertura remota. Todo ello crea un espacio competitivo nuevo en el que los taxis, los fabricantes de vehículos o el transporte público, tienen dificultad para competir.

El reto de acertar

Entendiendo lo que ocurre y viendo cómo otros aciertan aprovechando la tecnología, el reto de cualquier empresario es acertar en las decisiones. Para ello os propongo lo siguiente:

Un nuevo modelo

Los tiempos en los que una empresa se centraba en un producto que funcionaba han pasado. Es imprescindible gestionar la empresa mirando hacia adelante y ello requiere una combinación de corto, medio y largo plazo que se materializa en tres negocios en paralelo:

- *El negocio principal:* es el producto/servicio estrella, el que trae los resultados. Y a la vez crece ya despacio y sabemos que con el tiempo llegará al máximo y empezará a decaer.
- *El negocio que crece:* es un producto/servicio que crece rápido, el candidato a sustituir al principal o un complemento de este.
- *El nuevo negocio:* esta línea es la de la experimentación, aquí probamos cosas nuevas, le dedicamos recursos sabiendo que en la mayoría de los intentos fallaremos, pero que sin ellos, no hay futuro posible.

El modelo implica que **cada empresa debe compaginar la gestión de 3 negocios** a ritmos diferentes, con necesidades diferentes, perfiles diferentes, y requiere que la asignación de tiempo del CEO y de los recursos se reparta aproximadamente 70 % - 20 % -10 %.

Mantener las tres líneas de actuación con sus respectivos planes de negocio es clave en el momento de cambio acelerado que vivimos.

Cuatro estrategias

Hay que evaluar el nivel de disrupción que amenaza, o que podemos introducir, con cada uno de los negocios

antes mencionados. Para ello os propongo cuatro planteamientos posibles:

- **Atacar:** "Destrúyelo tú". Si alguien va a matar el negocio tal como lo conocemos, que seas tú. Aprovecha tus activos ahora que aún los tienes. Amárrate al timón y resiste la tormenta que tú mismo vas a provocar. Cuando Microsoft decidió cambiar de vender licencias de *software* a cobrar una cuota por su uso, asumió un riesgo importante y un cambio profundo en su modelo de negocio.

- **Comprar:** "Resuelve rápido". Compra a quien amenaza con cambiar tu sector. Aprovecha su tecnología para acelerar tu adopción. Asegúrate de que hay sinergias y que el talento se queda. Cuando Orange decidió comprar Jazztel para crecer en cuota y mejorar su satisfacción de clientes en ADSL, es porque habría tardado y le habría costado más arreglar la provisión actual que incorporar una empresa que ya era más eficiente.

- **Adoptar:** "Construye capacidades digitales". Identifica el área en el que aportas valor e invierte en mejorarla gracias a la tecnología. Reduce costes, mejora servicio o resuelve mejor. Rolls-Royce cambió su modelo de negocio para navegar la crisis de las compañías aéreas, pasando de vender motores de avión a incorporar Internet de las cosas y mantenimiento preventivo para vender horas de vuelo.

- **Cambiar:** "Transfórmate". Monta un comité de transformación y no mires atrás. Pregúntate qué justifica tu existencia como empresa, qué haces realmente por tus clientes, en qué eres realmente bueno. Con la respuesta a esa pregunta encontrarás un nuevo camino de éxito. Identifica activos para el viaje y deja lo demás. Fuji Film es ejemplo de transformación: cuando se vio impactada por las cámaras digitales que acabaron con Kodak, encontraron en la química del colágeno, ingrediente fundamental para el revelado de fotos, la solución para un nuevo modelo de negocio y lanzaron la marca de cosméticos Astalift.

La nube como habilitador

En todo esto que nos rodea hay un gran protagonista, que es la nube, también conocida como *Cloud* o *Cloud Computing*. Pero, ¿qué es la nube?

Lo primero que hay que saber es que la nube no está en la nube, sino en tierra, en enormes centros de datos que empresas como Microsoft, Amazon o Google tenemos repartidos por el mundo. Dentro de esos edificios hay miles de servidores de todo tipo de tamaño, rendimiento y características, que se alquilan en modo "pago por uso" a clientes, entidades y gobiernos.

El producto de *cloud computing* de Microsoft se llama Azure y su potencia radica en:

- Permite el Software como Servicio. Los productos como Microsoft 365 se sirven desde la nube.
- Sin Inversión: Acceso a servidores sin necesidad de inversión ni apalancamiento financiero.
- Traspasa al proveedor los costes de mantenimiento y el riesgo de obsolescencia de las máquinas. Importante al ritmo de desarrollo tecnológico.
- Elasticidad: Permite crecer o reducir máquinas o capacidades a la medida del negocio.
- Resiliencia: Soluciones de back up, de recuperación en desastres o a prueba de ataques.
- La seguridad física asociada está incluida en el servicio.
- Inteligencia Artificial: Los modelos de explotación de datos y las soluciones de IA requieren máquinas potentes que la nube permite utilizar sin la inversión asociada.

La importancia de la plataforma

Acertar en las decisiones de tecnología requiere haber acertado en una decisión previa, que tiene que ver con el concepto de plataforma.

Llamo plataforma al enfoque holístico necesario para que las distintas piezas del puzle de TI encajen. Una buena plataforma se construye con estos principios en mente:

- **Integración entre aplicaciones:** Prioriza la interoperabilidad entre aplicaciones frente a comprar lo mejor para cada cosa. En la compra de aplicaciones, el que dos sistemas se hablen es tan caro o más que la suma del coste de los dos.

- **Modelo de datos Único Inteligencia Artificial.** La explotación de los datos requiere un modelo de datos único, que siga el negocio de extremo a extremo. La nube es el sitio natural al que subirlos. Tenerlo es el primer paso para aplicar Inteligencia Artificial y sacarle valor.

- **Autenticación de Usuario Única.** Las empresas usan múltiples aplicaciones y el usuario se conecta desde múltiples dispositivos. Es fundamental gestionar la identidad del usuario de manera centralizada y que acceda directamente a todos los recursos. Soluciones como Azure Active Directory resuelven esta problemática.

- **Seguridad.** Los ciberataques son un problema creciente y la defensa un asunto cada vez más complicado. La nube es el vigilante perfecto de lo que ocurre en nuestra red. Soluciones como Azure Advanced Threat Protection o Azure Information Protection son ejemplos de soluciones.

- **Privacidad del dato (RGPD).** La RGPD es una realidad y proteger los datos de nuestra empresa requiere tecnología, un lugar seguro y un *software* que permita cumplir con la legislación.

- **Software Legal y Actualizado.** Según estudios de la BSA, el 40 % del software utilizado en España es *software* ilegal. El *software* sin licenciar es el primer agujero de seguridad aprovechado por los *hackers*, resta competitividad a la empresa al ser versiones antiguas, y conlleva responsabilidad penal para el administrador de la empresa que lo usa.

La nueva forma de trabajar

Venimos de un mundo en el que trabajar implicaba la repetición de tareas rutinarias, que se desarrollaban en la oficina o la fábrica, en el que se medía la productividad individual, en el que cada empleado usaba sus herramientas y en el que la amenaza de un ciberataque estaba paliada por encontrarse todos los empleados y sus dispositivos protegidos por los “muros” de la empresa. Ese mundo ha dejado de existir.

Hoy el trabajo es cambiante, creativo, cross functional o interdisciplinario, se realiza desde la oficina, pero también desde casa y en movilidad, medimos la productividad del equipo, que usa herramientas a disposición de todos, visibles e integradas y los ataques de ciberseguridad son sofisticados, multidispositivo y desde cualquier lugar del mundo.

Activa el modo aprendizaje permanente. Es el nuevo normal

Necesitamos herramientas para la nueva forma de trabajar, unas herramientas que van aportando valor incremental según el perfil y las necesidades del usuario:

- **Correo:** El correo electrónico es la pieza básica. Está asociado a la identidad dentro de la organización y además de enviar mensajes, permite compartir calendario y reservar salas de reunión. Ejemplos: Exchange Online o GSuite.

- **Colaboración:**
  - Conexión remota por chat y videollamada. Todo ello de manera segura e integrada con el correo electrónico. Ejemplos: Teams, Whatsapp, Zoom, Webex.
  - Sistema de carpetas para compartir información y coeditar. Ejemplos: Teams, OneDrive o Google Drive.
  - Muro social para comunicación interna y/o externa. Ejemplos: Yammer, Facebook for work.

- **Productividad:** Suite de productividad incluyendo Excel, Powerpoint, Word, Planner, etc… Ejemplos: Office365 o GSuite.

- **Seguridad y cumplimiento (compliance):**
  - Protección del correo electrónico ante *spam* y *phishing*.
  - *Multi Factor Authentication* custodiando la identidad en la red.
  - Protección de la información que hay en los equipos. Políticas de acceso y confidencialidad.
  - Cumplimiento de RGPD. Derechos de consulta, borrado, etc…

  Ejemplos: Soluciones de seguridad Microsoft y fabricantes antivirus

- **Sistema operativo y gestión remota de dispositivos:**
  - Sistema operativo actualizado.
  - Gestión de dispositivos para determinar lo que un empleado se puede o no instalar en el móvil o el ordenador.

  Ejemplos: Windows 10, Mac y *software* de gestión remota de dispositivos (MDM).

Las herramientas que necesitamos existen, además se pueden adquirir con flexibilidad en modelos de pago por usuario. El próximo paso es elegir las que son necesarias para cada perfil de empleado en la empresa.

Resulta fundamental es **invertir en su adopción**. Este último punto es clave, ya que la extracción de valor de su uso depende de la adopción por parte de los empleados. No importa lo barato que se compre el *software*, la verdadera rentabilidad está en capitalizar su uso. Piensa en cuánto vale reducir a la mitad el volumen de correos o el tener siempre la última versión del documento, o poder conectarte a reuniones en remoto, todo ello con la implantación de Teams en la organización.



Aplicaciones de negocio

Son aquellas aplicaciones que vertebran el negocio, que nos permiten relacionarnos con los clientes, gestionar el back office y establecer procesos automatizados que dan agilidad y control a la operación.

Estas aplicaciones se han incorporado en el pasado al negocio de cada empresa con un fuerte nivel de personalización, con unos procesos de despliegue multianuales, sin mirar demasiado si la aplicación debía o no hablarse con otras, y con modelos de datos desconectados entre sí, lo cual dificulta una visión completa del negocio.

Es importante tener en cuenta una serie de criterios para decidir bien, maximizando el impacto en el negocio y evitando quedar atrapado en despliegues eternos y costosísimos.

Algunas recomendaciones:

1) **Adaptación al estándar.** La personalización leve puede ser necesaria, pero si personalizamos mucho, lo que hacemos es perpetuar nuestra manera antigua de hacer las cosas en la nueva herramienta, desaprovechando así la oportunidad de transformarnos. Opciones: Dynamics365, Salesforce, SAP, Sage, etc…



2) **Aplicación en la nube.** Garantizamos con ello que la empresa siempre tiene la mejor versión disponible del *software,* tanto en prestaciones como en seguridad. Opciones: Dynamics365, Salesforce, SAP Cloud.

3) **Despliegues rápidos.** Entrega valor al cliente en *sprints* cortos, que sea operativa en 6 meses. El futuro cambia demasiado deprisa como para pretender saber hoy lo que necesitaremos en 18 meses.

4) **Autenticación común.** La identidad del usuario debe ser única y permitir acceso a todas las *apps* sin *login/password*, gestionada desde el directorio activo. Ejemplo: Azure Active Directory.

5) **Aplicaciones de negocio modulares e interconectadas:** Módulos de implantación rápida, pequeñas *apps* desarrolladas casi sin picar código y todo ello interconectado. Ejemplo: PowerApps.

6) **Modelo de datos:**
   a. Todas volcando información a un *data lake* común.
   b. Inteligencia Artificial embebida como estándar en la *app* de negocio.
   c. Visualización de los datos para toma de decisiones. Opciones: Power BI, Tableau.

El cambio y las personas

El cambio y las personas. Pero ¿esto no iba de tecnología? Sí, pero realmente hablamos de la necesidad de cambiar que surge como consecuencia del efecto que la tecnología tiene en nuestra competitividad, en la manera de trabajar y en la redefinición de lo que es posible.

Lidera con tu actitud y con tu ejemplo

Realmente hablamos de **cambio**, y el reto aquí es siempre una cuestión de personas, de cómo se relacionan con la necesidad de cambiar, si la abrazan ilusionados, la rehúyen temerosos o simplemente niegan su existencia.

Dice Satya Nadella en su libro *Hit Refresh* que "La C de CEO no es de *chief*, es C de Cultura" y que él es el máximo responsable de la cultura de aprendizaje y experimentación de la compañía.

En definitiva, esto no va de tecnología, va de mentalidad de aprendizaje continuo, de ilusionar con el cambio, de involucrar en él, de dar ejemplo, en definitiva… de liderazgo.

Un nuevo futuro

Vivimos un momento apasionante que os invito a abordar con mentalidad de exploradores, con la misma con que un niño interacciona con un mundo en el que todo le resulta nuevo. Os invito a tomar las riendas, a entender lo que ocurre, a paliar los riesgos y a aprovechar las oportunidades. En definitiva, a ser dueños de nuestro destino.

"El futuro no es lo que va a pasar, sino lo que vamos a hacer"
J.L. Borges



Ignacio Mir
Dirección General de Operaciones Hiemesa

16 años en General Electric, en empresas industriales y corporativas en Europa.

Incorporación a la Dirección General en el año 2014 del Grupo Hiemesa, como Adjunto a la Dirección General y Director General de Operaciones para todos los negocios del Grupo.

» La experiencia de...

Orden, esta es la palabra para definir lo que **digitalXborder** ha supuesto tras varias semanas de experiencias y conocimientos nuevos. Las nuevas tecnologías, la rapidez y las problemáticas en su implantación en las empresas, la infinidad de oportunidades, estaban más o menos claras en nuestra estrategia de empresa, sabíamos como dirección general que ese es el camino, pero la masificación de datos, de información, la infinidad de soluciones, hacía complicado marcar una estrategia, clara, sencilla y 100% aplicable a nuestra empresa.

Soluciones comunes, estándares pueden parecer buenas pero te llevan a no ser flexibles y específicas en tus propias necesidades e idiosincrasia. Este programa, nos ha puesto orden en las prioridades, ha hecho visibles nuestras carencias y mediante la priorización y conocimiento de esas oportunidades hemos puesto en esas prioridades nuestra estrategia principal, que no es correr a implementarlas, es hacerlo bien.

Es incorporar a cosas que hacíamos bien, herramientas para ser mejores y dar mayor servicio. Y las que hacíamos menos bien, incorporar tecnología y eficiencia para dar un salto cualitativo importante.

Ahora sabemos por qué lo hacemos, y enfocamos lo que hacemos y el cómo lo hacemos en ese “porqué”. Eso nos supone un desafío constante en adaptar y cambiar formas de funcionar, e incorporamos los nuevos paradigmas, los nuevos escenarios, las plataformas, y en general todo el panorama digital en nuestras decisiones a corto y medio plazo.

El fenómeno Amazon

Resumen

En diciembre de 2019, Amazon superó en España los 26 millones de audiencia, doblando en visitas en Internet a El Corte Inglés, el retailer *líder en España durante décadas.*

Jeff Bezos ha sabido desarrollar un modelo que logra poner siempre por delante las necesidades y gustos del consumidor. Un consumidor que ya no va a renunciar nunca más a buscar y encontrar, acceder siempre a los mejores precios y disfrutar de la comodidad de envíos rápidos, económicos y convenientes.

En el modelo marketplace *de Amazon tienen cabida todas las empresas, tanto fabricantes como distribuidores, que deben aprender a competir con nuevas herramientas, todas ellas digitales, y saber adecuarse a nuevos y competitivos márgenes.*

El mundo es y será omnicanal, porque eso supone opciones múltiples de compra para todo tipo de perfiles de consumidor. Las empresas tienen que saber definir y desarrollar estrategias que integren diferentes canales de venta donde logren estar siempre a disposición del cliente, calculando y vigilando sus márgenes y rentabilidades en cada uno de ellos. De todo esto Amazon sabe mucho y se puede aprender mucho de su mano.



Miguel de Reina
CEO
Brainy Commerce

Jeff Bezos y su visión a largo plazo

Hay muchas personas que piensan que Amazon es algo nuevo a lo que la crisis del Coronavirus le ha venido muy bien para acabar de crecer y consolidarse. La realidad es que Jeff Bezos fundó Amazon en 1994[1] como una tienda de venta de libros por Internet, pero con la idea de convertirla pronto en lo que es hoy: *The Everything Store*[2] . Un fenómeno global que alcanza ya a más de 340 millones de personas gracias a su presencia y liderazgo en el comercio *on line* de cerca de veinte países de las principales economías del mundo.

Seamos también conscientes de que Amazon hoy ya es mucho más que una de las mayores tiendas del mundo: se trata de un completo ecosistema de iniciativas empresariales que cubren ya multitud de sectores de actividad y que tienen potentes sinergias entre sí.

Se trata de compañías líderes en sus sectores, que van desde el hosting y el cloud computing, como Amazon Web Services (AWS), a servicios de vídeo y música en streaming como Prime Video y Prime Music, de los chatbots y los smart speakers como Alexa y Echo, hasta las diferentes iniciativas en torno a su marketplace. Un gran imperio propiedad del grupo Amazon y del propio Bezos[3].



Fuente: MarketWatch. All the companies in. Jeff Bezos´s empire. Consultado el 28 de mayo de 2020.

Preguntado en 2017, durante la Gala de la Asociación Americana de Internet[3], por cuál era la visión y misión de Amazon, Bezos habló de las tres grandes ideas que hay detrás de cada uno de sus negocios:

- La orientación a largo plazo.
- Inventores y Pioneros.
- Obsesión por el consumidor.

Invertir y apostar por el futuro a base de una innovación constante, pensando única y exclusivamente en lo que es bueno para el cliente.

(1) Amazon en Wikipedia.
(2) The Everything Store. Jeff Bezos and the Age of Amazon. Brad Stone.
(3) Entrevista a Jeff Bezos en la Gala de la Asociación Americana de Internet en 2017.

Cambio de buscador y omnicanalidad

Hoy día es muy difícil encontrar un cliente descontento con Amazon. Ya lo era antes de desencadenarse la pandemia, pero tras semanas de confinamiento y cierre absoluto de todo tipo de tiendas, exceptuando las de alimentación, Amazon ha logrado conquistar más áreas de consumo entre sus clientes habituales y lo han descubierto cientos de miles de clientes que hasta ahora no lo habían probado o lo habían probado poco. Y de estos, miles permanecerán tras la llegada de la nueva normalidad, acelerando así en semanas un crecimiento que habría precisado años.

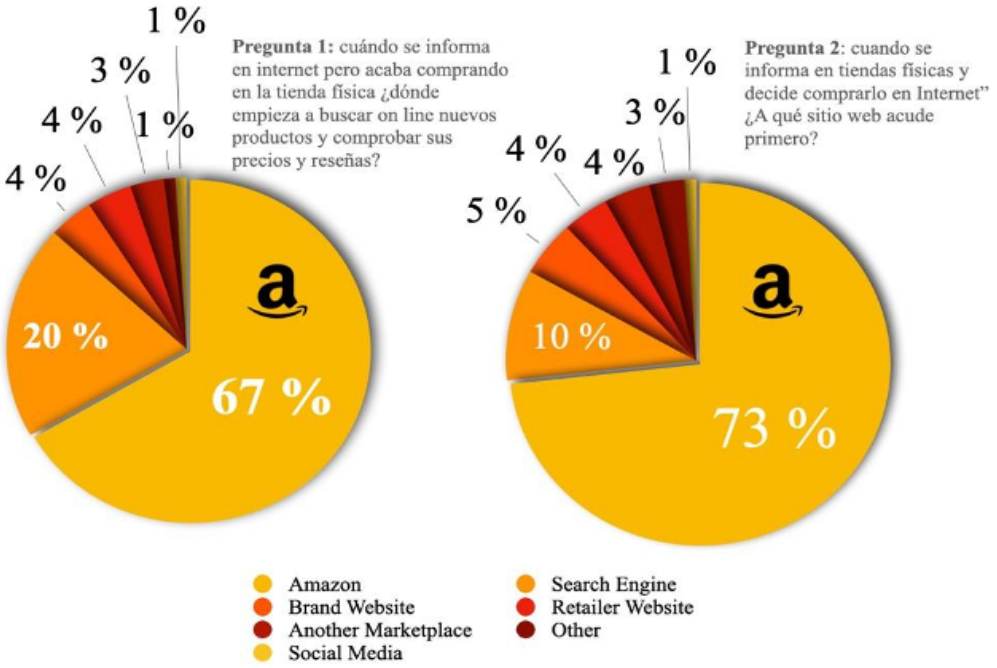
La fórmula Amazon satisface como nadie las necesidades de tus actuales clientes. No puedes vivir al margen de esta realidad

Pero no sólo se ha convertido en la primera tienda[4] en Internet en España, con más de 26 millones de usuarios, y en Europa, con más de 150 millones, sino que está logrando que a la hora de buscar y encontrar nuevos productos por Internet, ya no pensemos en Google como primera opción, o cuando estamos en puntos de venta físicos, comparemos productos y sus precios al mismo tiempo en la *app* de Amazon.

Un fenómeno creciente que ha sabido entender y empujar un Amazon que viaja en nuestro bolsillo y nos acompaña en nuestras navegaciones de tableta antes de dormir. En realidad, eso de la "omnicanalidad" es la oportunidad que tiene el consumidor de disfrutar de multitud de opciones a la hora de comprar sin reparar si la empresa o la opción está *on* u *off*. Un nuevo mundo comercial mucho más variado, fácil, accesible y conveniente para el consumidor que tanto fabricantes como distribuidores de todo tipo de sectores no pueden ignorar.

Amazon, tan fácil comprar pero tan difícil vender

Pero volvamos a la Gala de Internet 2017: Mr. Bezos, ¿cuáles serían entonces las tres grandes ideas que hay detrás del *marketplace* de Amazon?



Fuente: MarketWatch. All the companies in. Jeff Bezos´s empire. Consultado el 28 de mayo de 2020.

(4) Datos de ComScore, diciembre de 2019.

- *Low Prices*
- *Fast Delivery*
- *Vast Selection*

Si, esta vez las he dejado en inglés, porque tal y como las formuló Bezos están cargadas de profundidad y matices que considero muy importante desgranar para entender por qué Amazon es como es y tiene el éxito que tiene.

¿Low Prices? En realidad no; no creo que nadie describiera a Amazon como un lugar de chollos o de gangas. De hecho, el propio Internet como canal de compra ha dejado hace tiempo de ser eso, o de ser sólo eso. Amazon logra que exista una percepción de precios bajos cuando, en realidad, lo que consigue es mantener precios competitivos en todos sus productos.

¿Fast delivery? Pues sí, muy rápido. Si hace unos años nos dicen que vamos a encontrar normal, y además exigible, la entrega en casa en 24 horas, no lo habríamos creído. Pero es que han ido y van a ir más allá. Cambiemos el "rápido" por "conveniente". Amazon puede entregarte en una o dos horas, o en veinticuatro horas, o en 2-3 días o en 15. Y puede entregarte en tu casa, en tu oficina o en casa de tu madre. O en un *Amazon Locker* o en el maletero de tu coche o en tu casa sin estar tú, si has instalado previamente una de sus cerraduras. Todo eso, y lo que está aún por llegar. Rápido no siempre es importante, conveniente siempre es lo mejor.

¿Vast Selection? Realmente grande, la mayor tienda que jamás haya existido en el mundo en lo tocante al surtido. Se calcula que un gran híper puede tener a la venta cerca de 200.000 referencias. Se estima que Amazon.es puede tener a la venta más de 250 millones de productos; y aún más, con sus *marketplaces* de otros países como Estados Unidos, Alemania o el Reino Unido.. Pero eso no es todo, Amazon es una de las tiendas más grandes del mundo en cuanto a productos, pero también en número de vendedores: por eso no es sólo una tienda, es un *marketplace*.

Esta propuesta de valor combinada con su obsesión por el consumidor, la innovación y el largo plazo suenan ciertamente algo difícil de combinar. Y lo logran con un modelo de negocio brillante que se lo pone muy fácil al cliente final y que supone un verdadero reto para las empresas de todo el mundo.

¿Miedo a Amazon?

En marzo de 2017 la revista británica The Economist hablaba en portada sobre el Imperio de Amazon ante su creciente éxito en el Reino Unido, Europa y el resto del mundo y lo hacia utilizando una inquietante imagen[5].

De algún modo nos sirve para ilustrar cómo se siente buena parte del tejido empresarial ante el creciente poder de Amazon en diferentes industrias, sobre todo en el Retail. Este miedo o recelo se encuentra sobre todo en todas aquellas compañías que aún no han iniciado o culminado sus procesos de transformación digital.

En realidad, se trata de la más que lógica prevención ante lo nuevo y desconocido. Ante lo que viene a retar y alterar para siempre lo que había permanecido casi sin cambios durante décadas. Hay sectores de actividad donde los competidores son más o menos los mismos y las reglas del juego han permanecidos inalterables desde hace mucho tiempo y donde los canales de venta apenas han cambiado, permitiendo relaciones comerciales que van más allá de lo empresarial, forjándose solidas relaciones personales.

La era digital, y Amazon es un muy buen ejemplo, no entiende de todo eso, entiende sólo de "lo que es mejor para el cliente final" y eso lo está cambiando todo.

Muchas empresas se niegan a abrazar el cambio, disparando objeciones y quejas al nuevo paradigma. Cuántas veces en estos años hemos oído en reuniones cosas como:

A mi canal tradicional de distribución no le va a gustar que venda en Amazon. No es aceptable que tenga que salir a competir con mis propios distribuidores. Jugarán con mis precios y no respetarán mi política comercial. Usarán el precio como gancho comercial. Si vendemos en Amazon, les vamos a dejar conocer los datos clave del negocio

(5) Portada The Economist

que tantos años nos ha costado aprender. Nos copiarán y lanzarán sus marcas privadas. Son un monstruo, pretenden vendérnoslo todo. No voy a alimentar al monstruo. No es canal para mi producto, perderemos imagen…

Recogimos todas esas quejas y sus argumentos y les dimos respuesta en un post de nuestro blog que puede consultar[6].

Conocer y entender bien los modelos de negocio del marketplace de Amazon y sus características no sólo ayuda a entender mejor los cambios que están llegando al mundo del Retail, sino que, sobre todo, es la mejor manera de acercarse a uno de los mayores centros comerciales del mundo definiendo la estrategia de negocio más adecuada para nuestra empresa y sector.

Modelos de negocio: se puede elegir

Cada vez se conocen más los diferentes modelos de negocio que Amazon combina en su *marketplace* para hacer posible su propuesta de valor al cliente, pero aún hay miles de empresas que piensan que con Amazon la única decisión es "estar o no estar", cuando en realidad un fabricante no puede evitar que sus productos se vendan en los *marketplaces* y elegir una buena estrategia de entrada en Amazon puede aportar solución a muchas de las dudas que relatábamos más arriba.

> ***El mundo es omnicanal y Amazon es un canal más, con características y márgenes diferentes, que debes incorporar a tu estrategia***

Imaginemos que Amazon fuera un establecimiento de ladrillo y, en vez de tener forma de *app* o de web, se pareciera a uno de los muchos centros comerciales que conocemos, visitamos y con los que nos relacionamos como fabricantes y distribuidores con total normalidad ¿Cómo seria Amazon? ¿Muy diferente de ellos? No, serían prácticamente iguales. Amazon se parece a Walmart o a El Corte Inglés mucho más de lo que pudiéramos pensar. Amazon tiene ADN de *retailer,* por lo que dispone de una gran división, denominada internamente *Retail* o 1P (*First Party*), que se ocupa de identificar en el mercado productos que comprar. A estos potenciales proveedores los invitan a tener una cuenta de *Vendor* en su plataforma *Vendor Central*, les compran los productos a precio de mayorista y les solicitan un PVP recomendado.

Después son los algoritmos de Amazon los que van decidiendo cuántas unidades de cada referencia les van pidiendo. De la logística se ocupa siempre el propio Amazon, el producto es suyo, pero debe ser el proveedor el que se ocupe de implementar las acciones de *trade marketing* necesarias (contenidos, promociones y campañas de publicidad) para que los productos se vendan y el algoritmo pida cada vez más. El vendedor es Amazon y la empresa proveedora no es visible al consumidor. Amazon también desarrolla sus proyectos de marcas propias, como todo buen *retailer*.

Aunque a todo se le llama *marketplace*, hay otro área o modelo de negocio que se denomina específicamente *Marketplace* o 3P (*Third Party*), donde Amazon actúa como plataforma de servicios y las empresas venden sus productos a través de la plataforma. Aquí es la empresa, fabricante o distribuidor, quien decide qué productos vende y a qué precios al consumidor final. Deben decidir si se ocupan ellos de la logística o se la encargan a Amazon, que funciona como un proveedor logístico más con su servicio denominado FBA (Fullfiment by Amazon). La relación se canaliza a través de otra plataforma llamada *Seller Central* y Amazon cobra una cantidad fija al mes por tener operativa la cuenta y una comisión de en torno al 15 % por cada venta. En este modelo el vendedor debe ocuparse de igual modo de la estrategia de *trade marketing* de sus productos.

(6) Brainy Commerce Blog: "¿Miedo a Amazon? Informarse bien ayuda".



Fuente: adaptado de Amazon.

Es desde esta área desde la que se está desarrollando todo el modelo de comercio B2B entre empresas de Amazon Business.

¿Y cómo logra Amazon que toda esta oferta de productos y vendedores distintos sea útil y no confusa para el cliente final? Mediante el algoritmo de la Buybox.

SEOA9, el SEO de Amazon

Google indexa a Amazon, pero Amazon a su vez es un ecosistema cerrado, es decir, no indexa nada que no esté dentro de sus dominios. Es decir, Google indexa tu web o tu e-commerce y, por tanto, tus productos. Amazon no, a no ser que los des de alta y cuides su posicionamiento.
Esto significa que todo el SEO que llevamos hecho con nuestra página web para mejorar nuestro posicionamiento en Google no nos sirve de nada en Amazon. Se trata de volver a empezar.

Como hemos visto en el gráfico de explicación de la Buybox, cada producto tiene una página de detalle distinta, sobre la que tenemos que aplicar las nuevas técnicas de SEO, de SEOA9, para que nuestro producto se muestre lo más arriba posible en los resultados de búsqueda de Amazon.



Fuente: elaboración propia

En el gráfico anterior detallamos los ingredientes conocidos del algoritmo de posicionamiento de Amazon.

Conclusiones

La venta on line es una realidad que sigue ganando cuota de mercado de forma sostenida desde hace ya algunos años. La crisis de la COVID-19 ha acelerado más este crecimiento y las empresas no pueden vivir al margen de esta realidad si quieren tener desarrollo a futuro.

La fórmula de los marketplaces ha logrado conquistar mayoritariamente a los compradores por su facilidad, comodidad y conveniencia.

Entender las diferentes reglas y modelos de negocio de estos grandes centros comerciales en Internet permitirá tanto a fabricantes como distribuidores tener presencia y obtener ventas de forma rentable mientras los integran en la estrategia de canales actuales.

Amazon es el líder indiscutible en América y Europa, con más de 340 millones de compradores y, bien gestionado, puede ser un gran socio de negocio para la mayoría de las empresas.

Vídeos

- Youtube – Gala Internet Association 2017. Jeff Bezos Fireside Chat (https://www.youtube.com/watch?v=LqL3tyCQ1yY)

La transformación digital eras tú



Raúl Suárez
Senior Relationship Manager

Resumen

La digitalización requiere la reinvención del directivo que debe adoptar un enfoque evolutivo hacia la creación de competencias y actitudes que conecten a su empresa con el entorno en el que opera. La consciencia sobre el estado de la empresa y las necesidades de talento permitirán enfocar las acciones en completar el equipo con una adecuada atracción de talento que permita desarrollar sus capacidades.

Cuando observamos y analizamos el pasado, pocas cosas fueron en realidad fácilmente predecibles. Los grandes cambios que transformaron intensamente nuestra realidad muy pocas veces se anticiparon y en muchas otras ocasiones sorprendieron de una forma drástica para la que no estábamos tan preparados.

Sirva de ejemplo la propia revolución que ha supuesto Internet en nuestras vidas, ante la que tantos se resistieron en su irrupción inicial y ante la que muchos aún se sienten inseguros, incluso pasadas un par de décadas desde su consolidación.

Sin duda, resulta más fácil cambiar el futuro que predecirlo.

Las redes sociales han existido desde siempre. Somos animales sociales que han necesitado compartir y desarrollar su conocimiento en diferentes círculos, aprendiendo y evolucionando mediante contacto social desde la familia hacia las personas que conocemos y con las que compartimos experiencias. Y eso es exactamente lo que plasman hoy las redes sociales en la era digital, conectando según diferentes prismas nuestros intereses, a escala masiva y a través de un dispositivo, que no es sino un espectacular medio para el mismo fin.

LinkedIn, por ejemplo, ha transformado en ese sentido la manera en la que el mundo trabaja, permitiendo llegar con nuestra misma esencia donde antes era imposible, abriendo caminos a nuestro conocimiento y posibilidades exponenciales en nuestras carreras profesionales. Tu red habla de ti, te posiciona, te enseña, te promueve y te permite explorar lo que necesitas para crear oportunidades constantes en el desarrollo de tu trabajo. Por primera vez en la historia, podemos pensar en la conexión segmentada de todos los profesionales del planeta para ser así más productivos y exitosos en nuestras carreras laborales.

Recuerda que los clientes son esas personas que se van sin pedir permiso

Estas líneas se escriben bajo la influencia de uno de los acontecimientos más especiales de la historia reciente, en plena crisis por una pandemia de magnitud planetaria provocada por el virus SARS Cov-2 que ha hecho tambalearse no pocas estructuras y que, por sí sola, está llamada a acelerar algunas transformaciones como jamás lo habían hecho antes otros eventos.

Es posible que en pocos meses se aceleren y se lleven a cabo cambios que, sin esta crisis, habrían precisado años. La necesidad de adaptarse ha creado un sentido de urgencia y transformación que, de nuevo, fuimos casi incapaces de predecir, y mucho menos de preparar adecuadamente.

Para las pequeñas y medianas empresas, este proceso de adaptación en redes sociales ha supuesto muchas oportunidades y también desafíos. Una de sus principales preocupaciones, vender sus productos y soluciones, se puede convertir en todo un reto si no se plantea bien la estrategia.

En aguas desconocidas, vender se convierte en un desafío aún mayor. La incertidumbre de un mercado en transformación puede afectar la generación de nuevos *leads* y todo el proceso de ventas. ¿Cómo puede trabajar un equipo de ventas en un contexto de cambio constante?

Se construye desde la salud

Primero, lo primordial: si algo estamos aprendiendo es que lo realmente importante es la seguridad y la salud de las personas, en todas sus vertientes. En términos de seguridad, en momentos críticos necesitamos ofrecer lo que sea necesario para mantener protegidos a los profesionales y sus clientes. Hoy ya es posible llevar a cabo muchas tareas de manera virtual, priorizando conversaciones a través de videoconferencia, incluso para firmar contratos ya es posible utilizar soluciones digitales.

Aquí no hay que olvidar la salud mental, tratando de verificar regularmente cómo están lidiando los miembros del equipo con temas como el distanciamiento social, la soledad y la convivencia con niños y personas mayores… O sencillamente los cambios de hábitos frente a cómo se venía trabajando anteriormente.
Acompañar en la salud a los empleados es ayudarles también a tomar conciencia de cómo se alimentan, cómo se ejercitan o cómo pueden aprender y formarse en diferentes áreas, proporcionándoles seguimiento y foco sobre su bienestar. Desde esta perspectiva, no es disparatado pensar en la necesidad de nuevos puestos dentro de las organizaciones, como un CHWO (*Chief Health & Wellness Officer…*)

Sin salud no habrá resultados. Sin invertir en previsión estaremos a merced del caprichoso futuro. Parece obvio, pero se olvida casi siempre.

Líderes que inspiran y que innovan

En el entorno de la pequeña y mediana empresa, es especialmente relevante la figura de los directores, jefes o responsables máximos de la compañía.

Cuando todo es incierto las personas pueden necesitar, más que nunca, un liderazgo innovador, incluyendo modelos de gestión que pueden ayudar a navegar en períodos de transformación. Esta figura puede tener un carácter pedagógico y estimulante, llevando a los equipos en direcciones distintas de lo habitual, aportando soluciones disruptivas.

Estos profesionales deben centrarse cada vez más en la estrategia y algo menos en la planificación, es decir, priorizar y propiciar la exploración por encima de lo táctico.

Será clave la capacidad de adaptación, verdadero medidor del éxito de una pyme en el mercado actual. Sin agilidad, las oportunidades se desvanecen, se pierden para siempre en un mercado competitivo voraz.

Es necesario contar con líderes que llenen sus agendas de sentido, que muestren de esa manera su propósito, expresado más en lo que hacen que en lo que dicen. Deben liderar el cambio cultural, que es el verdadero cambio, el que más nos cuesta a los seres humanos, el que implica desaprender lo aprendido, cambiar la inercia, dejar de ser quienes éramos ayer para ser distintos mañana.

La mayoría de los cambios fracasan por no transformar la cultura, que es algo que comienza dentro de cada uno de nosotros. No cambia la “organización”, cambiamos cada uno de nosotros.

Y, por último, si durante la catástrofe natural que supone una inundación lo que más falta hace, paradójicamente, es agua (pero potable), de igual manera en un entorno de saturación de información y exceso de mensajes se necesita una comunicación veraz, efectiva, breve, directa, concisa, práctica, esencial, creíble y medible. Casi nada. Pero luchar por estos principios diferenciará a las empresas mediocres de las que consigan los mayores éxitos en el largo plazo.

> ***Prepara y enfoca la presencia de la compañía en redes sociales. Recuerda que, si no participas, alguien lo hará por ti***

Esta última parte requiere de líderes auténticos, en los que la distancia entre lo que dicen y lo que hacen sea la menor posible, porque sin autenticidad sólo queda la mediocridad. Debe transmitirse con alma, con respeto, con empatía y con propósito. Un CEO de una pyme debería formarse en estos conceptos, que han sido olvidados en los negocios durante mucho tiempo, sepultados bajo los resultados de lo inmediato y de lo efímero.

Aportar valor y apoyo

La pyme debe colocar al cliente en el centro de sus operaciones, de su estrategia y de su atención constante. Ni las mejores ideas de la historia han superado la potencia de un cliente que decide qué quiere y cómo lo quiere. Hay que imaginar al usuario a los mandos de la empresa cada día, con voz que indique hacia dónde va, para tratar de darle lo que ni siquiera ha imaginado que necesita, pero de la forma que lo está pidiendo.
En algunos momentos, el mercado puede parecer un poco complicado de entender. ¿Cómo puedes ayudar a un cliente en tiempos turbulentos? En este contexto, el escenario puede ser confuso. Mientras que la mayoría tiene una caída en las cifras, otros pueden ver crecer el volumen de sus negocios.

Para los que están afrontando un período de estancamiento, incluso si los clientes no están listos para hacer negocios ahora, si consigue uno destacar como asesor y buena "mano derecha", seguramente será recordado cuando pase la tormenta.

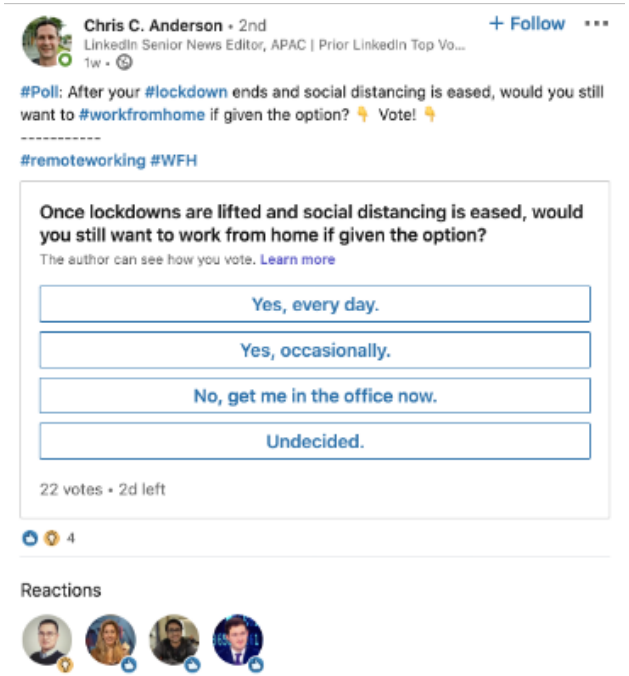
Resulta, pues, especialmente relevante prestar atención a las posiciones de las empresas aliadas en las redes sociales y en los medios. Pueden ser buenos termómetros del entorno actual. Se trata quizás, sencillamente, de intercambiar ideas, compartir aprendizajes y superar desafíos juntos, aunque no medie un negocio concreto ahora. Pero será la base para un éxito futuro.

Hay que estar y "saber estar"

Es prioritario aumentar y optimizar la presencia digital de los negocios: compartiendo conocimiento, contenidos y experiencias. Si no intervienes en la conversación, alguien hablará por ti y por tu empresa.

> ***Rodéate del mejor talento para dirigir y operar la compañía, con líderes que inspiren el cambio desde la sencillez, la empatía y el ejemplo. Recuerda que los mejores eligen dónde quieren trabajar. Y ellos marcan la diferencia***

En tiempos de trabajo remoto, existe una lucha por el espacio en las redes sociales, por lo que los profesionales deben ser creativos en el momento de vender. Ya hemos hablado acerca la necesidad de nutrir tus contactos con contenido, pero es necesario ir más allá; en las reuniones con el equipo de ventas debemos perfeccionar cómo dirigir nuestro mensaje y propuesta de valor al mercado.



Se recomienda interactuar y participar en publicaciones para tener discusiones productivas sobre el mercado laboral. Suelo decir que el éxito profesional es la suma de pequeños factores como, por ejemplo, tu capacidad para ser reconocido de valor en tu actividad. Hagas lo que hagas. ¿Por qué yo y no otro cualquiera? Para ello es necesario exponerse, compartir contenidos relevantes con tus conexiones, escribir artículos, opiniones, experiencias… No sólo hay que ser bueno, sino también parecerlo, aportar valor y que la red entienda

sin necesidad de investigar mucho que tienen delante a alguien cualitativamente diferente, especial y con verdadero valor añadido, sea cual sea.



Escribir un artículo sobre cómo ves tu sector, por ejemplo, puede traer una exposición interesante de cómo trabajas y qué es lo que haces realmente. Nuestra red nos pone en nuestro sitio, por eso es tan importante cuidarla y trabajarla.

Atracción de talento

En un entorno como el nuestro, es imprescindible entender que el talento es el verdadero elemento diferenciador del éxito de una compañía.

Hace tiempo que la tecnología pasó de ser el fin a ser el medio (ya democratizado) y el canal por el que el verdadero talento se abre camino y marca las diferencias.

Hoy casi cualquier compañía pequeña puede acceder a la última tecnología y competir: sólo le hará falta dotarse de los mejores para ponerla en práctica. Ninguna disrupción tecnológica ha demostrado vencer al talento de un grupo de profesionales formados y preparados para el cambio constante. Ése debe ser el objetivo.

Los mejores eligen dónde quieren trabajar. Encontrar sus motivaciones y propiciar el entorno que necesitan debería ser la máxima prioridad de cualquier compañía, más allá de sus procedimientos.

> ***El usuario y el cliente deben estar en el centro de la estrategia, necesitamos organizaciones ágiles que sean capaces de anticipar sus deseos y necesidades***

Atraer y enamorar a los mejores, adaptar y evolucionar la compañía, sea cual sea el objeto que esta tenga, es la clave y pieza angular de la estrategia de adquisición de talento. ¿Qué voy a hacer para que mi empresa sea el lugar donde quieran trabajar los mejores? ¿Qué buscan? ¿Qué quieren? ¿Es acaso formarse constantemente? ¿Es equilibrar su vida personal y laboral, encontrar un propósito que cambie el mundo o mejore la vida de las personas? ¿Ser más sostenible, encontrar nuevos retos? ¿Es sólo ganar más dinero? (Si es así, acabarás teniendo un fantástico equipo de mercenarios…)

Es esencial, por tanto, poner en marcha una estrategia que nos posicione de manera única en el mercado profesional, como empresa y como empleados. El employer branding no es sino utilizar las técnicas de marketing tradicionales adaptadas a la captación y fidelización del talento en las empresas.

Digitalización internacional

La economía, al igual que ha sucedido con la epidemia, es una cuestión absolutamente global. Ya no se puede entender la parte sin el todo, y viceversa. El impacto local es efímero y sólo trasladando modelos de negocio globales garantizaremos el éxito y viabilidad de las compañías.

Las redes sociales muestran por qué este proceso de digitalización tiene repercusión internacional y cómo su calado debe llegar hasta los rincones donde jamás imaginamos que seríamos relevantes.

LinkedIn surgió como plataforma que permitiera conectar a todos los profesionales del planeta, con la visión última de crear oportunidades económicas para cada miembro de la fuerza trabajadora en el mundo.

Hoy podemos tener contactos en los cinco continentes a sólo un clic de distancia y así poder desarrollar nuevas posibilidades de negocio. Esto ha cambiado nuestra forma de comunicarnos y también la manera en la que aprendemos y nos formamos.

Hoy en esta red es posible acceder a soluciones de ventas online:

- Captación de profesionales y campañas de atracción de talento.
- Venta y posicionamiento de productos y servicios.
- Encuestas para conocer mejor a tus empleados.
- Cursos de formación…

Todo sin salir de la misma red profesional que conecta tu perfil y el de tu compañía internacionalmente con el mundo relevante, el que realmente necesitas y te necesita.



Jorge Dalda
Presidente ALTUS

Mi trayectoria profesional siempre ha estado ligada al sector de artículos deportivos, como Gerente en cadena de retail de material deportivo, pasé al lado del fabricante, primero como Director de Comercio Exterior, pasando a Vicepresidente y actual Presidente de ALTUS.

» La experiencia de...

Lo primero que hicimos en la empresa fue la creación de un Comité de Digitalización para llevar a cabo todo el proceso que nos ha llevado hasta donde estamos actualmente.

Se definió un arquetipo de buyer persona y se trazó el customer journey de este arquetipo en el ámbito digital. Se hizo un refresco de la marca, y pasamos a convertirnos en un LINCE, creando un imagotipo que nos ha acompañado desde entonces, con una imagen de marca mucho más “digital” para conectar con los clientes actuales, pero fundamentalmente con los potenciales. Definimos nuestro nuevo claim, “BE INSTINCT”, que refleja lo que es el lince, lo que somos nosotros y lo que queremos que sean los usuarios de nuestros productos.

Hemos unificado bases de datos y automatizado muchos procesos, lo cual nos ha permitido ser mucho más ágiles. Se ha implantado en la empresa un CRM, fundamental en la digitalización, con una nueva definición de la tipología de clientes y una reclasificación de los mismos.

Hemos transformado completamente nuestro ecommerce, dando el salto del B2B al B2C, con presencia también en los marketplaces más importantes. Se ha hecho especial hincapié en la generación de contenidos, dándonos cuenta de que es tan importante invertir en tecnología como en “contar historias” para alimentar tanto nuestra web como nuestras redes sociales.

Actualmente hemos trabajado en toda una estrategia digital que nos llevará a que los consumidores sean los protagonistas…

Ecosistema del Grupo Alibaba



Fernando Aparicio
CEO Amvos Digital

Resumen

El Grupo Alibaba representa el contrapeso en Oriente al dominio de Amazon en Occidente. La lucha de estos dos gigantes es el tablero en el que se juega el liderazgo del mundo digital global. Conocer las principales características del gigante asiático y cómo puede ser un partner clave en nuestra estrategia digital, tanto dentro como fuera del mercado chino, es materia obligada en cualquier estrategia de Ecommerce Internacional. En el capítulo se incluye una descripción de los diferentes portales y servicios del Grupo, así como una valoración de su utilidad para escenarios B2B y B2C.

¿Qué tipología de negocios abarca el Grupo Alibaba?

Alibaba Group es un grupo de empresas orientadas al negocio en Internet. Fue fundada en 1999 por dieciocho personas y fue encabezada por Jack Ma, un ex profesor de inglés en Hangzhou, China, que ha aspirado a ayudar desde su origen a que Internet sea accesible, fiable y beneficioso para todos. Actualmente, el Grupo Alibaba emplea a más de 35.000 personas en todo el mundo y tiene más de setenta oficinas en China, Singapur, India, Reino Unido, Estados Unidos e Italia. En el gráfico describimos una breve cronología de la empresa.

Su misión persigue facilitar la tarea de comprar o vender en cualquier parte del mundo, no sólo en el mercado chino. Desde su creación, ha desarrollado empresas líderes en el sector del comercio electrónico, así como iniciativas pioneras en otros sectores de la economía, formando un **ecosistema de negocios altamente diversificado.**

Su importancia ha crecido mucho en los últimos años, toda vez que su actividad se ha ampliado y diversificado en diferentes sitios web que ofrecen una gama específica de servicios, en una migración continua hacia un modelo B2B cada vez más nítido, en la línea de la evolución experimentada por Amazon, que asimismo ha pasado de ser el paradigma de los

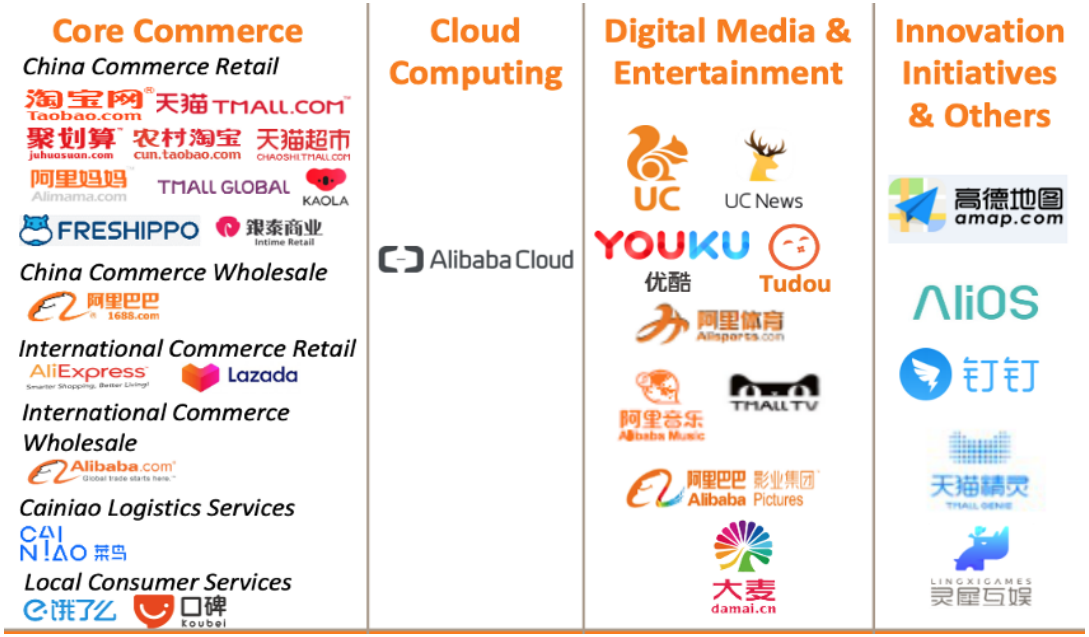


Fuente: Alibaba Group

modelos B2C (Amazon Marketplace), a desarrollar una línea de servicios B2B (Amazon Services), buscando una provisión integral de servicios tanto a empresas como a particulares.

Prueba de esta diversificación es la distribución de sus fuentes de ingresos, compuestas tanto por modelos de negocio puramente digitales (comisión de *Ecommerce* + servicios de *marketing*) como por ingresos provenientes de múltiples iniciativas innovadoras en *retail* físico, servicios financieros, logística, automoción, inteligencia artificial, etc., en la misma línea de las grandes empresas de Internet, donde destaca la pugna intensa con Amazon.

La compañía se centra en fomentar el desarrollo de un ecosistema de comercio electrónico abierto, colaborativo y próspero que beneficie a los consumidores, los comerciantes y la economía en su conjunto. En los últimos años también ha desarrollado una ambiciosa estrategia de internacionalización mediante la adquisición o participación multisectorial en empresas de todo el mundo.



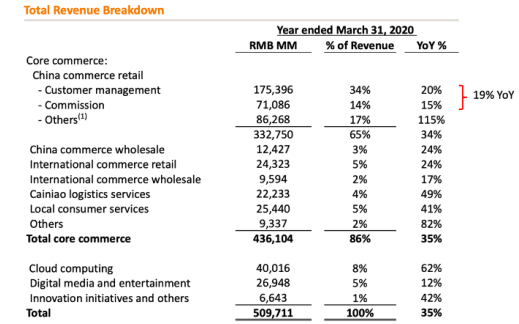
Fuente: Alibaba Group

Como ejemplo, su inversión en logística le permite disponer de la mayor infraestructura destinada al *ecommerce* que se haya conocido en ningún país del planeta, resolviendo una, quizás la más importante, de las barreras más críticas en la expansión del negocio digital y facilitando a los fabricantes asiáticos la venta *online* en el resto del mundo. De hecho, hace 7 años Alibaba unió fuerzas con un grupo de quince socios para crear Cainiao Logistics, una sociedad de 5.000 millones de yuanes (787 millones de dólares), con una red que abarca más de 1,5 millones de repartidores en todo el país.

Realiza un análisis de cada portal de Alibaba para determinar la oportunidad que ofrece, tanto para escenarios B2B como B2C, tanto dentro como fuera de China



Fuente: Statista

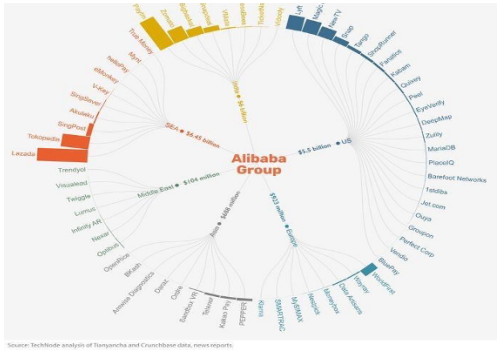


Total Revenue Breakdown

	Year ended March 31, 2020		
	RMB MM	% of Revenue	YoY %
Core commerce:			
China commerce retail			
- Customer management	175,396	34%	20%
- Commission	71,086	14%	15%
- Others(1)	86,268	17%	115%
	332,750	65%	34%
China commerce wholesale	12,427	3%	24%
International commerce retail	24,323	5%	24%
International commerce wholesale	9,594	2%	17%
Cainiao logistics services	22,233	4%	49%
Local consumer services	25,440	5%	41%
Others	9,337	2%	82%
Total core commerce	**436,104**	**86%**	**35%**
Cloud computing	40,016	8%	62%
Digital media and entertainment	26,948	5%	12%
Innovation initiatives and others	6,643	1%	42%
Total	**509,711**	**100%**	**35%**

19% YoY

Fuente: Statista



Fuente: Statista

Principales portales del Grupo Alibaba

La empresa original, **www.alibaba.com**, lanzada en 1999, es la plataforma líder en comercio electrónico B2B para empresas de todo el mundo. Su objetivo es ser la plataforma de *go-to-market* en idioma inglés (y en otros catorce idiomas) para el comercio transfronterizo, ayudar a empresas de todo el mundo a ampliar su presencia internacional y a identificar oportunidades de negocio.

La plataforma, que ahora sirve a millones de compradores y proveedores en más de doscientos países, presenta productos que van desde materias primas hasta productos terminados, en más de sesenta categorías de la industria, entre los que se encuentran moda, belleza, cuidado personal, suministros eléctricos, hogar y jardín, maquinaria, agricultura, etc.

Esta plataforma permite poner en contacto a pequeñas y medianas empresas, sin importar su tamaño y ubicación. Aunque su núcleo principal son fabricantes asiáticos, las empresas occidentales pueden convertirse, gracias a este gigante del comercio electrónico, también en proveedores de empresas de todo el mundo, en una suerte de **"feria internacional *online*"** que permite una exposición de nuestros productos ante potenciales clientes B2B de todo el mundo.

El modelo de negocio de Alibaba.com se centra en que los proveedores se conviertan en *Gold Suppliers*, es decir, en empresas que pagan una cuota anuala Alibaba.com por aumentar su visibilidad dentro de la plataforma. Existen tres paquetes de pago (Básico, Estándar y *Premium*), con un *fee* anual de 1.399 $, 2.999 $ y 5.999 $, respectivamente. La diferencia entre los 3 paquetes reside en la mayor visibilidad en las búsquedas dentro de la plataforma, un mayor nivel de Escaparates (*Showcases*), es decir la posibilidad de destacar aquellos productos que decida la empresa y una mayor capacidad para el almacenamiento de fotos.

El funcionamiento es muy simple: los compradores pueden localizar un producto navegando por el catálogo o utilizando el buscador general. Como en la gran mayoría de los mercados electrónicos, **los productos que se comercializan en esta plataforma no pertenecen a Alibaba.com**, por lo que las consultas y solicitudes de compra/venta que se realizan de cualquiera de los productos o servicios publicados son enviadas directamente al vendedor, y las condiciones de pago y entrega se acuerdan también entre las partes.

Existe una amplia gama de servicios de valor añadido para compradores y vendedores, como, por ejemplo, la provisión de servicios de confianza a los compradores, el sistema de verificación de proveedores, el pago por depósito o *Escrow* e incluso, recientemente, ha desarrollado una línea de servicios financieros que



permiten a los compradores extranjeros la financiación de compras de proveedores de China (*Pay Later*, ampliando siempre su gama de servicios para enriquecer su propuesta de valor tanto para compradores como para vendedores.

- **1688.com**: sería el equivalente a Alibaba.com, pero dirigido al mercado chino, no al mercado internacional. Este *marketplace* B2B multisectorial presenta la posibilidad de listar los productos para buscar cualquier tipo de cliente B2B, desde distribuidores interesados en el establecimiento de relaciones comerciales comerciales duraderas hasta empresas que quieren comprar mercancías con un volumen mayor que un consumidor final (en la línea de Amazon Business). Para participar en este *marketplace*, no obstante, se necesita un socio chino y las correspondientes licencias de importación de los productos que se quieran vender.

- **Taobao**: es el *marketplace* más popular de compras C2C / B2C de China. Lanzado en mayo de 2003, Taobao (www.taobao.com) es un *marketplace* C2C al estilo de Ebay donde se practica la compra/venta de productos entre consumidores finales. Con más de 1.000 millones de productos publicados, Taobao se convierte en uno de los *veinte* sitios más visitados del mundo, según datos de Alexa. Taobao.com utiliza como medio de pago otra de las empresas del grupo, Alipay. para vender en Taobao se necesita una cuenta bancaria y un teléfono móvil chinos, en la línea de ser un portal dirigido al mercado C2C, aunque también se ha extendido al B2C. Su modelo de negocio está enfocado en la provisión de servicios de *marketing* para que las empresas vendedoras obtengan visibilidad dentro de la plataforma.

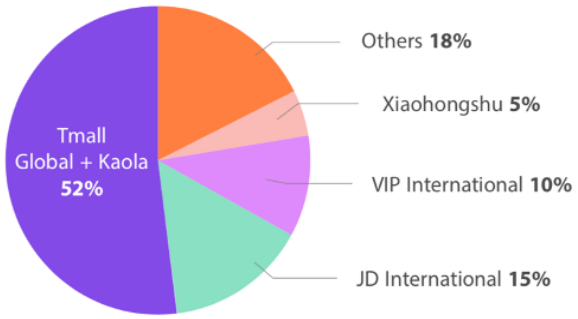


- **Tmall.com:** el *marketplace* más popular de compras B2C de China, enfocado a mercado de marcas. Fue lanzado por Taobao en abril de 2008 para complementar su mercado de consumidor a consumidor (C2C) y se convirtió en una plataforma independiente en junio de 2011. Tmall.com se convierte en una plataforma de B2C abierta, orientada a la venta de productos de marca, calidad y lujo en China. Actualmente es el sitio de venta en línea B2C más visitado de China, según Alexa. Desde marzo de 2013, más de 70.000 marcas internacionales y chinas han establecido tiendas al por menor en Tmall.com. Este *marketplace* ofrece varias verticales de productos y servicios al cliente, incluyendo

electrónica de consumo, libros, muebles, calzado, cosmética, etc. Son muy destacables los servicios de *marketing* que ofrece la compañía, a través de los llamados *Tmall Partners*, para la realización de campañas concretas para las marcas que así lo requieran. Lo cierto es que participar en esta plataforma requiere de un presupuesto adicional de *marketing* muy importante, lo que limita su potencial interés a grandes empresas con marcas reconocidas en China y con holgados presupuestos para cubrir un mercado tan exigente y competitivo como el chino.

Tmall y Taobao establecieron un record mundial de transacciones durante una promoción especial el 11 de noviembre de 2019 ("Dia de los Solteros", el equivalente al Black Friday occidental), con un total de 38.000 millones de dólares en un solo día. Al igual que Taobao, Tmall utiliza como medio de pago Alipay. Y no contentos con el abrumador dominio en su mercado local (más del 80% del *ecommerce* chino está controlado por empresas del grupo como Tmall o Taobao), Alibaba Group se ha propuesto convertirse en un plazo récord en la mayor puerta de entrada hacia el mercado B2C chino desde cualquier parte del mundo: el lanzamiento de Tmall Global a finales de 2013 permite llegar al otro lado del espectro, al de las empresas extranjeras que desean abordar el mercado chino sin las trabas burocráticas, legales y los requerimientos de inversión necesarios para poder desarrollar una actividad empresarial en China. Junto con Kaola, compañía adquirida también por el Grupo Alibaba en 2019, dominan el creciente mercado de *ecommerce* transfronterizo (*cross-border*) del mercado chino.

China Cross-Border E-Commerce Market Share (Q3 2019)



Tmall Global nace con la vocación de proveedor de soluciones internacionales de *ecommerce* para que comerciantes, fabricantes y distribuidores en cualquier parte del mundo, sin necesidad de disponer de una licencia de negocios en China, puedan vender y enviar sus productos directamente a los consumidores chinos. Y esta iniciativa contribuye a resolver algunos de los problemas más espinosos que obstaculizan el crecimiento del comercio electrónico internacional.

El sistema es conceptualmente simple: si el consumidor chino quiere obtener bienes que no están disponibles a nivel local o son demasiado caros, recurrirá a la red para buscarlos, máxime cuando hablamos de un mercado con más de 700 millones de usuarios viviendo en entornos rurales y, por tanto, alejados de cualquier otra posibilidad de comercio *offline* de calidad.

Aliexpress supone una interesante alternativa a Amazon en estrategias B2C, al ofrecer un marketplace con alcance potencialmente global

Desde el punto de vista de la empresa extranjera, todo lo que haga posible la llegada al consumidor chino sorteando las múltiples trabas burocráticas impuestas por una legislación tradicionalmente proteccionista es un paso en la dirección adecuada, para llegar, recordemos, al mayor mercado *online* del mundo.

Tmall Global dispone de un esquema de comisiones variable por venta (entre un 0,5% y un 5%, dependiendo de la categoría de producto), un *fee* anual de entre 5.000 $ y 10.000 $ por el uso de la plataforma, un 1%

de comisión por parte de AliPay, verdadero valedor del sistema y método de pago por defecto para el 60% de los compradores *online* chinos, así como un depósito de 25.000 $ para prevenir posibles incidencias de las empresas extranjeras en sus entregas a los consumidores chinos, persiguiendo, como siempre, la última satisfacción del cliente final. Cainiao, compañía logística que cuenta a Alibaba Group entre sus inversores, cierra el círculo siendo la encargada de la logística, incluida la clasificación de los productos, la entrega y el despacho de aduanas.

Evidentemente, este sistema no es aplicable a múltiples categorías de productos pero sí supone una ventaja para que un gran volumen de compañías extranjeras puedan reducir considerablemente sus riesgos de inventario. Esta reducción de costes hace que sea factible para enviar mercancías a China en volúmenes más pequeños, lo que permite a las empresas evaluar con mayor precisión la demanda del consumidor y provisionarla adecuadamente.

	淘宝网 Taobao.com	天猫 TMALL.COM	天猫国际 TMALL GLOBAL
Type	C2C	B2C	B2C
Seller	Individuals or SMEs*	Brands **with** Chinese business licenses	Brands **without** Chinese business licenses
Origin of goods	Domestic and Cross-border	Domestic and goods already imported into China	Cross-border

En el gráfico anterior resumimos las diferencias entre las plataformas B2C del Grupo Alibaba enfocadas el mercado chino:



- **Aliexpress:** es *marketplace* B2C global, formado por vendedores de pequeñas y medianas empresas que ofrecen una amplia variedad de productos de consumo a grandes precios y orientado fundamentalmente a la exportación. Lanzado en abril de 2010, Aliexpress se dedica a listar productos únicos en más de veinte categorías principales de productos a sus millones de compradores registrados en más de doscientos veinte países y regiones. Al igual que su "hermano mayor" B2B (www.alibaba.com), Aliexpress ofrece medidas de seguridad a través de su plataforma de pago Alipay, mediante las cuales el comprador deposita el dinero de la transacción en la plataforma y ésta le reembolsa el importe si no recibe el producto correctamente o si, una vez recibido, éste no reúne las características pactadas. Es decir, el vendedor no recibe el dinero hasta que el consumidor confirme que lo que ha recibido y que cumple las características de lo que ha comprado. Como vemos, un mecanismo más para disipar cualquier tipo de desconfianza por parte del comprador. En un principio, sólo se aceptaban proveedores chinos, pero desde febrero de 2019 se ha iniciado un proceso de expansión internacional en el

que se admiten, por el momento, proveedores de España, Italia, Rusia, Portugal y Turquía, buscando una mayor capacidad de acceso a proveedores internacionales. Su modelo de negocio consiste en el cobro de una comisión de entre el 5% y el 8% (en función de las categorías), sin *fee* mensual y en la provisión de distintos servicios de *marketing* digital (campañas a PPC, servicios de afiliación, etc.).

Alibaba.com es el equivalente a una "feria virtual" disponible 24/7 y que supone una ventana de internacionalización para escenarios B2B a bajo coste, siempre que seas un fabricante con buena relación calidad/ precio

El desarrollo de Aliexpress es el máximo exponente de la nueva cadena de valor en la que se establece, por ejemplo, una relación directa entre el fabricante y el consumidor final, sin intermediarios.

- **Alipay** (ahora Ant Financial): es el medio de pago *online* propiedad del grupo y la verdadera piedra angular en la que pivota el grupo Alibaba. Lanzado en diciembre de 2004, Alipay (www.alipay.com) es la solución de pago más utilizada en China y, de largo, la que dispone de un mayor número de usuarios a nivel mundial, con más de novecientos millones de cuentas. Proporciona una forma fácil y segura de pago para millones de personas a la vez que permite recibir pagos a las empresas en Internet.

  Alipay se ha convertido en la herramienta de pago en línea preferida por los comerciantes de Internet en China y es la empresa del grupo que gestiona el servicio de pago en depósito (*escrow*). Ant Financial es socia de varias instituciones financieras, incluyendo los principales bancos nacionales y regionales de China, así como Visa y MasterCard para facilitar los pagos en China y en el extranjero, con una expansión por Europa que se inicia con el lanzamiento del primer piloto en el aeropuerto de Frankfurt y con inversión en empresas europeas de medios de pago, como la escandinava Klarna.

- **Alibaba Cloud:** Es la empresa que ofrece servicios de computación en la "nube". Fundada en septiembre de 2009, Alibaba Cloud Computing (http://www.alibabacloud.com), está comprometida en la construcción de la primera plataforma de elección para el intercambio de datos y a ofrecer servicios de computación en la nube centrados en datos. Sus servicios incluyen la minería, el procesamiento y el almacenamiento de datos. Al igual que el resto de las empresas del grupo, es una pieza más del ecosistema de comercio electrónico del grupo, enfocado cada vez más a proveer a todo tipo de empresas de una completa gama de servicios de computación basados en Internet.

Conclusiones

Junto con Amazon, Alibaba es el otro gran líder del comercio electrónico global. Para cualquier estrategia digital enfocada al mercaco cihno es una referencia obligada, habida cuenta de su cuota de mercado "de prácticamente el 70% en el mercado B2C y del 30% en el mercado B2B. Asimismo, a través de sus plataformas internacionales, Alibaba.com para el B2B y Aliexpress para el B2C, las empresas disponen de una interesante oportunidad para el desarrollo de su estrategia digital internacional

Vídeos

- El New Retail explicado (https://www.youtube.com/watch?v=336YkwayCD4)
- Fly Zoo, el hotel robotizado de Alibaba (https://www.youtube.com/watch?v=kLwCG-5sOkY&t=3s)
- Hema, el supermercado de Alibaba (https://www.youtube.com/watch?v=UDIvWdwVZMg&t=3s)
- Fuente de información oficial sobre el Grupo Alibaba (www.alizila.co)



Kiko Medina
CEO & Founder Oh my Cut!

CEO & Founder de la cadena de salones de peluquería y belleza Oh my Cut!, labor que compagino con la actividad de formador de gestores de negocios de peluquería y belleza, y la de conferenciante, colaborando con escuelas de negocio y universidades en España.

» La experiencia de...

digitalXborder supuso una síntesis actualizada de lo que todo CEO tiene que aprender (y asumir) si quiere estar presente en el tablero, ni siquiera hablo de ganar la partida.

Con una visión precisa y práctica por parte de los colaboradores que participaron conseguí entender más puntos sobre el gran reto que supone la digitalización, aunque lo verdaderamente estimulante será unir esos puntos y seguir evolucionando la idea original de nuestra marca.

En este punto, y gracias a la experiencia del resto de participantes, pude ver cómo se están llevando a cabo muchas de las iniciativas comentadas, y esto es algo que marca, ya que no es algo que vaya a pasar, es algo que ya está pasando.

Ver cómo los diferentes procesos de digitalización están transformando industrias tan diferentes a la nuestra nos ha permitido proyectar/planificar esos cambios a 18 24 meses (aunque con este entorno “SUPERVUCA” estoy convencido que estos planes quedarán obsoletos antes de completarlos).

Personalmente algunas de las frases transformadoras con las que me quedo son “Tener más intuición digital que analógica”, que te recuerda que lo que te sirvió antes probablemente no te servirá hoy y que lo que te ha de guiar es el micro-dato, o “Estamos pasando de una era de productividad a una era de creatividad y colaboración”, a través de la cual podemos actuar junto con (en lugar de contra) nuestros competidores.

Esto me ha ayudado a recordar que el CEO, además de todo lo que ya sabemos que tiene que ser, también debe actuar como principal catalizador del proceso de digitalización y así conseguir que trascienda a todas las partes de nuestra organización.

De esta forma la transferencia que ha habido a nuestro día a día ha sido eliminar procesos no escalables, apostar por la automatización, potenciar la inteligencia artificial (haciendo uso de la “Small Data”), marcar la diferencia en nuestra industria y poner al frente la Digitalización como propuesta de valor clave de nuestra marca.

Lo que hemos conseguido ha sido crear un entorno más ágil, empoderar al equipo para que lideren la transformación, optimizar procesos y mejorar nuestra relación con los principales stakeholders, todo para reforzar nuestra propuesta de valor donde el cliente está en el centro de todo.

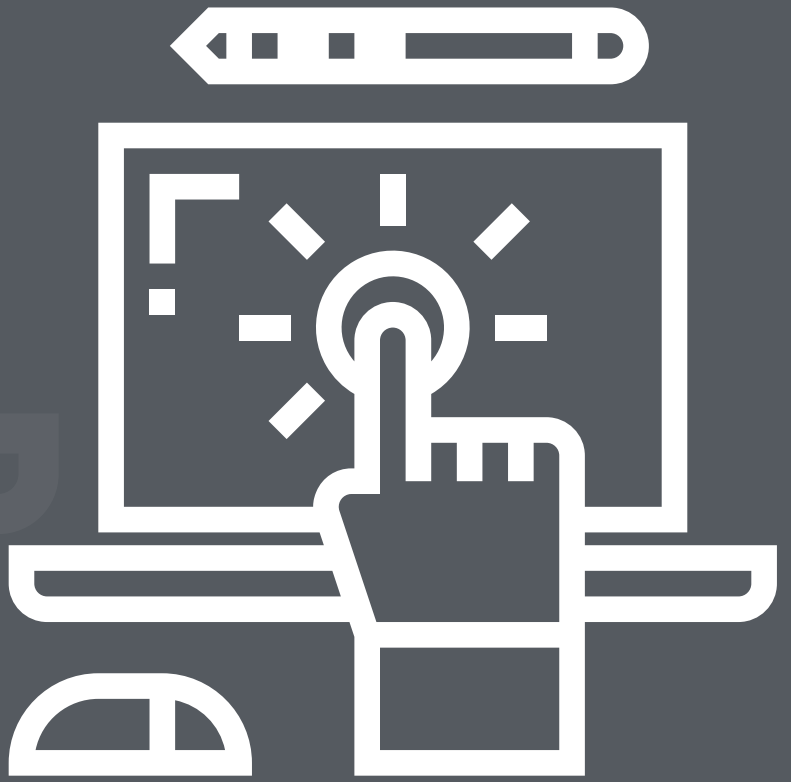
También nos ha ayudado a tener más claridad sobré cuál debe ser nuestro Ecosistema y cómo ser más atractivos para empresas con las que podamos co-crear y colaborar, entendiendo que toda la innovación no la ha de soportar directamente la compañía (en nuestro caso sería inviable) y que mucho de lo que hemos desarrollado en estos años puede tener valor para nuestra industria o para otras similares.

Ahora el reto es mantener el “BETA MODE” para ser capaces de ir adaptándonos a cada nueva situación con la misma ilusión e intensidad que cuando estrenas empresa.

Herramientas de gestión digital

La competitividad digital está fundamentada en el dato. Desarrollar una estrategia basada en esa captación y explotación de datos puede proporcionar un nivel de competitividad similar al de las corporaciones más avanzadas si utilizamos las tecnologías *cloud*, las soluciones de pago más sencillas y la estructura empresarial que permita ese crecimiento.

Autores:
Alberto Turégano
Richard Benjamins
Clara Medialdea - Diego Rodríguez - Antonio Dvorák
Jordi Pascual
Alejandro Padín Vidal



El valor del dato en la toma de decisiones

Resumen

El dato se ha convertido en uno de los principales activos estratégicos para las organizaciones. Sin embargo, sólo un porcentaje muy pequeño de las pymes españolas – en torno al 9% según un estudio de elaboración propia– se apalancan en este activo para:

- *Mejorar el proceso de la toma de decisiones.*
- *Reducir costes haciendo más eficientes sus procesos clave.*
- *Mejorar el beneficio creando nuevas líneas de negocio que generen nuevos ingresos.*

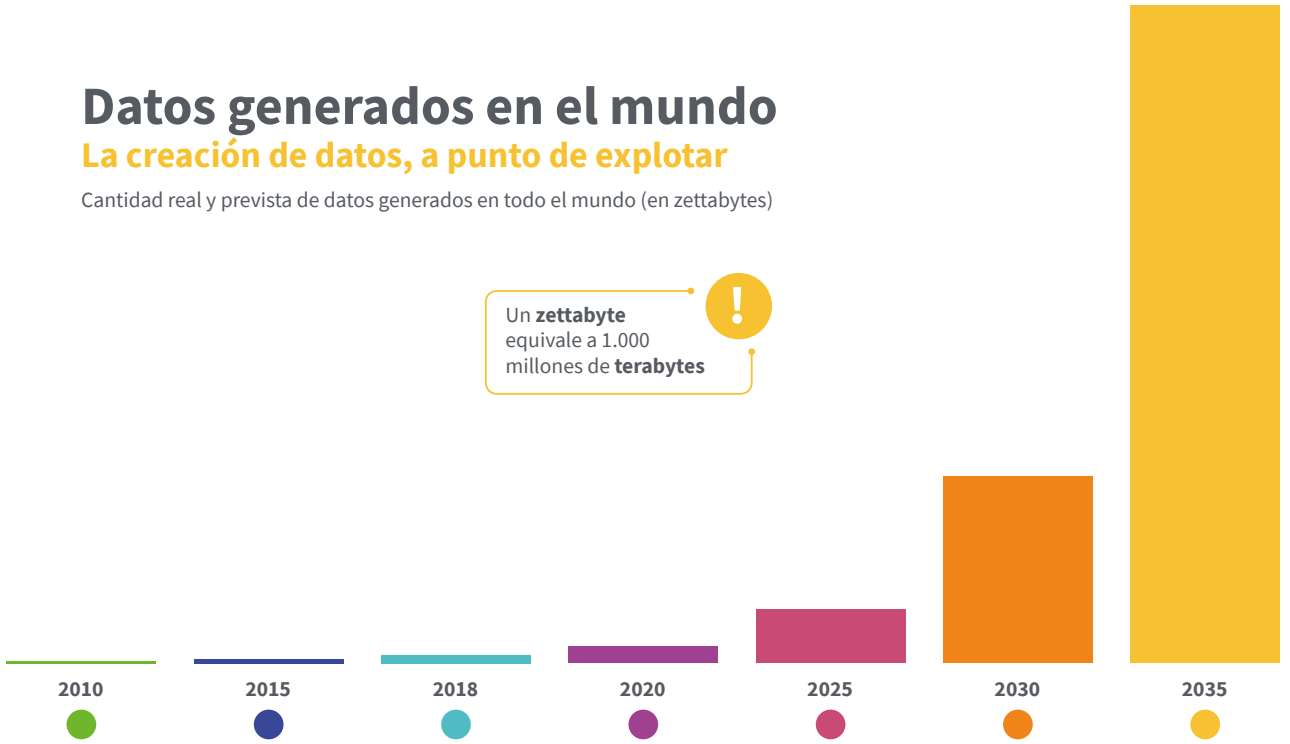
Hoy en día, la gestión del dato, o Data Management, se sigue percibiendo como algo al alcance de muy pocos, sin embargo, la buena noticia es que existe tecnología suficientemente madura a un precio razonable que ha permitido la democratización del acceso al conocimiento, y esta es una oportunidad de aumentar su competitividad que las pymes españolas no deberían dejar pasar.



Alberto Turégano
Asesor en cultura del dato
Líderes y Digitales

Sociedad hiperconectada

Vivimos en un momento de la historia de la humanidad donde la disrupción digital está provocando que las barreras entre el mundo físico y el virtual se diluyan de tal forma que se presentan escenarios donde las personas dialogan con *bots*, las máquinas "dialogan" entre ellas gracias al Internet de las cosas (*IoT*) y las conexiones máquina a máquina (M2M), y, por supuesto, las personas se conectan de forma más valiosa en redes cada vez más relevantes. Todo este escenario, conceptualizado por CISCO con el término *Internet of Everything*, tiene como consecuencia que el crecimiento de los datos generados en el planeta crezca de manera exponencial y, con ello, las oportunidades de las organizaciones para capturarlos, almacenarlos y procesarlos para así poder extraer el valor que contienen. Valor que propiciará una mejora en el proceso de la toma de decisiones y, por lo tanto, en los indicadores de negocio.



Fuente: Statista (consultado el 13 de mayo 2020)

¡Bienvenidos a la era de la analítica del dato!

Fases de madurez analítica

En muchas ocasiones, después de mi ponencia (que se resume en este artículo), los CEO me preguntan cómo deberían comenzar a implantar una estrategia del dato en sus organizaciones. Y mi respuesta siempre es la misma: depende del estado de madurez de la organización. Y esta madurez no se mide únicamente en relación con la tecnología disponible, sino también en relación con los perfiles de los colaboradores, en la forma en la que se gestionan los proyectos, etc. ¿Y cómo se evalúa dicha madurez? Yo utilizo lo que denomino **índice de madurez analítica**, que no es más que situar a la empresa en un estadio de los cuatro siguientes: **infancia, adolescencia, madurez y sabiduría**. Veamos en detalle cada uno de ellos.

Infancia

En esta fase o estadio no existe un entorno analítico como tal. Esta fase se caracteriza por la existencia de silos de información y de la realización de analítica puntual a través de hojas de cálculo o de informes estáticos provenientes principalmente de los sistemas ERP de la compañía. La mayoría de los ejecutivos desconocen el poder de la analítica y se siguen tomando decisiones basadas en intuiciones. No existe colaboración entre TI

y el negocio, lo que dificulta el acceso a los datos por parte de las personas que tienen que tomar decisiones.

Adolescencia

En esta fase, a la que también podríamos llamar fase de monitorización empresarial, algún ejecutivo es consciente del poder del dato para la toma de decisiones. Principalmente, como consecuencia de un determinado cambio en el modelo de negocio, bien por cambios en los hábitos de los clientes, bien por un cambio en la propuesta de valor ofrecida por la empresa, lo que provoca la necesidad de respuestas a nuevas preguntas de negocio muy concretas. Se empieza a utilizar la analítica de datos en determinadas áreas funcionales, pero no toda la empresa ha interiorizado el concepto *Data Driven* [1].

En determinadas ocasiones, se forman equipos analíticos multifuncionales que, siguiendo las metodologías ágiles, buscan dar respuesta a la estrategia de la empresa en torno a infraestructuras analíticas convencionales (sistemas informacionales tipo *Data Warehouses* o *Data Marts)*:

- ***Data Warehouse:*** Repositorio integrado y centralizado de información histórica y de detalle, que sirve a las necesidades analíticas y propicia la toma de decisión de múltiples grupos de usuarios.
- ***Data Mart:*** Subconjunto de datos que sirve a las necesidades analíticas específicas de un grupo determinado de usuarios.

Igualmente, se despliegan herramientas de análisis y visualización de datos para que, en formato autoservicio, determinados usuarios puedan monitorizar los principales indicadores de negocio desde diferentes perspectivas o dimensiones. **Nace el concepto de ecosistema Business Intelligence o BI**. El tipo de analítica que aquí se realiza es la denominada analítica forense: análisis y diagnóstico. Es principalmente aquella orientada a responder a las preguntas de: ¿Qué pasó? ¿Por qué está pasando?

Reflexiona y hazte las preguntas correctas que te permitan resolver tu problema de negocio

El principal escollo en esta fase es la ausencia de personal cualificado para realizar analítica avanzada, principalmente analítica predictiva, que dé respuesta a la pregunta ¿Qué pasará?

El acompañamiento de personal externo para alcanzar con éxito este estadio se vuelve bajo mi punto de vista, fundamental. Decisiones como, por ejemplo, desplegar nuestra solución de BI en nuestras dependencias (*on-premise*), o en la nube pública (*Cloud Computing*), analizar el impacto organizacional, etc., son elementos clave en el diseño de nuestro entorno para que sea flexible y escalable en el futuro.

No obstante, si se desea acometer este reto con recursos propios, una primera recomendación sería analizar el informe del cuadrante mágico para plataformas de BI de la consultora tecnológica Gartner, donde se sitúa a los diferentes proveedores de software de este tipo en los diferentes cuadrantes, en función de una serie de capacidades y casos de uso. En el cuadrante superior derecho, el cuadrante de los líderes (también llamado cuadrante mágico) (proveedores que tienen una buena visión de adónde se dirige el mercado en el futuro y bien posicionados para adaptarse al mismo), aparecen en varios años consecutivos las herramientas **Power BI** de Microsoft, **Tableau** de la empresa del mismo nombre, adquirida en junio de 2019 por la empresa Salesforce, empresa líder en el segmento de herramientas de gestión de las relaciones con el cliente (CRM), y **Qlik Sense**, de la empresa Qlik.

En la siguiente imagen, se puede ver el análisis realizado por dicha consultora en 2020:



Fuente: cuadrante mágico año 2020 de Gartner: https://www.gartner.com/en

Madurez

En esta etapa de madurez, la existencia de silos departamentales se considera negativa y se busca la consolidación de una arquitectura unificada que contenga la versión única de la realidad: una visión en 360º de nuestros clientes, productos, mercado, etc.

Se ha consolidado el entorno de BI y se empieza a incorporar información no estructurada (vídeos, textos, logs, audios, etc.) mediante el uso de la tecnología *Big Data* para mejorar los procesos de decisión de la organización al ampliar la naturaleza y el volumen de la información analizada. Igualmente, se empiezan a construir prototipos analíticos que se puedan integrar en los procesos de negocio, en aras de una mayor eficiencia que redunde en una reducción de los costes de operación.

En esta fase se hace especialmente importante la creación de un equipo de gobierno que establezca las políticas y procedimientos adecuados para una efectiva gestión de los datos. La **creación de la figura del *Chief Data Officer (CDO)***, con presencia en el comité de dirección y con presupuesto asignado, se vuelve fundamental como responsable de gestionar y priorizar dicho presupuesto para alinearlo con la estrategia de negocio. El CDO es un líder transformacional que deberá construir una relación de confianza entre TI y Negocio, educará al resto de la organización en la cultura del

dato y, en definitiva, empleará la innovación en analítica de datos para crear o mantener la ventaja competitiva.

Esta fase también la podríamos denominar fase de **Inteligencia Operacional**.

Sabiduría

Muy pocas organizaciones se encuentran en este grado de madurez. En esta fase, la analítica está en el ADN de las organizaciones y no sólo guía su estrategia, sino que se recurre a ella como forma de hacer crecer el valor de estas mediante la monetización de los datos, bien vendiéndolos a terceros, bien vendiendo los insights obtenidos de ellos (cumpliendo siempre con la normativa establecida en cuanto a propiedad y privacidad de los datos).
En esta fase, las organizaciones combinan soluciones tradicionales de BI con tecnologías más modernas sobre infraestructuras híbridas *on-premise* (infraestructura en casa del cliente) y *cloud* públicas, y los datos se integran utilizando diferentes formas de uso (cargas *batch*, *micro-batch* o en *streaming*) dependiendo de la necesidad del caso.

El gobierno del dato está igualmente en el ADN de este tipo de organizaciones y las personas disponen de la información adecuada en el momento adecuado (en formato autoservicio), para tomar las mejores decisiones.

Dado que la gran mayoría de las empresas españolas se encuentran en la fase de infancia, vamos a repasar los aspectos clave que deben tenerse en cuenta para establecer los cimientos de una *Data Driven Company*.

Estrategia del dato

Los pasos que hay que seguir para una aplicación eficiente de la analítica de datos que mejore el proceso de la toma de la decisión serían los que se muestran en la figura.

Identificación de las preguntas clave

Como decía J. W. Tukey en su libro *El futuro del análisis de datos*, es preferible una respuesta aproximada a una pregunta correcta que la respuesta correcta a la pregunta errónea. Y aquí radica la dificultad principal de este proceso: formularnos las preguntas correctas para concretar los planes de acción necesarios y transformar el conocimiento adquirido en valor para el negocio.

Por ejemplo, podríamos plantearnos querer incrementar los ingresos de nuestra organización. Esta pregunta genérica se podría a su vez descomponer en las siguientes acciones, todas ellas como parte de la solución global:

- ***Incrementando ventas*** *incrementaríamos los ingresos de la compañía.*

Pasos para la aplicación eficiente de la analítica de datos



Fuente: elaboración propia

- ***Incrementando el valor medio*** *o ARPU* (Average Revenue Per User) *de nuestros clientes, incrementaríamos también los ingresos de la compañía.*

- ***Aumentando el LTV*** (Life Time Value) *de nuestros clientes, es decir, el número medio de meses que permanecen con nosotros, también incrementaríamos los ingresos de la empresa.*

Como se puede apreciar, existen diversas formas de conseguir el objetivo inicial. Imaginemos que eligiéramos la última iniciativa por ser capaces, de manera relativamente sencilla, de realizar un modelo analítico que nos asignara un *scoring de riesgo de abandono* para cada cliente, esto es, la probabilidad de que abandonara nuestra empresa en los próximos meses (a estos modelos se les denomina modelos de *churn*).

Implanta un pequeño sistema de BI que te permita responder a esas preguntas

Podría ocurrir, sin embargo, que no dispusiésemos de la tecnología necesaria (en este caso de un CRM), que nos permitiera realizar contactos efectivos con nuestros clientes para poder fidelizarles.

Por lo tanto, se hace necesario no sólo identificar las preguntas clave, sino priorizarlas en función de su capacidad de activación, que depende a su vez de dos factores fundamentales: la existencia de datos en la organización que den soporte a la construcción de la respuesta a esa pregunta, y la tecnología disponible para ejecutar el plan de acción asociado.

Inventariado de activos

Una vez hecha la lista de preguntas clave que nos permitan dar respuesta al problema que queremos resolver o la necesidad que pretendemos satisfacer, es el momento de realizar un inventario de datos y tecnología que necesitaremos para cada iniciativa. De esta forma, nos será más fácil priorizar dichas iniciativas y tendremos más probabilidades de éxito para alcanzar los objetivos de negocio.

Es recomendable publicar y compartir este levantamiento de sistemas e inventario de datos de tal manera que pueda ser consultado en cualquier momento por toda la organización. De hecho, es un tema recurrente que se me presenta cuando ayudo a las organizaciones a incorporar la cultura del dato: la falta de *metadata*.

Metadata (metadatos) es un término acuñado en los años 60 y su definición más concreta podría ser la de "datos sobre los datos". Las principales funciones que tienen los metadatos son, entre otras, la de facilitar la búsqueda y el análisis de los datos. Un error común, por ejemplo, es el de no disponer de metadatos de negocio, o glosario de negocio. Sin este artefacto publicado y compartido, es frecuente que distintas personas de diferentes áreas funcionales de la organización piensen que están hablando el mismo idioma cuando no es cierto. Me he llegado a encontrar el caso, por poner un ejemplo, de que directivos pertenecientes al comité de dirección de una empresa tecnológica no se ponían de acuerdo en la definición del concepto cliente:

- ¿Cuento como cliente en mi cuadro de mandos a aquellos usuarios que se han descargado mi *app* pero no se han registrado nunca?
- ¿A los que se la han descargado y se han registrado, pero no la han usado más que una vez?
- ¿A los que la han usado más de diez veces? ¿O a los que la han usado una media de cinco veces durante los últimos dos trimestres consecutivos?

William Pepperell Montague dijo (o al menos se le atribuye): "lo que no se puede medir no se puede gestionar". Pero ¿cuál es la consecuencia de gestionar algo que no sabemos si estamos midiendo bien? La existencia de metadatos de negocio que recojan definiciones, reglas de negocio aplicadas, reglas de acceso, etc., facilita la comunicación y la gobernanza del dato en general.

Priorización de iniciativas

Llega el momento de la priorización, y para ello utilizaremos el siguiente gráfico para posicionar cada pregunta en un cuadrante. El significado de cada cuadrante es el siguiente:

- **Cuadrante de las curiosidades.** En este cuadrante se encuentran las actividades intrascendentes que no presentan una clara forma de activación.
- **Cuadrante de las mejoras incrementales.** Aquí caerían las acciones fáciles de ejecutar, pero de bajo impacto que sólo generarían valor real realizadas a gran escala.
- **Cuadrante de los sueños imposibles.** Este sería el caso del ejemplo anterior del churn. Son oportunidades difíciles de trasladar a casos de uso concretos con beneficio para el negocio, por falta o bien de datos que den soporte a la toma de decisiones o de tecnología para trasladar al mercado el plan de acción. Hay que verlo como una oportunidad de potencial aprendizaje.
- **Cuadrante de las preguntas claves de negocio (**Key Business Questions **o KBQs en inglés)** de alto valor. Aquí se encuentran las oportunidades para generar un valor significativo para el negocio mediante el uso óptimo de la analítica.



Fuente: elaboración propia a partir del artículo consultado el 15 de mayo de 2020.

Una vez situadas todas las preguntas clave en los cuadrantes anteriores, priorizaríamos las del cuadrante superior derecho que den soporte a aquellas iniciativas de negocio encaminadas a conseguir los objetivos del plan estratégico de la empresa.

Despliegue de la solución

Llega el momento de transformar la información en acción. Para ello, lo primero que haremos es gestionar este tipo de proyectos bajo un enfoque adaptativo. La gestión adaptativa se diferencia de la gestión tradicional, llamada también gestión predictiva, en que aquella no sigue un plan establecido, no sigue lo que se conoce como un desarrollo en cascada o *waterfall development*, sino que el driver fundamental es la entrega continua de valor al cliente.

Estamos hablando de procesos ágiles, procesos que además de basarse en ciclos de vida iterativos e incrementales, promueven la colaboración basada en equipos de trabajo multifuncionales y autoorganizados.

Así pues, formar un equipo transversal con las competencias necesarias para llevar a cabo la iniciativa sin depender de personas ajenas al mismo se torna algo fundamental. En dicho equipo habrá por ejemplo personal de Negocio, TI, Operaciones, etc. dependiendo del caso de uso a implementar y desplegar.

Concretamente, en la metodología ágil SCRUM [3], la más utilizada en la actualidad, el equipo SCRUM está formado por:

- El ***Scrum Master***. Es la persona encargada de que el equipo siga las prácticas Scrum.
- El ***Product Owner***. Responsable de gestionar los requerimientos que serán satisfechos por el equipo de desarrollo. Generalmente, es una persona de negocio que tiene la visión del producto que hay que construir.
- El **Equipo (de desarrollo).** Formado por técnicos que convertirán las necesidades del dueño del producto en un conjunto nuevo de funcionalidades o incrementos del producto final.

Volviendo al ejemplo del modelo de *churn*, este equipo estaría formado básicamente por un científico de datos, responsable del modelo analítico, y un ingeniero o arquitecto de datos, responsable de integrar el algoritmo en los procesos de la empresa, mostrando por ejemplo en el CRM el *scoring* de riesgo de abandono de cada cliente.

Una vez formado(s) el/los equipo(s) de trabajo, la siguiente pregunta sería a quién deberían reportar. Es decir, hablamos de organización.

Una práctica cada vez más extendida es la creación del rol del *Chief Data Officer* (CDO). El CDO es el responsable del gobierno y uso de la información como un activo. Y más concretamente:

- Es el responsable de diseñar una estrategia del dato alineada a la estrategia que tenga la empresa sobre el negocio y sobre la tecnología.
- Es el responsable de gestionar y priorizar aquellas iniciativas basadas en datos que contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos.
- Hace de "evangelizador" del resto de la organización, sobre la importancia que la analítica de datos tiene a la hora de tomar decisiones.
- Emplea la innovación en analítica de datos para mantener la ventaja competitiva.

Es muy importante que el CDO tenga la máxima esponsorización. Para ello, es aconsejable que forme parte del comité de dirección y reporte directamente al CEO de la compañía.

Conclusiones

No hay excusas para posponer la mejora del proceso de la toma de decisiones apoyándonos en la analítica de datos o Data Analytics. A la alta proliferación de datos generados de muy diversas fuentes (datificación), hay que añadirle la existencia de una tecnología madura con gran capacidad de computación a un coste relativamente bajo, que permite a todo tipo de organizaciones democratizar el acceso a los datos y, por lo tanto, a la información.

Busca acompañamiento externo que te ayude a arrancar la iniciativa

La implantación de una herramienta de Inteligencia Empresarial o BI como punto de partida para la realización de un escalado progresivo que transforme nuestra organización en una organización *Data Driven* está al alcance de todos. En unos casos, las organizaciones contarán con los *skills* necesarios en sus plantillas para abordar este reto. En otros casos, necesitarán de un acompañamiento inicial por parte de terceros. En cualquiera de las dos alternativas que se elija, el retorno de la inversión está garantizado y generará ventaja competitiva sin ningún tipo de duda.

Ahora bien, no estamos hablando únicamente de tecnología. Estamos hablando también de la necesidad de implantar un cambio cultural en las organizaciones.

Un cambio que nos permita hacer las cosas de distinta manera para obtener resultados diferentes. Se hace indispensable establecer una cultura del dato, dotar a los empleados de las competencias clave para mejorar sus capacidades: confianza para hacerse las preguntas adecuadas, trabajo en equipo participando en proyectos multidisciplinares, habilidades para la comunicación de conclusiones relevantes a partir del análisis de datos.

La alfabetización de datos o *Data Literacy*, es el elemento clave para superar las resistencias internas que puedan aparecer a lo largo de este apasionante viaje hacia las organizaciones *Data Driven*.

Vídeos

- ¿Qué es una compañía Data Driven? (https://www.viewnext.com/que-es-una-compania-data-driven)
- Gartner (https://www.gartner.com/en)
- Schwaber, K., y Sutherland, J. (2013). The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. (https://www.scrum.org/Scrum-Guides)
- Ben Jones. Data Literacy (https://dataliteracy.com)



Denia y Vanesa Martínez
Vicepresidenta y Directora General Carinsa

GRUPO CARINSA®

Vanesa Martínez es licenciada en ADE, CEO de la compañía, miembro del consejo de la Cámara de Comercio de España y patrona de Eurecat.

Denia Martínez es ingeniera en telecomunicaciones, vicepresidenta del Grupo Carinsa y Presidenta de AMAF así como miembro de la Junta del Barcelona Beauty Cluster.

» La experiencia de...

A partir de nuestra experiencia en **digitalXborder** hemos implantado mejoras en la tecnología de la empresa: el programa nos sirvió para cambiar el servidor de correo local a cloud. Esto nos permitió ganar agilidad en la comunicación con nuestras filiales y sedes en diferentes países, puesto que es muy difícil que un servidor del cloud caiga. Anteriormente, cuando caía el servidor local perdíamos la información, y gracias al programa **digitalXborder** esto ya no nos ocurre.

Además, el programa **digitalXborder** nos ayudó a anticiparnos en el área de digitalización y de conexión remota. Prueba de ello es que desde el mismo día que se declaró el estado de alarma en España, nuestro departamento de IT consiguió que parte de nuestra plantilla desde ese mismo momento pudiese teletrabajar, con lo que creemos que la anticipación fue una de las ventajas que tuvimos al al participar en **digitalXborder**.

Por otro lado, hemos empezado varios proyectos tecnológicos nuevos.

1.- Proyecto Nutrivalue

Es un proyecto de vigilancia tecnológica sobre la calidad nutricional de alimentos pre envasados. Esta vigilancia permitirá generar un etiquetado que sirva como índice nutrimental, midiendo la calidad del alimento. El etiquetado será claro y comprensible para los consumidores. El objetivo es la recogida digital de datos de productos del mercado y la generación de algoritmos para poder situar categorías de producto, mejorar ingredientes críticos y evaluar la percepción del consumidor, así como para observar la evolución en términos de calidad nutricional, nuevos lanzamientos y

reformulación.

2. - Constituir una nueva empresa: International Neuroessence Company

El objetivo del proyecto es aportar eficacia al mercado y mejorar la sostenibilidad en la producción y el lanzamiento de nuevos productos del sector agroalimentario y fragancias, realizando estudios que combinan la metodología tradicional con la neurociencia aplicada, recogiendo datos, creando una gran base de big data.

El tratamiento del big data nos permitirá conocer la respuesta emocional del consumidor a un producto. Por lo tanto, será posible mejorar el producto desde la percepción del consumidor, obtener información sobre sus preferencias no conscientes, conocer los aspectos del producto que producen emociones positivas que se traduzcan en fidelidad, disminuir riesgos en el lanzamiento de productos y aumentar el compromiso del consumidor con la marca y su actitud positiva hacia el resto de gamas de producto.

Inteligencia Artificial en el entorno pyme



Richard Benjamins
Chief AI & Data Strategist

Resumen

La inteligencia artificial (IA) está demostrando ser una tecnología transformadora con impacto importante en la economía, la sociedad y la vida. Casi todas las empresas del IBEX35 tienen equipos dedicados a la IA y los datos que les están generando beneficios. Pero ¿qué pasa con las pymes? ¿Usan también esta tecnología? Y ¿para poder usarlo, cuales serían las condiciones mínimas? Este capítulo explica algunos conceptos básicos de la inteligencia artificial, da ejemplos de aplicaciones, profundiza en lo que pueden hacer las pymes, y termina con un caso práctico que cualquier pyme puede poner en marcha directamente.

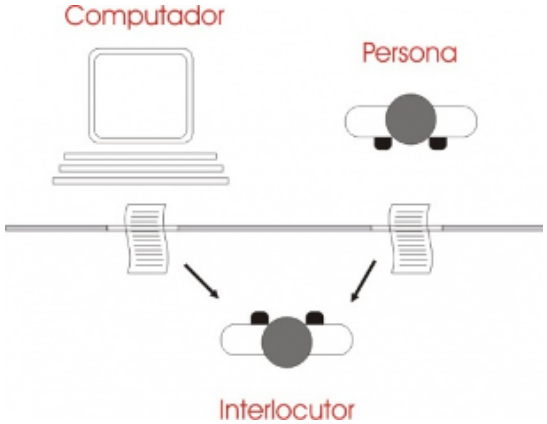
Introducción

Cada vez existen más aplicaciones para la inteligencia artificial (IA). Desde el diagnóstico médico hasta los vehículos autónomos pasando por la traducción automática y el reconocimiento de voz. Pero cuando miramos a las empresas que están detrás del desarrollo o uso de esas aplicaciones vemos que son en su gran mayoría grandes empresas y muy pocas pequeñas y medianas empresas (pymes). La mayoría de las aplicaciones de IA son desarrolladas o utilizadas actualmente por los gigantes tecnológicos como Google y Amazon, o por el IBEX 35 y sus similares en otros países. Pero ¿qué ocurre con el uso de la inteligencia artificial en las pymes, que son las que representan la gran mayoría del tejido productivo de la economía, al menos a nivel de empleados?

¿Qué es la inteligencia artificial?

La inteligencia artificial fue "inventada" en los años cincuenta del siglo pasado por un grupo de científicos. John McCarthy[1] acuñó el termino en 1956 y lo definió como la ciencia de hacer máquinas inteligentes. Unos de los primeros programas de IA fue el *General Problem Solver*[2] (Solucionador General de Problemas), un programa capaz de resolver muchos problemas sencillos como el de los misioneros y los caníbales[3]. Tres misioneros y tres caníbales tienen que cruzar un río en un barco donde caben sólo dos personas y en ningún caso puede haber más caníbales que misioneros en ambos lados del río o en el barco. Resolver este problema requiere hacer una búsqueda en un espacio de estados hasta llegar a la meta (ver la solución en video al final). Otro programa clásico de IA fue ELIZA[4], un sistema creado por el MIT en 1966 que simulaba a un psicólogo y era capaz de mantener un diálogo. Aunque ELIZA se basaba en unas reglas predefinidas de *pattern matching* con palabras claves, logró a engañar a varias personas pensando que era una persona. Se puede decir que ELIZA era el primer *chatbot* (prueba ELIZA en español).

Una de mis definiciones favoritas de IA es "la ciencia de hacer que las máquinas hagan cosas que requerirían inteligencia si las hubiera hecho un humano" (Marvin Minsky). Un debate que sigue abierto hoy en día concierne la pregunta de cómo reconocer si una máquina es inteligente o no. Hay dos aproximaciones: *evaluar el resultado o evaluar el proceso*. En este sentido, la prueba de Turing[5] (*Turing test*) ha tenido un papel importante en la historia de la IA: permite decidir si una máquina puede pensar o no, basándose en una evaluación del *resultado*. Un interlocutor hace preguntas y, o una máquina, o una persona, le responde. El interlocutor no puede ver quien responde. La máquina pasa la prueba de Turing en el momento en que el interlocutor no es capaz de distinguir si las respuestas vienen de la máquina o de la otra persona.



Fuente: Blog Inteligencia Artificial Grupo 7

Subáreas de inteligencia artificial

Aunque el área más conocida de la IA hoy en día es el **aprendizaje automático**, hay otras áreas que también forman parte de esta.

(1) https://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_artificial
(2) https://es.wikipedia.org/wiki/General_Problem_Solver
(3) https://www.psicoactiva.com/puzzleclopedia/misioneros-y-canibales/
(4) https://es.wikipedia.org/wiki/ELIZA
(5) https://es.wikipedia.org/wiki/Test_de_Turing

El área de **Representación de Conocimiento y Razonamiento** se ocupa de razonar sobre un dominio concreto y hacer inferencias lógicas. Por ejemplo, si consulto a Google: "cuantos habitantes tiene la ciudad donde nació Obama?", me responde con enlaces a Obama, a la ciudad y país donde nació, pero no me responde a mi pregunta. Esto es porque Google sólo encuentra lo que está explícitamente publicado en Internet. No "sabe" que las personas viven y nacen en ciudades y que las ciudades tienen habitantes: no tiene una representación de conocimiento, ni sabe inferir. Wolfram Alpha, al contrario, entiende algo más porque tiene un modelo explicito y hace inferencias lógicas. Su respuesta es: 350.395 personas, y además, explica cómo ha interpretado la pregunta. En general, esta área no ha progresado suficientemente para llegar al mercado.

Otra área es la **Percepción** del entorno, como son la visión y la escucha artificial. Incluye el reconocimiento de imágenes y videos, así como el reconocimiento de voz. Es cierto que el gran avance en esta área se basa completamente en el avance del aprendizaje automático.

La **Planificación** se encarga de construir planes basándose en encontrar una secuencia de operaciones a realizar (que implican cambios de estado) hasta llegar al objetivo. Esta área tampoco ha tenido el suficiente progreso para conquistar el mercado como ha hecho el aprendizaje automático.

El **Procesamiento de Lenguaje Natural** es un área clásica de la inteligencia artificial y ha supuesto un enorme avance en los últimos diez años. En algunas tareas como la traducción automática y la lectura comprensiva ya ha alcanzado la "paridad humana": el sistema de IA comete menos errores que los humanos para las mismas tareas.

Elige un caso de uso que es factible y al mismo tiempo tiene impacto en el negocio

Como hemos visto, la inteligencia artificial existe ya desde hace muchos años. Entonces ¿por qué está teniendo tanto éxito actualmente? Esto se debe a tres causas principales:

- **La abundancia de datos.** Con el auge de Internet y la digitalización, cada interacción que hacemos con la red y cada proceso de negocio deja un rastro de datos. Estos datos son la gasolina del aprendizaje automático.

- **Acceso económico a procesamiento computacional.** Gracias a la Ley de Moore, el coste de almacenamiento de datos y de su procesamiento ha caído drásticamente. Además, con la nube, ahora es posible acceder a estas capacidades sin invertir en infraestructura y pagando por uso.

- Nuevas técnicas de redes neuronales como el **aprendizaje profundo**. Las redes neuronales existen ya desde los años setenta. Estas redes son capaces de resolver tareas limitadas como el reconocimiento de objetos sencillos en imágenes. Una red neuronal consiste en nodos de *input* y *output*, además de una red de conexiones (en una o dos capas) que conectan los *inputs* con los *outputs*. Cada conexión puede tener un peso diferente. El objetivo de entrenar la red es encontrar los pesos adecuados para que el *output* se ajuste lo más posible al output deseado. Así se puede, por ejemplo, reconocer un cuadrado en una imagen. El problema de las redes neuronales era que necesitaban muchos datos en el proceso de ajuste de los pesos, y que su tiempo de cálculo era muy largo. Con los dos factores anteriores (muchos datos y procesamiento a gran escala) se han podido desarrollar redes con hasta centenas de capas que han incrementado la precisión significativamente además de atacar problemas muchos más complejos.

Estos tres factores han revolucionado el campo del aprendizaje automático que a su vez es responsable de la mejora en otras áreas de la IA como el procesamiento de lenguaje natural.

Aprendizaje automático

Por su progreso exponencial, el aprendizaje automático, y en particular el aprendizaje profundo, está conquistando el mercado. El aprendizaje automático no depende del código escrito por un programador, sino que establece sus propias reglas y aprende por sí mismo. Estos sistemas trabajan con grandes volúmenes de datos, identifican patrones y, basándose en ellos, aprenden un modelo que es capaz de hacer predicciones o clasificaciones con datos que nunca han visto antes.

Dentro del aprendizaje automático hay tres tipos de aprendizaje: el *supervisado*, el *no-supervisado* y el *re-inforcement learning*.

Los grandes éxitos de la IA que estamos viendo hoy en día son sobretodo por el aprendizaje *supervisado*, usando técnicas de aprendizaje profundo. En este tipo de aprendizaje, necesitamos un conjunto de datos con *labels*, por ejemplo, si queremos entrenar un algoritmo para reconocer un gato en una foto, necesitamos muchas fotos de gatos. Esto permite al algoritmo aprender aquellas características de las imágenes que diferencian un gato de otras cosas. Se llama *supervisado* porque le decimos al algoritmo qué es un ejemplo positivo y que no.

En el caso de aprendizaje *no-supervisado*, le damos al algoritmo un conjunto de datos, pero sin decir cuales son ejemplos positivos o no. El algoritmo tiene que encontrar por sí mismo qué es relevante o interesante. Un ejemplo son los algoritmos de *clustering* que intentan formar distintos clusters en los datos. Un *cluster* consiste en un subconjunto de aquellos datos que tienen más aspectos en común y que difieren con aquellos datos que forman parte de otros *clusters.* Los clusters que "aprenden" un algoritmo no tienen necesariamente un significado para las personas, pero muchas veces se puede dar una interpretación coherente posteriormente.

El *re-inforcement learning* consiste en que el algoritmo realiza un paso, e inmediatamente después evalúa el resultado de este paso (con una función). Si está bien, hay una recompensa que promueve este tipo de pasos y si está mal, aprende para no usarlo en el futuro. El *re-inforcement learning* se usa mucho en juegos como el ajedrez.

Aplicaciones de negocio de la inteligencia artificial

Existen dos tipos de inteligencia artificial: la IA estrecha y la IA general.

Hoy en día estamos en la época de la IA estrecha. Construimos sistemas de IA que son capaces de resolver tareas complejas de una manera muy eficaz y eficiente, pero estas tienen que ser tareas muy concretas. Un sistema de IA desarrollado para jugar, por ejemplo, al ajedrez, no es capaz de jugar a las damas. La IA estrecha tampoco "entiende" qué tarea está resolviendo: sólo ejecuta una mecánica aprendida o programada.

Confirma que los datos son adecuados en cantidad y calidad

La IA general, en cambio, tiene el mismo tipo de inteligencia que un ser humano, es decir, puede resolver muchas tareas distintas, tiene sentido común, hace inferencias lógicas y entiende lo que está haciendo. Los sistemas de IA general (todavía) no existen. Así pues todas las aplicaciones de IA para el negocio se basan en la IA estrecha.

Algunas aplicaciones del **aprendizaje supervisado** incluyen:

- **Predicción de riesgo de cancelación de contratos:** a partir de una base de datos de clientes históricos, es posible predecir qué clientes nuevos (que no están en la base de datos) van a dejar la compañía en breve.

- **Diagnóstico de aparatos:** basado en datos históricos de fallos y soluciones en aparatos es posible encontrar la causa de fallos determinados en aparatos.

- **Mantenimiento predictivo:** parte de una captura de datos mediante sensores en máquinas. Se puede predecir qué máquinas y qué piezas se van a romper en breve. Entonces es posible hacer una revisión y, en su caso, reparación preventiva.

Algunas aplicaciones basado en **aprendizaje no supervisado** incluyen:

- **Detección de fraude:** muchas de las transacciones fraudulentas se caracterizan por ser distintas de las transacciones normales que forman la gran mayoría. En este sentido, la detección de *outliers* (anomalías) permite sugerir posibles casos de fraude.

- **Segmentación de clientes:** el aprendizaje no supervisado como los algoritmos de *clustering* permiten agrupar clientes en nuevos segmentos que no son siempre obvios desde un punto de vista de negocio.

- **Análisis de opiniones:** los algoritmos de *topic models* permiten analizar el texto de muchas opiniones y automáticamente pueden clasificar las opiniones en categorías. Agrupan aquellas opiniones que comparten los mismos o parecidos tópicos.

Aunque parte de los avances en **procesamiento de lenguaje natural** se basan en el aprendizaje profundo, hay aplicaciones de negocio específicas con esta tecnología. Las más conocidas incluyen:

- ***Chatbots***, son capaces de responder a preguntas de clientes o usuarios de forma automática. Típicamente, responden a las preguntas más frecuentes que siempre tienen las mismas respuestas.

- **Asistentes de voz**, permiten mantener un diálogo con clientes o usuarios de la misma manera que un *chatbot*, pero hablando. Los más famosos son Alexa (Amazon), Siri (Apple), Cortana (Microsoft) y Google Assistant. Alexa y Cortana ya tienen versiones para su aplicación al negocio. Telefónica usa AURA[6], un sistema de inteligencia artificial basado en la tecnología de lenguaje natural de Microsoft. El asistente que más ruido ha generado es Google Duplex[7] , que es capaz de mantener un diálogo fluido con personas para reservar un restaurante o hacer una cita con la peluquería.

La **robótica** es otra área con aplicaciones, sobre todo en la industria. Una de las empresas más avanzadas en este campo es *Boston Dynamics* que ha creado varias líneas de robots de los cuales los más famosos son Spot[8] (perro) y Atlas[9] (persona).

¿Inteligencia Artificial para pymes?

Como sucede con todas las innovaciones, las primeras aplicaciones se hacen en las empresas grandes y multinacionales. Y así también está ocurriendo con la IA. Pero ¿qué necesita una pyme para poder usar la IA? Y ¿es siquiera posible?

Una encuesta[10] a varias pymes españolas en el contexto del programa **digitalXborder** deja claro que la mayoría de las Pymes saben qué es la AI. También conocen varios casos de usos o aplicaciones de esta tecnología y creen que, aunque ya la IA está con nosotros, sólo estamos al principio de su aplicación al negocio. Pero también

(6) https://news.microsoft.com/es-es/2018/08/09/telefonica-y-aura-capitulo-2-el-equipo-que-creo-aura/
(7) https://www.xatakandroid.com/mercado/nuevos-detalles-google-duplex-asistente-inteligente-que-llamara-nosotros-para-reservar-mesa-pedir-cita-peluqueria
(8) https://www.bostondynamics.com/spot
(9) https://www.bostondynamics.com/atlas
(10) https://empresas.blogthinkbig.com/la-inteligencia-artificial-en-pequenas-y-medianas-empresas/

queda claro que el principal reto de la IA para una pyme son las competencias técnicas que se necesitan: más del 75% de las pymes encuestadas no tienen acceso a estos conocimientos.

En la siguiente tabla se pueden apreciar las diferencias principales entre las empresas grandes y las pymes con respecto a la aplicación de la IA.

Las principales diferencias con respecto a la aplicación de IA entre las empresas grandes y las pymes

Empresa grande	Pyme
IT y plataformas propias	La nube
Skills y profesionales de datos	Subcontratación
Fuentes de datos IT	Excel, web y CRM
Presupuesto	Poco o sin presupuesto
Muchos casos de uso	Ventas, marketing, operaciones

Las empresas grandes tienen a su disposición la infraestructura necesaria para tener esta tecnología. Además, casi todas tienen equipos especializados en big data e inteligencia artificial, y cuentan con presupuestos importantes dedicados a ellos. Una empresa grande puede tener centenares de casos de usos para generar valor y eso justifica la inversión. Todas estas condiciones no suelen darse en una pyme. Pero ¿esto quiere decir que las pymes no pueden usar esta tecnología? Afortunadamente, este no es el caso.

Condiciones mínimas para la IA

Para que una organización pueda sacar provecho de la inteligencia artificial y, sobre todo, del aprendizaje automático, se necesitan cumplir varias condiciones:

- **Acceso a datos.** Es condición imprescindible tener acceso a datos históricos para poder entrenar a un algoritmo. Sin datos poco se puede hacer. Para entrenar un modelo supervisado, es necesario tener un histórico de datos de por lo menos varios meses. Pueden ser datos de clientes, de la *web* o de ventas.

- **Calidad de los datos.** La IA estrecha se basa en datos. Si los datos no están bien, lo que aprenda el algoritmo tampoco estará bien. Por eso es muy importante verificar esta calidad. Como veremos más adelante, existen herramientas que pueden ayudar.

- **Casos de usos o aplicaciones de IA.** Se refieren al problema de negocio que queremos resolver con esta tecnología. De entrada, con esta tecnología es muy importante elegir un caso de uso que *a)* sea factible en un plazo relativamente corto, y *b)* que tenga algún tipo de impacto en el negocio. Una buena práctica es analizar un conjunto de casos de usos en términos de estos criterios antes de empezar.

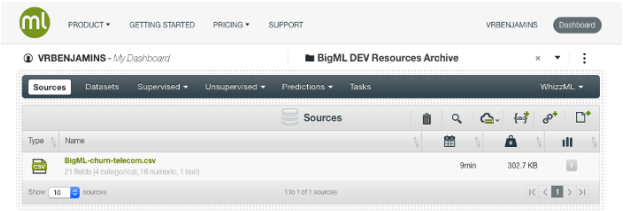
- **Capacidad analítica o de ciencia de datos.** Es aquí donde radica el problema de la mayoría de las pymes. No tienen científicos de datos para manipular éstos, y aplicar y ajustar los modelos. Pero, afortunadamente, la tecnología también avanza en este aspecto y ya existen herramientas que "automatizan" una parte importante del trabajo de estos científicos de datos como veremos en la siguiente sección.

Caso práctico – predicción del abandono de clientes con BigML

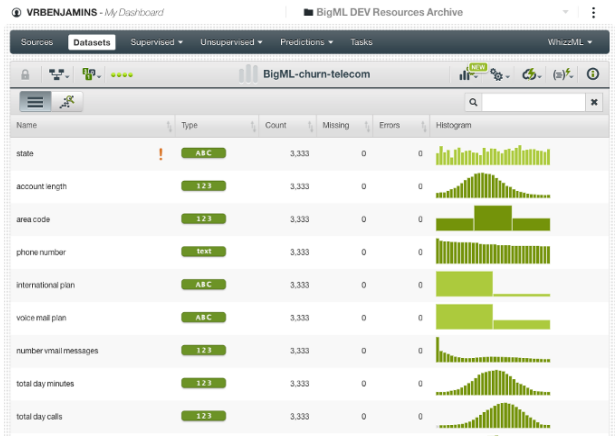
Tratamos el siguiente caso práctico: **abandono de clientes** en una empresa de telecomunicaciones. 3333 clientes con 24 variables. **Tarea:** predecir qué clientes van a abandonar la empresa. **Tecnología IA:** aprendizaje supervisado.

Usaremos la herramienta BigML[11], una empresa fundada por españoles con sede en EEUU que permite gestionar todo el proceso, desde subir los datos históricos y aprender un modelo de predicción hasta predecir si un conjunto de clientes nuevos va a abandonar la empresa.

Primero subimos los datos a la herramienta BigML[12] ; puede ser un Excel o un CSV.



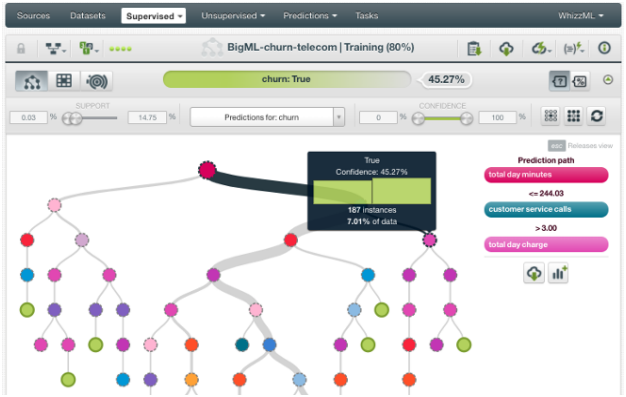
Una vez subidos los datos, controlamos la calidad de los datos.

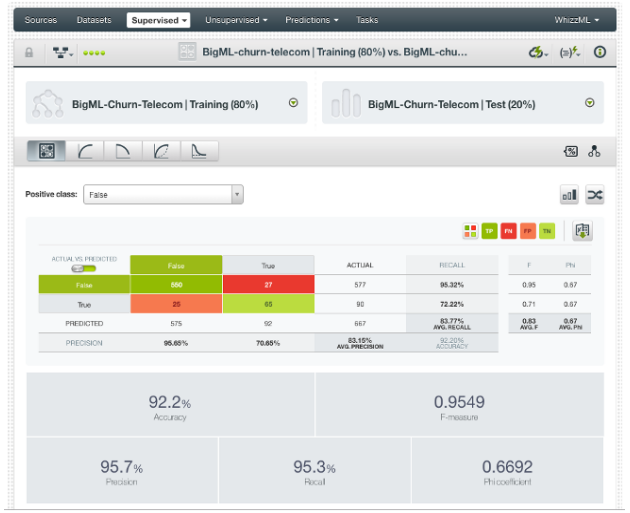


Vemos el listado de las variables, el número de clientes (3.333) y la distribución de cada variable. Esto nos ayuda a valorar la calidad de los datos.

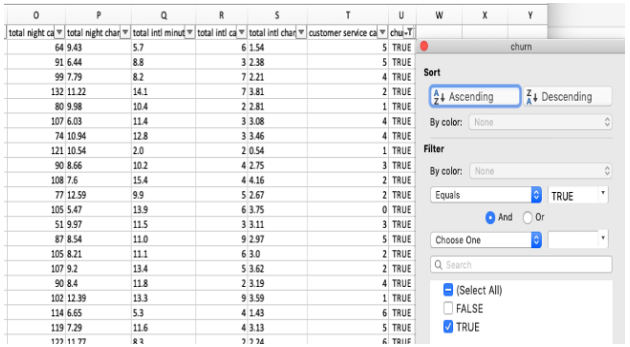
Con el 80% de los datos generamos un modelo para predecir el abandono. El 20% restante lo usaremos más adelante para evaluar el rendimiento del modelo. *True* quiere decir que el cliente nos abandona. Vemos que los dos factores más relevantes son cuántos minutos el cliente llama diariamente y cuántas llamadas ha hecho al centro de atención de cliente.

Evaluamos el modelo con el 20% restante viendo el porcentaje de falsos positivos y falsos negativos.





La evaluación es positiva y el modelo es suficientemente bueno para usarlo. Entonces, subimos un fichero con clientes nuevos y predecimos si van a dejar la empresa o no.



El resultado es un listado de clientes que se puede abrir con Excel. Filtrando por el valor *True* en la columna de

(11) https://bigml.com/
(12) BigML ha dado permiso para usar las imágenes de su herramienta en este capítulo.

churn, se obtienen aquellos clientes que abandonarán la empresa según el modelo de aprendizaje automático supervisado.

Conclusiones

La inteligencia artificial es una tecnología transformadora con un gran impacto en los negocios. Las técnicas de IA con más impacto en el negocio son el aprendizaje automático y el procesamiento de lenguaje natural. Su aplicación ha empezado por las empresas grandes, pero poco a poco se está aplicando también en las pymes.

Experimenta con herramientas en la nube, con modelos de pago por uso

La mejor manera para que una pyme pueda sacar provecho de la IA sin gastar muchos recursos, es usando herramientas de aprendizaje automático en la nube. Esto permite a la pyme explorar distintos casos de usos y pilotar su impacto en el negocio. Si un piloto funciona bien, su implantación está justificada y es más factible dedicar presupuesto. Pero es condición sine qua non que la pyme disponga de datos de calidad.

Vídeos

- Misioneros y caníbales, la solución (https://www.youtube.com/watch?v=_DCm_lkpd6Y)
- Google Duplex (https://www.youtube.com/watch?time_continue=6&v=-qCanuYrR0g&feature=emb_logo)
- Atlas (de Boston Dynamics) en acción (https://www.youtube.com/watch?v=LikxFZZO2sk)
- Videos explicativos de BigML (https://bigml.com/education/videos)



Jesús García
CEO Grupo Ortoplus

ortoplus GRUPO DENTAL

CEO de Grupo Ortoplus formado por 4 empresas del sector dental y médico. Cónsul de Eslovaquia en Andalucía desde 2013.

Organizador de Congresos Nacionales e Internacionales para el sector dental.

Autor de dos libros sobre Apnea del Sueño (OrthoApnea) y Ortodoncia Invisible (Alineadent)

» La experiencia de...

digitalXborder me ayudó a entender de una manera más clara el ecosistema digital que, en mí día a día en mi empresa, no era capaz de ver. Una de las formas más eficaces para solucionar este aspecto fue la implantación de herramientas integradas que cubrían diversas necesidades tanto de mis clientes como de la empresa.

Tomé la decisión de desarrollar, junto a mi equipo, una estrategia digital que implicaba a todos los departamentos, realizando acciones como el diseño de un mapa de ciclo de vida del cliente, alinear las tecnologías con todos los procesos de trabajo y generar una cultura interna en la organización totalmente digital.

Además gracias al equipo de RRHH e I+D+i, desarrollamos una serie de acciones que abrieron las puertas a nuestros trabajadores hacia la digitalización de sus puestos de trabajo, potenciando sus habilidades y fomentando la formación en los nuevos procesos digitales de planificación del laboratorio.

Gracias a una serie de pautas que me marcaron durante el programa **digitalXborder** pude implementar estos proyectos, a través de nuestras plataformas digitales y así optimizar y analizar toda la transformación digital de mi empresa, mediante la medición de mejoras que nos llevó a un profundo conocimiento de cada cliente.

La democratización del Cloud Computing



Clara Medialdea
Business Development Manager - AWS



Diego Rodríguez
Sales Manager - AWS



Antonio Dvorák
Head of Business Development - Telefónica

Resumen

Cloud Computing, *Computación en la nube o nube es la entrega de recursos de Tecnologías de la Información (TI) bajo demanda, vía Internet y bajo un modelo de pago por uso. En lugar de comprar, poseer y mantener tus propios centros de datos y servidores, las organizaciones pueden adquirir tecnología como poder computacional, almacenamiento, bases de datos y otros servicios según lo vayan necesitando. El objetivo es visualizar la oportunidad y el beneficio que supone la nube para tu negocio y lanzarte a utilizarla y a sacarle el máximo partido.*

Cuando los negocios se hacían a caballo

Las grandes cadenas logísticas tienen como punto de partida carros repletos de viandas y materiales necesarios para el día a día que, durante el apogeo romano, vieron incrementada su eficacia gracias a la construcción de calzadas que les permitían conectar de manera más rápida núcleos de población y estandarizar las rutas de reparto. Esa huella todavía es visible hoy en día y no solo en los múltiples restos de calzadas dispersas por Europa sino también por la presencia en dichas calzadas de surcos que coinciden con las rodadas de los carros, con una anchura de 1.435 mm.

Asimilando este ejemplo con el mundo de las Tecnologías de la Información, hace bastante menos tiempo, los negocios se basaban en canales presenciales, el teléfono y, para dejar constancia, el fax. Pero la tecnología habilitó poder trabajar de otra manera. El *email* nos permitió rebajar costes y ampliar nuestra capacidad de comunicación. Gracias a las aplicaciones de negocio pudimos tomar el control de nuestros negocios de una manera más ágil. La ofimática nos facilitó profesionalizar, aplicar procedimientos o mecanismos y estandarizar la manera en la que trabajamos promoviendo la incorporación de trabajadores cualificados.

Todas estas ventajas implicaron un cambio cultural que supuso no solo la incorporación de sistemas de información en las empresas, sino la formación del personal en las nuevas aplicaciones, la creación de departamentos de informática o sistemas, etc. Pero las empresas lo hicieron porque era la manera de evolucionar y de seguir haciendo negocio.

Los sistemas que se desplegaron fueron evolucionando con el paso del tiempo, pero dejaron su "rodada" en la cultura empresarial: procesos, departamentos, estrategias, todos ellos basados en las posibilidades que la tecnología incorporaba. Así, se desplegaron sistemas de gestión de valores, de contabilidad, de gestión de clientes (*Customer Relationship Management* o CRM), de nóminas, de comunicación comercial y de soporte/atención a clientes (centros de llamadas o *call centers)*.

Esta "rodada" implicó también el despliegue de plataformas de información, siguiendo los estándares de la época, que implicaban la compra de equipamiento informático para habilitar todos esos procesos de negocio o la adquisición de paquetes de soporte y actualizaciones que nos libraban de posibles cortes de servicio. Eran sistemas conocidos como monolíticos, es decir, sistemas que auto-contenían una aplicación o proceso cada uno. Eran sistemas que facilitaban el trabajo industrializado por departamentos y no estaban diseñados para el trabajo inter-departamental.

¡Que viene el tren!

La llegada del ferrocarril supuso un cambio en la forma de hacer negocios, en la forma de relacionarnos. Con su velocidad se lograron mejorar los tiempos de provisión, tanto de materias primas como de productos comerciales, multiplicando el consumo y conectando al ecosistema industrial. Con su capacidad de carga adaptativa (bastaba con añadir o retirar vagones), fue posible además combinar tipos de carga y hacer más eficientes los trayectos. Con su masificación además se facilitó el acceso a esta nueva forma de viajar, rápida y segura, para gran parte de la población, conectando poblaciones y ampliando las posibilidades de movilidad tanto en el ámbito turístico como en el profesional.

El desarrollo de la red de ferrocarril no fue sencillo e implicó una inversión sin precedentes. Desde el diseño y producción de los elementos básicos como las locomotoras y los vagones, pasando por la implantación de los cientos de kilómetros de vías hasta la construcción de apeaderos y estaciones. Todos los elementos marcados por una medida de anchura de raíl: 1.435 mm, o lo que es lo mismo, dos grupas de caballo.
En el ámbito de las Tecnologías de la Información o TI tuvimos un proceso similar a bordo de nuestro "tren de *bits*" conocido como la virtualización. Esta tecnología permitía trabajar abstrayéndose del *hardware* y empezar a hablar de "máquinas virtuales". Podíamos implantar sistemas mucho más rápido, porque bastaba

con cargar la máquina virtual con la aplicación deseada ¡y funcionaba! Pero donde implicó un cambio radical fue en la utilización de recursos físicos, ya que nos permitió compartir recursos entre distintas aplicaciones, hacer muy eficientes las inversiones y democratizar el acceso a recursos compartidos en proveedores externos. Seguramente el lector haya oído o conozca los servicios de *hosting* virtual que hace unos años se hicieron muy populares y básicamente consistían en una serie de recursos *hardware* a disposición de las empresas para que pudieran alojar sus máquinas virtuales en ellos.

Digitaliza y automatiza todos tus procesos para incrementar la eficiencia

Este mundo de posibilidades de la virtualización implicó un cambio radical en la gestión de las infraestructuras de las TI porque permitió la profesionalización y especialización de los equipos de soporte técnico y, por tanto, su mayor disponibilidad. Gracias a la abstracción del *hardware*, las empresas de *software* pudieron desarrollar más y mejores aplicaciones de negocio que ayudaban en la gestión del día a día y que nos habilitaban a trabajar compartiendo información. Además, la virtualización permitió empezar a hablar de las TI como un gasto y no como una inversión, pudiendo adecuarlo en función de los requisitos de negocio.

También permitió mejorar sustancialmente la seguridad de los sistemas en plena explosión de Internet y, por ende, de las ciber-amenazas.

A la conquista del espacio

Al igual que en el mundo de las Tecnología de la Información, en el ámbito del transporte también era necesario seguir evolucionando y entre los años 1955 y 1975 hubo muchos avances científicos relacionados con el envío de personas a la Luna por parte de EEUU y Rusia, que más allá de logros espaciales, nos dejaron también huella en las tecnologías actuales gracias al esfuerzo en innovación que hicieron.

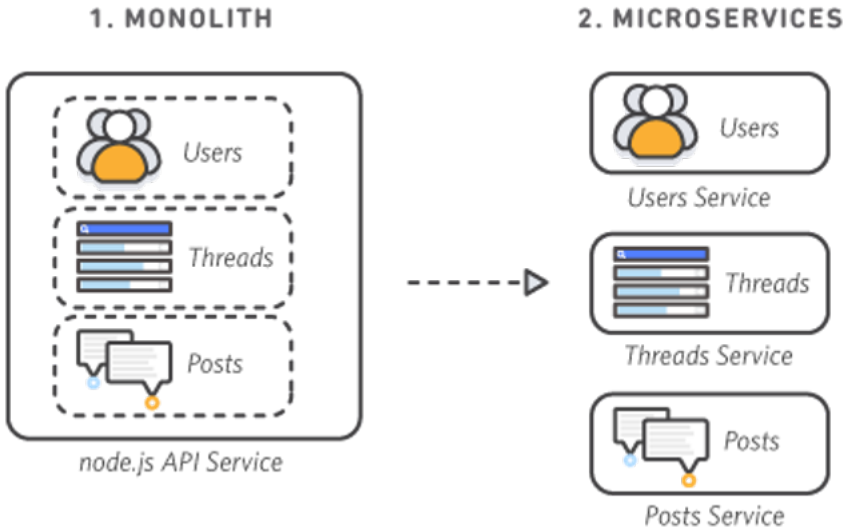
Más tarde en 2006 nació Amazon Web Services (AWS). Después de una década construyendo y gestionando la aplicación *web* altamente escalable Amazon.com, la empresa se dio cuenta de que había desarrollado una competencia clave para operar centros de datos y tecnología de infraestructura a escala masiva. Fue entonces cuando decidió embarcarse en una nueva misión: ayudar a otras empresas y desarrolladores con servicios *web* a que ellos también pudieran usar para construir aplicaciones escalables y sofisticadas.

Amazon.com está compuesta por más de 800 microservicios o componentes, como por ejemplo el título, las reseñas, el recomendador de productos relacionados, etc.

Detrás de cada microservicio hay un equipo de 6-8 personas, lo que en Amazon se llama un equipo que puede ser alimentado por 2 pizzas. Si falla uno de los servicios el usuario probablemente ni lo perciba. Esto permite hacer A/B *testing* de manera continua, medir y tomar decisiones para mejorarla constantemente. Estos equipos, lanzan, iteran y miden de forma continua todo lo que hacen de forma independiente. Esta filosofía de trabajo es la de microservicios.

Los microservicios son un "enfoque arquitectónico y organizativo para el desarrollo de *software* donde el *software* está compuesto por pequeños servicios independientes que se comunican a través de a través de una Interfaz de Programación de Aplicaciones o API bien definidas. Los propietarios de estos servicios son equipos pequeños independientes. Las arquitecturas de microservicios hacen que las aplicaciones sean más fáciles de escalar y más rápidas de desarrollar. Esto permite la innovación y acelera el tiempo de comercialización de las nuevas características".

AWS supone una alternativa a las infraestructuras *on premise* que hasta entonces formaban parte de la propiedad del cliente y, por tanto, dentro de su balance financiero formaban parte de los CAPEX, o gastos en capital. De esta forma AWS propuso utilizar las infraestructuras de su red masiva de centros de datos como un servicio y, de esta forma, computando para las empresas como un coste operacional o OPEX.



Fuente: Dividir una aplicación monolítica en microservicios, Amazon Web Services, 2020 https://aws.amazon.com/es/microservices/

Ahora cualquier empresa tiene a su disposición recursos en pago por uso a golpe de *clic*, lo cual se traduce directamente en soluciones flexibles que simplifican el trabajo a las empresas y reducen el tiempo de puesta en producción.

Al igual que la virtualización aportó ventajas respecto a los ya citados sistemas monolíticos, la nube aporta ventajas respecto a entornos privados de virtualización.

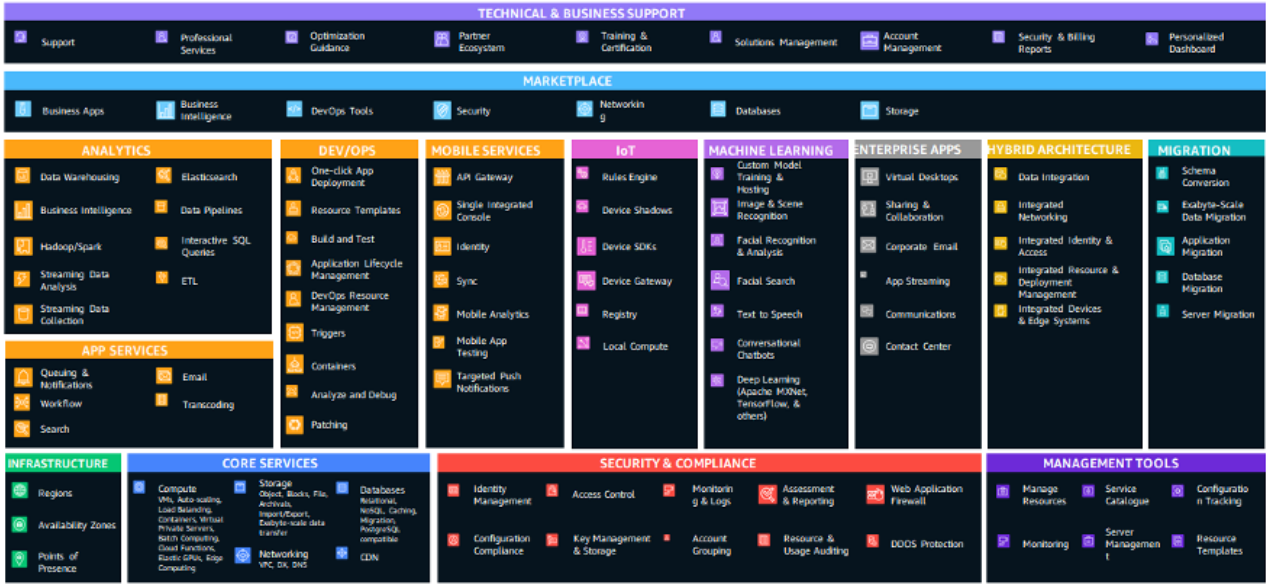
Cuando nos apoyamos en servicios flexibles como la nube, nuestro coste de oportunidad se reduce a su mínima expresión ya que pagaremos únicamente por el uso real de esos recursos, sin inversiones iniciales o si acaso muy reducidas, de modo que, si el proyecto sale mal, simplemente dejamos de utilizarlos y dejamos de pagar. De ahí viene el dicho de que "equivocarse en la nube es más barato".

Uno de los principales retos de los responsables de sistemas de información es identificar el consumo de recursos informáticos que van a necesitar cada uno de los proyectos, lo que se conoce como el dimensionamiento. ¿Cuánto consumo va a tener mi página *web*? ¿Y mi Planificación de Recursos Empresariales (ERP)? ¿De qué tamaño *licencio* mi base de datos?... Para resolver estas dudas, lo común en proyectos *on premise* (alojados en las instalaciones del cliente) es hacer una proyección de crecimiento y sobredimensionar dichos recursos para que puedan absorber las cargas futuras, de modo que si tengo que hacer una inversión ahora para los próximos cinco años, ésta no se me quede corta en el tercer año, ni tampoco me sigan sobrando recursos en el quinto.

Esto, sobre todo en proyectos nuevos o con poca experiencia, es un riesgo que la nube minimiza gracias al pago por consumo pero que, además, te permite recortar tiempos de despliegue, pues no tenemos que contar con los plazos de adquisición de los servidores, cabinas, y demás piezas necesarias para construirlos nosotros mismos. Además, la evolución del *porfolio* de servicios ofrecidos por las compañías de la nube pone a nuestra disposición la misma tecnología que las empresas punteras de todo el mundo ya están usando, con un presupuesto ajustado a la necesidad de cada uno, a nuestra dimensión de hoy, pero también a la que tuvimos ayer y a la que tendremos mañana.

Y no podemos parar aquí

La medida de 1.435 mm de las rodadas de las calzadas romanas, que correspondía al ancho de la grupa de dos caballos, se tomó como estándar en parte de la red ferrovial inglesa y por eso dicha medida se exportó a gran parte de Norteamérica. En el año 1978 los cohetes que utilizaba la NASA para el transbordador Columbia se fabricaban en una empresa que estaba en el estado de Utah y se transportaban a través del ferrocarril hasta Cabo Cañaveral, Florida. En ese tramo había un túnel



Fuente: Amazon Web Services, ¿Qué es DevOps?, junio 2020 - https://aws.amazon.com/es/devops/what-is-devops/

cuyas medidas eran poco superiores a 1.435 mm y por ese túnel pasaban los cohetes que el Columbia iba a utilizar. Lo sorprendente es que el tamaño de dicho túnel obligó a limitar el dimensionamiento y diseño de dichos cohetes a un tamaño limitado por una decisión tomada… ¡más de dos mil años atrás!

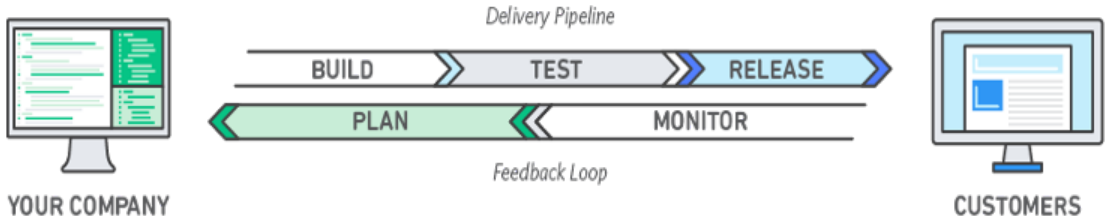
Esto mismo ocurre hoy en día en muchas empresas en las que decisiones tomadas tiempo atrás condicionan sus nuevos lanzamientos o sus nuevas decisiones tecnológicas. Por ejemplo, algunas empresas compran una infraestructura informática que no está preparada para sus nuevas necesidades, pero sin embargo no pueden comprar una nueva pues tienen que esperar un período de amortización. Otras empresas carecen de profesionales con talento preparados o con tiempo para prepararse. Y otras, simplemente, prefieren evitar los cambios a toda costa.

Como ya hemos visto, muchas de estas complicaciones se resuelven apoyándose en servicios basados en la nube, pues la capa de tareas que el departamento de sistemas tiene bajo su responsabilidad disminuye, con lo que el tiempo de despliegue se contrae, el coste de inversión se reduce… y todo esto genera tiempo para innovar, para centrarse en generar valor para tu negocio, para construir una capa de personalización y evolución de los servicios informáticos y , en definitiva, para dar respuesta a las necesidades que vayan surgiendo en tu negocio.

A raíz del desarrollo de las metodologías ágiles, surgió el modelo “DevOps” (Desarrollo y Operaciones), en el cual los equipos de desarrollo y operaciones ya no están “aislados” sino que trabajan juntos. “A veces los dos equipos se fusionan en uno solo, donde los ingenieros trabajan en todo el ciclo de vida de la aplicación, desde el desarrollo y las pruebas hasta la implementación y las operaciones, y desarrollan una variedad de habilidades no limitadas a una única función” Fuente: ¿Qué es DevOps?”, Amazon Web Services, Junio 2020, https://aws.amazon.com/es/devops/what-is-devops/.

Diseñar una estrategia para sacar la mayor rentabilidad al análisis de datos

Ahora, con la nube, muchas tareas de provisión de infraestructuras están prácticamente automatizadas para desplegarse de manera ágil y automática. Los desarrolladores de software DevOps pueden por tanto dedicarse a tareas de un mayor valor añadido y estar más cerca del cliente. Según Werner Vogels, VP y CTO



Fuente: Amazon Web Services, ¿Qué es DevOps?, junio 2020 - https://aws.amazon.com/es/devops/what-is-devops/

de Amazon.com, con DevOps "el que lo construye, lo opera. Esto pone en contacto a los desarrolladores con las operaciones del día a día de su software". De esta forma, se hacen más responsables de su trabajo y les acerca a los usuarios o clientes finales.

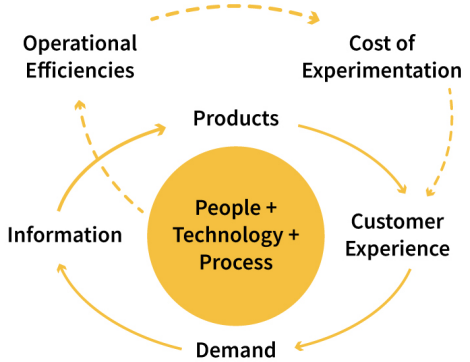
En octubre de 2012 apareció por primera vez el término Serverless o "sin independencia del servidor" en el artículo de Ken Fromm "Porqué el futuro del software y las aplicaciones es *Serverless*" (http://readwrite.com/2012/10/15/why-the-future-of-software-and-apps-is-serverless/), donde lo describe como "la mentalidad con la cual los desarrolladores ya no tienen que pensar apenas en los servidores", pues de gestionarlos y manejarlos se encargan los proveedores de *Cloud*.

El código de los desarrolladores es capaz de demandar la infraestructura en la nube que vayan necesitando y cuando la vayan necesitando. Este modelo permite optimizar sustancialmente los costes, reducir los tiempos y la complejidad de gestión de aplicaciones y empodera al desarrollador.

¿Cuántos datos tenéis en vuestras empresas? ¿Y cuánta información? No es lo mismo tener datos que tener información, y es que el hecho de que no haya tiempo para ordenar la información que tenemos en nuestra empresa, estudiar cómo complementarla con información que hay disponible y, finalmente, analizar cuál es la manera correcta de visualizar esa información para facilitar y orientar la toma de decisiones inteligentes, nos hace perder posiciones respecto a la competencia.

Todas las empresas deberían abordar un proyecto de analítica de datos y convertirse en una organización basada en datos o *data-driven*. Según Forbes Online en su "Big Data Executive Survey", el 85% de las empresas quieren estar basadas en los datos pero sólo un 37% lo logran. (Forbes Online; New Vantage Partners - Big Data Executive Survey 2019).

La implementación de esta tecnología está a disposición de cualquier empresa en la nube. Los servicios Cloud de analítica de datos permiten analizar y extraer conclusiones de los datos para hacerlos rentables y hacer así incrementar tus ingresos y reducir tus gastos. El concepto de "rueda voladora o *Flywheel*" es una buena analogía para la implementación de una estrategia de datos. El concepto fue creado por Jim Collin y descrito en su libro "Good to great" donde describe como implementar una nueva estrategia es como empezar a mover una rueda voladora: al principio hace falta mucho esfuerzo para dar algunos resultados; pero luego, una vez la rueda está en marcha, la estrategia hace que la rueda siga moviéndose.En el centro están las personas, la tecnología y los procesos.



Fuente: https://www.jimcollins.com/concepts/the-flywheel.html

A mayor cantidad de información, más productos, mejor experiencia del cliente, mayor demanda y mayor información.

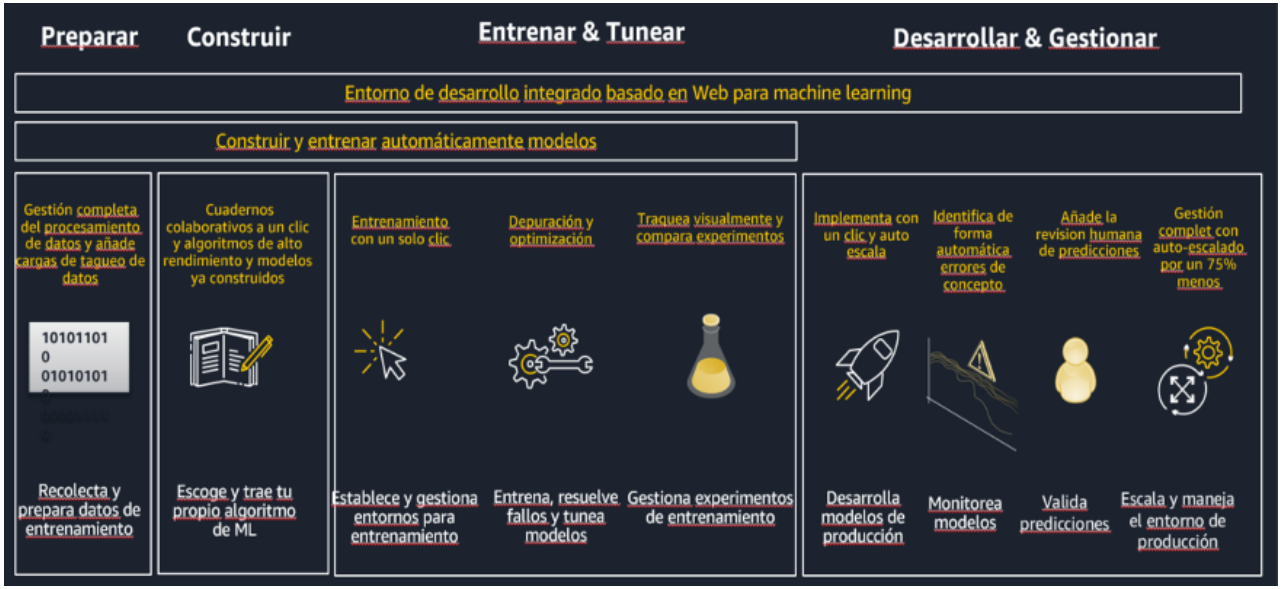
A su vez, al incrementar las eficiencias operacionales, baja el coste de la experimentación y mejora la experiencia del cliente, lo cual genera a su vez una mayor demanda, que hace incrementar la información y mejorar los productos.

Por otro lado, la Inteligencia Artificial (IA) y *Machine Learning* han pasado, cuando se democratizó el Cloud Computing, de ser una tecnología reservada a unas pocas empresas tech y a algunos investigadores académicos a convertirse en algo convencional y al alcance de cualquier empresa.

El aprendizaje automático de las soluciones de IA a través de técnicas como *Machine Learning* es, por ejemplo, el que utilizan páginas de *e-commerce* o mercados en línea como Amazon.com, donde continuamente aparecen sugerencias de compras parecidas o relacionadas con las que ya has hecho.

Machine Learning, además de servir para personalizar recomendaciones, se puede utilizar para hacer traducciones y transcripciones, detección de fraude, optimización de procesamiento de documentos, predicciones inteligentes, centros de llamadas, sistemas sanitarios o robótica, entre otras funcionalidades.

Este es un servicio completamente gestionado por AWS para ayudar a empresas y desarrolladores a construir, entrenar e implementar modelos de *Machine Learning*.



Fuente: Flujo de Trabajo de Amazon SageMaker, el servicio de Amazon Web Services para crear, entrenar e implementar modelos de aprendizaje automático, Mayo 2020: https://aws.amazon.com/es/sagemaker/

Otros ya se han lanzado

Camper es una empresa familiar española de calzado fundada en 1975. Tenían una tienda *online* hospedada en una infraestructura tradicional y situada en una sala de su propio edificio.

Su mayor desafío fue pasar toda su plataforma al *Cloud* para poder extenderse en todo el mundo. **Camper** decidió usar AWS porque necesitaban una *web* elástica, escalable y tolerante a fallos. También para reducir el Costo Total de Propiedad (TCO).

Se decidieron por nosotros por lo sencillo que les resultaba incrementar su capacidad y almacenamiento de manera automática y de forma ágil durante sus picos de tráfico. Según palabras de su director de Tecnología "AWS les ofrece el ecosistema perfecto para la migración a infraestructuras *Serverless* basadas en micro-servicios".

HumanITcare. Para mejorar la atención médica y reducir la sobrecarga de los médicos, esta plataforma proporciona un seguimiento médico remoto a pacientes a través de su aplicación. Durante la situación de la

COVID-19, HumanITcare ha cedido de manera gratuita la plataforma a hospitales en España y Sudamérica, con el fin de que puedan hacer seguimiento a pacientes con COVID-19 de forma remota y asistir a aquellos con otras enfermedades que no están pudiendo recibir su atención médica rutinaria de forma presencial.

Zillow ayudó a poner en línea el sector inmobiliario, posteriormente reinventó el proceso de búsqueda de casas con la nube de AWS. Con AWS, Zillow entrega datos precisos sobre las casas a los compradores, vendedores y arrendatarios, lo que les permite tomar decisiones fundamentadas en mercados vertiginosos.

Magnet, una empresa que ofrece servicios para crear productos digitales, ha creado Kuttuna basándose en AWS. Kuttuna es una plataforma para ayudar a los comercios locales en el País Vasco, promoviendo la compra de tarjetas bono prepago para ser redimidos en tiendas y restaurantes cuando puedan reabrir. El servicio ha sido creado de forma gratuita para los comercios locales y está siendo especialmente utilizado durante la crisis del COVID-19 y su confinamiento.

Made.com es un mercado en línea o *marketplace* de venta de muebles que conecta a diseñadores y consumidores sin tener que pasar por intermediarios o distribuidores. Su mayor desafío era solucionar sus problemas de conectividad del sistema durante los picos de tráfico, lo cual les hacía perder ventas. Además, debían de tener una infraestructura *web* que apoyara su rápido crecimiento internacional. Utilizando AWS consiguieron tener una plataforma resiliente con cero disrupciones en los picos y triplicaron la actividad de su página web con grupos de auto-escalado y, por último, ganaron agilidad para que los desarrolladores pudieran tener una plataforma flexible. Según palabras del propio CTO, Jonathan Howell, escogieron AWS por ser "una plataforma fiable y que les apoyó durante los períodos más ajetreados sin disrupciones".

Revisar tus necesidades de negocio para alinearlas a tu arquitectura y sistemas informáticos

Grupo BC es un líder en externalización de procesos para financieras, seguros, e inmobiliarias en el sur de Europa y en Latinoamérica. Su modelo de negocio está basado en el coste asociado a cada proyecto, sin inversión inicial, y cuentan con un catálogo de servicios para venta proactiva. Ellos decidieron utilizar el entorno de AWS de pago por uso que permite este modelo de negocio, basado en el coste por uso y con un amplio ecosistema de soluciones ya desplegadas en AWS que pueden utilizarse directamente.

ODILO provee soluciones para la creación de plataformas inteligentes de aprendizaje, así como acceso unificado a contenidos de miles de proveedores del mundo para incluir en las mismas. Durante la crisis del COVID-19, ha abierto todas sus plataformas tecnológicas a cualquier institución que lo requiera, sean o no clientes de ODILO. Adicionalmente, han llegado a acuerdos con nueve ministerios de educación para proveer sus plataformas de contenidos y formación *online* (España, Chile, Panamá, Argentina, Colombia, Honduras, Costa Rica, México, El Salvador) y en 2020 ya está siendo utilizado por 140 millones de estudiantes y profesores.

Conclusiones

En el mundo de las TI, las primeras herramientas se hicieron a través de hojas de cálculo y texto. Entonces las TI se veían como algo pesado que ocupaba espacio y tiempo y que resultaba una carga.

Con la invención del ferrocarril, se ganó en velocidad, en la posibilidad de tener varias cargas distintas en un mismo tren, se conectó a las personas, se industrializaron y masificaron las rutas comerciales y se democratizó el acceso al transporte. En el mundo de las Tecnologías de la Información, nuestro ferrocarril fue la virtualización que nos permitió empezar a hablar de entornos virtuales, compartir recursos, movilizar cargas, sacar fuera de la oficina determinados sistemas para que fueran mantenidos por personas externas y

profesionalizó la gestión de sistemas.

Después, entre los años 1955 y 1975, EEUU y la URSS se prepararon para llegar a la luna. Unos años más tarde, en abril de 1981, se lanzó al espacio el transbordador espacial Columbia, limitado por el ancho de la grupa de dos caballos. Esto es algo que nos ocurre también el mundo de las TI, donde surgen nuevas necesidades de negocio que requieren nuevas tecnologías y metodologías de trabajo como *Machine Learning, Serverless* o *DevOps*. Estas nuevas necesidades no pueden depender o ser lastradas por estructuras diseñadas para necesidades anteriores. Es por esto que las empresas no pueden limitar sus negocios a causa de decisiones pasadas o legados históricos como antiguos sistemas todavía existentes, contratos obsoletos, etc.
La tecnología de la nube tiene el poder de mejorar la vida de las personas y organizaciones democratizando la digitalización e innovación y haciéndola accesible a todo el mundo.
Cada día aparecen nuevas soluciones tecnológicas que mejoran de una u otra forma el modo de trabajar, la toma de decisiones y el acercamiento a nuestros clientes. Estas soluciones son complicadas de desarrollar o dimensionar partiendo desde cero por uno mismo: si resulta que una empresa de *Cloud Computing* tiene una solución a medida de tus necesidades de negocio, accesible y sencilla, ¿por qué no adoptarla?

Los grandes cambios económicos y sociales funcionan como catalizadores de la digitalización y la innovación (*XL Semanal,* abril 2020, entrevista al neurólogo y psiquiatra Boris Cyrulnik), que son las claves para que las empresas y organizaciones no solo sobrevivan, sino que aporten valor añadido a sus clientes finales y prosperen. Nunca es tarde para digitalizarse y adaptarse a las nuevas necesidades y herramientas, ya que hay infinidad de mecanismos para aprender a utilizar *Cloud Computing* sin necesidad de haber estudiado Ingeniería Informática o tener conocimientos de codificación.

Vídeos

- AWS re:Invent 2019 Keynote with Andy Jassy (https://www.youtube.com/watch?v=7-31KgImGgU)
- Testimonio de AWS Training de Jorge Gutiérrez, Director en Accenture España (https://www.youtube.com/watch?v=ANR4fHatWGw)



Philippe Bach
Director General

smash!

Durante 30 años he sido Directivo de compañías multinacionales, la mayoría americanas, pero también he trabajado en empresas familiares de tamaños medios para asumir desde el 2010, la Dirección General de una empresa mediana (15M de € / 90 empleados) para un fondo de inversión.

» La experiencia de...

Antes de llegar al programa estábamos concentrando nuestros esfuerzos en digitalizar la parte comercial (principalmente centrados en la venta online). Con las sesiones y desarrollos del programa intentamos digitalizar el mayor número de procesos en todos los departamentos para que puedan estar más integrados y que sirvan al objetivo de mejora de la empresa.



Digitalización de los pagos

Resumen

Si te has decidido a digitalizar tu canal de ventas, ya sea porque consideras que es la evolución natural de tu negocio, muy especialmente como ayuda para la internacionalización, o bien, porque ante el nuevo entorno aparecido por la crisis sanitaria necesitas nuevos canales de venta con tus clientes; probablemente estarás centrando tus esfuerzos y recursos en disponer de suficiente infraestructura tecnológica, en el soporte logístico, en desarrollar el marketing online*, en temas legales… Y seguro que habrás dejado la parte de los medios de pago en segundo término.*

Dada la facilidad de dotar un sistema de pago en las ventas presenciales, erróneamente se considera que en el entorno virtual existe la misma sencillez. No es así: cobrar las compras no es tan sólo instalar un TPV Virtual; existen múltiples aspectos que hay que tener en cuenta y que, en algunos casos, inciden directamente en el éxito o fracaso de un proyecto de e-commerce*.*



Jordi Pascual
CEO de PAYCOMET / Director TPV y e-commerce en Banco Sabadell

PAYCOMET
By Banco Sabadell

digitalXborder
"Prepárate para competir"

Instalación del pago digital en un canal de ventas

Quizás no te lo habías planteado, pero digitalizar un canal de ventas no sólo se refiere a crear una tienda *online*. Si todavía no cuentas con ella, existe un método de pago que te permite cobrar fácilmente las ventas que realices por redes sociales, mensajería *online*, campañas de *e-mailing*, ventas telefónicas, *banners*… Se trata del "Pago por enlace" (*Pay by Link*). Su funcionamiento es muy sencillo y no requiere instalación:

1. Genera un *link* personalizado con una orden de pago, desde un sencillo panel de venta.
2. Este *link* se hace llegar al cliente a través del canal que prefieras: insertado en una imagen de redes sociales, blogs, SMS, email, …
3. Una vez recibido este enlace, el cliente clica y accede, en su *smartphone* o PC, a un formulario de pago donde introduce los datos de su tarjeta u otro sistema de pago.
4. Finalmente, una vez realizado el pago, tanto vendedor como cliente recibirán una notificación con el resultado de la operación.

No obstante, si un empresa o comercio dispone de una tienda virtual con su carrito de compra, la primera decisión que debe tomar referida al sistema de pago es sobre el tipo de instalación que debe realizar.

Existen cuatro opciones:

- ***Fullscreen:*** En la página web del comercio se incorpora un botón con el literal "Pagar" que al clicarlo abre una nueva ventana con el formulario de pago para que el comprador introduzca su tarjeta o sistema de pago. Aunque esa ventana se puede personalizar, aparece la url, y habitualmente el logo, de la entidad financiera o proveedor de pago que presta el servicio.

- ***iFrame:*** El formulario de pago, aunque está alojado en el servidor del proveedor del pago, visualmente está incrustado dentro de la web del comercio.

- **Embebido:** Visualmente todo el formulario de pago está en la web del comercio, pero en la práctica sólo los campos de introducción del número de tarjeta y caducidad, o del sistema de pago escogido, son los que se alojan en el servidor del proveedor del pago. Esta integración es la preferida entre desarrolladores porque facilita instalaciones en *apps*.

- ***Webservice:*** Todo el formulario está alojado en el servidor del comercio. Los pagos se procesan con el proveedor del pago. En tarjetas, dado que el comercio accede a datos "sensibles" (número de tarjeta, caducidad, CVV –tres dígitos impresos en el reverso–), ha de tener la certificación de seguridad PCI (https://www.pcisecuritystandards.org).

Si tu venta es internacional, cuida mucho el control del fraude en pagos

¿Qué instalación es mejor? Aparte de los temas técnicos depende, sobre todo, de lo conocido que sea el comercio.

Pagar es un momento muy "crítico" del proceso de compra porque el comprador ha de facilitar a un tercero algo tan privado como, por ejemplo, su número de tarjeta. Por ello, la confianza entre comprador y vendedor es muy importante. Si el comercio es totalmente desconocido por los potenciales compradores (p. ej.: calzadospepita.com), se recomiendan soluciones tipo *Fullscreen* en las que la página de pago pertenezca a una entidad financiera o proveedor reconocido. O bien *iFrame* o "Embebido", que son más flexibles, pero con alguna mención a que el comercio no accede a los datos del pago (como número de tarjeta). En cambio, en webs de marcas conocidas (p. ej.: El Corte Ingles o Netflix), lo habitual son integraciones "Webservice" totalmente alojadas en la web del propio comercio.

Digitalización de los pagos para ventas internacionales

Para las ventas internacionales es fundamental ofrecer a los compradores una experiencia de pago "cercana" que no difiera de su compra habitual. En lo referido a los pagos, es conveniente tener en cuenta:

- **Moneda:** ofrecer los pagos en cualquier moneda local del comprador. Para ello existen dos servicios:
  - **Multidivisa:** es la opción para tiendas virtuales que muestran sus productos en varias divisas. El cliente podrá realizar el pago en la misma moneda que le aparece en el carrito de compra y, lo más importante, recibirá el cargo en su cuenta exactamente por el importe pagado, sin sobrecostes por cambio de divisa.
  - **DCC (*Dynamic Currency Conversion*):** para tiendas que sólo ofrecen sus productos en euros o aquellas que, a pesar de que disponen de sus productos en diferentes divisas, reciben clientes de países con monedas locales no contempladas en la web. Esta operativa se pone en marcha tan pronto el TPV virtual detecta que la tarjeta de compra ha sido emitida en un país de fuera de la zona euro. En ese momento, se le muestra al cliente la orden de pago en euros y, también, el contravalor en su moneda local. El cliente podrá escoger en qué divisa quiere formalizar su compra.
- **Idioma:** la pasarela de pagos ha de ser multilingüe y adaptada a cada comprador.
- **Sistemas de pagos:** en muchos países existen sistemas de pago locales, distintos de las tarjetas financieras, que tienen un alto nivel de aceptación. Son sistemas en los que el comprador confía y si un comercio virtual no se los ofrece, acaban en abandonos de compra.
- **Fraude:** cuanto más amplia es el área geográfica de distribución de un e-commerce, mayor es la posibilidad de recibir pagos fraudulentos. Lo explico con un ejemplo:

Si soy un "maleante" que quiero hacer una compra fraudulenta en un comercio español (utilizando la numeración de una tarjeta de otra persona que he obtenido ilícitamente –p. ej., comprada en una lista pirata de tarjetas robadas–), lo habitual es que utilice tarjetas de fuera de España. ¿Por qué? Porque si utilizo una tarjeta de un señor de Toledo puede ser que este denuncie a la Policía española el cargo en su tarjeta, y esta contacte con el comercio para que le facilite la dirección de entrega y vengan a mi casa a detenerme. En cambio, si utilizo una tarjeta emitida por un banco de Canadá, cuando el titular haga la denuncia por cargo fraudulento en su tarjeta, la Policía Montada de Canadá lo tendrá más difícil para lanzar una orden internacional que acabe con mi detención.

> ***Recuerda que los sistemas de pago que los compradores españoles utilizan no son los mismos que los de usuarios extranjeros***

Por ello, si soy un comercio español que sólo vendo y entrego en España, el fraude lo puedo limitar bastante poniendo reglas que me alerten si la dirección IP o el emisor de la tarjeta del comprador son de fuera España. En cambio, si mi venta es internacional, me costará mucho más filtrar el fraude con reglas tan sencillas y, entonces, habré de implementar protocolos de control más sofisticados.

- **Regulaciones referidas a pagos:** existen normas de obligado cumplimiento referidas a los sistemas de pago que tienen ámbito geográfico. Algunas son emitidas por los propios esquemas de sistemas de pago (por ejemplo, las

regulaciones de Visa y MasterCard) y otras por organismos oficiales regionales (por ejemplo directiva PSD2/SCA de la Unión Europea).

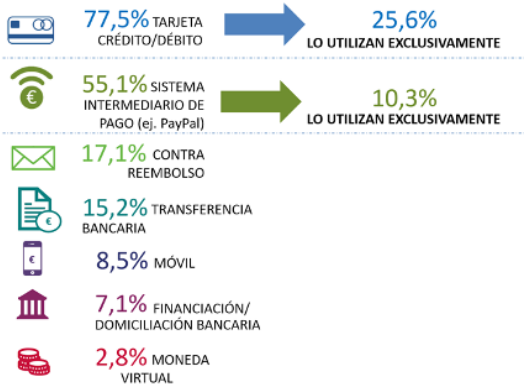
A continuación, doy más información de alguno de estos puntos.

Sistemas de pago digitales

En el mundo existen diferentes maneras de pagar en entornos digitales. Por un lado están los sistemas de **tarjetas** (Visa, MasterCard, DinersClub, American Express, la japonesa JCB, la china UnionPay…) y, por otro, los denominados APM (Métodos de Pago Alternativos) que se pueden dividir en diferentes tipologías:

- **Transferencias *online***, como las soluciones iDeal de Países Bajos, Trustly de países escandinavos, Giropay en Alemania…
- ***Direct Debit***, un sistema similar a las "domiciliaciones" que en España utilizamos para el pago mensual, por ejemplo, en gimnasios y colegios; pero en cuya versión online se han apoyado marcas como SEPA Direct Debit, uno de los métodos de pago más utilizados en Alemania.
- **Pago por cupones**, o similares, como Boleto Bancario en Brasil.
- **Prepagos o recargas** basados en operadores de dinero electrónico; muy utilizados en plataformas de juego y apuestas *online*.
- **Soluciones basadas en operadores de telefonía** como el caso de MPesa, el gran éxito de digitalización de los pagos en Kenia y países de la región.
- **Criptomonedas.**
- ***eWallets***, aplicaciones que agregan y permiten administrar otros sistemas de pagos (habitualmente tarjeta, pero también otros APM). Son uno de los medios de pago que más crecimiento han experimentado en los últimos años. Especialmente, porque grandes corporaciones y *fintechs* se han basado en este método para lanzar sus soluciones de pago (PayPal, ApplePay, SamsungPay, GooglePay, AmazonPay, las chinas AliPay y WechatPay, …).
- **Financiación.** Soluciones como la sueca Klarna, o las españolas Instant Credit, Aplázame, Paga+tarde… que permiten el pago aplazado de compras *online*.

En España, los pagos con tarjeta siguen siendo el método preferido, pero el uso de PayPal va creciendo año tras año. Además, todavía se siguen utilizando soluciones más clásicas, como el pago contrarrembolso o contra la recepción de una transferencia bancaria. Nuevos métodos de pago como Bizum *e-commerce*, *eWallets* de plataformas "XPays" (AmazonPay, SamsungPay, ApplePay, GooglePay…), así como soluciones para el pago aplazado de las compras están consolidándose.



Fuente: O.N.T.S.I. (2019). Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2018

No obstante, hay que tener muy presente que en e-commerce, los sistemas de pago que los compradores españoles utilizan no son los mismos que los de usuarios extranjeros. Si hay una gran concentración de ventas en determinados países, es muy aconsejable analizar e incorporar soluciones locales.

Fraude

Uno de los aspectos más sensibles para una empresa que vende por Internet es la gestión del fraude de compradores que utilizan ilícitamente (sin el consentimiento del legítimo propietario) los sistemas de pagos de terceros. Desgraciadamente el fraude existe pero, al mismo tiempo, se pueden tomar medidas y establecer protocolos para minimizarlo.

Autenticación en los pagos

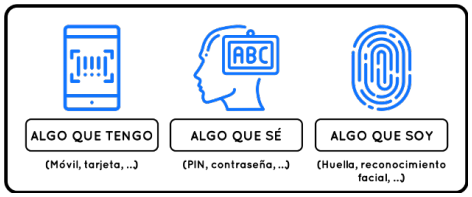
Para el entorno de pagos con tarjetas, hasta ahora uno de los mecanismos de reducción del fraude ha sido a través de la autenticación *online* de los compradores. Para ello se utiliza un factor de autenticación como puede ser un PIN, una contraseña, una clave recibida en el móvil… Es el protocolo denominado 3D Secure, que se reconoce bajo diferentes nombres en función de la marca de la tarjeta (Verified by Visa, MasterCard SecureCode, American Express Safekey, JCB J/Secure…). Es una muy buena herramienta de control del fraude, aunque puede producir abandonos de compra en usuarios no habituados a pagos *online* y que desconocen el sistema de autenticación que se les requiere.

Los IPSP son empresas especializadas en pasarelas avanzadas de pagos

PSD2 es la nueva directiva europea para el entorno de pagos. Abarca varias normas, no obstante, una de las que más impacto tendrá en el sector del e-commerce es la regulación SCA (*Strong Customer Authentication*).

SCA se diferencia del 3D Secure que se aplicaba hasta ahora en que:

- Ya no es sólo una "herramienta" de control del fraude que el comercio puede implementar, o no. SCA es de obligado cumplimiento y todos los partícipes en pagos *online*, incluidos comercios virtuales, han de tenerlo implementado en 2021. Existen, no obstante, algunas operaciones excluidas de esta obligación: *One leg transactions* (cuando el medio de pago –tarjeta, cuenta– o bien el de cobro –TPV– quedan fuera del Espacio Económico Europeo), MO/TO (operaciones en las que el pago se ha iniciado por teléfono o correo postal), pagos con tarjetas prepago anónimas y las MIT (*Merchant Initiated Transactions*) referidas a operaciones iniciadas por el comercio, con el pagador "ausente" en el momento del pago, siempre y cuando haya un acuerdo preexistente entre comercio y comprador. Cabe destacar que en las MIT, si hay recurrencia, la primera operación siempre debe estar autenticada por SCA.
- SCA es de aplicación no sólo a tarjetas, sino a cualquier sistema de pago (tarjetas, transferencias, eWallets…).
- Con SCA la autenticación pasa a ser de "doble factor", es decir, la nueva norma requiere que sea por dos de los siguientes tres factores:



No obstante, hay algunas operaciones que permiten al comercio solicitar ciertas excepciones a la entidad emisora del sistema de pago: transacciones de menos de 30 euros, pagos recurrentes, lista blanca de beneficiarios, TRA (Transaction Risk Analysis) referidas a operaciones de bajo riesgo de fraude. Para más detalle recomiendo consultar la siguiente guía de Visa sobre PSD2/SCA.

Entornos y reglas para control del fraude

Existen tres momentos dentro del proceso de pago en un e-commerce donde implementar protocolos y herramientas antifraude:

- En el momento de realizar el pago online
  - LISTAS BLANCAS. Hay que disponer de una base de datos, consultable antes de procesar cada operación, de "clientes registrados" o "números de tarjetas" (sólo comercios certificados en programa PCI) a los que, por su vinculación con el comercio o por ser clientes con un largo historial de compras sin incidencias, se les permita realizar nuevos pagos con un control mínimo de parámetros antifraude. La idea es que a un cliente VIP, debidamente identificado, nunca se le deniegue ningún pago por estar afectado por un parámetro antifraude general y riguroso.

- LISTAS NEGRAS. Base de datos, consultable antes de enviar cada operación al banco, de usuarios con un historial inaceptable de incidencias.

- *VELOCITY CHECKS*. Son filtros antifraude basados en el "número de operaciones" o el "importe acumulado", dentro de un "período establecido" (por operación, diario, semanal). Se activan cuando se excede un "indicador relacionado con el comprador o con la operación o con el sistema de pago". Por ejemplo, un mismo usuario que realiza un número excesivo de compras diarias en la misma web.

- REGLAS DE *FRAUD SCREENING*. Son alertas basadas en reglas de comportamiento de los compradores (p. ej. un mismo dato referido al usuario –dirección IP, *User Id*., nombre, teléfono, dirección, e-mail–que excede un numero razonable de transacciones con Números de Tarjetas diferentes durante un corto período de tiempo). También reglas que comparan la geolocalización de la tarjeta con la IP del usuario o la del país de registro. O bien, datos imposibles de registro del usuario (p. ej., que no coincide el prefijo del teléfono con el área geográfica de la dirección de envío del pedido). Pedidos sospechosos consistentes en múltiples cantidades del mismo producto, o de importe superior al estándar, o enviados a direcciones de países no habituales para el comercio…

- PROCESAMIENTO CON EL SISTEMA DE PAGO. Por ejemplo, al procesar la solicitud de autorización para el pago con tarjeta, el banco emisor de la tarjeta rechaza aquellas en las que previamente el cliente ha declarado que la tarjeta le fue sustraída. También se valida el CVV2 (3 dígitos de seguridad impresos en el reverso de cada tarjeta) o soluciones de autenticación de clientes basados en protocolos 3D Secure.

Para un comercio de poca facturación diaria, no es necesario implantar un complejo sistema automático de reglas. Con pocas reglas del tipo *velocity checks* que habitualmente se configuran en el panel de control que le facilite su banco o proveedor de pagos, y aplicando mucho "sentido común", es suficiente. Para grandes comercios se acostumbra a implantar sofisticados sistemas de reglas *online* basados en los puntos anteriores, denominados *FRAUD SCORING*, y por los que se obtiene un valor que indica la propensión a que una operación sea fraudulenta.

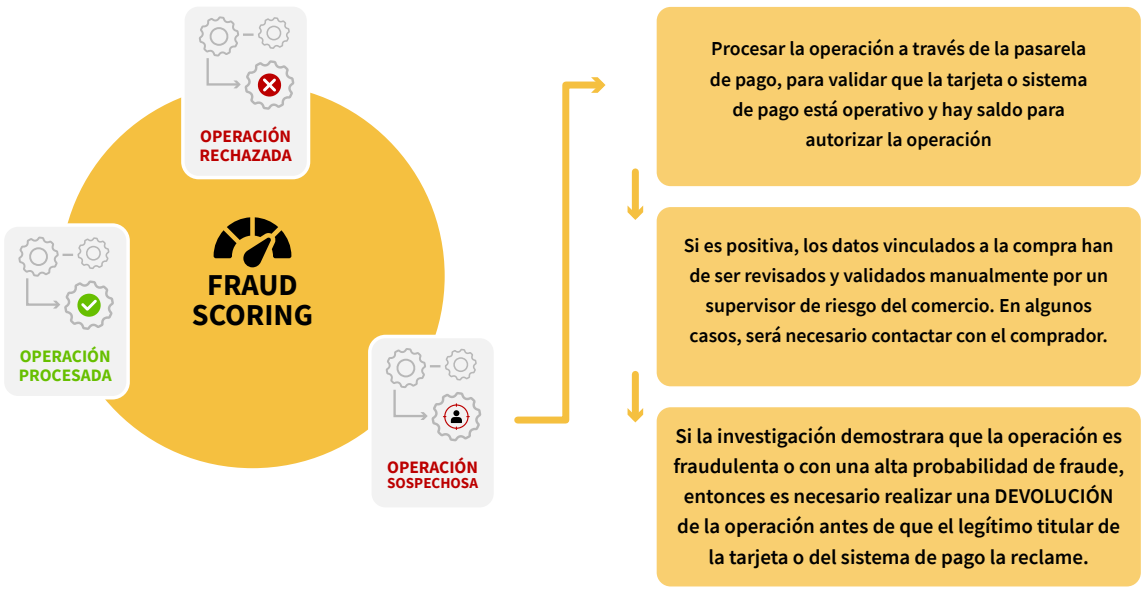
- Después de realizar el pago, pero justo antes de enviar el producto o prestar el servicio pagado.

Habrá operaciones que serán aceptadas, porque no han incumplido ninguna de las reglas anteriores, y otras claramente rechazables porque las reglas incumplidas indican que la posibilidad de sea fraude es muy alta.
No obstante, para aquellas ocasiones en que la regla que se incumple sea de poca transcendencia y la posibilidad de fraude baja, antes que rechazar la operación y perder la venta, se aconseja aplicar el protocolo de la figura de la siguiente página

- A posteriori a partir de reclamaciones recibidas

Cuando la venta se ha pagado y el producto se ha entregado (o el servicio se ha prestado); si pasados unos días el comercio recibe un retroceso (chargeback) por la reclamación del titular indicando que él no ha autorizado esa compra. En ese momento, el comercio no debe limitarse a lamentar la pérdida de dinero por el fraude recibido. Hay que activar un protocolo para:

- Buscar en la base de datos de operaciones recientes aquellas transacciones que han sido realizadas por el mismo usuario fraudulento, misma IP, mismo teléfono de contacto, tarjeta, cualquier parámetro coincidente.



Fuente: elaboración propia

- Bloquear en estas operaciones, si aún no se ha efectuado, la entrega de la mercancía o prestación del servicio.
- Para limitar que se produzcan nuevos fraudes, activar en listas negras todos los parámetros encontrados en el punto anterior.

- Revisar y ajustar reglas para que el fraude no se repita en el futuro.

Proveedores de servicios de pago por Internet

Si has leído el todo el capítulo con atención, te habrás dado cuenta de que para vender por canales digitales, especialmente si hay una fuerte orientación al cliente internacional, se necesita disponer de una buena pasarela de pagos con potentes protocolos antifraude y sistemas de pago locales. Para evitar tener que desarrollar *in-house* toda esa plataforma y viajar por medio mundo incorporando soluciones de cobro de cada país, los comercios acostumbran a contratar los denominados IPSP ("Proveedores de Servicios de Pago por Internet", por sus siglas en inglés). Estos son empresas especializadas en la gestión de los pagos que ya disponen de dichas herramientas y, además, tienen acuerdos y están técnicamente integradas con múltiples sistemas de pagos locales.

Vídeos

- Ejemplo de plataforma de Fraud Scoring: CyberSource Decision Manager (https://youtu.be/5eB9pU0yroE)
- What is PCI DSS? | A Brief Summary of the Standard (https://youtu.be/szVmMxWORBc)
- Integración Fullscreen (https://youtu.be/PxVHHi6Jq78)
- Integración iFrame (https://youtu.be/ZkBu0v34lR8)
- Integración embebida (https://youtu.be/REjwzwjJuKQ)
- Ejemplo de APM: Trustly, basado en transferencia online (https://youtu.be/c78IyBKOsaM)
- Why Local Payment Methods? (https://youtu.be/ykZSRPqHZL0)

Internacionalización y comercio electrónico



Alejandro Padín
Socio en Garrigues

GARRIGUES

Resumen

El estado de desarrollo de la tecnología y las comunicaciones en el año 2020 es ya suficientemente maduro como para que se produzcan avances acelerados en este momento, impulsados por la situación coyuntural de las medidas de confinamiento. Es imprescindible establecer una estrategia de transformación digital que incluya la revisión previa de los riesgos jurídicos del negocio, de forma que este pueda desarrollarse de forma estable a largo plazo. Cuestiones como la ciberseguridad y la protección de datos personales resultan críticas en esa estrategia.

Estado de situación. El Gran Desafío

Vivimos tiempos que quedarán en los libros de historia perfectamente identificados por varios motivos pero, sin duda, uno de ellos será el avance acelerado del comercio electrónico que se está produciendo como consecuencia de la crisis sanitaria de 2020. Los comercios y empresas, tanto en el sector de *retail* como en sectores mayoristas, se han tenido que adaptar, si no lo estaban ya, a una nueva forma de hacer negocios, incorporando medidas innovadoras que suponen todo un reto de organización y de gestión.

Planifica una estrategia de internacionalización basada en comercio electrónico

El momento coincide con un estado de la tecnología y las comunicaciones lo suficientemente maduro para que la economía digital eclosione y se expanda de una forma nunca vista hasta ahora, y el empuje de la necesidad ha supuesto una contribución no menor.

En el comercio de *retail* general, como consecuencia del confinamiento, las compras online de todo tipo de productos han aumentado considerablemente, y ello ha ampliado el ámbito más habitual de estas compras, por un lado en cuanto al tipo de productos adquiridos y, por otro, en cuanto al perfil tradicional del comprador medio. Así, se ha hecho normal la compra *online* de comida y productos perecederos y se han incorporado a la compra *web* personas que no habían utilizado nunca este canal.

Por su parte, aunque en el ámbito empresarial las transacciones electrónicas ya tenían un desarrollo e implantación amplísimos, la situación actual ha hecho intensificarse todavía más este tipo de relaciones por conducto electrónico. Muchas compañías han dejado de aceptar facturas físicas para exigir únicamente formato electrónico, y muchos procesos manuales se han transformado en digitales. Este incremento de la transaccionalidad electrónica en el ámbito empresarial ha supuesto un empuje también para los sistemas de identificación electrónica, tales como el uso de firmas electrónicas, certificados o sellos electrónicos y sistemas de verificación por terceros. Esta tendencia seguirá en el futuro, al haberse generado la confianza necesaria en esta tecnología y hacerse patente su facilidad, fiabilidad y comodidad.

Se han desarrollado nuevas aplicaciones móviles, *marketplaces,* soluciones B2B y B2C, plataformas colaborativas y transaccionales, todo tipo de fórmulas de colaboración, utilizando el conocimiento y el estado de la técnica ya existente para finalidades nuevas, a una velocidad mayor y en un número superior en muy poco tiempo.

Regulación

Ese incremento exponencial del uso y desarrollo de la tecnología para los negocios no debe hacer que perdamos de vista, sin embargo, sus riesgos. Aunque la legislación europea en la materia es exigua, sigue siendo de aplicación, si cabe más que nunca, la normativa aplicable a las transacciones electrónicas. En España, la normativa que ha implementado la normativa europea es la Ley 34/2002, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSI), que define como servicio de la sociedad de la información todo servicio prestado a título oneroso, a distancia, por vía electrónica y a petición individual del destinatario, comprendiendo también los no remunerados por los destinatarios, en la medida en que constituyan una actividad económica para el prestador.

Es decir, incluye la totalidad de las actividades transaccionales de la economía digital, y la mayoría de las herramientas y aplicaciones actualmente en el mercado.

Por recapitular de forma resumida, es importante tener en cuenta que las principales obligaciones de un prestador de servicios de la sociedad de la información serían las siguientes:

- Disponer de medios que permitan a los destinatarios de los servicios y a los órganos competentes, acceder, de forma fácil, directa y gratuita, a información identificativa del prestador (denominación social, domicilio, datos registrales, número de identificación fiscal...), sobre el precio del producto (indicando si incluye los impuestos aplicables y gastos de envío), así como acerca de los códigos de conducta a los que se haya adherido.
- Cuando se trate de prestadores de servicios de intermediación, colaborar con los órganos competentes en la interrupción de la prestación de servicios de la sociedad de la información o en la retirada de contenidos.
- Téngase en cuenta que, en función de la prestación de servicios que lleven a cabo los prestadores de servicios de intermediación (acceso a Internet, servicios de correo electrónico), estarán obligados a proporcionar determinada información como, por ejemplo, sobre medidas de seguridad implantadas, filtros de acceso a determinados colectivos o responsabilidades de los usuarios.

Además de la anterior normativa específica, en los entornos electrónicos resulta de aplicación la Ley 7/1996, de Ordenación del Comercio Minorista, en su capítulo referido a las Ventas a Distancia. Además, en los entornos B2C, resulta también de aplicación la normativa que protege a los consumidores, el Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias.

Piensa en el desarrollo de apps que ayuden a potenciar y completar los canales de venta, fidelización y atención al cliente

Es muy relevante reconocer la cada vez más importante utilización de dispositivos de almacenamiento y recuperación de información en dispositivos electrónicos, las conocidas como *cookies*, que cada vez tienen más usos y aplicaciones y se diversifican en complejidad y tecnología (*cookies* tradicionales, *web beacons*, *pixels*, etc.). Sobre el uso y aplicación de las *cookies*, existe normativa cada vez más clara en la Unión Europea, que exige una información previa, clara y transparente al usuario por parte de la empresa que las instala, y la necesidad de obtener el consentimiento del interesado antes de utilizar estos dispositivos, de una forma activa, sin que se puedan utilizar métodos difusos como el "seguir navegando" como forma de obtener el consentimiento[1] . Además, la Agencia Española de Protección de Datos ha publicado recientemente una guía sobre el uso de cookies, que es necesario tener en cuenta, si bien debe ser interpretada con las modificaciones resultantes de la Guía del Comité Europeo 5/2020[2] .

Ciberseguridad



Fuente: página web de la AEPD

(1) Este aspecto del consentimiento para las cookies ha quedado definitivamente confirmado por el Comité Europeo de Protección de Datos en su Guía 5/2020 que se puede consultar aquí (a fecha de este documento, únicamente disponible en inglés): https://edpb.europa.eu/sites/edpb/files/files/file1/edpb_guidelines_202005_consent_en.pdf
(2) La Guía sobre el uso de las cookies de la AEPD se puede consultar aquí: https://www.aepd.es/sites/default/files/2019-12/guia-cookies_1.pdf

En relación con el incremento de las transacciones *online*, también es necesario tener en cuenta que ello supone una mayor exposición al riesgo de ciberataques. La rápida adopción a gran escala por parte de las compañías, organizaciones y particulares de entornos telemáticos ha incrementado, desde hace años, el número de ataques y ha expuesto vulnerabilidades de las que pueden aprovecharse los cibercriminales. Según reporta el Instituto Nacional de Ciberseguridad de España (INCIBE), en la época de confinamiento no se está produciendo un número mayor de ataques (más allá del incremento normal que ya se venía produciendo), pero lo que sí se produce es un aumento de la vulnerabilidad de aquellas entidades que no estaban preparadas para un uso intensivo de la tecnología en sus procesos. Hemos visto también que han aparecido ataques de *phishing* aprovechando la situación de crisis sanitaria e intentos de robo de información mediante técnicas de ingeniería social adaptada a esta situación. Las entidades deberán, por tanto, incrementar su nivel de sensibilización por estos riesgos nuevos y adoptar las medidas organizativas, técnicas y jurídicas necesarias para reducir la exposición a esos riesgos.

Para facilitar la adopción de esas medidas de protección y la información necesaria para la prevención, recomendamos la página web del INCIBE, que facilita recursos útiles para ello. Podemos acceder a su página web en www.incibe.es, y recomendamos, como primera aproximación, el vídeo institucional que han colgado en su canal de YouTube que se puede visionar en este enlace.

La importancia de la privacidad y los datos personales

Una de las cuestiones relevantes en materia de comercio electrónico es el tratamiento de datos personales. Podríamos decir, simplificando mucho pero sin miedo a equivocarnos, que la gestión automatizada de datos personales utilizando medios tecnológicos es el hilo conductor, el punto más crítico y el activo más valioso en la economía digital.



Fuente: página web del INCIBE

Este hecho, que ya venía siendo una realidad en tiempos recientes, unido a la esencialidad del uso de datos personales para algunas finalidades directamente relacionadas con la lucha contra la epidemia (*apps* de trazabilidad de contactos, pasaportes de inmunidad, etc.), devuelve al primer nivel de prioridades la necesidad de que cualquier proyecto que se lleve a cabo se realice cumpliendo y respetando los principios de la privacidad establecidos en la normativa aplicable, empezando por la privacidad desde el diseño y privacidad por defecto, de forma que se pueda conseguir la mayor eficiencia de los sistemas y la tecnología con la mejor protección de la privacidad para los ciudadanos.

La normativa aplicable de forma directa en esta materia en todos los Estados de la Unión Europea es el Reglamento (UE) 2016/679 de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos, y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos), conocido como RGPD. En España, además de esta norma, resulta aplicable la Ley Orgánica 3/2018, de Protección de Datos Personales y garantía de derechos digitales (LOPD-gdd), que derogó la anterior Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

La normativa sobre protección de datos de carácter personal gira en torno a los siguientes principios:

- Es necesario contar con una base legal para el tratamiento de los datos personales (principio de legalidad).
- El tratamiento de datos especialmente protegidos (aquellos que hagan referencia a la

ideología, afiliación sindical, religión, creencias, origen racial, salud y vida sexual) se somete a limitaciones o, en algunos casos prohibiciones.

- El interesado debe ser informado acerca de una serie de extremos con relación al tratamiento previsto de sus datos de carácter personal (principio de transparencia).
- Únicamente pueden ser objeto de tratamiento aquellos datos de carácter personal que resulten pertinentes, adecuados y no excesivos con relación a la finalidad que motivó su recogida (principio de minimización).
- Cuando se comuniquen datos personales en el marco de una prestación de servicios por parte de un tercero, que en la Ley recibe la denominación de Encargado de Tratamiento, no se requiere el consentimiento del interesado, siendo necesario que la relación se regule en un contrato de prestación de servicios que incluya una serie de menciones establecidas en el artículo 28 del RGPD.
- Se reconocen a los interesados los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición al tratamiento de sus datos de carácter personal, así como otros derechos de nuevo cuño, tales como el derecho a la portabilidad de los datos o el derecho a la limitación del tratamiento.

Los anteriores principios autónomos están vinculados, además, al principio general en el que el Reglamento General de Protección de Datos basa su estructura normativa, que es el principio de "responsabilidad proactiva" o *accountability*, que supone la obligación para el responsable del tratamiento de autoevaluar los tratamientos que realiza y los riesgos implícitos a cada uno de ellos, adoptando las medidas de seguridad más adecuadas en cada caso, y estando en disposición de poder acreditar el cumplimiento de todas esas medidas.

Revisa de forma profunda los riesgos jurídicos de la estrategia, especialmente en cuanto a derecho digital y protección de datos personales

Es importante tener en cuenta que resulta fundamental cumplir la normativa de protección de datos, no sólo por la importancia del bien jurídico que protege, que es el derecho fundamental a la intimidad personal de los individuos, sino también porque las sanciones por incumplimiento pueden llegar hasta los 20.000.000 de euros o el 4 % de la facturación anual global del grupo del infractor durante el ejercicio financiero anterior.

Como caso especial relacionado con la privacidad, las tecnologías relacionadas con la geolocalización y sus aplicaciones empresariales y sociales, así como los sistemas de inteligencia artificial, son cada vez más conocidos y utilizados por las empresas y se ha reavivado el debate sobre si son suficientemente protectores de la privacidad. En realidad, el dilema es antiguo, pero el enfoque ha cambiado. Dada la complejidad de las soluciones que se plantean, es muy importante identificar correctamente la tecnología de la que se habla en cada caso para poder tomar decisiones de negocio correctas. No es lo mismo una *app* que geolocaliza de forma individualizada que una *app* que identifica datos de contactos seudonimizados, y no es lo mismo la finalidad de evitar contagios en una epidemia que la de restringir accesos a establecimientos. Igualmente, se puede utilizar un sistema de reconocimiento facial para desbloquear un dispositivo móvil o para controlar los movimientos de una persona, lo que supone un riesgo totalmente distinto. En definitiva, será imprescindible realizar un análisis riguroso caso por caso de las soluciones que se planteen, para poder aprovechar las prestaciones que la tecnología permite sin menoscabar los derechos de las personas.

Conclusiones

Como resumen de todo lo señalado hasta aquí, podemos afirmar que el comercio electrónico es, actualmente, la herramienta más potente para la internacionalización y para la expansión de cualquier negocio. Las

funcionalidades, posibilidades y oportunidades que ofrece no tienen comparación en ninguna otra estrategia empresarial. Sin embargo, es importante tener en cuenta que es un canal o una estrategia de negocio que requiere un análisis jurídico serio e importante en diversas áreas, para evitar incurrir en riesgos innecesarios que, en algún caso, pueden poner en peligro la propia viabilidad del plan de negocio.

Cabe añadir, además, que la transformación digital no es ya una opción que tengan que valorar las empresas, sino una necesidad perentoria y urgente en cualquier actividad empresarial. El negocio que no sea digital no será, y el tiempo lo confirma cada vez más. Por ello, es necesario establecer una estrategia ordenada de digitalización, dedicando los recursos necesarios a establecer los cimientos sólidos de un negocio digital, para que el resultado sea rentable a largo plazo.

Vídeos

- INCIBE: Línea 017 de ayuda en ciberseguridad (https://www.youtube.com/watch?v=0Bxn1qX1CHc)



Javier Arbaiza
Director General Salica

Mi vida laboral la he desarrollado prácticamente en Sálica ocupándome de nuestras plantas industriales en Bermeo, Galicia y Ecuador como Director Industrial. Desde el 2012 desempeño la Dirección General en Sálica Bermeo y Galicia.

» La experiencia de...

Han sido muchos los „descubrimientos“ que he realizado en las sesiones de esta edición de **digitalXborder**, cuando he escuchado a varios ponentes exponer temas en los que estamos trabajando no he podido evitar compararnos respecto a las últimas tendencias, por lo que la decisión ha sido clara: la realización de un diagnóstico de nuestra situación digital, elaborar nuestro MAPA DIGITAL.

La situación generada por la pandemia nos ha puesto a prueba y si ya tenía importancia el departamento de IT, la potenciación digital de nuestra organización se hace imprescindible para abordar el futuro que nos viene y aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten.



Digitalizar para crecer



La tecnología permite dar opciones de crecimiento casi ilimitadas a las empresas que la adoptan. En el capítulo abordamos de forma práctica cómo la adopción de procesos automatizados combinados con una nueva organización interna permite escalar un negocio hacia la competitividad digital.

Autores:
Tirso Maldonado Bori
Carlos García-Castellano
Juan Ramón Campos Blázquez
César Mariel Albert
Javier Polo

Cómo diseñar mi negocio digital



Tirso Maldonado
Evangelist Manager – RoundCubers

Resumen

Para el desarrollo del negocio online es necesario trabajar en una solución que incluya un conjunto de metodologías, plataformas, servicios y aplicaciones, interdependientes y perfectamente integradas.

Evolución y panorama del comercio electrónico

Es en 1995 cuando las páginas *web* se popularizan y nace Yahoo, el primer directorio de empresas en Internet. Por entonces, darse a conocer era tan fácil como desarrollar una página *web* y registrarla en este directorio. El comercio electrónico mejoraba la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, dándoles la oportunidad de competir en igualdad de condiciones con las grandes corporaciones. Aprovechando esa ventana de oportunidad fue cuando participé en mi primera *startup*, asignando gran parte del presupuesto en mejorar nuestra presencia y en desarrollar campañas de publicidad en las primeras páginas amarillas que aparecieron *online*.

Pero 25 años más tarde, la realidad es otra muy diferente. En 1995 no superábamos las 40.000 empresas en Internet, cuando hoy sólo un operador como Amazon.com reúne más de 300 millones de páginas registradas en Google. Las pequeñas y medianas empresas ya no pueden competir en igualdad de condiciones con los grandes operadores, que hoy disponen de recursos en tecnología y publicidad prácticamente ilimitados. Por otro lado, nacen los modelos de negocio P2P (*Peer to Peer*) o economía colaborativa que, a partir del 2010, permiten desarrollar negocio entre personas donde el usuario puede ser vendedor y comprador a la vez, desapareciendo la figura del intermediario. En definitiva, entre el gran operador y las plataformas P2P, la empresa tradicional se encuentra con poca capacidad para maniobrar.

El contexto actual nos fuerza a reinventarnos y a trabajar en nuevos modelos de negocio que nos permitan diferenciarnos de los demás. La globalización, Internet y las tecnologías sociales han dibujado un mercado de altísima competencia donde encontrar el "océano azul" es cada vez más complicado. Lo habitual es entrar en un "océano rojo" y tratar de proponer al mercado algo mejor y/o en mejores condiciones para convertirnos en la opción más deseada por nuestro cliente.

Por lo tanto, podríamos afirmar que hoy no tenemos un problema de acceso a la información, sino más bien un problema de creatividad y de diferenciación. Ya no basta con innovar en el producto o servicio que ofrecemos, ahora estamos obligados a innovar en el modelo de negocio, es decir, en la forma en la que creamos y entregamos valor a nuestros clientes a cambio de una contraprestación.

Seguramente ya te has embarcado en algún proyecto de venta *online* y te habrás dado cuenta de lo complicado que puede llegar a ser generar negocio. Si no alcanzamos la cifra de ventas *online* que habíamos establecido como objetivo, lo solemos achacar a la falta de profesionalidad de las empresas de desarrollo o a cualquier otro factor que no está bajo nuestro control. Pero lo cierto es que el problema no suele derivarse de un único elemento, sino que suele tener su origen en la falta de modelación estratégica. Es entonces cuando la **transformación digital** de las empresas se convierte en una obligación para ayudarnos a crear un modelo de empresa de éxito que nos permita crecer en un mercado donde los clientes son literalmente devorados por la competencia.

De la digitalización de la empresa a la transformación digital

En un mercado tan exigente como el actual, no basta con disponer de una página web con tienda virtual. Vender *online* poco tiene que ver con la tecnología, sino más bien con toda una transformación que debe acometer la empresa para adaptarse con agilidad a los cambios exponenciales que se experimentan en el mercado. Durante muchos años hemos confundido la digitalización de la empresa, alfabetización digital y la implantación de tecnología, con la transformación digital, que supone todo un cambio cultural de la organización.

La transformación digital son todos aquellos cambios que requieren las organizaciones para adaptarse a un mercado que evoluciona a un ritmo acelerado y

que cada vez irá cogiendo más velocidad resultado del uso de las tecnologías exponenciales, como son IA (inteligencia artificial), AR/VR (realidad aumentada y realidad virtual), vehículos autónomos, *blockchain*, ciencia de datos, biotecnología, IoT, impresión 3D y robótica. Pero la transformación digital del mercado no exige el mismo tipo de transformación en la empresa. No debemos limitarnos a "digitalizar", sino que va a ser necesario evolucionar hacia organizaciones más rápidas y flexibles, y adoptar nuevos métodos de trabajo, estrategias y técnicas si queremos seguir siendo competitivos. Que el cliente sea un usuario muy avanzado tecnológicamente no significa que la empresa deba poner el foco únicamente en la tecnología.

El objetivo principal de la transformación digital es mejorar el *time-to-market*, es decir, mejorar la velocidad a la que producimos y reducir el tiempo necesario para adaptarnos a los retos que se presentan continuamente en el mercado.

El itinerario que tradicionalmente han seguido la gran mayoría de empresas en su proceso de transformación digital empieza por implementar plataformas y servicios para conectar y vender a sus clientes *online*, tales como como la página *web*, la tienda virtual y las redes sociales. Lo que popularmente denominamos ***Front-end* digital**, que son todas las plataformas y servicios que nos permiten interactuar con los usuarios.
Una vez puesto en marcha el escaparate *online* de nuestra empresa, comprendemos que es absolutamente necesario implantar la tecnología de "puertas hacia dentro" si queremos obtener buenos resultados *online*.

La implantación de un CRM (C*ustomer Relationship Management*), el saneamiento y segmentación de la base de datos, el estudio de los informes que se obtienen de la interacción con el mercado y las aplicaciones internas para trabajar en equipo, son algunas de las soluciones elegidas en esta segunda fase, que denominamos ***Back-end* digital**.

Pero la transformación digital no es verdadera hasta que entendemos que la tecnología es simplemente un facilitador y que lo que realmente importa es entender cómo utilizarla de forma adecuada. La **cultura digital** supone una transformación en la forma que tenemos de relacionarnos y trabajar apoyándonos en la tecnología. Y es la única forma de que adaptemos las soluciones de comercio electrónico a la realidad del mercado. Si no interiorizamos el uso de la tecnología, será difícil llegar con éxito a nuestro cliente.

Sin duda, implantar la cultura digital es un paso adelante, pero no es hasta la implementación de **nuevas metodologías** de trabajo cuando empezamos a coger velocidad en la ejecución de proyectos y en la adaptación a los cambios exponenciales del mercado. Metodologías como *Business Model Canvas, Lean Startup, Customer Experience,* Kanban, OKR y Scrum permiten trabajar mejor y más rápido en equipo. Aunque inicialmente eran metodologías muy relacionadas con el emprendimiento, toda empresa moderna ha entendido que es la única solución para trabajar de forma eficiente. Y, por último, es necesario implantar la **innovación** como un atributo más del ADN de la organización. Innovar no debe ser algo "reactivo", sino que debe ser una fórmula sistemática de la empresa para seguir mejorando y mantener un alto grado de competitividad.

¿Pero no crees que la secuencia para la transformación digital debería seguir el orden inverso?

En definitiva, la digitalización de la empresa no es el objetivo final de la transformación digital. La tecnología es una herramienta que nos puede ayudar a mejorar, pero nunca es el fin. La razón de la transformación digital de una empresa reside en la capacidad de adaptarnos a un mercado cada vez más digital que



Fuente: elaboración propia

fuerza a las empresas a trabajar de forma diferente. Y va a ser la única forma de desarrollar una solución para vender *online*.

Trabaja el modelo de negocio para mejorar los resultados online

Hoja de ruta para diseñar mi negocio digital

La venta *online* se ha convertido en toda una ciencia, no tanto por las barreras de entrada, que hoy son muy bajas, sino por el gran incremento de la competencia. El ratio de conversión actual de una tienda virtual ronda el 1 % (sólo 1 de cada 100 usuarios realiza una transacción). Si eso es cierto, es imprescindible trabajar en una solución de negocio digital cuyos componentes estén perfectamente orquestados y optimizados.
Para el desarrollo del negocio *online* es necesario trabajar en una solución que incluya un conjunto de metodologías, plataformas, servicios y aplicaciones, interdependientes y perfectamente integradas.

En la ilustración "La fórmula RoundCube para vender *online*", organizamos todos los elementos estratégicos en tres capas: **modelación, conversión y mercado.**

Modelación y nuevas metodologías

La clave para vender *online* es el diseño de un buen modelo de negocio y la implementación de nuevas metodologías en la empresa para ser más ágiles y adaptables. Es importante enfocar nuestro esfuerzo en la diferenciación y tratar de encontrar nuestro "océano azul" (espacio de mercado sin explotar) en lugar de competir con todos en el "océano rojo" (espacio donde todos competimos por el mismo cliente). Y las metodologías nos ayudarán a ejecutar el modelo de negocio digital reduciendo al máximo el tiempo de adaptación al mercado.

El primer paso pone el acento en el desarrollo del **modelo de negocio**, que describe los fundamentos de cómo las empresas crean, entregan y reciben valor. Aunque existen diferentes metodologías, ***Business Model Canvas*** de Alex Osterwalder puede ser la más extendida entre las empresas modernas. Consiste en la utilización de una plantilla muy visual (*canvas*) donde concentramos todas las áreas de una empresa: la propuesta de valor, los recursos, los clientes y la estructura financiera. Se convierte en un lenguaje común para trabajar el modelo de negocio en equipo, de forma visual y sin quedarse atrapado en los detalles.

Antes de crear el modelo de negocio corporativo es recomendable desarrollar un *canvas* sectorial para disponer de una fotografía visual que recoja toda la información posible de la competencia.

Para ejecutar el modelo de negocio adaptándonos continuamente al mercado es recomendable implementar la metodología Lean Startup, que consiste en trabajar utilizando ciclos o iteraciones rápidas y más pequeñas, enfrentarse al mercado lo antes posible, aprender de los resultados y mejorar. El negocio *online* es un arte que se reinventa cada día, y la única forma de superar a la competencia es implementar el método de prueba y error de forma controlada. *Lean Startup* te ofrece el método más adecuado y eficiente para acelerar el aprendizaje y alcanzar objetivos lo antes posible.

Los ejercicios de modelación basados en *Business Model Canvas* y la implementación de *Lean Startup* ayudan a desarrollar soluciones innovadoras en equipo, pero si aún así no logramos ser creativos, podemos recurrir a métodos y técnicas concretas que ayudan a dar estructura al proceso de innovar. Los 10 tipos de innovación de Doblin o *Speed Thinking* de Ken Hudson son algunas de las metodologías que permiten implementar la cultura de la innovación en el ADN de cualquier empresa.

La competencia en los buscadores, la saturación de los anuncios de pago, las redes sociales, los *influencers*, los portales verticales y los agregadores, son cada vez más y mejores, por lo que tenemos que recurrir a la



Fuente: elaboración propia

diferenciación y a la innovación.

Es indudable que la innovación se ha convertido en el nuevo marketing y en el mejor recurso para vender online.

Otro de los elementos clave para el desarrollo de un negocio digital de éxito es trabajar en la experiencia de cliente (CX). Es imprescindible estudiar la oferta de fuera hacia dentro en lugar de construir soluciones de dentro hacia afuera. En lugar de poner el acento en los procesos internos, es necesario estudiar el comportamiento y percepciones del cliente. Aunque las empresas nunca buscan generar experiencias negativas, la desconexión con la realidad y su foco en la tecnología hace que el resultado no ayude a construir experiencias positivas. Para diseñar la mejor experiencia de cliente, recurrimos a los diagramas de alineamiento, que son una clase de documentos que buscan alinear visualmente la experiencia de cliente con los servicios de la empresa. Entre ellos tenemos Service Blueprints, Customer Journey Maps, Experience Maps, Mental Model Diagrams, Spatial Maps y Ecosystem Model Diagrams. Todos ellos se trabajan para mejorar la experiencia de cliente con el objetivo de provocar propinas digitales (opiniones y valoraciones). Y ya sabemos que antes de adquirir o consumir un producto consultamos las opiniones publicadas por otros clientes.

Una de las mayores deficiencias que existen en las empresas es la gestión de proyectos. Si provienes del sector tecnológico habrás trabajado con un gran número de metodologías de desarrollo y seguramente ya consideras obsoletas aplicaciones como Microsoft Project o Basecamp. Pero si preguntamos en cualquier empresa no tecnológica, nos encontramos con equipos de trabajo que nunca han utilizado un método o *software* para gestionar tareas. Si queremos adaptarnos a la altísima exigencia del mercado, necesitamos métodos y *software* que nos permitan desarrollar planes estratégicos de forma eficiente y productiva. Existe un gran número de metodologías ágiles para gestionar proyectos, tales como Scrum y Kanban, así como herramientas en la nube, como son Jira o Trello, por ejemplo. Y si lo que nos interesa es trabajar en equipo guiados por sistemas sofisticados de medición de objetivos, podemos optar por OKR (*Objectives* and *Key Results*), que es una metodología que nos ayuda a establecer objetivos personales, de equipo y de empresa en tableros visuales de forma transparente.

Estas metodologías nos dan velocidad, capacidad de adaptación, diferenciación y agilidad en el desarrollo

de proyectos y acciones de *marketing* en la empresa. Es recomendable adoptar una metodología para modelar (*Business Model Canvas*), otra para conducir proyectos de forma eficiente (*Lean Startup*), trabajar en el diseño de experiencias de cliente (*Customer Experience*), incorporar técnicas creativas para innovar (*Speed Thinking*) e implantar un método para desarrollar proyectos (Scrum). Estos métodos son marcos de trabajo que tienes que interiorizar, adaptar a tu realidad y practicar en el día a día de la empresa. Una vez escogida una metodología, no la reemplaces por otra o el "ruido metodológico" no te permitiría avanzar.

Lo importante no es el método sino el resultado de su aplicación.

Conversión

Para generar negocio *online* es necesario desarrollar plataformas de comercialización *web* que conviertan a los visitantes en posibles clientes. La tasa de conversión de cualquier *web* se mueve en una horquilla de entre 1 % y 3 % en el mejor de los casos, por lo que hay que recurrir a nuevas técnicas para no perder todo el tráfico que abandona la *web* sin comprar. Si bien a mediados de los 90 las ratios de conversión eran mucho más altas, la globalización, el aumento de la competencia y la multiplicación de plataformas y redes sociales han reducido drásticamente la capacidad de vender de forma directa.

La clave está en explotar la "venta gris"

La "venta gris" consiste en registrar los datos de contacto y preferencias de los usuarios que nos visitan en un CRM (*Customer Relationship Management*) con un objetivo doble: acumular inteligencia de mercado para conocer mejor el comportamiento, hábitos y preferencias de los usuarios y, por otro lado, desarrollar acciones de *marketing* muy bien dirigidas a grupos de usuarios concretos. La gran mayoría de *software* CRM en la nube permite diseñar formularios *web* que pueden integrarse fácilmente en las páginas *web* corporativas para que los datos queden registrados directamente en una base de datos única.

Implanta nuevas metodologías para trabajar en equipo e innovar

¿Y por qué no poner el foco únicamente en la venta directa? Los hábitos de los usuarios que navegan por Internet han variado enormemente desde que se lanzaron las primeras páginas web a mediados de los 90. Los usuarios de hoy se conectan a Internet para consultar información y también para entretenerse, y no siempre buscan algo concreto. Eso nos hace pensar que muchas de las visitas que recibimos son ocasionales, resultado de usuarios que navegan de contenido en contenido.

La clave está en implementar estrategias de *inbound marketing* que nos permitan captar el interés del usuario y registrar sus datos para luego desarrollar acciones de *marketing* y comercialización. Algunas de las acciones de *inbound marketing* más habituales son la participación en un sorteo, el registro en un *webinario*, la descarga de un *ebook* o la suscripción al boletín corporativo, por ejemplo.

Existen muchos gestores de contenido o CMS (*Content Management Systems*), entre los que destacan Joomla!, Wordpress y Drupal, y soluciones de *e-commerce* como Magento, Prestashop, WooCommerce y Shopify. Pero a diferencia de las primeras soluciones de comercio electrónico que aparecieron en el mercado, el precio de adquisición de la tecnología se ha reducido enormemente. Existe un gran número de *marketplaces* donde podemos adquirir plantillas para desarrollar páginas *web* con carrito de la compra a precios muy competitivos (Ej.: ThemeForest), y también podemos contratar personal técnico a precios muy competitivos en *marketplaces* como Fiverr, UpWork o Workana.

Si aplicamos los conceptos básicos de *Lean Startup* al desarrollo de la plataforma *web*, es importante entender que una web no se empieza a desarrollar hasta

que lanzamos la primera versión y recibimos visitas de nuestros clientes. Es a partir de entonces cuando empezamos a desarrollarla y la vamos adaptando a las necesidades y requerimientos de los usuarios que nos visitan. Por lo tanto, deberíamos asignar un 40 % del presupuesto a lanzar la primera versión de la plataforma, y el 60 % restante a la evolución y adaptación de la *web* a la realidad del mercado. No hay consultor ni gurú en Internet que pueda darte la fórmula de la Coca-Cola para vender *online*.

Si logramos desarrollar una plataforma *web* que permita registrar los datos de contacto del usuario y sus preferencias, podremos utilizar esa información para desarrollar acciones de *email marketing*, campañas de t*elemarketing* o visitas presenciales mejor segmentadas. El CRM se integra de forma bidireccional con el sistema de *email marketing* para desarrollar campañas continuas de forma manual o incluso aplicando técnicas de *marketing* programático. Además de integrar formularios *web* del CRM, también es importante integrar un *software* para el seguimiento estadístico y análisis de las visitas, como Google Analytics.
Y no hay que olvidar que es tan importante desarrollar campañas de generación de tráfico como analizar los informes de las visitas. Una de las claves para tener éxito *online* es analizar qué canales están generando tráfico de mejor calidad y tomar las decisiones estratégicas adecuadas para mejorar los resultados de conversión.

En definitiva, la plataforma *web* debe evolucionar hacia una plataforma de comercialización que no sólo permita vender, sino también recoger los datos del visitante para acumular inteligencia de mercado y poder desarrollar acciones de *marketing* muy bien segmentadas.

Mercado

Para vender *online* es importante diversificar las fuentes de generación de tráfico a la *web* y trabajar tanto los canales directos (los controla la empresa) como los indirectos (intermediarios). Para llegar al cliente de forma directa incluimos las redes sociales, los buscadores, la mensajería instantánea, los portales verticales y los portales de valoración, mientras que de forma indirecta llegamos a través de *marketplaces* como son Amazon, Alibaba, ebay y muchos otros más especializados, como Zalando en moda, Booking en el sector turístico o Runnics para zapatillas deportivas.
Vender directamente a través de la plataforma web y evitar vender en marketplaces siempre ha sido la ambición de cualquier empresa, pero no siempre es lo más inteligente. En realidad…
"Debemos combinar el canal directo y el indirecto de tal forma que trabajando con los dos, aumentemos considerablemente el volumen de ventas general"

Pero antes de hablar del *mix* de canales necesario para vender *online*, es importante conocer la evolución del comercio para saber algunas de las tendencias que vamos a experimentar en poco tiempo.

Todo empezó con la comercialización a través de un **único punto de venta**. El usuario se acercaba a una tienda, interactuaba con el vendedor y compraba el producto que le interesaba. Cuando a mediados de los 90 nace el comercio electrónico, muchas tiendas *online* también se centraron en la venta a través de un único canal sacrificando la tienda física.

El **comercio multicanal** pone el foco en el desarrollo de estrategias concretas para maximizar el resultado de cada uno de los canales de forma independiente. Mientras, en el c**omercio omnicanal** la estrategia no es independiente, sino interdependiente, combinando campañas y estrategias cruzadas entre los diferentes canales. Un usuario puede estar consultando las valoraciones de Amazon en el móvil y comprar en una tienda de barrio, por ejemplo.

Considerando que el mercado evoluciona a un ritmo exponencial y que el comercio busca optimizar la experiencia de cliente, se está trabajando en lograr que la experiencia de combinar la venta presencial y *online* sea prácticamente imperceptible. Ya no hablamos de utilizar un *mix* de canales de forma independiente (*marketing* multicanal), ni de cruzar los canales online y presencial en acciones de m*arketing* concretas (omnicanal), sino de unificar todos los canales

(*e-Commerce, Mobile Commerce,* POS y *marketplaces*) conectándolos a través de *software* para gestionar en tiempo real todo el inventario, el comportamiento de todos los puntos de venta y la experiencia de cliente. A esta nueva modalidad de comercio se la denomina Comercio Unificado.

Comercio Unificado

Para su puesta en marcha es necesario que la empresa tenga la capacidad interna para darle soporte, puesto que supone integrar procesos, desarrollar una cultura de empresa y disponer de la tecnología necesaria para tener al día y en tiempo real el inventario de todos los puntos de venta.

En tiendas como Nike en Nueva York puedes experimentar en primera persona el Comercio Unificado. La tienda es todo un centro demostrativo, donde además de poder probar el material practicando alguna actividad, puedes diseñar tus propias zapatillas.

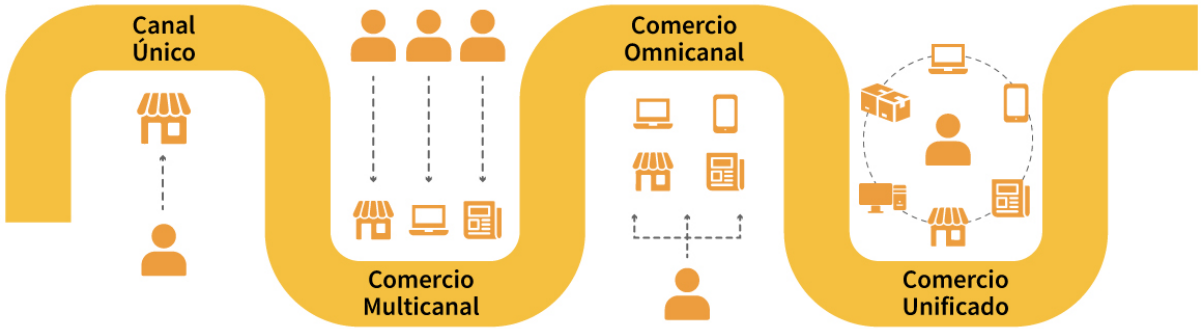
Pero lo más sorprendente es que desaparece el concepto de la caja o mostrador y te encuentras a varios comerciales atendiendo a los clientes con sus propias tabletas o utilizando las pantallas táctiles repartidas por el establecimiento. Te conducen en todo el proceso de venta y en el momento de la transacción eliges cómo quieres que sea la entrega. Si disponen de *stock* te las puedes llevar puestas, de lo contrario puedes hacer que te las entreguen en tu domicilio, pasarlas a buscar por el centro, o irlas a buscar al punto de venta más cercano.

JD E-SPACE, la tienda experiencial más grande del mundo (50.000 m2) en el oeste de China, es un claro ejemplo de cómo empresas *online* como JD.com está implementando el Comercio Unificado. Todos los productos están etiquetados con precios digitales que se gestionan en tiempo real y el sistema logístico es incluso capaz de entregar la mercancía en el mismo día para residentes de la zona.

Volviendo de nuevo al diseño de *mix* de canales, el primer paso consiste en elegir el mercado o mercados donde pensamos comercializar nuestros productos. Como empresarios podemos tener una idea de qué países pueden ser los más interesantes, pero siempre es positivo utilizar aplicaciones como Market Finder de Google para darnos cierta orientación. Esta aplicación interpreta nuestra plataforma *web* y nos recomienda en qué mercados podemos obtener mejores resultados. Una vez identificados los mercados, es necesario diseñar el *mix* de canales adecuado para mejorar el alcance de nuestra comunicación.

El objetivo es comunicarnos e interactuar con nuestros posibles clientes en las plataformas y servicios *online* para generar tráfico a nuestra plataforma y así convertir las visitas en negocio. Estos folletos publicitarios (*calls-to-action*) que publicamos en redes sociales tienen que ser lo suficientemente atractivos y sugerentes como para que quieran saber más de la empresa visitando la página *web*.

Para llegar a nuestros clientes dividimos los canales en tres tipos:



Fuente: elaboración propia

- **Canales directos.** Son todos aquellos donde tenemos la capacidad de provocar acciones directas sobre los usuarios. En este bloque incluimos a los buscadores, redes sociales, campañas de pago, *marketing* de afiliados, *influencers* y portales de valoración. Es muy importante medir la conversión de cada uno de estos canales programando objetivos en Google Analytics. No hay que olvidar que todas estas plataformas nos permiten generar tráfico a nuestra plataforma web, que es nuestro establecimiento físico en Internet.

- **Marketplaces.** Si estudiamos los beneficios de vender de forma directa, todo parece indicar que es la mejor apuesta para cualquier empresa. Podemos controlar completamente la imagen corporativa, la estrategia de producto y disponemos de márgenes más amplios. Pero lo que no consideramos es el elevadísimo coste que significa vender *online* en nuevos mercados. Y aunque para muchos los *marketplaces* todavía son el "demonio", lo cierto es que aunque el margen es mucho más bajo, te permite llegar a nuevos mercados con mucha más facilidad, ofreciendo la posibilidad de experimentar en otros países en tiempo récord, así como multiplicar tu alcance sin demasiado esfuerzo.

- **Comercio tradicional.** Y no olvidemos que tu cliente busca una experiencia integral e integrada, donde no quiere encontrar diferencias entre el producto en una tienda física y el producto en una página *web*. Es muy importante entender que pueden ser muy compatibles y complementarias, sobre todo cuando tienes el control del inventario y de la experiencia de cliente en todo el proceso de compra.

Una de las tendencias más interesantes estos últimos años ha sido el desarrollo de la estrategia *Billboard Effect*. Esta tiene su origen en un estudio de la Universidad de Cornell desarrollado por Chris Anderson en 2009 para el sector hotelero, según el cual se concluyó que los hoteles que aparecen en plataformas de comercialización aumentan sus ventas directas (página *web*) entre un 7,5 % y un 26 %. La estrategia consiste en mejorar la visibilidad de la empresa en los *marketplaces* y dirigir el tráfico a nuestra página *web*. Sin recurrir a métodos científicos o a estudios contrastados, parece lógico pensar que si consultan un producto cualquiera en Amazon, un gran porcentaje de usuarios googleará para saber más sobre la marca. Es entonces cuando tenemos que mejorar la experiencia del usuario, ofrecer algo diferente y convertir, evitando entonces tasas de intermediación que pueden alcanzar el 30 %. Y si lo que buscas es multiplicar tu presencia en decenas de *marketplaces* puedes contratar servicios que te permiten gestionar todos ellos a través de una única plataforma. De esta forma tienes un mejor control sobre el inventario, puedes hacer cambios sobre la información de un producto o actualizar precios de forma inmediata y simultánea.

Pero no se trata de apostar por la venta directa, la venta indirecta o la presencial, o de crear estrategias independientes con el simple objetivo de diversificar canales. La clave es saber combinar las ventajas y beneficios de cada una y desarrollar una estrategia combinada que nos permita vender más en todos los canales.



Fuente: elaboración propia

Conclusiones

No existe la fórmula mágica para vender *online* y tampoco podemos confiar en la tecnología como solución para todo. Al existir un número ilimitado de variables que se deben incluir en el desarrollo de negocio online, debemos implantar metodologías que nos permitan construir, medir y aprender a gran velocidad. Ni el más experimentado puede diseñar la solución perfecta en un mercado profundamente acelerado.

Para reducir el tiempo de ejecución de los proyectos y adaptarnos con agilidad a los cambios de mercado es necesario transformar los procesos, sistemas y cultura de la empresa. La irrupción de empresas más modernas y ágiles han hecho tambalearse los modelos de empresa tradicionales. La clave está en impulsar la transformación digital y apoyarse en las tecnologías aceleradoras para crecer de forma exponencial.

En la hoja de ruta RoundCube hemos hablado de la modelación, la conversión y el mercado, y no hay ninguna de ellas que sea más importante que la otra. Todos los elementos que hemos ido introduciendo en el modelo son interdependientes y deben estar perfectamente conectados y optimizados.

Nuestra actividad en buscadores, redes sociales, sistemas de mensajería instantánea, portales verticales y *marketplaces* debe conducir tráfico a nuestra plataforma *web* para convertir a los visitantes en usuarios registrados en nuestra base de datos. Recogiendo la información de contacto, comportamiento y preferencias acumularemos inteligencia de mercado para diseñar mejores productos y para desarrollar acciones de *marketing* mejor segmentadas. Sin olvidar la importancia de interpretar los informes para adaptar la estrategia a la realidad de cada momento. Y si el *marketing* digital no nos permite alcanzar los objetivos de empresa que hemos definido, será necesario recurrir de nuevo a la modelación.

Innovación y tecnologías disruptivas - Ecosistemas de innovación

Resumen

"Era el mejor de los tiempos, era el peor de los tiempos.
La edad de la sabiduría, y también de la locura;
la época de las creencias y de la incredulidad;
la era de la luz y de las tinieblas; la primavera de la esperanza y el invierno de la desesperación.
Todo lo poseíamos, pero nada teníamos, íbamos directamente al cielo y nos perdíamos en sentido opuesto."

Charles Dickens · "Historia de dos ciudades", Revista "All Year Round", 1859

Efectivamente, en los tiempos actuales estamos viviendo una auténtica revolución tecnológica, social, económica y cultural, que va más allá de lo que podemos intuir a través de nuestra visión como ciudadanos de a pie. Y la tecnología está siendo un elemento clave del cambio. Ya no es solamente un mero elemento "amortiguador" de los ciclos económicos (como ocurría hasta mediados del s. XVIII). La Tecnología se constituye en el elemento y variable determinante de la Economía, llegando a "confundirse" con el propio ciclo económico.

A *este nuevo cambio de paradigma que estamos viviendo en la actualidad a nivel mundial, con sus luces y* sombras, la constante innovación tecnológica y la aparición de tecnologías disruptivas, los cambios sociales que se están produciendo en la forma de relacionarnos a todos los niveles, el nuevo modelo de la Economía Conectada que conlleva la Globalización y el nuevo Ciclo Económico/Tecnológico, se le conoce como la Cuarta Revolución Industrial.



Carlos García-Castellano
Profesor Adjunto EOI
Key Account Manager - Red Hat

Este es el comienzo de la famosa novela histórica de Charles Dickens "Historia de dos ciudades". Dickens la escribió entre 1858 y 1859 y fue publicada en 31 entregas entre el 30 de abril y el 26 de noviembre de 1859 en la revista "All the Year Round" fundada por el propio Dickens.

Sin entrar en los detalles bibliográficos de la magnífica obra, el genial Dickens narra de forma excepcional el drama existencial que se vivía en Europa a finales del siglo XVIII (el inicio de la novela se sitúa en el año 1775), empleando para ello una comparativa social, económica y política que le sirve como hilo argumental, entre dos ciudades, París y Londres, que por entonces estaban viviendo momentos decisivos de su historia. En el caso de París, con la Revolución Francesa y el origen de la Ilustración, que daría pie a los cambios más importantes a nivel social y económico que el mundo moderno haya vivido. Y en el caso del Londres de Jorge III, con el crecimiento y desarrollo del Imperio Británico. En ambos casos, el trasfondo de sus historias es el enorme cambio social y, por qué no decirlo, ético y hasta moral, quizás imperceptible para el lector amante de novelas históricas, que supone el nacimiento de la Primera Revolución Industrial que se estaba produciendo en Europa en esos momentos y que iba a cambiar el mundo. Y así era ciertamente. La mecanización industrial y la máquina de vapor, estaban empezando a transformarlo todo.

Esta nueva industria, que surgía entre los telares mecanizados y las nuevas explotaciones industriales (gracias a las miles de aplicaciones de la máquina de vapor), vino a sustituir a la agricultura como base de la "vieja" economía.

Desde ese momento, la Innovación Tecnológica no solo se consideraría como factor "amortiguador" de los desequilibrios del Ciclo Económico, sino que comenzaría a considerarse un elemento dinamizador o acelerador de los mismos, y por tanto de la Economía Global. Esos ciclos económicos, hasta bien entrado el siglo XVIII, habían estado basados fundamental y casi únicamente, en la agricultura y las cosechas. Así se estudiaban los ciclos económicos hasta entonces: la producción agrícola y sus cosechas como (prácticamente) única variable de la macro y la microeconomía.

Y no solamente los cambios se estaban produciendo en el "nuevo" modelo económico. Con él, por qué no decirlo, estaba surgiendo un nuevo orden social y cultural, que estaba llamado a convertirse en el eje regenerador de los cambios más profundos e importantes que la sociedad occidental (y, por ende, el mundo en su totalidad) haya conocido.

A modo de ejemplo del impacto que este período tuvo sobre el mundo, baste señalar que este tiempo en el que aparece la "clase media", en su componente social, económico y cultural, consolidándose en los siglos XIX y XX y llegando hasta nuestros días como brazo generador de riqueza y sostenibilidad a todos los niveles.

¿Y qué está ocurriendo ahora mismo en el año 2020, mientras escribo este texto? ¿No se está produciendo en estos momentos tan extraños, casi "apocalípticos", con revoluciones sociales incipientes y cambios profundos en los modelos tradicionales de trabajo y relación social que estamos viviendo, con la fulgurante aparición del teletrabajo y la importancia de las redes sociales, un cambio del paradigma social, económico y cultural? ¿No pareciera que un nuevo Dickens estuviera escribiendo de nuevo su novela, aunque, en este caso, haciéndola global, "Historia de dos mundos" (el conocido hasta ahora y el "nuevo" que está llegando)?

Innovación y tecnologías disruptivas

Vivir en un mundo en constante cambio no es novedad. El hombre siempre se ha enfrentado a un cambio continuo y permanente que le ha hecho progresar y avanzar, espiritual e intelectualmente, y para el cual casi siempre ha encontrado las respuestas (no todas, afortunadamente) que estaba buscando.

El cambio es permanente, imparable, imperturbable, impredecible en la mayoría de los casos y es la causa de los progresos – sin querer entrar a definir lo que

podemos entender por “progreso” – en áreas tan dispares e inconexas a veces como son la gestión, la religión, la estrategia, las humanidades, la economía o la tecnología.

¿Podríamos asegurar, entonces, que se ha producido un cambio, de una manera espontánea y no evolutiva, en el hombre de finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI, un cambio que le ha hecho mucho más inteligente, mejor gestor y estratega, con una mayor conciencia social y más justo que antes? La respuesta es: rotundamente, no.

Es el constante cambio, la característica innata de superación e innovación del hombre y sobre todo, esa búsqueda incansable del conocimiento a través del raciocinio (la propia definición de Ciencia) y la perspectiva crítica económico-histórica y humanística, la que le ha hecho avanzar y progresar y, por qué no decirlo, mejorar en sus formas la relación con su entorno, que incluye fundamentalmente las relaciones personales y familiares y, por supuesto, las relaciones en que se fundamentan las actuales transacciones económicas y los negocios en todas sus ramas de actividad.

El cambio ha sido, es y será el motor de nuestra Historia y esperemos que continúe siéndolo, de ahí que sea preciso tener una perspectiva amplia del conocimiento y la forma de actuar del ser humano a lo largo de su Historia. Así podremos entender el cambio que estamos experimentando (¡y viviendo!) actualmente. El hombre seguirá lanzando sus “porqués” y encontrará las respuestas para algunos de ellos. Será un claro indicio del perfeccionamiento evolutivo, entre lo divino y lo humano, del Hombre.

“¡Renovarse o morir!”, parafraseando a uno de los



“El verdadero progreso consiste en renovarse”, D. Miguel de Unamuno

Fuente: Zenda Libros

grandes pensadores y escritores de nuestra historia reciente, D. Miguel de Unamuno. Y en esa frase se resume toda una evolución del pensamiento y del saber de la Humanidad. Ese cambio constante, esa búsqueda incesante del conocimiento, ha sido la cadena de transmisión para que la **Innovación Tecnológica** surgiera y se haya convertido en el elemento aglutinador y esencial del progreso de la sociedad en que vivimos.

Y junto con la innovación tecnológica, la aparición de las **Tecnologías Disruptivas** ha marcado el camino en la evolución y desarrollo de la **Economía Conectada** y de la **Sociedad de la Información**, tal y como hoy las conocemos.

Entonces, ¿qué entendemos por innovación, en un sentido amplio y fuera de los academicismos que pueden encorsetar un concepto tan extenso y de tan largo recorrido?

“Innovación es el proceso en el que a partir de una idea, invención o reconocimiento de necesidad, se mejora, se modifica, se adapta y se desarrolla un producto, técnica o servicio “ex novo” y es aceptado comercialmente.”

“Revista de Ingeniería de Organización”, Junio de 2007

Podemos entonces afirmar que esta definición de Innovación incluye todos aquellos procesos que transforman de forma óptima y mejorada “algo” ya existente (producto, técnica o servicio) y, además, ese “nuevo algo” tiene que ser aceptado comercialmente. Se nos vienen a la cabeza innumerables casos de Innovación.

Google Maps o Waze (ambas de la compañía Google) y la tecnología de geolocalización GPS que usan, son un claro ejemplo, casi literal, de lo que significa y supone la Innovación Tecnológica.

Pero veamos, brevemente y a través de la Historia, como ha sido, en este caso concreto, el larguísimo proceso de innovación:

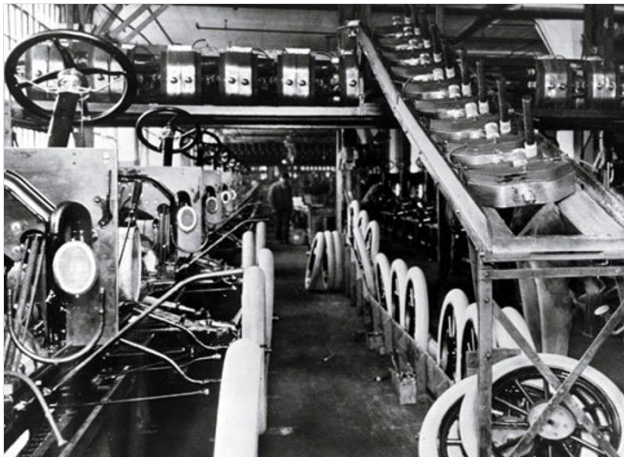
Desde la Antigua Grecia ya se usaba el *astrolabio* como sistema de geolocalización náutico, que se utilizaba para medir la altura de las estrellas sobre el horizonte y, de esta forma, posicionar la nave en una ruta concreta. Aquel instrumento genial y *disruptor* (más adelante volveremos sobre este concepto) se perdió en Europa, hasta que en la baja Edad Media, en concreto en el siglo XI, los árabes establecidos en la Península Ibérica lo recuperaron. Desde entonces, el astrolabio se convirtió en uno de los principales instrumentos de navegación, por parte de los marinos, mercantes y de guerra, a lo largo y ancho del mundo y fue utilizado en todas las rutas marítimas conocidas.

En el siglo XVI aparece la *ballestilla* y más tarde el *sextante*, que vienen a sustituir al astrolabio y que lo mejoran "*ex novo*" y son aceptados a todos los niveles, tanto en su uso en la navegación mercante como en buques de guerra, utilizándose en todas las rutas marítimas, en esa carrera febril del hombre por mejorar y hacer más eficientes y seguras las rutas comerciales.
Y junto con el astrolabio, la *brújula* (usada desde el siglo IX en China); las cartas náuticas (que se utilizan a partir del siglo XII); y las tablas astronómicas; el almanaque náutico; las reglas paralelas; los compases y el sextante; y muy posteriormente, las calculadoras científicas (con sus antecesoras, las reglas y tablas de cálculo trigonométricas y logarítmicas) permitían y permiten aún en la actualidad a los navegantes dibujar, con bastante precisión, la ruta a seguir, y posicionar la nave en un punto concreto de la carta náutica, con mayor o menor acierto. Y es que hoy en día todavía se sigue usando el sextante, tengo buenos amigos, "viejos lobos de mar", que se jactan por utilizarlo en nuestros días.

Por tanto, podemos afirmar sin temor a equivocarnos, que las tecnologías de instrumentación para la geolocalización existían desde la Antigüedad y se usaban de manera habitual para cubrir las rutas comerciales marítimas y terrestres entre Oriente y Occidente de forma habitual.

Es en el siglo XX, especialmente en la primera mitad, con el nacimiento de la navegación comercial aérea y la apertura de las nuevas rutas comerciales, además de la importancia que cobra la aviación militar, en concreto en el período de entreguerras y posteriormente con la llegada de la Guerra Fría, cuando se agilizan los procesos de innovación, con fortísimas inversiones del sector público, en especial los departamentos de Defensa, pero también del sector privado, mejorándose notablemente los sistemas de navegación.

Esa innovación en los sistemas de geolocalización, trajo consigo la apertura de nuevas rutas comerciales en todo el mundo, la mejora y apertura de las comunicaciones y las formas de relación entre diferentes países e incluso entre bloques enfrentados, la comercialización de nuevos bienes y servicios y, en definitiva, la posibilidad de un mundo más conectado y globalizado, sin entrar en los claroscuros que esta innovación supone.



Cadena de Producción del modelo Ford T en la fábrica de Ford en Detroit, 1913 (Motorpasion, julio 2008)

Y así fue como aparecen la tecnología GPS (en inglés, Global Positioning System) en los EEUU y la similar GLONASS en la antigua URRS (actualmente gestionada por la Federación Rusa) o el denominado Beidou del Gobierno Chino, que han significado la principal innovación que se ha producido en los últimos 40 años en lo que a geolocalización y navegación marítima, aérea y terrestre se refiere.

La carrera militar de las tres principales potencias (EEUU, Rusia y China) por la innovación en tecnología

satelital de defensa y, junto con ella, los últimos avances que en óptica digital se han producido y se siguen produciendo, más la ingente cantidad de dinero invertido en estas tecnologías, han permitido que la tecnología GPS (la llamaremos en general así) sea tan accesible y asequible para cualquier persona, como lo es hoy en día, una *tablet*, un *smartphone* o un *smart watch*.

Y así, la tecnología más innovadora, exacta y precisa de geoposicionamiento GPS que jamás el hombre haya conocido, ha llegado a ser algo tan habitual y es tan accesible en nuestras vidas, como mirar a nuestro *smartphone* y arrancar Google Maps o Waze para que nos "conduzca" a la dirección que queremos ir. Es ya una tecnología que convive con nosotros, se ha introducido en nuestras vidas, la utilizamos en nuestros vehículos, en visitas turísticas, en desplazamientos cotidianos en nuestra propia ciudad.

Como vemos, ese cambio continuo, esa lucha febril por alcanzar el conocimiento es el que conduce al Hombre a esa *permanente búsqueda y afán de mejora mediante el raciocinio y que le conduce a ¡la Innovación permanente!*

¿Y qué ocurre con las **Tecnologías Disruptivas**? Para empezar, definamos lo que entendemos por tecnologías disruptivas. Es cierto que se pueden encontrar muchas definiciones, pero es difícil encontrar una de ellas que sea sencilla, escueta y recoja muy claramente la etimología que la palara "disrupción" significa.

Citemos la definición que nos ofrece Searchdatacenter (enero de 2017):

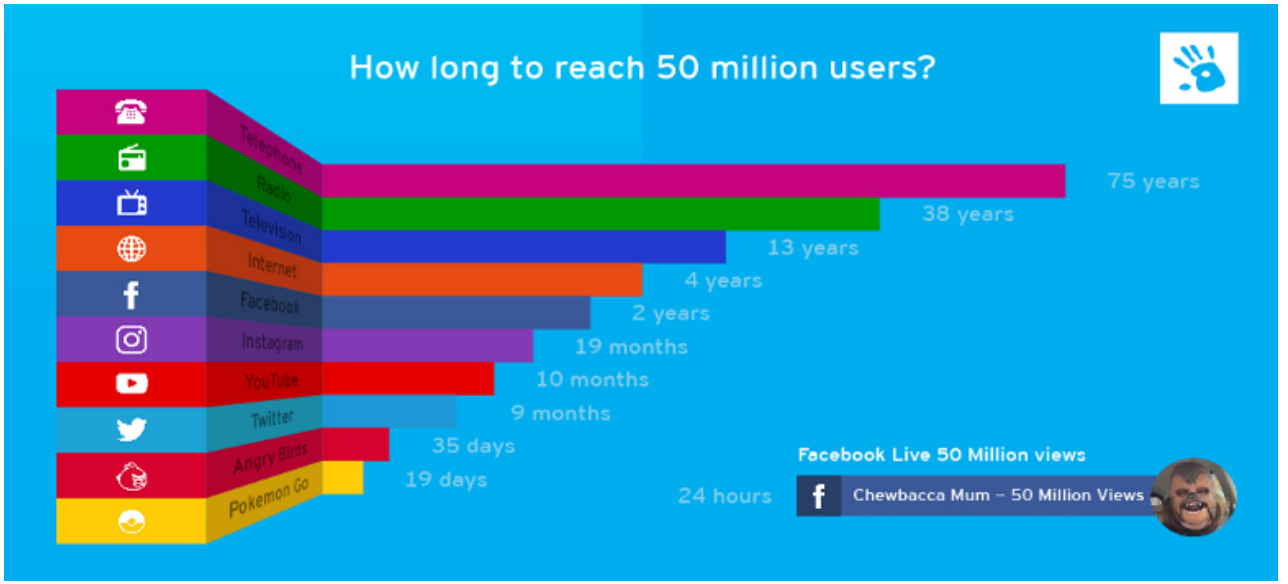
"Tecnología disruptiva es aquella que desplaza a una tecnología establecida y sacude la industria existente, creando una industria completamente nueva."

Existen también muchos otros ejemplos de tecnología disruptiva. Probablemente, una de las más paradigmáticas, por lo que representó como disrupción tecnológica, fue **el coche de explosión de Henry Ford**.

Y no solamente por la invención en sí misma del vehículo con motor de explosión, sino porque Henry Ford logra, desde Detroit, revolucionar la industria, y no solo la automovilística, al introducir el **sistema de producción en cadena**, un elemento determinante para reducir costes y multiplicar el número de vehículos fabricados.

Henry Ford y su Ford T provocaron una absoluta y total disrupción en el mercado del transporte de pasajeros y mercancías, afectando a una gran parte de los sectores industriales del momento.

Las empresas de transporte de tracción animal, tanto de mercancías como de viajeros, plenamente vigentes



Fuente: elaboración propia

a comienzos del siglo XX se vieron afectadas desde el primer día.

El mundo se vio deslumbrado por una de las tecnologías más disruptivas de todos los tiempos, solo comparable a la aparición del ferrocarril, que por aquel entonces inundaba ya las llanuras del *Far West* americano (el primer ferrocarril en activo en los EEUU data de 1869 y unió las ciudades de Sacramento en California con Omaha en Nebraska).

Ford era un gran emprendedor y como tal era un gran observador del entorno competitivo, y de los comportamientos de uso y compra. Henry Ford supo adelantarse a las necesidades del estadounidense medio, al que enseñó que no necesitaba un caballo más rápido, sino un vehículo de tracción motora que por menos de 400 dólares le pudiera llevar de forma segura, cómoda y rápida no solo a él, sino a toda su familia. Y es que los modelos más caros del Ford T nunca alcanzaron los 900 dólares, con tan solo 20 CV de potencia alcanzaba la extraordinaria velocidad para la época de 70 Km/h.

Y más allá de la disrupción tecnológica que provocó la aparición del coche con motor de explosión, lo que realmente provocó una total disrupción a nivel social y económico fue el modelo Ford T. Y es que el hombre de clase media podía adquirir y tener acceso a un automóvil para desplazarse al trabajo, salir los fines de semana con la familia, ir a visitar a sus familiares... La tecnología estaba al alcance del hombre medio estadounidense.

Este éxito permitió que el Ford T estuviera en producción entre 1908 y 1927 de forma ininterrumpida, alcanzando en 1923 la increíble cifra de ventas de 1,8 millones de unidades, lo que suponía aproximadamente un tercio del total de ventas de la época (según Wikipedia, en 1924 la producción del Ford T a nivel mundial representaba el 50% de la producción total de la industria del automóvil).

El tiempo de adopción de este vehículo por parte de los compradores fue increíblemente corto, lo que implicaba una ingente cantidad de dinero entrando en la fábrica de Ford y en consecuencia, permitió invertir en la implantación de mejoras en los sistemas de producción en cadena (aplicando al pie de la letra los métodos del *taylorismo*) y de mejora en la gestión (aplicando



Fuente: Curva de Sobrevaloración o "Hype Cycle" de Gartner · Economipedia

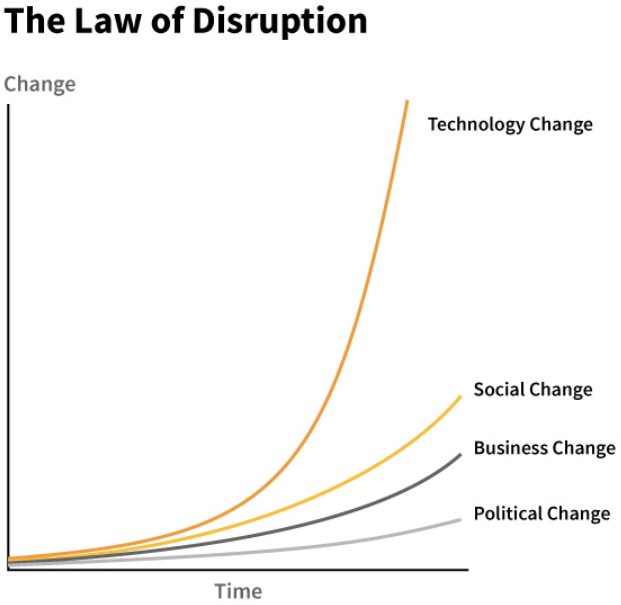
los nuevos métodos del *fayolismo* de Henri Fayol). **Así se construyó la leyenda y como consecuencia, el "Imperio Ford".**

Como anécdota final, cabe mencionar que Aldous Huxley en su celebérrima obra "*Un Mundo Feliz*", crea un personaje "distópico", tanto como lo es la propia obra en sí misma, Mustafá Mond, que ostenta el cargo de interventor mundial de Europa Occidental. Huxley le da a Mond el título honorífico y distintivo, casi "divino", de "*Su Fordería*", en clara alusión y en reconocimiento al padre del Ford T y de la fabricación en cadena.

Curva de adopción y Ley de Disrupción Tecnológica

Como hemos visto en el caso del Ford T, la curva de adopción y su permanencia en el tiempo de estas tecnologías disruptivas, es lo que marca la diferencia en cuanto a su impacto en la economía y la sociedad. Existen casos muy paradigmáticos en la historia reciente.

Baste como ejemplo decir que Internet tardó cuatro años en alcanzar la cifra de cincuenta millones de usuarios, mientras que algunos videos doméstico aparecidos en Facebook tardan 24 horas en alcanzar esa misma cifra de visualizaciones. ¿Quiere esto decir que un video de una señora en su coche, con una máscara



Fuente: Larry Downes The Law of Disruption

del inolvidable Chewbacca de Star Wars, con cincuenta millones de visualizaciones en Facebook en 24 horas, va a tener más importancia y relevancia histórica que Internet, que tardó en alcanzar los cincuenta millones de usuarios cuatro años?. Evidentemente, no.

Lo que sí quiere decir es que **la curva de adopción de las tecnologías disruptivas** hay que observarla y analizarla en su conjunto y desde una visión holística.

Por tanto, el análisis de las expectativas del mercado y su sobrevaloración (o no) en el pico de "popularidad", así como su tiempo de maduración y usabilidad y, por último, su permanencia, desaparición, sustitución (por otra disrupción) o su evolución en el tiempo mediante la innovación dependen de factores no solamente técnicos o económicos, sino de aspectos sociales y culturales. Y estos últimos en mayor medida.

Esta curva de adopción ha sido estudiada por innumerables autores y empresas de consultoría, pero voy a traer aquí dos visiones diferentes, aunque muy complementarias.

La primera es una visión gráfica. Es la **Curva o Ciclo de Sobrevaloración** (o "sobre-expectativas", o "Hype Cycle" en inglés) **de la consultora Gartner**.

Gartner (https://www.gartner.com/en) es una empresa consultora tecnológica, dedicada y especializada en el sector de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación). Publican todos los años su curva relativa a los principales motores de la industria tecnológica, haciendo mucho hincapié en las principales innovaciones y tecnologías disruptivas que han aparecido, están apareciendo e, incluso, van a aparecer.

Esta curva intenta representar de una forma metodológica y basada en un análisis riguroso del mercado tecnológico, el *proceso o ciclo de vida que vive una nueva innovación o disrupción tecnológica*, desde que se produce el lanzamiento hasta que alcanza su

madurez y es aceptada y adoptada entre un 20-30% de su mercado accesible o potencial.

Es muy interesante analizar esta *Curva o Ciclo de Sobrevaloración* ya que nos va a permitir identificar aquellas tecnologías disruptivas que en un futuro (a corto y medio plazo) pueden llegar a formar parte de nuestro día a día, y de qué forma podremos desde nuestras empresas estar preparados para adoptarla o no, dependiendo de nuestras capacidades y nuestras prioridades de negocio.

Más adelante daré las pautas de cómo podemos afrontar estas disrupciones en nuestros negocios.

La segunda, es la **Ley de Disrupción de Larry Downes**. En este caso, se trata de una aproximación más academicista, y que Downes reflejó en su *best-seller* "*The Laws of Disruption*". Larry Downes es consultor tecnológico y periodista.

En el libro, Downes explica como la "vida digital" ha cambiado.

Explica como **el proceso de adopción al cambio tecnológico** *es mucho más rápido, desde que surge una tecnología disruptiva, por parte de la Sociedad, del Consumidor.* Esto produce, en muchos casos, un **cambio en los comportamientos de la Sociedad** (nuevas formas de comunicación y de relación, a todos los niveles), *que ni el Mercado, ni la Política de los Estados son capaces de asimilar a la misma velocidad.*

Y esa diferencia en el proceso de adopción del cambio, es el "*gap*" más importante que ha de salvar toda disrupción tecnológica:

La aceptación y adopción del cambio social que provoca el cambio tecnológico, una vez se haya producido (o haya signos muy evidentes que se esté produciendo), debe de ir acompañado de la adopción de ese cambio por parte del Mercado, y cómo los Gobiernos adaptan las normas establecidas para que el cambio se produzca de una forma real, en todos los niveles de la Sociedad.

Explica como hay dos fuerzas que están dirigiendo esta Ley de Disrupción:

- **Ley de Gordon Moore** (cofundador de Intel): en 1965 predijo que "*el número de transistores en un circuito integrado se duplicará aproximadamente todos los años*". En 1975 predijo cada 2 años y finalmente un ejecutivo de Intel (David House) lo ajustó a un período de 18 meses y… ¡sigue siendo así en la actualidad!

  La miniaturización está permitiendo acceder a tecnologías de altísimo rendimiento (los chipset actuales que tenemos en nuestros ordenadores domésticos), abaratando los costes y haciendo accesible y asequible a la sociedad en general una tecnología que era impensable hace unos diez o quince años. El ciclo de adopción es cortísimo y casi no nos da tiempo a disfrutar de nuestro último smartphone o laptop, cuando ya ha salido la siguiente versión, con mayor capacidad de procesamiento y almacenamiento, más funcionalidades e incluso menor coste.

  En este sentido, Reid Hoffman, cofundador de LinkedIn, cofundador y accionista de PayPal, inversor tecnológico (*Greylock Partners* es su firma de *venture capital*) y creador de la primera (y fallida) red social online SocialNet, hizo un alegato en favor de los fabricantes de productos electrónicos. Hoffman levantó la voz de alarma advirtiendo que, si bien se seguía dando la Ley de Moore, también era cierto que "t*odos los años, los productos tecnológicos cuestan menos y hacen más cosas*". Lo que se ha venido en llamar, un tanto anecdóticamente, la Ley de Hoffman.

- **Ley de Robert Metcalfe** (fundador de 3Com y coinventor de la Ethernet): en 1976 Metcalfe era considerado uno de los *gurús* de las redes de telecomunicaciones y de Internet. Aquí hay que hacer un inciso aclaratorio: Internet había nacido el 29 de octubre de 1969 y podemos

considerarlo, sin temor a equivocarnos, como la mayor disrupción que el ser humano haya conocido desde el descubrimiento del fuego y, de hecho, cambió el mundo y continúa haciéndolo. Los *padres* de Internet, Vinton Cerf, Leonard Kleinrock, Robert Kahn y Lawrence Roberts, se reunieron el año pasado en la Universidad de UCLA para celebrar los 50 años de Internet y compartieron la "buena salud" de que hace gala la Red, así como los peligros que la acechan. Recomiendo al lector que disfrute con las entrevistas, charlas, paneles y lecciones magistrales que tuvieron lugar en UCLA el 29 de octubre de 2019.

Metcalfe definió el valor de una Red de Telecomunicaciones, cualesquiera que fuera, y no solamente Internet, por el número de usuarios del propio sistema de comunicaciones. De hecho, Metcalfe como exitoso ingeniero que había desarrollado el estándar de Ethernet, aplicó inicialmente esa regla para las redes basadas en ese nuevo estándar. Posteriormente se ha comprobado que era aplicable a todos los ámbitos donde exista una red de comunicaciones, ya sea física o virtual (redes sociales).

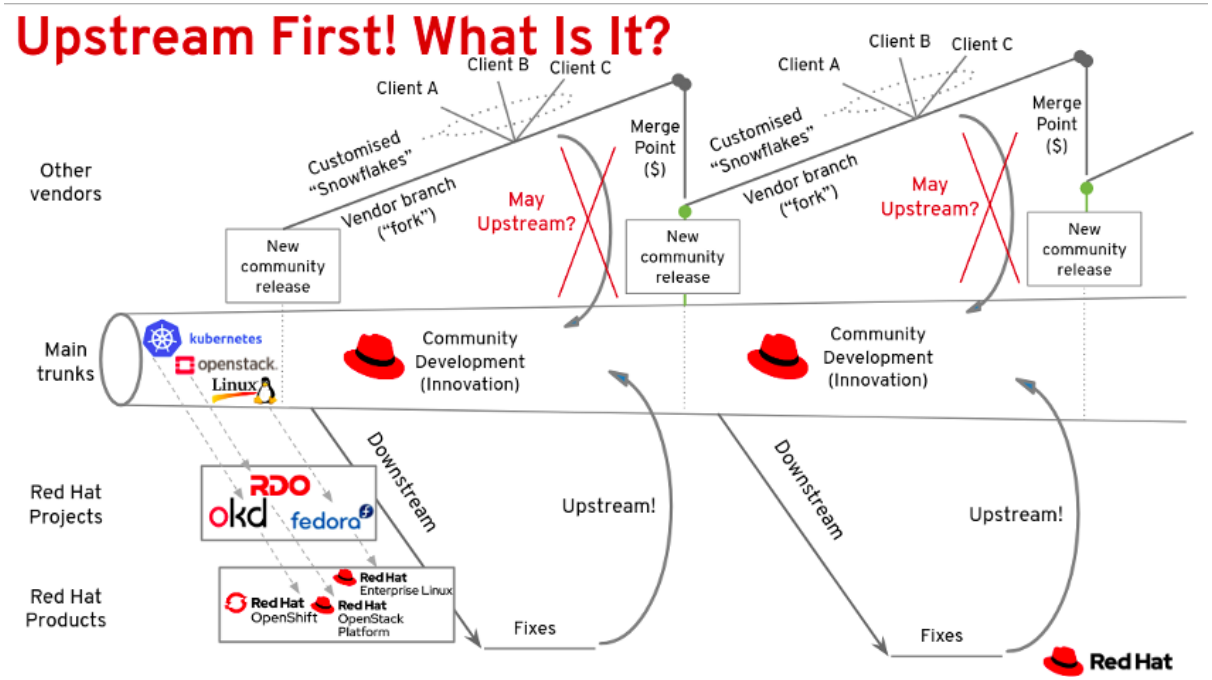
Y así formuló su famosa ley:

"El valor de una red de telecomunicaciones aumenta proporcionalmente al cuadrado del número de usuarios del sistema".

(Vídeo: Ley de Bob Metcalfe, en Youtube)

Facebook no valía nada cuando tenía cientos de usuarios. Al finalizar el año 2004, el primer año de su lanzamiento, tenía ya más de un millón de usuarios, pero en 2006, dos años después de su nacimiento se acercaron a los seis millones de usuarios activos mensuales y a los cien millones de dólares de facturación. Al año siguiente, la cifra se multiplicó por cinco. El primer día de su cotización en el NASDAQ (un 18 de mayo de 2012), alcanzó el valor de 100.000 millones de dólares, con algo más de 900 millones de usuarios activos mensuales. Y así ha seguido su evolución.

Según información de *Statista*, en marzo de 2019 Facebook tenía 1.560 millones de usuarios activos diariamente y más de 2.375 millones de usuarios activos al mes. ¿Podría llegar a valer Facebook más que Apple? Solo el tiempo lo dirá.



Fuente: Red Hat - Proceso de Innovación en Red Hat

Conclusión : ¿Cómo adaptarnos al cambio? - Ecosistemas de Innovación

¿Dónde están los nodos o *hubs* de innovación? ¿Dónde se encuentran las comunidades que están haciendo real la innovación y permitiendo que surjan estas tecnologías disruptivas? ¿Puedo tener acceso a la Innovación?

Existen grandes *hubs* de innovación a nivel mundial, repartidos geográficamente de una forma bastante ordenada y clara: Estados Unidos y Canadá, Asia (especialmente China), India y, en menor medida, Europa, mal que nos pese.

España es uno de los países que más está invirtiendo en I+D+i y donde las entidades públicas y privadas están apostando por el desarrollo de *hubs* de innovación repartidos por toda la geografía Española.

El caso más paradigmático de innovación es Israel, hacia donde miran la mayoría de los *hubs* de innovación y de donde los **Ecosistemas de Innovación** toman gran parte de su estrategia y metodología e intentan replicar el modelo de éxito que ha llevado a Israel a posicionarse como uno de los países que más innovación realiza, desarrolla y plasma en nuevos productos y en donde mayor número de nuevas empresas tecnológicas salen a la luz anualmente.

Es cierto que su modelo de innovación ha hecho ensombrecer cualquier otro que haya surgido. Por ejemplo, Israel tiene más científicos e ingenieros per cápita en el mundo y en 2019 presentó más solicitudes de patentes que todos los países latinoamericanos juntos. De hecho, este país es considerado hoy un centro mundial de innovación y se ha ganado el título de *Start up Nation*, al ser una de las incubadoras más dinámicas de la ciencia, la tecnología y la innovación que el mundo haya visto. (https://www.milenio.com/opinion/jonathan-peled/columna-jonathan-peled/israel-como-modelo-de-innovacion)

No voy a entrar a analizar en detalle el modelo de éxito de innovación de Israel. Simplemente diré que su metodología de ***Upstream*** (proceso cíclico de desarrollo e "incubación" de las comunidades, en general *Open Source*, y *Start Ups* tecnológicas) es donde se está produciendo y generando la mayoría de la innovación actual, y de ***Downstream*** (proceso de "carterización" de la innovación a través del lanzamiento comercial de las soluciones empresariales que han sido "incubadas" y desarrolladas en el *Upstream*) que permite el acceso del capital de inversores y *venture capital*, y que crea el marco común donde se capitalizan y comercializan las nuevas soluciones y tecnologías, es una paradigma difícil de sustituir a día de hoy.

Posteriormente, las mejoras de las soluciones del entorno empresarial, son "subidas" al *Upstream* de la innovación y de las comunidades, manteniendo ese "ciclo virtuoso" de la Innovación vivo permanentemente.

Empresas como Red Hat en EEUU están desplegando ese modelo desde hace 25 años con total éxito, posicionándose en la actualidad como la compañía de *Open Source* más grande e importante del mundo. Su modelo de innovación se basa, precisamente, en el las comunidades de desarrolladores *Open Source* (más de un millón de proyectos, con más de cuarenta millones de desarrolladores actualmente) y la adaptación de esas nuevas soluciones *software* al mundo empresarial, el *Downstream*, aportando Red Hat el "caparazón" que toda solución *software* empresarial requiere: *SLAs, Updates, Patching*, seguridad, red de comercialización y soporte, etc. Y dónde el ciclo se repite (*Upstream*), haciendo de la innovación un "ciclo virtuoso sin fin".

La adopción de estas tecnologías no implica el cambiar radicalmente nuestro modelo de negocio, incluso el negocio mismo. Pero si se trata de tener una **Estrategia de Innovación y de una Metodología de Acceso y Adopción de la Innovación.**

A mí me gusta siempre decir que una empresa, cualquiera que sea su ámbito de desarrollo, no debería tener una "estrategia" de innovación. La estrategia de la empresa en sí misma, debería de estar enfocada a la Innovación. Y para ello, **los Ecosistemas de Innovación juegan un papel fundamental.**

En definitiva, de cara a nuestra empresa o negocio cualesquiera que sea este, se trata de adaptarnos y de hacer "nuestras" aquellas tecnologías que mejor se puedan adaptar a nuestros procesos productivos, visto desde cinco diferentes ángulos o perspectivas, que configuran las **cinco variables de la Innovación:**

- Se trata de saber y analizar en qué medida las nuevas tecnologías nos son útiles y dónde debemos adaptarlas. Tarea nada fácil y que puede requerir excesivo tiempo y dinero sino se hace con una cierta metodología. Aquí nos pueden ayudar mucho los Ecosistemas de Innovación que gestionan extremo a extremo el proceso de Innovación.

- Se trata también y de forma recíproca, de cómo deberemos adaptar nuestros procesos de negocio y de relación con nuestros clientes y proveedores a las nuevas tecnologías. Y de cómo esas nuevas tecnologías serán aplicadas e integradas en dichos procesos. Los **Ecosistemas de Innovación** pueden ayudarnos también a adaptar nuestros procesos de negocio.

- Se trata de cómo sincronizar el cambio con nuestro día a día. La introducción de las nuevas tecnologías no tiene por qué implicar un cambio radical (de la noche a la mañana) en los modos y maneras con los que habitualmente desarrollamos nuestra actividad profesional. Pero sí implicará una transformación constante, adaptándonos a los nuevos métodos y procesos. Las *metodologías Agile* nos pueden ayudar mucho en ese proceso de adaptación y de mejora. Los **Ecosistemas de Innovación** que incorporan entornos virtuales *Agile* nos pueden ayudar mucho.

- Se trata también de analizar cómo este cambio, y la transformación social que de él se derive, va a afectar a nuestras organizaciones: desde el primer ejecutivo hasta el último empleado. Y de cómo están cambiando los objetivos, las competencias y los valores en las organizaciones de la Economía Conectada. La adaptación e incorporación de TODA la organización en pos de "abrazar" la Innovación como fuente de riqueza, va a ser clave. Los Ecosistemas de Innovación que incorporan herramientas de selección de proyectos, mediante modelos de "votación" abierta, donde los propios empleados pueden participar, nos puede ayudar mucho también.

- Se trata de cómo tener una orientación clara hacia el cliente, casi obsesiva. No basta sólo con aprovechar y aplicar la innovación tecnológica a nuestros procesos, lo cual, sin duda, favorecerá dicha orientación. Se trata de cómo mejorar la impresión emocional que perciben nuestros clientes del servicio que reciben. Ese *feeling* se conoce como los *intangibles* de nuestra oferta de productos y servicios. También los **Ecosistemas de Innovación** nos pueden ayudar. El poder hacer partícipe en el proceso de innovación a nuestros clientes desde el primer paso, incorporándoles en la selección de proyectos y "entregables" finales, nos va a permitir tener un posicionamiento muy positivo (de toma de confianza) con nuestros Clientes.

- Y por último, se trata de trabajar e investigar en las nuevas concentraciones y alianzas que están surgiendo. A través de este análisis, sabremos si el nivel de especialización, de agregación de gasto y de economía de escala que nos aportan ciertas concentraciones de capital son útiles e interesantes para nuestro negocio. Y tanto en alianzas complementarias, con objetivos estratégicos diferentes a los nuestros, como estratégicas para nuestro negocio. Y, por otro lado, si nuestra organización y nuestros procesos de negocio están preparados, una vez imbricados en la nueva estructura, para asumir ese cambio. Por supuesto que también los Ecosistemas de Innovación nos van a ayudar. La visibilidad que nos aportan de dónde se está produciendo la innovación a través de los modelos de *Machine Learning* que utilizan (como los "cerebros" del Ecosistema) que están permanentemente

> buscando nuevas fuentes de innovación (allí donde se está produciendo) y facilitándonos esa búsqueda, dejándonos a "golpe de click" el acceso de las *Start Ups* y *Hubs* de Innovación, nos van a servir de una gran ayuda.

En la medida en que sepamos manejar estas **cinco variables de Innovación**, adaptarnos a estos nuevos retos y utilizar estas oportunidades en el corto y medio plazo, así de exitosa será nuestra introducción y adaptación a los modos y maneras que forman y constituyen la Economía Conectada.



José Fuertes
Fundador y CEO OWO y Wiemspro

José Fuertes Peña, Fundador & CEO en OWO y Wiemspro. Ingeniero Industrial. Emprendedor apasionado e inconformista con pensamiento disruptivo al que le encanta innovar. Trabajador incansable especializado en cubrir necesidades del mercado con productos innovadores. Medical Cables, Wiemspro y OWO.

» La experiencia de...

Durante la experiencia en **digitalXborder**, estaba inmerso en el diseño y creación de un nuevo producto, basado en innovaciones y mejoras de la tecnología que me habían llevado a cursar esta experiencia digital. Esto me sirvió para establecer unas bases aún más sólidas en todas las decisiones estratégicas que aún me quedaban por tomar, para la creación del producto y lógicamente para su comercialización. Hablar y compartir experiencias con profesionales, que dedican su vida al mundo digital, te enriquece y te ofrecen ese plus que todo directivo necesita para que los equipos estén alineados con lo que necesita el cliente, saber de qué manera lo necesita y que esa experiencia sea siempre la mejor.



Hacia una organización ágil: ¿por dónde empezamos?

Resumen

Conocer qué es una organización ágil, y por qué es importante llegar a serlo es algo con lo que cada vez estamos más familiarizados. Sin embargo, averiguar cómo llevar a cabo una transformación ágil es otra cuestión. En este capítulo se aborda, por un lado, un análisis de las diversas metodologías más habituales que las organizaciones han empleado en la gestión de proyectos; por otro, qué metodología es la más adecuada en función de la naturaleza del proyecto y, por último, si nos planteamos llevar a cabo un proceso de transformación ágil, cuáles son las estrategias por las que se puede optar.



Juan Ramón Campos
Director – Stigmergy

Metodologías tradicionales frente a marcos de trabajo ágiles

La gestión de proyectos ha ido mejorando continuamente con el tiempo para aportar a las empresas formas más eficientes de desarrollar soluciones en todos los departamentos de la organización. Así, se utilizan una amplia variedad de marcos de trabajo, que van desde los más tradicionales, como el conocido modelo en cascada o *waterfall* (Royce, 1970), hasta los más ágiles, tales como Scrum, XP o Kanban.

El primero se basa en un proceso secuencial de fases que requiere la finalización completa de una fase antes de pasar a la siguiente, pasando por la recopilación de los requerimientos al inicio, el diseño de la solución objetivo, su traducción en un conjunto de especificaciones técnicas, la interpretación de estas por parte del equipo técnico, el desarrollo de la solución, su testeo técnico y funcional y, finalmente, el pase a producción. Este enfoque se caracteriza por varios elementos: una planificación predictiva, una documentación exhaustiva, estrictos controles, escasa involucración del cliente después de la fase de toma de requisitos inicial y la entrega de un producto o solución acorde con las especificaciones originales. La arquitectura es un ejemplo de disciplina donde se utiliza la gestión de proyectos predictiva.

El modelo en cascada ha demostrado ser adecuado para proyectos en los que los requerimientos iniciales no están sujetos a cambios motivados por la competencia o la volatilidad del mercado, y en los que existe un bajo riesgo de que la solución final se vuelva obsoleta durante el proceso de desarrollo de esta, o poco tiempo después. De hecho, el modelo en cascada sigue siendo el modelo más utilizado por la mayoría de las organizaciones.

Sin embargo, cuando se tienen que abordar proyectos en contextos de incertidumbre, donde no es posible especificar *a priori* todos los requisitos del proyecto, sino que hay que ir descubriéndolos paso a paso a partir de cada nueva entrega, es cuando los marcos de trabajo ágiles resultan más eficaces, al permitir reducir el riesgo de las posibles desviaciones entre las necesidades del producto y los requerimientos iniciales. En definitiva, los marcos ágiles permiten a las organizaciones responder mejor al cambio: de hecho, lo aceptan en lugar de verlo como una amenaza a la estabilidad del proyecto.

En la Tabla 1 se determina el estilo de gestión que aplicar en función del entorno en el que se desenvuelva la organización. En entornos simples es donde mejor encaja la utilización del modelo en cascada, mientras que para entornos complicados y complejos son más aconsejables los marcos de trabajo ágiles.

		Características	Forma de gestión
Entorno	Simple	▪ Repetición de patrones y eventos. ▪ Claras relaciones causa-efecto. ▪ Gestión basada en hechos. ▪ Conocimientos maduros y establecidos.	▪ Utilización de buenas practicas ▪ No es necesaria una comunicación muy intensiva. ▪ Establecer y optimizar procedimientos. ▪ Mando y control.
	Complicado	▪ Más predictibilidad que impredecibilidad. ▪ Gestión basada en hechos. ▪ La experiencia y los conocimientos permiten resolver problemas.	▪ Utilizar expertos para obtener puntos de vista. ▪ Usar métricas para mantener el control. ▪ Valorar, analizar y actuar. ▪ Mando y control.
	Complejo	▪ Mas impredecibilidad que predictibilidad. ▪ Respuestas emergentes. ▪ Simultaneidad de ideas.	▪ Crear entornos limitados de actuación. ▪ Incrementar el nivel de interacción y comunicación. ▪ Liderazgo de servicio. ▪ Generador de ideas ▪ Probar, valorar y actuar.
	Caótico	▪ Mucha turbulencia. ▪ No existe una clara relación causa efecto. ▪ Muchos factores desconocidos. ▪ Muchas decisiones y poco tiempo.	▪ Acción inmediata para re-establecer orden. ▪ Priorizar y seleccionar acciones factibles. ▪ Focalizarse en "lo que funciona" y no en "lo perfecto" ▪ Actuar, analizar y corregir.

Fuente: SIAG Consulting (2019). Adaptado de Stacey (2010).

Los marcos de trabajo ágiles

A principios de la década de 1990 comenzaron a ponerse de relieve las deficiencias del modelo en cascada aplicado al desarrollo de *software*. Inspirados por el artículo "The New New Product Development Game" de Takeuchi y Nonaka publicado en 1986, Jeff Sutherland y Ken Schwaber empezaron a hablar del concepto de Scrum como una alternativa a los marcos de trabajo tradicionales con el objetivo de encontrar la manera de desarrollar *software* con éxito. Ese fue el inicio de los marcos de trabajo ágiles que se popularizaron principalmente después de la publicación del Manifiesto Agile , donde se establecieron los cuatro valores y doce principios operativos que los caracterizan.

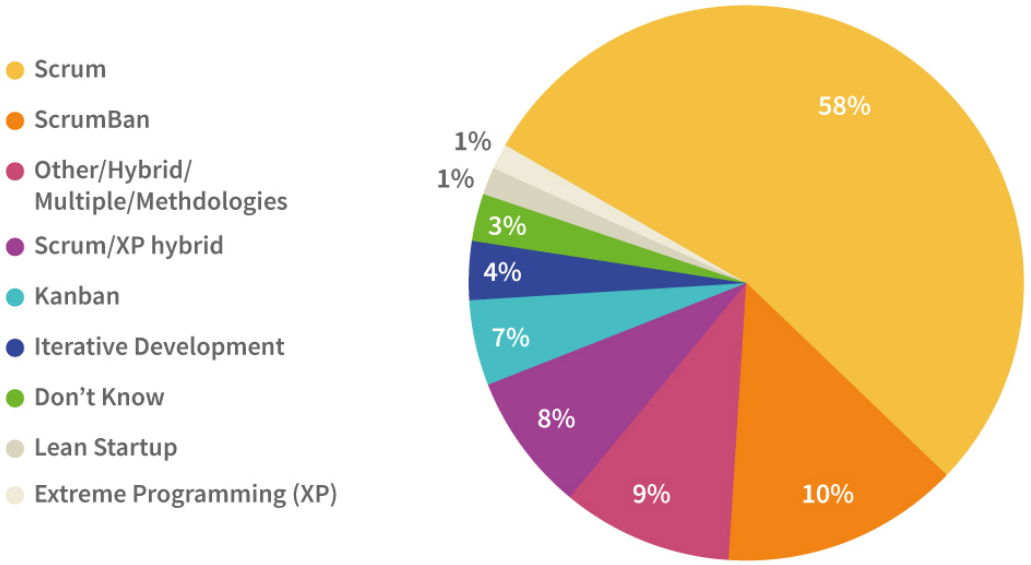
Después del Manifiesto *Agile*[1] bastantes compañías (véase el caso de ING en el apartado de *Links* de vídeos de este capítulo) han cambiado o intentando cambiar sus procesos a una forma más dinámica de trabajo. Según el *14º Informe anual sobre el estado de la agilidad*, entre las empresas que utilizan marcos de trabajos ágiles, Scrum es el más extendido (Figura 1), si bien un porcentaje muy elevado de organizaciones combinan buenas prácticas de diferentes métodos dependiendo de sus características, objetivos y estrategia.

Introducción a Scrum y Kanban

Los dos marcos de trabajo ágiles más populares son **Scrum** (Sutherland, 2015) y **Kanban**. Ambos marcos se caracterizan por optimizar el valor ofrecido al cliente al mejorar la eficiencia, efectividad y previsibilidad de un proyecto.

Scrum es un proceso empírico que se basa en la experiencia y que se sustenta sobre estos dos pilares:

- **Transparencia:** todas las cuestiones de un proceso que influyen en su resultado deben ser visibles para todos aquellos miembros que gestionan dicho resultado.
- **Inspeccionar y adaptar:** En intervalos de tiempo pequeños, conviene parar lo que se esté haciendo, revisar lo que se ha hecho, y observar si sigue siendo lo que se debería estar haciendo y si se puede hacer mejor.



Fuente: digital.ai (2020)

(1) https://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html

Para ejecutar el trabajo, se definen tres roles específicos: Propietario del Producto (*Product Owner)*, que es el responsable del valor del producto; *Scrum Master* es el responsable del cumplimiento de las reglas del marco de trabajo Scrum, y Equipo de Desarrollo, que se caracteriza por ser autoorganizado[2] y multifuncional. El flujo de trabajo se estructura alrededor de cinco eventos o ceremonias principales:

- **Planificación del sprint:** reunión de trabajo que marca el inicio de cada *sprint*, en la que se determina cuál es el objetivo del *sprint* y las tareas necesarias para hacerlo. El resultado de esta reunión es la pila del sprint (*sprint backlog*).

- **Sprint:** período de tiempo en el que el equipo ejecuta las tareas acordadas durante la planificación del *sprint*. Los sprints tienen una duración de entre 2 y 4 semanas, y es consistente a lo largo del tiempo que dura el proyecto. El resultado del *sprint* se conoce como **Incremento del producto**, y tiene como característica el ser susceptible de pasar a producción.

- **Scrum diario:** breve reunión diaria del equipo con una duración de alrededor de 15 minutos, en la que se planifica la carga de trabajo para las próximas 24 horas. La finalidad de esta reunión es construir un equipo enfocado, potenciando la colaboración y el rendimiento.

- **Revisión del sprint:** Análisis e inspección del incremento generado en el *sprint*, y adaptación de la pila de producto (*product backlog*), que representa los requisitos del producto/proyecto ordenados en función de la prioridad establecida por el propietario del producto (*product owner*).

- **Retrospectiva:** con una duración aproximada de 3 horas, en esta reunión el equipo crea un plan de mejora para el siguiente *sprint*.

Por lo que respecta a **Kanban**, este marco de trabajo sigue los siguientes principios:

- **Visualizar la carga de trabajo:** divide el flujo de trabajo en estados (columnas), cuya denominación inicial puede ser tareas por realizar, en curso y finalizadas, constituyendo un tablero kanban. Los elementos de trabajo (tareas) se representan en tarjetas donde se describe la actividad que hay que realizar. Las tarjetas se mueven por el tablero reflejando el flujo de trabajo.

- **Limitar el trabajo en curso:** hay que centrar el esfuerzo en acabar las tareas, en crear valor. Por ello, se asignan límites a la cantidad de tareas que pueden encontrarse en progreso en cada estado del flujo de trabajo. Se persigue la máxima: "deja de empezar, comienza a terminar".

- **Gestionar y mejorar el flujo:** se gestiona y monitoriza la velocidad del flujo mediante el uso de métricas, con el objetivo de conseguir que sea cada vez más rápido y fluido. Ello se consigue evitando los dos problemas más importantes: cuellos de botella y tiempos muertos.

- **Establecer políticas explícitas:** resulta esencial que el equipo comprenda el estado del trabajo y cómo necesitan hacer su tarea para garantizar el progreso. Ello requiere que el proceso esté bien definido y sea conocido por todos los miembros del equipo.

- **Mejora continua:** los equipos comparten propuestas para mejorar los procesos a la búsqueda de la máxima eficiencia.

Manten un equilibrio entre la transformación ágil y la operativa en curso

Como puede observarse, existen bastantes diferencias entre Scrum y Kanban, pero el más significativo es que mientras Scrum trabaja con iteraciones de tiempo fijo, Kanban lo hace en una cadencia de flujo de trabajo continuo, sin plazos limitados, con una

Es un equipo dirigido y organizado por sus propios miembros para alcanzar los objetivos especificados por el Propietario del Producto dentro, obviamente, de las limitaciones de su entorno (Appleton, 2009).

entrega bajo demanda. Este aspecto condiciona que las organizaciones utilicen Kanban en departamentos que realicen “trabajos no planificables”, entendidos como aquellos que, por su naturaleza, no son posibles de tratar dentro de un proceso Scrum habitual. En general, este tipo de trabajos se enmarcan en lo que se conoce como *business as usual* (BAU) y no se trata de trabajo no previsto, sólo que resulta difícil de abordar con Scrum, ya que no forma parte de una pila de producto (*producto backlog*). Kanban suele utilizarse en departamentos más allá de los propiamente técnicos, como el de marketing o el legal.

Beneficios

Los principales beneficios que proporcionan los marcos de trabajo ágiles son las siguientes:

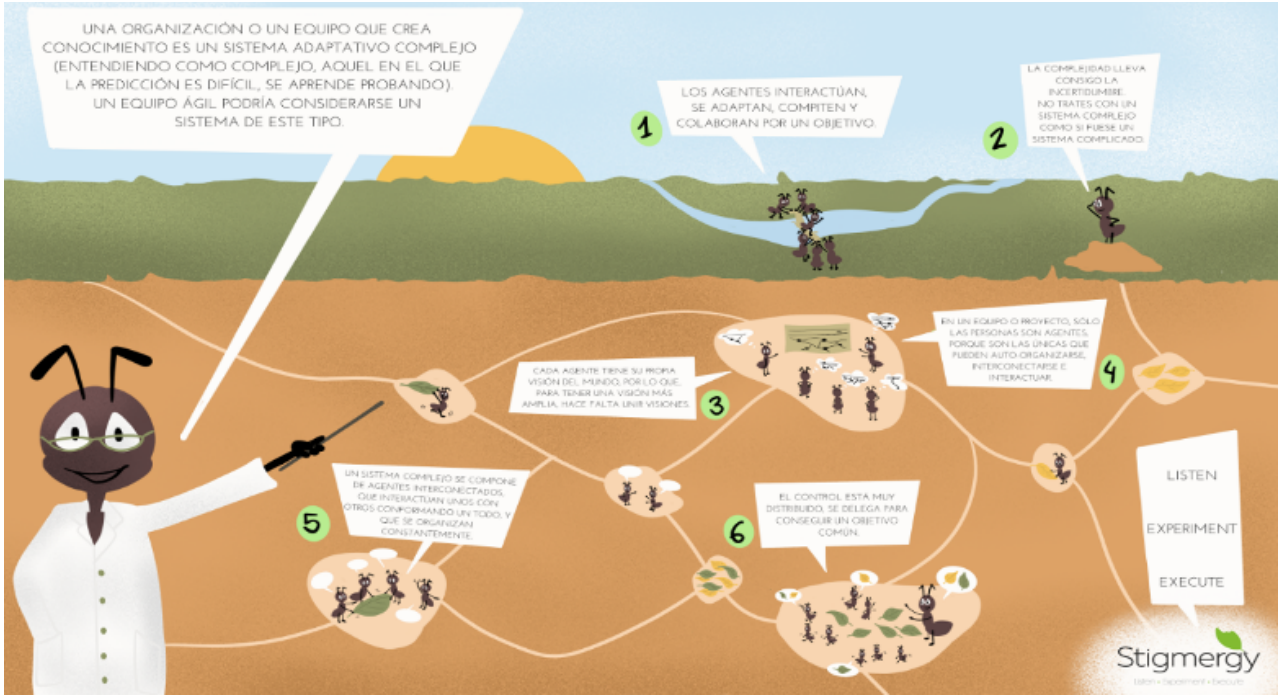
- **Adaptación y gestión de prioridades:** minimiza los errores en los entregables y mejora la experiencia y las funcionalidades para el cliente.
- **Visibilidad del trabajo:** introduce eficiencia en el proceso al acortar los ciclos de ejecución y un alineamiento (comunicación) que minimiza los tiempos de reacción y la toma de decisiones.
- **Equipos más motivados y comprometidos:** mejora la satisfacción de los empleados y genera conciencia de equipo.

La transición hacia organizaciones ágiles

Hay un creciente reconocimiento de los beneficios que proporciona la agilidad a las organizaciones, pero evolucionar a un modelo operativo ágil es difícil, especialmente para empresas ya establecidas. Hay varios caminos hacia la agilidad y una amplia variedad de puntos de partida, si bien las organizaciones ágiles comparten una serie de características comunes (Figura 2).

Cualquier transformación ágil en una organización debe ser tanto integral como iterativa. Esto es, integral en el sentido de que afecta a la estrategia, la estructura, las personas, los procesos y la tecnología (Figura 3), e iterativa en el sentido de que no todo puede planearse de antemano (Brosseau et al., 2019).

Hay muchos caminos diferentes hacia la agilidad empresarial. Algunas organizaciones nacen ágiles, esto es, utilizan un modelo operativo ágil desde el principio. En cuanto a otras, en términos generales, se observan



Fuente: Stigmergy (2019)

tres tipos de estrategias hacia la agilidad: **Paso a paso** (*Step-wise*), que conlleva un enfoque sistemático y más discreto; **Global** (*All-in*), que implica un compromiso de toda la organización para ser ágil y una serie de olas de transformación ágil; y, por último, **Emergente** (*Emergent*), que representa esencialmente un enfoque de abajo hacia arriba.

La transformación hacia una organización ágil no es un proceso sencillo. Es necesario apoyarse en colaboradores externos con experiencia

Las organizaciones que utilizan un modelo operativo ágil desde el principio son relativamente comunes en el sector de la tecnología (por ejemplo, Spotify o Netflix), con ejemplos menos frecuentes en otras industrias (Hilcorp, una compañía norteamericana de petróleo y gas). Pero lo habitual es que la amplia mayoría de las organizaciones tengan que realizar una transformación para adoptar la agilidad empresarial. Esas transformaciones varían en cuanto a ritmo, alcance y enfoque, pero todas ellas contienen un conjunto de elementos comunes a lo largo de dos amplias etapas que se retroalimentan en una espiral de mejora continua:

- **Aspiración, diseño y realización de una prueba piloto.**

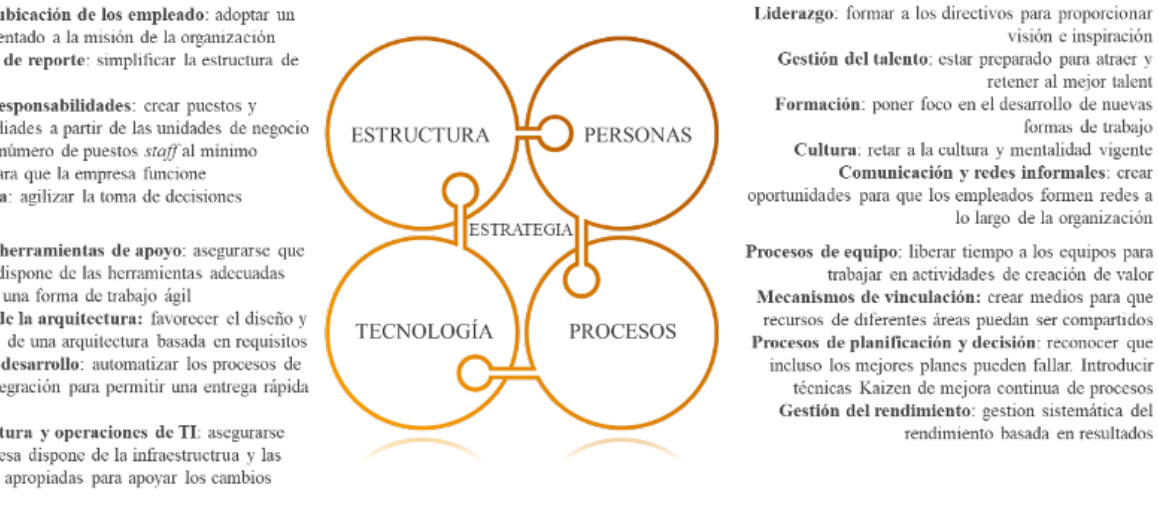
  i. La alta dirección crea una visión compartida transformadora del futuro ágil. **Planificar la gestión del cambio.** Identificar en la organización a los perfiles que puedan favorecerla.

  ii. Lanzar una prueba piloto en un área definida para probar el funcionamiento de los marcos de trabajo ágiles que se adopten, así como para evaluar su impacto.

  iii. Plan de formación acompañado de un plan de comunicación con el objetivo de ganar adeptos.

- **Escalar y mejorar.**

  i. Despliegue de células ágiles para transformar la columna vertebral de la organización, con el soporte de un enfoque sistemático que permita ir desarrollando nuevas capacidades.



Fuente: Stigmergy (2019)

Uno de los aspectos más importantes en este proceso es la necesidad de crear un **equipo de gestión del cambio** como pieza coordinadora esencial de la transformación ágil. Pero no se trata de una oficina tradicional de gestión de proyectos, sino que el énfasis tiene que estar en habilitar a los demás elementos de la transformación, ayudar a eliminar los impedimentos que surjan y a catalizar el cambio cultural.

La cultura es un elemento clave de la transformación ágil

Conviene no infravalorar la importancia de invertir en desarrollar una cultura que allane el camino hacia una organización ágil, ya que la agilidad es, ante todo, una mentalidad, una forma de pensar. Sin la mentalidad correcta, aunque el resto de elementos del modelo operativo ágil se estén ejecutando de forma adecuada, los resultados estarán por debajo de los esperados.

Por el contrario, cuando los líderes y los equipos tienen una mentalidad ágil fuerte, entonces una clara aspiración por sí sola suele ser suficiente para que surja un modelo operativo ágil exitoso.

Conclusiones

A lo largo de este capítulo se han descrito los diferentes marcos de trabajo más utilizados por las organizaciones, identificando cuándo es más aconsejable utilizar uno u otro. A continuación, se han analizado dos marcos de trabajo ágiles, Scrum, que nace como una alternativa a los marcos de trabajo tradicionales con el objetivo de encontrar la manera de desarrollar *software* con éxito, y Kanban, que suele emplearse en la gestión de aquellos trabajos que se enmarcan en actividades *business as usual* (BAU).

En respuesta a un contexto externo caracterizado por la volatilidad y la incertidumbre, surge la necesidad en las organizaciones de una adaptación rápida al mismo, y de ahí, la de una evolución hacia una organización ágil como la mejor respuesta.

Salvo las organizaciones que utilizan un modelo operativo ágil desde el principio, el resto deben someterse a una transformación para adoptar la agilidad empresarial. Esas transformaciones varían en cuanto a ritmo, alcance y enfoque, pero todas ellas requieren invertir en desarrollar una cultura que allane el camino hacia la agilidad.

Vídeos

- Cómo emprender una transformación Agile – El Caso de ING (https://www.youtube.com/watch?v=e3A4wLbyK64)
- Scrum: how to do twice as much in half the time – Jeff Sutherland (https://www.youtube.com/watch?v=s4thQcgLCqk)



José Luis Fernández
Director General Urola

Ingeniero. Carrera profesional en cooperativas de Mondragón. 10 años en China gestionando una planta de fabricación y el mercado de Asia-Pacífico. Ahora gerente.

» La experiencia de...

Hace ya 8 meses que iniciamos un proyecto con un partner cercano, especialista en marketing digital. El proyecto estaba muy orientado a la mejora en la notoriedad de nuestro negocio de fabricación de maquinaria para la fabricación de envases de plástico por soplado (si, plástico, no demasiado popular, ¿eh?), en mercados en los que apenas teníamos presencia. Este proyecto también debía ser la llave para familiarizar a toda la organización con terminología y procesos digitales, más allá del marketing.

Tradicionalmente, este tipo de acciones se han encarado mediante ferias presenciales y anuncios y artículos en revistas del sector. Presenciamos mucha resistencia de todos los equipos (principalmente el área comercial) en los inicios, claro, ya que estas máquinas „jamás se van a vender por internet“.

El equipo se mostró bastante condescendiente (no hay nada mejor que decirle a un gerente un buen „te lo dije“ a tiempo) y, como no era demasiado dinero, el proyecto avanzó: cambio de web, un par de „landing pages“, acciones en Google Ads y LinkedIn Ads, artículos escritos en redes (aportando valor al lector, relevantes)... lo habitual.

La curva de aprendizaje es bastante dura: de tener de dos a cuatro consultas a través de la web pasamos a ¡cero! durante varios meses. No sabíamos que si haces cambios significativos en tu web, para Google, empiezas de cero y pierdes gran parte de tu relevancia en búsquedas.

Afinar la campaña también ha sido bastante frustrante: muchas veces los resultados de los cambios propuestos son, casi siempre, contraintuitivos. El hecho de poder repetir con bastante velocidad los ciclos prueba-error, pese a ser una ventaja a priori, tampoco ayuda. Lo que sí que jugó a nuestro favor fue eso de ser unos „vascos tozudos“ de manual.

El resultado de la primera fase del proyecto (6 meses) fue significativo pero para nada espectacular: algo más de 3.000 nuevos contactos, unas pocas decenas de consultas relevantes (muchas otras no) y un par de proyectos de instalación relevantes (¡menos mal!).

A finales del pasado febrero decidimos continuar la dinámica, pero introduciendo cambios significativos: campañas de un perfil más „outbound“, cambios profundos de estrategia de comunicación (mensajes) y acercamiento más „AGILE“.

La desgracia del COVID19 explotó en Europa y en nuestras redes. La campaña que habíamos lanzado pulsaba la tecla adecuada y llevamos varios meses con cientos de consultas y bastantes proyectos „serios“ de instalación... todo ello, claro, para luego (el hecho de que nuestros técnicos pueden viajar impide cualquier clase de transacción comercial en nuestro sector).

Pese a todo, la onda expansiva ha tocado a nuestro otro negocio (fabricación de envases), donde sí hemos crecido de una forma importante (envases para jabones, geles desinfectantes...) con muchos nuevos clientes hechos gracias a medios digitales y con acuerdos a largo plazo que nos van a permitir ejecutar nuevas inversiones.

Ahora, por lo menos, todos ya hablamos „en digital“ con naturalidad y, por ahora, no me he comido ningún „¡Te lo dije!“.

Ahora la *startup* eres tú



César Mariel
CEO – www.iristrace.com

IRISTRACE
Plan, Do, Check, Act!

Resumen

Las startups son empresas de base tecnológica que viven en un futuro incierto de manera diaria. Esta situación que vivimos hace que los periodos de adaptación a los cambios que van surgiendo, nos exijan agilidad de cambio. Hemos demostrado una agilidad sin precedentes, que ni planificando con tiempo hubiéramos sido capaces de imaginar. Hemos ideado, creado, entregado y modificado con una velocidad de vértigo: algo que, a partir de ahora, no debemos perder.

La transformación en una empresa ágil

La mayoría de las empresas se han visto forzadas a cambiar desde la forma en la que han trabajado hasta hace muy poco, hasta el producto que comercializan y cómo se comercializaba. Las reglas del juego han cambiado para todos y esto nos ha hecho experimentar una agilidad sin precedentes en nuestras compañías.

Esta forma de gestionar ha venido para quedarse, o eso espero. Es por ello por lo que, virus mediante o no, nuestras compañías y todos sus equipos han demostrado que son capaces de adaptarse a nuevos entornos con rapidez, agilidad y éxito.

El aprendizaje no ha venido sin un alto coste para muchos de nosotros, el coste de parar la empresa completamente y moverte a otro mercado, otro producto u otra realidad. El título "Ahora la *startup* eres tú" viene a reflejar este cambio que hemos sufrido y que muchas de las empresas que se han ido creando en los últimos 20 han ido experimentando en cada una de sus fases.

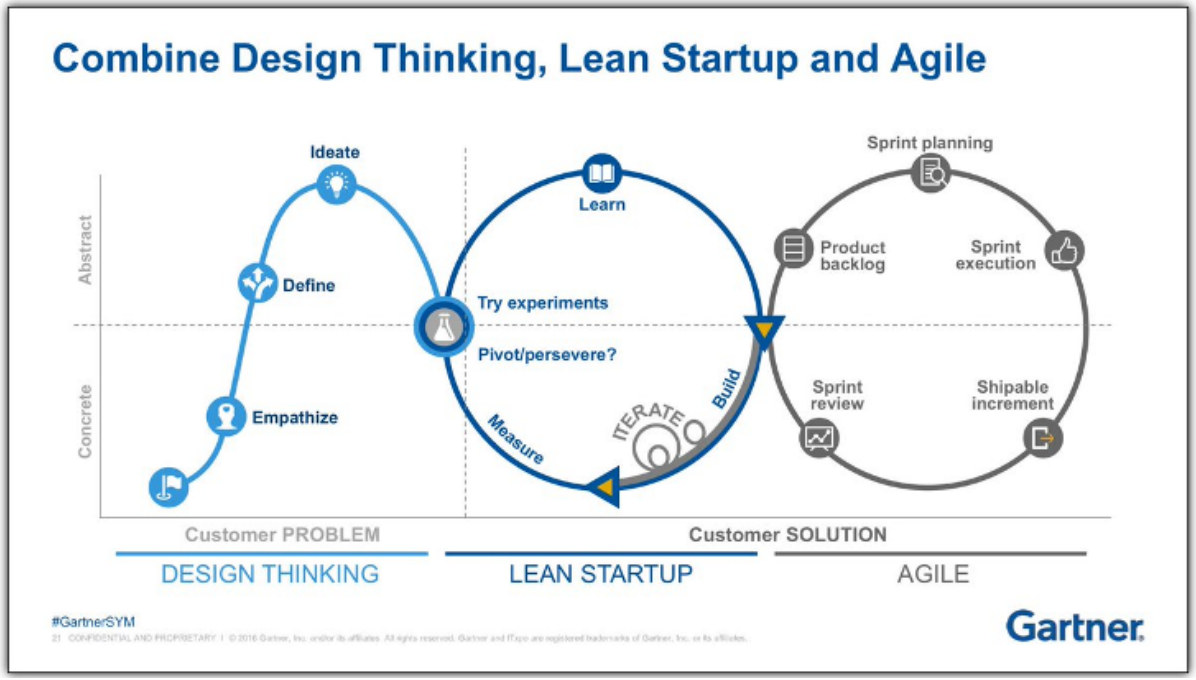
Una *startup* es una empresa cuyo único objetivo es encontrar un modelo de negocio repetible y escalable. Es decir, una empresa cuyo único fin es crecer de una manera rápida y adaptando sus productos y servicios a una sociedad cambiante, mucho más que nunca.

La base de un modelo de agilidad

El modelo de creación de valor y de rápido pivotaje se basa en una combinación de varias metodologías, *Design Thinking* para la ideación, *Lean Startup* para la creación de un producto/servicio mínimo viable y ágil para la mejora y adaptación del mismo.

Design Thinking

Esta metodología ayuda a diseñar servicios o productos mediante un proceso guiado, con distintas herramientas hasta obtener una idea que pueda ser viable en el mercado. Se basa en la observación y comprensión final de los usuarios; no tratamos de crear un producto final, tratamos de investigar una solución válida y que pueda ser real. Os dejo un ejercicio para realizar en equipo en unas 2 horas.



Fuente: *https://medium.com/serious-scrum/combine-design-thinking-lean-startup-and-agile-beware-of-waterfall-in-disguise-46b230f536c9 consultado el 16 de mayo 2020.*

En esta fase trataremos de identificar problemas y oportunidades, espacio para la "inno-imaginación". Lo primero que tendremos que hacer es convertir nuestro reto en una pregunta. Los retos deben estar enfocados a necesidades del cliente actual o futuro, tenemos que dar espacio a la creación de nuevos productos en nuevos mercados.

1.ª Fase: Replanteando el problema (45 min)

Metodología: La técnica de los 5 porqués [1]

El vehículo no arranca (El problema).

1. ¿Por qué? - La batería está muerta (*primer porqué*).
2. ¿Por qué? - El alternador no está funcionando (*segundo porqué*).
3. ¿Por qué? - La correa del alternador se ha roto (*tercer porqué).*
4. ¿Por qué? - La correa del alternador fue mucho más allá de su vida de servicio útil y no se ha sustituido (c*uarto porqué*).
5. ¿Por qué? - El vehículo no se mantiene de acuerdo con el programa de servicio recomendado (*quinto porqué, una de las causas*).

2ª Fase: Generar valor para el cliente (45 min)

Objetivo: Encontrar ideas para crear valor para el cliente en los espacios de la "inno-imaginación" de la fase anterior.

Fases:

1. Elegimos el reto de la fase anterior, una de las respuestas que hemos dado en fase 5 de la técnica de los 5 porqués.
2. Haremos un brainstorming inverso. ¿Cómo podemos conseguir el efecto contrario a lo que queremos solucionar?
3. Generamos ideas para contestar el paso 2, tratad de sacar al menos 15 ideas cada uno.
4. Una vez tengáis muchas ideas, intentad invertirlas con el foco puesto en solucionar el problema planteado en el punto 1.
5. Evaluad las ideas y analizad cuáles tienen gran potencial para ser soluciones.

Es importante recalcar que en un brainstorming inverso se deben seguir las siguientes normas: no juzgues las ideas de los demás, trata de buscar ideas locas, construye ideas sobre las de tus compañeros, no pierdas el foco del problema inicial, mantened una sola conversación activa, tratad de ser visuales e id a por cantidad.

3ª Fase: Construir para aprender (20 min)

Objetivo: Construir un prototipo del producto o servicio para usarlo como herramienta de comunicación o de aprendizaje.

Como herramienta vamos a utilizar el storyboard y para ello tenemos que contestar tres preguntas:

1. Consigue clientes: ¿Cuándo y porqué usarán los clientes el producto?
2. Mantén a tus clientes: ¿Qué tendrás que hacer para mantener a tus clientes?
3. Crece en clientes: ¿Cómo llegamos a más clientes?

4ª Fase: Comunicar (10 min)

Objetivo: Seleccionar las mejores ideas en términos estratégicos para la compañía.
Como herramienta vamos a utilizar la creación de la propuesta de valor en un *tweet* y para ello intentaremos completar la siguiente frase:

"*Para* (cliente objetivo) *que tiene* (necesidad del cliente), (nombre del producto) *es* (una categoría de mercado) *que tiene* (principal beneficio). *A diferencia de* (producto/servicio competidor) *nuestro producto/servicio tiene* (principal diferenciación del resto)."

(1) https://es.wikipedia.org/wiki/Los_cinco_¿Por_qué%3F

Esta metodología es muy abierta y puede usar muchas herramientas diferentes en cada una de las fases. En el mercado encontraréis libros con las distintas metodologías que se pueden usar en cada una de las fases, como la *Designpedia* de Juan Gasca. Recordad mezclar a vuestros equipos, que cada equipo trabaje en su reto y que haya una combinación de distintos perfiles / roles en todos ellos. Procurad que las personas que están en un escalafón superior en la empresa no bloqueen la innovación por su posición más elevada.

Lean Startup

Lean Startup es una metodología en la que unimos velocidad, iteración y creación de productos mínimos viables (MVP). Lo que se intenta en esta fase es crear un producto que tenga el valor suficiente para que nuestros *early adopters*, o primeros usuarios, puedan empezar a utilizarlo, centrado en el valor que aporta a los usuarios y con el objetivo de ir creciendo en funcionalidad y en usuarios.

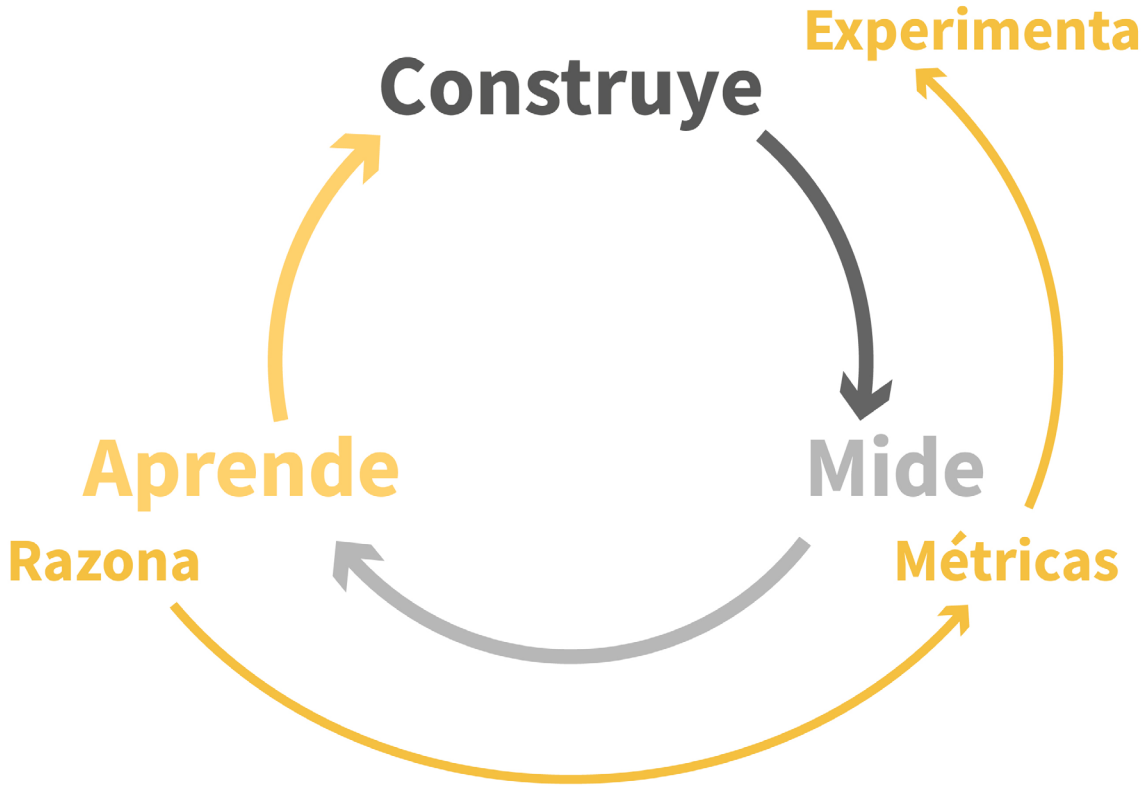
La fase de entrada a este ciclo es la fase de salida del *Design Thinking*. Acabamos de crear una posible solución al reto que se planteó: es turno de validarla, buscar al cliente ideal (ICP, *Ideal Customer Profile*) e ir iterando el producto.

El objetivo principal es construir un producto mínimo viable, algo con lo que podamos validar nuestras suposiciones y, sobre todo, aprender de nuestro futuro cliente. Queremos conocer nuevos aprendizajes, cosas que ni hemos planteado.

Producto Mínimo Viable

“Es la versión de un nuevo producto que permite a un equipo recolectar la máxima cantidad de APRENDIZAJE validado sobre clientes al menor coste”. Esta es la definición de qué es un MVP ofrecida por Eric Ries en su libro *Lean Startup*.

Su principal función es poder comenzar lo más pronto posible. Su complejidad variará según lo decidáis vosotros. Puede ser desde una prueba de humo



Fuente: elaboración propia

(*smoke test*) hasta una serie de prototipos (*wireframes* o *mockups*) que expliquen qué hará el servicio o el producto.

Lo más importante a la hora de decidir qué tipo de MVP realizar es usar siempre esta máxima: haz lo más sencillo y con la capacidad máxima de aprendizaje. Algunos ejemplos de MVP son:

- ***Smoke test:*** método para someter a prueba una hipótesis con una campaña de *marketing*. En el libro Lean Startup, Eric Ries hace referencia a crear una *landing page* y preparar una campaña de anuncios. Ejemplo: primer vídeo de Dropbox (ver *link)*.

- **Véndelo antes de tenerlo:** plataformas de *crowdfunding* te permiten presentar tu producto/servicio a tus posibles primeros clientes (*early adopters*) y prevenderlo a partir de un prototipo, vídeo o idea.

- **Conserje:** muchas consultoras han pasado de este etapa a tener un producto propio después de un tiempo haciendo el servicio de manera no escalable. Esto ha servido para aprender de las necesidades del cliente y crear un producto/servicio que cubre las necesidades identificadas.

- **Mago de Oz:** esta técnica sirve para mostrar al cliente que todo el proceso está siendo creado automáticamente, pero en realidad es todo un proceso manual. Desde eDreams hasta Zappos, estuvieron ofreciendo un servicio/producto en que el algoritmo que tenía detrás eran ellos mismos, los fundadores. Cuando tuvieron suficiente aprendizaje, lanzaron la automatización de lo que, hasta entonces, era manual.

Habla mucho con tus clientes, el nuevo producto que lances será una necesidad que ellos tienen hoy en día y nadie ha cubierto

- **Una sola funcionalidad:** crea tu producto con sólo una funcionalidad para conseguir tracción suficiente. Esa funcionalidad tiene que tener suficiente valor para que el cliente pueda llegar a usarlo. ¿Qué funcionalidad puede solucionar el 80 % del problema del usuario con el 20 % del esfuerzo?

Buyer: persona o ICP

Para poder conocer a tu cliente, deberías realizar el ejercicio de encontrar a tu Cliente Ideal o *buyer* persona. Un buen ejercicio que realizar con todo tu equipo es el siguiente (Tiempo de duración 1 hora). Usaremos la técnica *Dump & Sort*, ve a por cantidad y luego decide cuál es más válida.

1.ª Fase del ejercicio (duración 40 min):

De forma individual y sin colaboración entre los participantes, cada uno debe completar y definir características en una serie de bloques que ahora presentamos. El objetivo es realizar un brainstorming individual sobre quién es nuestro cliente ideal.

1. Plantea quién es esa persona:

    a. En 5 minutos, trata de definir una localización donde esa persona va a buscar tu producto/servicio.
    b. Define nombre y apellidos de esa persona.
    c. Haz un dibujo de ella y crea un bocadillo de cómic con una frase que si la dijera, inmediatamente reconocerías en esa persona a un posible cliente.

2. Información personal:

    a. Durante 4 minutos, escribe 10 características

basándote en la persona del punto 1, como edad, localización, estado familiar, qué aficiones tiene, educación, mascotas, hábitos, etc.
b. Durante 1 minuto, ordena cuáles de las 10 que has definido son las 5 características que, de ser ciertas, tendrían mayor importancia para tu producto/servicio. No hace falta que las ordenes, sólo subraya las importantes.

3. Carrera profesional:

a. Durante 4 minutos, escribe 10 características, siempre y en todos los puntos sobre la misma persona, como el estado de su carrera, la perspectiva de carrera, función en la empresa o sector, salario, si pertenece a alguna asociación industrial, etc.
b. Durante 1 minuto, ordena cuáles son las 5 características más importantes.

4. Problemas:

a. Define cuáles son los 10 problemas más importantes a los que se enfrenta diariamente, no sólo aquellos que tienen que ver directamente con tu producto o servicio, ten también en cuenta otros que puedan tener una pequeña relación con él.
b. Durante 1 minuto, ordena cuáles son las 5 características más importantes.

5. Comportamiento actual:

a. Escribe 10 características que hagan que les clasifiquemos como posibles clientes/usuarios y cómo han solucionado el problema hasta ahora.
b. Durante 1 minuto, ordena cuáles son las 5 características más importantes.

6. Objetivos y necesidades:

a. Escribe 10 deseos, necesidades o cosas que necesite conseguir esta persona.
b. Durante 1 minuto, ordena cuáles son las 5 características más importantes.

7. Criterios de compra:

a. ¿Por qué compra? ¿Qué le hace decidirse por un producto o servicio? Escribe 10 criterios de compra de nuestra persona.
b. Durante 1 minuto, ordena cuáles son las 5 características más importantes.

Una vez definido esto, hagamos 3 simples *checks*.

- ¿Crees que puede existir esta persona?
- ¿Es alguien que tú conoces?
- ¿Puede haber muchas como ella?

2.ª Fase del ejercicio - ejercicio en grupo (20 minutos):

Coged todos los grupos de 5 características de vuestro *Buyer* persona, ponedlas sobre la mesa y durante 5 minutos leedlas con vuestros compañeros, discutidlas y consolidad las 5 características más comunes en cada una de las categorías, y habréis creado vuestro Cliente Ideal.

Un MVP no debe tener todas las funcionalidades, procura que tenga valor para el cliente

Con toda esta información, el siguiente paso sería elegir cuáles son los supuestos más arriesgados de las suposiciones que habéis hecho y salir a la calle a validarlos. Si analizamos la información que habéis conseguido, tenéis material para realizar *landings*, anuncios, publicaciones, folletos para poder comenzar rápidamente.

Mom Test

Ha llegado el turno de preparar entrevistas con vuestro cliente ideal. ¿Cómo descubrimos que nuestras

suposiciones son ciertas? ¿Cómo complementamos nuestro perfil con aquello que hemos asumido que creíamos y no es cierto? ¿Cómo podemos descubrir nuevas características que no conocíamos?

Para poder validar a nuestro cliente ideal, necesitamos salir a la calle y entrevistarnos con esas personas que cumplan las características que hemos definido. Steven Gary Blank, en su libro *The Four Steps of the Epiphany*, decía que en tu oficina no hay hechos, así que lárgate y habla con tus clientes.

El problema es que si hablas con ellos y no haces las preguntas correctas, recibirás datos que validan suposiciones que no son correctas. ¿Y esto por qué ocurre? Porque la gente trata de ser simpática y te está mintiendo a la cara sin tú saberlo. Tener datos erróneos es peor que no tener datos.

Ejemplo:

The Mom Test – Lo que la gente dice

Tú: Mamá, tengo una idea de negocio. ¿Tienes 5 minutos?
Mamá: Claro que sí, cariño.
Tú: He visto que te encanta tu iPad y lo usas mucho.
Mamá: Sí, es genial.
Tú: ¿Comprarías una app de libros de cocina?
Mamá: Me encantan los libros de cocina, qué buena idea. ¿Tendrá recetas veganas? ¿Vendrá con algo especial para Navidad? ¿Incluirá las recetas típicas?

The Mom Test – Lo que la gente piensa

Tú: Mamá, tengo una idea de negocio. ¿Tienes 5 minutos?
Mamá: Claro que sí, cariño.
Estoy orgullosa de tí y no quiero herir tus sentimientos.
Tú: He visto que te encanta tu iPad y lo usas mucho.
Mamá: Sí, es genial.
Lo uso para leer el correo en el sofá.
Tú: ¿Comprarías una app de libros de cocina?
Mamá: Me encantan los libros de cocina, qué buena idea. ¿Tendrá recetas veganas? ¿Vendrá´ con algo especial para Navidad? ¿Incluirá las recetas típicas?
Bueno, tengo muchos libros de cocina. No necesito una tableta en la cocina, se podría ensuciar. Pero oye, si la ha hecho mi chico, la probaré. ¿App? Nunca he comprado una app. ¿Tengo que dar una tarjeta de crédito para ello?



Fuente: elaboración propia

Voy a cambiar de tema a ver si salgo de esta.

The Mom Test – Cómo hacerlo correctamente

Tú: Mamá, ¿cuándo ha sido la última vez que has usado tu iPad?
¿Para qué?
¿Lo has usado alguna vez en la cocina?
¿Has comprado alguna vez una app? ¿Cuál? ¿Por qué? ¿Cuánto te costó?
¿Utilizas libros de cocina?
¿Hay algo que no te gusta de ellos?
¿Cuál ha sido el último libro de cocina que has comprado? ¿Cuándo? ¿Por qué?

Qué debes tener en cuenta a la hora de preparar la entrevista:

Nunca utilices un guion, deja que la conversación sea espontánea y si encuentras algo que indagar, procura llegar a la raíz, recuerda los 5 porqués, pregunta por frecuencia y detalles, soluciones actuales y comportamientos pasados, pero, sobre todo, plantea unos objetivos iniciales y crea una batería de preguntas que le podrías realizar.

¿Cuántas entrevistas?

Al menos 15 y para cuando el retorno de la información ya no sea relevante, cuando no descubras nada nuevo.

Una vez realizado el *Mom Test* tendrías suficiente información para poder crear tu prototipo e iterar con la metodología Ágil, hasta encontrar el famoso *product market fit*, o hueco en el mercado. Si necesitas plasmar toda la información en una sola hoja, es recomendable buscar información sobre el *Lean Canvas*, la forma en la que Ash Maurya, en su libro *Running Lean*, modificó el *Business Model Canvas* para las ideas incipientes.

Fallar es igual a progresar. Falla rápido y falla barato. Itera más rápido que tus competidores

Conclusión

En definitiva, todas las compañías se han visto afectadas por un cambio importante en el entorno, que, de una manera u otra, las ha convertido en pequeñas *startups* que necesitan pivotar su gran idea. Todo lo que habíais aprendido hasta ahora, cambia o cambiará, y hay que refundarlo todo, desde la idea hasta el mercado.

Recordad que la mejor definición de *startup* es aquella compañía que busca encontrar un modelo de negocio repetible y escalable. Es por ello por lo que, cuando se compara este entorno con aquel al que nos enfrentamos las *startups*, las similitudes son muchas.

Ideación de nuevos productos/servicios, puesta en marcha muy rápidamente para recibir *feedback* de los clientes y del mercado y, por último, ajustes continuos hasta conseguir replicar esta solución en distintos mercados. Mucha suerte en el camino y, sobre todo, no caigáis en la parálisis por el análisis.

Vídeos

- YouTube - Primer vídeo de Dropbox (https://www.youtube.com/watch?v=xy9nSnalvPc)
- YouTube - Rob Fitzpatrick - How to Learn from Customers When Everyone is Lying to You (https://www.youtube.com/watch?v=0LwbFZkyRKk)



Ana Clavero Arranz
Directora General en Bodegas Emilio Moro S.L. y Bodegas Cepa 21 S.A.

EMILIO MORO
BODEGAS

Comencé mi carrera profesional en la banca antes de girar hacia el sector del vino y, tras un camino de aprendizaje en ambos proyectos, a través de varios puestos de administración y financieros, me condujeron a mi posición actual.

» La experiencia de...

Tras mi experiencia en **digitalXborder**, tomamos la decisión de lanzar el Programa Intraemprendimiento en Bodegas Emilio Moro S.L. y Bodegas Cepa 21 S.A.

Este Programa invita a todos los miembros de la organización a presentar sus retos y propuestas de mejora en su trabajo diario y, por otro lado, conecta esos retos con el ecosistema emprendedor para que cualquier startup pueda presentar soluciones a nuestras necesidades.

Posteriormente, nuestros colaboradores trabajarán en un proceso de co-creación con las Startups, no tratándolas como un proveedor más, sino como compañeros de equipo, de modo que les sirva de aprendizaje en otras metodologías de trabajo y técnicas de agilidad, y asimismo consigan sacar adelante el proyecto y que el reto presentado se convierta en una solución eficaz y totalmente personalizada para la organización.

Siempre hemos llevado la innovación por bandera, ya que es uno de los valores de las bodegas. En los últimos años, hemos contado con varias Startups entre nuestros proveedores, pero en este caso quisimos dar un paso más allá, contagiando de su espíritu emprendedor al core de la compañía, identificando usuarios clave que puedan beneficiarse de esa formación excepcional. Así, continuarán aplicándola en su desarrollo profesional y en pro del crecimiento y la mejora de los procesos de las bodegas, a la vez que aceleramos el asentamiento de esas startup nacionales.

Playgiga: construyendo un negocio global



Javier Polo
CEO – Playgiga

Resumen

La creación de un negocio digital global requiere un esfuerzo en la identificación de tus actividades clave, el desarrollo de unas capacidades adecuadas y la anticipación de las necesidades del mercado y de la industria. La intrahistoria que relata la ejecución de un plan para transformar una startup en un negocio global con un player como Facebook muestra las complejidades de escalar un negocio digital.

Los inicios

La industria del *Cloud Gaming* (Videojuegos en la nube) ha sido durante los últimos diez años la tumba de muchas start ups que intentaban trasformar la industria del videojuego. Una industria que genera más de 100 billones de dólares al año en todo el mundo, bastante más que toda la industria del cine y de la música juntas.

Y con este telón de fondo, en diciembre de 2019, pasados seis años desde su fundación, el gigante tecnológico de Silicon Valley Facebook compra PlayGiga, una *start up* de *cloud gaming* español

Pero empecemos por el principio. ¿Qué es PlayGiga y cómo acabé de consejero delegado en esta empresa? PlayGiga nació con la visión de convertirse en un gran democratizador del videojuego, con un ADN totalmente digital.

La compañía se fundó en marzo de 2013 por un equipo español de tecnólogos que pensaban que era posible crear un mundo en el que fuera factible disfrutar de los mejores videojuegos sin la necesidad de tener que comprarse una videoconsola (Sony Playstation o Microsoft Xbox) o un PC de altas prestaciones. Al igual que sucede con la plataforma de contenidos Netflix, donde el cine y las series pueden visualizarse sin ser preciso comprar un reproductor de video, se podría hacer lo mismo con los videojuegos.

Todo el modelo existente podía ser sustituido por una suscripción a un catálogo de videojuegos que podrías disfrutar desde cualquier dispositivo conectado a Internet, una TV, un PC, una Tablet o un móvil. Y lo que hacía posible prescindir del soporte de reproducción era que el procesamiento del videojuego se haría en la nube (lo que llamamos *Cloud Gaming* o Videojuegos en la Nube , al igual que el procesamiento de las series o de la música se hace también igualmente en la nube con Netflix o Spotify.



Con esta visión, el equipo de PlayGiga liderado por César Valencia, fundador principal, Juan Gili, director general en la primera etapa del proyecto, y Luisfer Fernández, el CTO de PlayGiga, presentaron el proyecto al *South Summit* en octubre de 2014 ganando el premio de "*High Tech*" entre 80 proyectos de *start ups* que se presentaban a esta categoría.

Más o menos en esas fechas, se logró firmar también el primer acuerdo de contenidos que era necesario para empezar a montar el catálogo de videojuegos con el que PlayGiga iba a salir al mercado.

El modelo de comercialización elegido era B2B2C, inicialmente a través de empresas de telecomunicaciones (como por ejemplo Telecom Italia), para más tarde completar este modelo con empresas de medios (como por ejemplo Turner Broadcasting, recientemente adquirida por AT&T) y gigantes de Internet (Rakuten). Había varios motivos por los que este modelo era el adecuado para PlayGiga, siendo uno de ellos el menor consumo de capital que necesita. De esa forma, mientras que con un modelo de distribución vía Telcos podíamos estar en varios países a la vez, esto era algo inviable para PlayGiga si se decidía por un modelo directo al consumidor.

Con esta visión PlayGiga empezó a buscar posibles acuerdos comerciales con operadoras de telecomunicaciones que pudieran complementar sus servicios digitales de banda ancha y TV de pago con un servicio de videojuegos bajo demanda.

La lógica para los operadores de Telco era (y es) clara. Esas empresas de telecomunicaciones necesitan añadir a su oferta existente servicios digitales con alto consumo de banda ancha para convencer a sus clientes de que migren hacia conexiones de alta velocidad

(por ejemplo, de ADSL a fibra). Esto genera mayores ingresos a la vez que crea mayor lealtad a la operadora, reduciendo la fuga de clientes hacia la competencia. El principal servicio que han utilizado las Telco para lograr esta migración hasta la fecha ha sido la TV de pago y con los videojuegos se abre una nueva oportunidad para continuar utilizando este argumento comercial. Los videojuegos, además de alto consumo de banda ancha, necesitan una red con altas prestaciones en latencia, por lo que es un servicio que justifica bien la contratación de conexiones de fibra o de 5G en su momento.

Por cierto, que esta necesidad de baja latencia es lo que marca una diferencia abismal desde el punto de vista de reto tecnológico entre un servicio como Netflix o Spotify y un servicio de videojuegos en la nube como el de PlayGiga. Mientras que con Netflix el usuario no interactúa con el contenido, en un videojuego si se interactúa constantemente: conduciendo un coche en una carrera, matando a un enemigo en una batalla, etc. Esto significa que la respuesta que el cliente espera por parte del videojuego debe ser en tiempo real. Proporcionar esta respuesta prácticamente en tiempo real en un videojuego que se está procesando en la nube en un centro de proceso de datos que se encuentra a kilómetros de distancia es tecnológicamente muy complejo.

Entre comienzos de 2014 y 2016 los inversores en PlayGiga habían invertido más de cinco millones de euros a través de varias rondas de financiación entre Fondos de Capital Riesgo de gran prestigio español como Adara Ventures, La Caixa Capital Risc, Inveready y Bankinter.

En estos dos años iniciales PlayGiga había construido un prototipo de la solución y una cartera inicial de oportunidades comerciales, pero no había logrado firmar ningún acuerdo significativo para distribuir su servicio a través de operadoras de telecomunicaciones.

Asegúrate de que entiendes bien el product-market fit y el papel que juega la tecnología en este fit

Es decir, PlayGiga no contaba aún con ingresos materiales ni tenía aún prueba de si su servicio tenía valor comercial alguno. Es en ese momento (septiembre de 2016) cuando me incorporo como consejero delegado en la compañía con la misión de concretar un modelo de negocio viable, generar ingresos y lograr una escala global. Mi experiencia profesional previa había sido en el mundo corporativo como consultor de estrategia para grandes empresas o como directivo de empresas de telecomunicaciones. Esta era mi primera aventura en el mundo de las *start-ups*.

Los retos de PlayGiga

Todas los *start ups* tienen multitud de riesgos. De hecho, el destino más común de una *start up* es quedarse sin financiación y desaparecer en un período inferior a tres años: el 90% de las *start ups* no logran superar los tres años de vida.

En PlayGiga teníamos un número importante de retos que salvar para evitar ese destino tan frecuente y temido a la vez. De forma muy esquemática destacaría los cuatro fundamentales a los que nos tuvimos que enfrentar:

- **Transformar una tecnología que teníamos "de laboratorio" en una tecnología que pudiera escalar y en un producto que se pudiera vender.** Esta diferencia entre una tecnología de laboratorio, una tecnología escalable y *licenciable* y un producto es muy importante. Hay muchos aspectos que van más allá del genio creador necesario para concebir una nueva tecnología que pueda irrumpir en una industria y que tienen que ver con problemáticas de gestión. Lo que está claro es que sin una tecnología claramente diferencial que pueda convertirse en un producto o un servicio que se pueda comercializar a escala global es difícil que puedas acabar en las manos de un gigante de Silicon Valley. Hay además otros aspectos asociados a la tecnología en sí misma

como la seguridad de la plataforma o la gestión de la propiedad intelectual, que son cuestiones que no siempre se cuidan en los inicios de un *start up* y que luego pueden jugar un papel determinante en un proceso de financiación o venta a un inversor estratégico.

- **Descubrir el *product- market fit*.** Es un dato conocido. El 50% de las *start ups* que fracasan tienen como pecado no desarrollar tecnologías para solucionar problemas que no existen o que no son suficientemente relevantes. PlayGiga no era una excepción y tenía un prototipo de tecnología sin una visión bien definida del segmento al que se quería dirigir ni la propuesta de valor que quería proporcionar. Es por esto que pasamos mucho tiempo debatiendo qué problemas iba a resolver nuestro servicio y para qué segmento de mercado concreto. En PlayGiga había una definición amplia de lo que se quería proporcionar: *un servicio para jugadores creado por jugadores.* Pero esta no era una definición suficientemente precisa de lo que PlayGiga se comprometía a hacer. Esta falta de definición se ponía de manifiesto cuando nuestro servicio era presentado a inversores, prensa o socios comerciales.

  … Bien, pues hablemos del catálogo. Supongo que tenéis el FIFA ¿verdad?

  …No, la verdad es que no

  …Pues Fortnite?

  …No, no tenemos acceso a estos títulos

  … ¿Y funcionalidad multijugador online para que los subscriptores puedan jugar con otros jugadores vía internet?

  …No tampoco lo tenemos

  … ¿HD, 4K?

  … No. De momento no lo contemplamos…

  ¿Qué estaba pasando? Pues que el mundo del videojuego es un campo relativamente especializado. El interlocutor que te encuentras (como inversor o como alguien que puede contratar el servicio en una empresa de telecomunicaciones) suele ser un apasionado del videojuego, lo que llamamos un *hard core gamer* (un jugador sofisticado o avanzado). Un *hard core gamer* es una persona, normalmente hombre, para el que el videojuego es su principal hobby en la vida y vive de forma apasionada este mundo. Esta pasión y visión del mundo de un *hardcore gamer* contaminaba todas las discusiones sobre cuál debería ser el segmento objetivo de nuestra propuesta de valor: se daba por hecho que sería este segmento, el que constituía lo más avanzado del mercado, el que estaría más interesado en las innovaciones tecnológicas que irrumpían en el sector. Los videojuegos en la nube eran algo tecnológicamente muy complejo y si ahora había una empresa que había superado estos retos sería este segmento de jugadores avanzados quienes apreciarían más este logro.

  Pero ser capaz de resolver retos tecnológicos no tiene nada que ver con proporcionar valor o resolver un problema relevante a un cliente. PlayGiga había conseguido resolver los problemas de latencia, añadiendo menos de 30 milisegundos, algo imperceptible si se piensa que el parpadeo de un ojo son 150 milisegundos, y de escalabilidad de costes. Pero no teníamos los derechos de los videojuegos que tenían interés para este segmento de *hardcore gamers*, ni habíamos invertido en desarrollar las funcionalidades avanzadas que reclamaba este segmento de cliente en el que se piensa normalmente cuando se habla de videojuegos. Había que pensar en un servicio distinto, dirigido a un público diferente, que tuviera otros problemas o necesidades que PlayGiga pudiera resolver con contundencia. La esencia de lo que deberíamos hacer estaba en nuestra visión

de compañía: hacer accesible el videojuego de calidad a todos los segmentos de mercado utilizando tecnologías *cloud*.

Esto, como declaración de intenciones, estaba muy bien pero, ¿por qué segmento empezar? Pues por el segmento de jugadores ocasionales, o el segmento familiar. Por contra, el hard core gamer sería probablemente el último que deberíamos abordar. Veamos las razones: este segmento ocasional sí aprecia el hecho de no tener que comprar una video consola porque supone un coste alto (entre 300-400 euros de media), ni un PC con alta prestaciones que puede llegar a costarnos unos 1.500-2000 euros). Pero al *hardcore gamer* este coste le importa menos, porque es un apasionado del videojuego y siendo su principal hobby está dispuesto a invertir el dinero que haga falta en el equipamiento. El segmento de uso ocasional/familiar valora también el no tener que buscar y entender qué videojuegos comprar. Es decir, valora el hecho de que le des un catálogo que ya está pensado para sus necesidades, lo que se llama un catálogo curado. Por ejemplo, que incluya un mix entre videojuegos orientados a niños y títulos para que los padres puedan disfrutar individualmente. El *hardcore gamer* no valora que se le proporcione un catálogo ya curado. Es él quien lo hace directamente a partir de su conocimiento profundo de la oferta disponible. Por último, para el segmento ocasional/familiar 4k o HD no es importante, pero sí lo son otras cosas, como por ejemplo el control parental o que se pueda jugar en varios dispositivos (PC, TV o móvil) de forma intuitiva fácil y homogénea.

Esta reflexión sobre como posicionar el servicio y qué funcionalidades desarrollar era determinante para muchos aspectos del negocio. Por ejemplo, en cuanto a la eficiencia en costes. La eficiencia en costes era necesaria para dirigirnos a este mercado masivo que era nuestro segmento objetivo y que no quería gastar mucho en videojuegos. Esta base tecnológica de bajo coste además nos posicionaba bien para entrar en mercados emergentes, como por ejemplo India o Brasil, donde el acceso a una videoconsola es un lujo solo al alcance de una minoría. En estos mercados emergentes el videojuego se suele disfrutar desde móviles o PCs de baja gama o incluso obsoletos que no tienen la capacidad de procesar videojuegos de calidad. Procesando los videojuegos en la nube con una tecnología de bajo coste podríamos ofrecer videojuegos de calidad a millones de usuarios a un precio muy competitivo. Y fue precisamente esta gran diferencia en eficiencia en costes lo que nos distinguía y mucho de cualquier otro competidor. Todo ello por tener una visión distinta al resto del sector, que se centraba en el hard core gamer con tecnologías de altas prestaciones que llevaban aparejados altos costes.

- **Tener presencia en USA y Asia.** En PlayGiga teníamos una cosa clara sobre la competencia. En esas propuestas basadas en tecnología, en cualquier lugar del mundo puede aparecer un competidor que te saque del mercado. Esto lo tuvo muy claro Santi Magazù desde el inicio. Santi era quien lideraba la función de desarrollo de negocio en PlayGiga y el que logró imprimir con mucho éxito una estrategia de desarrollo de negocio con ambición global. El potencial de negocio que puede tener desplegar el servicio con operadores como AT&T en USA o Rakuten en Japón son múltiplos de lo que se puede alcanzar con cualquier operador en Europa. Pero ¿cómo se llega a entablar relaciones con estas grandes empresas en estos países que no están tan cerca y que culturalmente pueden ser tan distintas? Muchas cosas son necesarias para lograrlo, pero algo que nos diferenció claramente en este espacio fue la utilización que hicimos de nuestra tecnología para llevar a cabo ciertas acciones de *marketing* de gran visibilidad. Un buen ejemplo de esto es como nos apoyamos en la emergencia de la tecnología 5G que las empresas de telecomunicaciones comenzaban a estudiar y desplegar, sobre todo en Asia y EEUU. La idea

era esta: nuestra tecnología era imbatible en el parámetro de latencia por lo que se podía utilizar para hacer *streaming* de videojuegos de realidad virtual sobre redes 5G, y el comportamiento de estas redes se podía comparar con el comportamiento de otras tecnologías existentes como la de fibra *"streameando"* estos mismos videojuegos de realidad virtual. Esta información era de mucho interés para las operadoras de telecomunicaciones que estaban aún entendiendo el desempeño y ventajas de esta tecnología 5G en fase de laboratorio. Con esta propuesta pudimos establecer acuerdos de colaboración con grandes monstruos como AT&T en Santa Clara, Vodafone en Europa, o INTEL en USA y en Europa. Evidentemente estos *endorsements* nos vinieron muy bien para construir una imagen de solvencia tecnológica que era necesaria para buscar acuerdos comerciales con grandes marcas en otros países.

Sé fiel a tu visión y cuestiona la opinión de los supuestos expertos que pueden estar muy condicionados precisamente por la profundidad de su conocimiento



- **Acceso a la financiación.** No fui consciente en su momento de su importancia, y se trata de algo obvio. Los fondos de capital-riesgo en Europa tienen un tamaño inferior a los de USA y Asia para el mismo nivel de madurez del proyecto. Es decir, que si en Europa estás buscando una financiación digamos de tres o cinco millones de euros, un competidor tuyo que esté haciendo algo similar estará levantando entre diez o veinte millones de dólares en estos otros países. Y esta mayor facilidad para acceder a grandes sumas de capital en categorías que están aún por madurar (como el *Cloud Gaming*) supone una ventaja clara para el desarrollo del proyecto. De ahí mi agradecimiento infinito a nuestros socios inversores, todos de España, que respaldaron el proyecto hasta la venta de la compañía a Facebook.

Otro reto importante es que nuestro país no tiene la percepción en el exterior como una referencia en este campo de la tecnología profunda frente a otras alternativas geográficas, como Asia, USA, o los países nórdicos. Una estrategia que ayuda es desarrollar una red de relaciones personales con los inversores con anticipación, mucho antes de cuando se tiene que salir a buscar financiación. En la medida en que te conocen personalmente, se crea una confianza que ayuda mucho en las siguientes etapas de proceso. Al mismo tiempo, hay que evitar abordar el proceso de búsqueda de financiación sin preparar suficientemente el ejercicio, algo que es más común de lo que se puede pensar en este tipo de *start ups* aún poco maduras. Esto significa invertir tiempo de calidad en definir la estrategia y el proceso en sí. Por ejemplo, hay que pensar en *cuando* se sale a buscar financiación. Porque si se sale al mercado y se vuelve sin éxito, cuando se vuelva a salir de nuevo se va a estar a la defensiva teniendo que explicar porqué se tuvo que hacer una ronda interna para continuar financiando la compañía. Hay que pensar también en cuanto dinero se va a pedir. Esta pregunta parece obvia, pero

si vas a USA o Asia con un plan de negocio con menos de cien millones de dólares de ingresos en cuatro años es difícil atraer la atención de cierto tipo de inversores. Esto puede ser interpretado como que la oportunidad no es relevante y que tú, como CEO de la compañía, no te crees el proyecto suficientemente. Es igualmente importante pensar en el tipo de inversor al que se va a presentar la oportunidad: un inversor financiero o un inversor estratégico.

En PlayGiga, dado el estado de desarrollo de la categoría en la que estábamos, tenía más sentido contactar con inversores estratégicos que con fondos de capital- riesgo. Los inversores estratégicos buscan no solo un retorno financiero sino que la inversión refuerce el valor estratégico de la compañía que financia. Pero hay un par de dificultades que abordar si se decide acudir a inversores estratégicos: a) el acceso es complicado, uno no envía un *email* a Google diciendo que tiene una idea interesante que presentar y es invitado a presentar su proyecto. b) estos inversores están esparcidos por el globo y es difícil tener contactos del nivel necesario simultáneamente en USA, Asia y Europa. Nosotros decidimos contratar dos asesores financieros (bancos de inversión) para facilitarnos este acceso, uno en USA y Europa y otro en Asia. Fue, por cierto, esta decisión de buscar financiación en inversores estratégicos la que nos llevó a Facebook como os podéis imaginar.

Prepara bien la estrategia de financiación. No salgas antes de tiempo al mercado y asegúrate de que has pensado bien quien es el socio idóneo, financiero o estratégico

Cambios en el entorno

Desde mi incorporación en 2016 hasta mediados del año 2018, PlayGiga fue superando etapas y abordando los retos arriba descritos. Definimos la propuesta de valor; construimos la tecnología con las prestaciones, eficiencia en costes y escalabilidad necesarias; convertimos la tecnología en producto; logramos acuerdos con *publishers* de contenidos para poder contar con un catálogo acorde al segmento ocasional y familiar; cerramos contratos con grandes operadoras de telecomunicaciones, empresas de media y gigantes de Internet en USA, Europa, Oriente Medio y Asia; creamos una cartera importante de oportunidades comerciales y aumentamos el tamaño del equipo hasta ser algo más de 60 profesionales. Toda esta evolución dibujaba una senda muy favorable, pero la comunidad inversora aún tenía reservas respecto del potencial de la categoría del *cloud gaming* que había fracasado estrepitosamente hacía diez años.

En medio de toda esta vorágine ocurrieron una serie de sucesos que nadie esperaba y que fueron decisivos para nuestro destino. En mayo de 2018, Electronic Arts, uno de los desarrolladores de juegos más importantes del mundo, adquiere Gamefly, un competidor directo de PlayGiga. Este hecho confirmaba el potencial de la categoría de juegos en la nube. Y a los pocos meses Google anuncia que está desarrollando Stadia, su propio servicio de *cloud gaming*, y Microsoft anuncia que acelera sus planes para lanzar un servicio de videojuegos en la nube. Todos estos sucesos volvían a complicar las cosas porque mientras que antes el inversor tenía sus dudas respecto de la categoría en sí, dudas que se despejaban gracias a la entrada de Electronic Arts en este espacio, ahora surgía una nueva pregunta: cómo una *start up* en Madrid iba a poder competir contra gigantes como Google o Microsoft en este nuevo negocio.

El desenlace

En este momento nos enfrentamos a una decisión importante. Competir contra esos monstruos iba a

requerir un volumen de recursos muy superior al que habíamos estimado inicialmente. ¿Tenía más sentido ser parte de una empresa tecnológica global para llevar a cabo nuestra visión de democratizar el acceso al videojuego en lugar de intentarlo hacerlo por nosotros mismos? Nuestro proceso de búsqueda de financiación con inversores estratégicos nos estaba poniendo en conversaciones con los grandes de Silicon Valley y Asia. Se trataba de empresas que querían entrar en el mundo del videojuego gracias al *Cloud Gaming* complementando sus servicios digitales que ya estaban comercializando a cientos de millones de usuarios. No nos extrañó, por tanto, ver cómo estas conversaciones enmarcadas en un proceso de búsqueda de financiación se transformaban en discusiones de compra de la compañía. Nuestra tecnología era superior a cualquier otra al menos en latencia y eficiencia en costes, y comprar PlayGiga podría proporcionar una ventaja en tiempo de unos dos años a cualquiera de estos gigantes frente a la decisión de crearla ellos en solitario.

El final es conocido. Facebook nos compró en diciembre de 2019. El proceso llevó meses y requirió mucho más que demostrar que la tecnología PlayGiga estaba a la altura de lo que se esperaba. Se trataba sin duda de una tecnología brillante basada en una forma totalmente distinta de abordar el problema, algo parecido a cuando Dick Fosbury hizo su famoso salto de altura de espaldas en 1968.

Pero igual de importante fue haber desarrollado una visión y cultura de trabajo que era muy compatible con la de Facebook y poder comprobar que los equipos de ambas compañías podrían trabajar de forma eficaz conjuntamente.

A modo de resumen y conclusión diría que para mí esta ha sido sin duda alguna la experiencia profesional que mayor satisfacción me ha proporcionado. Ni que decir tiene que nada de esto hubiera sido posible sin contar con un equipo de gran talento y compromiso y con unos inversores que nos dieron su apoyo en todo momento. Personalmente, no sólo me queda el orgullo de haber liderado la primera empresa que Facebook adquiere en España, también me queda un bagaje como persona y profesional, un logro de muy difícil consecución si mi carrera profesional anterior como alto directivo de corporación no hubiera registrado este tremendo salto que aquí les estoy contando.

Marketing digital

El universo digital requiere diferenciación y para ello las herramientas de marketing digital son imprescindibles para evitar la insignificancia. Conocer y explotar la estrategia adecuada es el requisito para subsistir. En este capítulo mostramos el grueso de las herramientas que permiten atraer y mejorar la conversión con un coste eficiente.



Autores:

David Tomás
Biladi Luján
Laura Azcona
Juanjo Fernández
Nacho Carnés
Luz Ivorra
Javier Fernández

Funnel de conversión e *Inbound Marketing*



David Tomás
CEO – Cyberclick

Cyberclick

Resumen

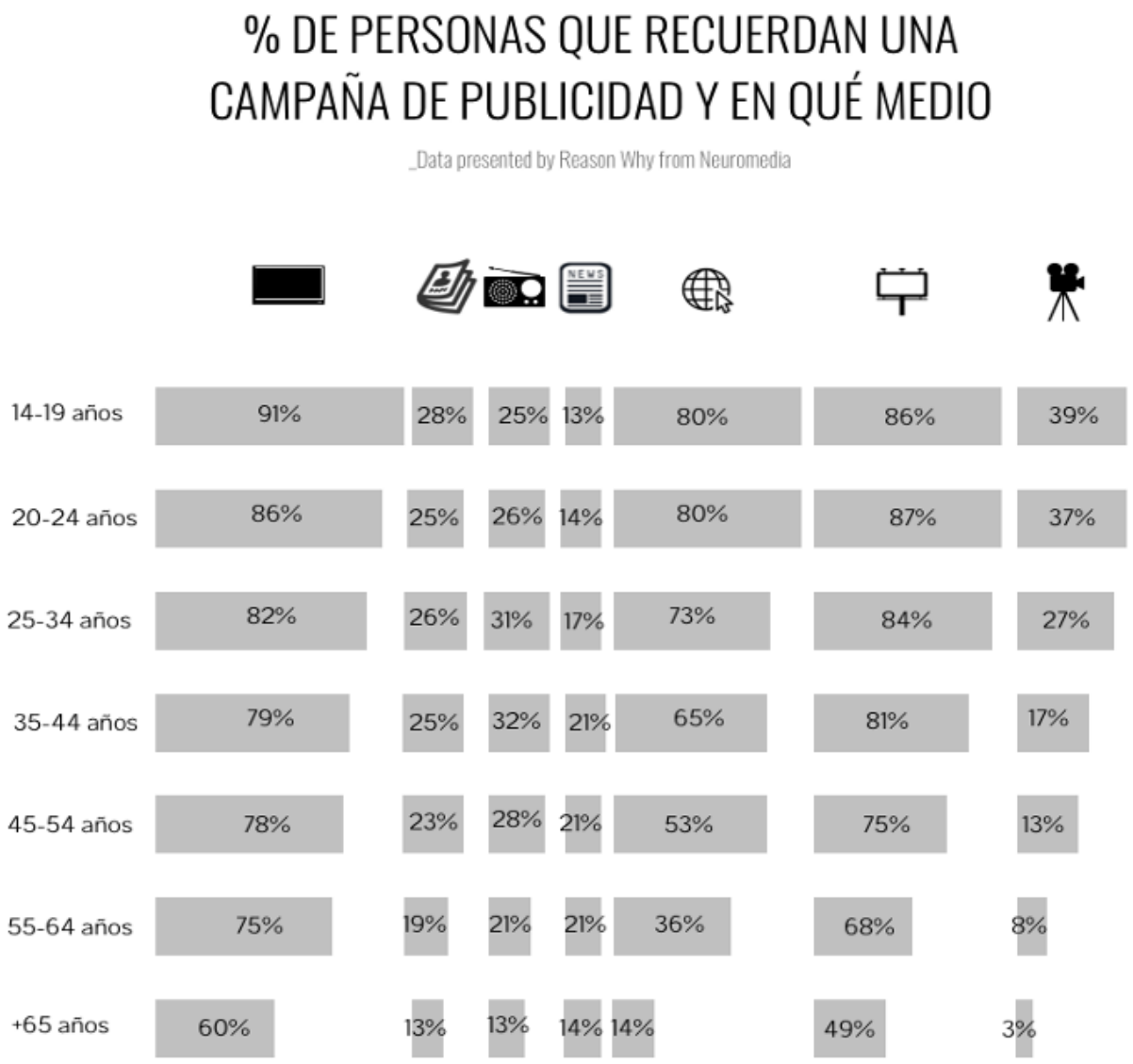
Entender y escuchar al usuario es fundamental para implementar estrategias de marketing que le aporten contenido de valor y lo acompañen durante todo su proceso de compra.

El consumo publicitario es volátil

Recibimos un impacto publicitario cada diez segundos. Esto supone 6.000 impactos diarios, según afirma Neuromedia. En el tiempo que has tardado en leer estas dos frases ya has recibido el primero. En el mundo hiperconectado en el que vivimos, el bombardeo es constante y, por eso, no es de extrañar que a las marcas nos cueste captar la atención de los usuarios.

Los consumidores de hoy en día ignoran olímpicamente la publicidad digital [2º impacto publicitario]. El uso de dispositivos móviles ha permitido que el consumo de publicidad se prolongue durante todo el día, a cualquier hora y en cualquier momento. Incluso cuando miramos la televisión o una serie en nuestro ordenador, estamos con el móvil entre las manos [3º impacto publicitario]. Ahora consumimos varias pantallas y esto supone todo un reto para cautivar al usuario. Ya poco queda del público atento frente a la pantalla del televisor, como ocurría hace una década [4º impacto publicitario]. Esta sensación de constante interrupción es la que experimenta continuamente nuestro cerebro.

Vemos anuncios en un estado de distracción perpetuo y cada vez les hacemos menos caso porque **nuestra carga perceptual está saturada.** En el informe *The*



Fuente: https://www.reasonwhy.es/actualidad/analisis-recuerdo-publicitario-marcas-2019, (consulta de 22 de mayo de 2020)

New Creative Paradigm, John Nardone nos explica por qué los consumidores nos ignoran y cómo podemos solucionarlo.

Por qué los usuarios ignoran la publicidad

La carga perceptual es la cantidad de información procedente de los sentidos que podemos procesar a la vez. Ya hemos visto que recibimos cada día unos 6.000 impactos publicitarios pero solo retenemos un máximo de 18, según la consultora Neuromedia. Esta misma, también concluye que el recuerdo publicitario varía según la edad y el medio.

Construye relaciones con el usuario mediante contenido de valor

El recuerdo de una campaña publicitaria se agudiza en Internet y en televisión. No obstante, cabe precisar que el concepto de televisión en los jóvenes no es el mismo que en los adultos, ya que los primeros entienden la televisión como contenido audiovisual. Además, es muy frecuente que la televisión se consuma junto con el móvil y cuando estamos usando varios dispositivos simultáneamente, nuestro cerebro intenta procesar toda la información recibida pero la mayoría de veces no hay sitio para todo.

Para gestionar esta sobrecarga, el cerebro tiene dos mecanismos:

- **El efecto de filtrado:** cuando el cerebro ya no tiene capacidad para almacenar más información, empieza a filtrar y descartar todos los datos que considera irrelevantes.
- **El efecto de control:** los consumidores ejercen control sobre su entorno saturado de medios, por ejemplo, haciendo *scroll* o saltando a la parte de un vídeo que les interesa. Así, se centran en buscar la información que les resulta relevante en lugar de consumir pasivamente lo que se les muestra.

Cómo hacer publicidad digital efectiva

Para evitar los efectos de control y filtrado y captar la atención de los consumidores, hay dos técnicas recomendadas: la **variación** y la **relevancia**. Esto implica que, para no ser ignorados, los *marketers* debemos crear una publicidad digital dinámica.

En cuanto a la **variación**, hay dos formas que resultan especialmente efectivas:

- Si la relevancia del producto es baja, la mejor opción es la **variación cosmética**, por ejemplo, el color o la ubicación de las imágenes.
- Si la relevancia del producto es alta, funciona mejor cambiar elementos más importantes, siendo la **variación substancial**, como el producto que se muestra o el texto del anuncio.

Respecto a **la relevancia**, el estudio destaca tres aspectos:

- Relevancia en cuanto al **comportamiento del usuario a lo largo de todo su ciclo de vida**, esto es, tanto en el proceso de investigación como en la compra.
- **Relevancia contextual:** cuando un anuncio es relevante con respecto al contexto donde se muestra, los resultados de la publicidad digital y la actitud de los consumidores mejoran.
- **Interacciones relevantes:** los anuncios interactivos resultan más interesantes para un 21 % de los *millennials*. El objetivo es crear un anuncio atractivo y segmentarlo según los gustos y preferencias personales de cada individuo.

Nuevos perfiles en los equipos de *marketing*

La forma de consumir publicidad ha evolucionado. Antes teníamos la atención centralizada y las marcas y estábamos acostumbradas a interrumpir constantemente al usuario con nuestro mensaje. Ahora la atención se ha diversificado y el usuario se ha vuelto hiperactivo y está acostumbrado a saltar de un medio a otro, variando constantemente su atención.

Hoy en día, la **información es el sujeto que consume la atención humana**, ya lo predijeron hace unos años Thomas H. Davenport y John C. Beck con la llamada "Economía de la Atención", y es que la sobreinformación da lugar a la pobreza de atención. Esta y no otra es la gran batalla de los equipos de *marketing*.

Para lograr captar la atención volátil de los usuarios es necesario incorporar nuevos perfiles dentro de los equipos de marketing.

- **Periodistas y comunicadores:** personas capaces de generar información interesante, **historias que despierten** el interés de los usuarios. Hasta ahora no era muy frecuente ver periodistas en los equipos de *marketing*, incluso estaba mal visto que un profesional de la comunicación trabajase para una compañía, lo tachaban de "vendido" por trabajar en el "lado oscuro". Lo cierto es que las empresas necesitamos ***storytellers* con visión *marketiniana***, capaces de crear contenido en cualquier plataforma. Las empresas debemos cambiar nuestro foco: de vendedores a generadores de información porque, al final, las compañías acabaremos siendo como las redacciones de los medios de comunicación.

- **Científicos:** especialistas que nos ayuden a procesar y analizar todos los datos que los usuarios generan para poder lanzar mensajes más precisos y relevantes. Estos perfiles serán necesarios para crear algoritmos y optimizar estrategias y lo harán aplicando el método científico al *marketing*. A partir de una hipótesis formulada, comprobarán varias posibilidades hasta dar con los resultado deseados, tipo ensayo o a/b *testing*.

  De hecho, por sorprendente que pueda parecer, hay ciencia detrás de la conversión y la viralidad de un contenido. Jonah Berger, en su libro *Contagioso: cómo conseguir que tus productos e ideas tengan éxito* apunta seis principios.

Las 6 claves del *marketing* viral

1. **Valor Social:** se refiere a la **imagen que queremos dar a los demás**. Existen ciertos productos que nos parece que proyectan una imagen mejorada de nosotros ante los demás, ya sea por la originalidad o el prestigio que nos confiere poseer ese producto. Por ejemplo, tener un Mac, sobre todo durante los inicios de Apple, era sinónimo de ser una persona elegante, con cierta clase y con poder adquisitivo.

2. ***Triggers:*** denominados también disparadores o activadores, hacen referencia a cómo se recuerda al consumidor la existencia del producto. Cuantas más veces aparezca el producto en la mente del consumidor, más *engagement* habrá entre marca y usuario. Para alcanzar este propósito, es muy útil **relacionar nuestro producto con algo que se consuma habitualmente**, para que cada vez que los clientes piensen o compren ese producto, aparezca nuestra marca automáticamente en su mente.
Por ejemplo, en verano todo el mundo espera la campaña de Estrella Damm para celebrar el inicio de estío tomándose una buena cerveza. Se relaciona la llegada del verano con el deseo de consumir esa marca en concreto.

3. **Emoción:** este principio nace de la siguiente premisa: "las emociones fuertes hacen que la gente las comparta". **Cuando los usuarios dan con un contenido que les produce una emoción fuerte** (como ternura, felicidad o incluso algunas negativas pero potentes, como miedo o ansiedad), **tienen la**

“necesidad” o ganas de compartirlo.
Un ejemplo es la campaña de “Miracle Christmas” que hizo la aerolínea americana WestJet durante la Navidad de 2013. Las personas que viajaron con esta compañía, mientras esperaban en el aeropuerto antes de coger el vuelo, fueron preguntadas por un Papá Noel que aparecía en una pantalla grande qué regalos esperaban y deseaban por Navidad. Los trabajadores de la compañía tomaron nota, compraron los regalos y los empaquetaron a toda prisa, mientras los viajeros estaban dentro del vuelo. Cuando llegaron a su destino, por la cinta de las maletas aparecieron los regalos, con los nombres de sus destinatarios.

4. **Público:** “¿Qué está haciendo el resto de la gente?”, bajo esta pregunta nace este cuarto principio. **Estamos condicionados** y afectados por lo que pasa a nuestro alrededor y, por supuesto, **por lo que compran o consumen las personas de nuestro entorno.**
Amadas y odiadas a partes iguales, las sandalias Crocs, por ejemplo, revolucionaron la moda veraniega de 2007. Celebridades como Matt Damon, Jack Nicholson, Al Pacino, Paris Hilton, Ben Affleck y Kate Winslet las lucían.

5. **Valor práctico:** si el usuario encuentra un **contenido** que le ofrece algo **útil**, tendrá ganas de comunicárselo a sus amigos y, por lo tanto, más posibilidades de que se vuelva viral. Por ejemplo, las tarjetas de fidelización de los supermercados, que muchos establecimientos ya ofrecen a través de sus *apps*, son muy útiles para el consumidor porque le permiten ahorrar dinero con sus compras habituales. Además, en la aplicación el usuario encuentra información adicional, como recetas, consejos o descuentos en productos concretos, que incentivan su compra, favorecen la difusión y fortalecen la relación con la marca.

6. **Historias:** en este punto la idea es cómo puedes conseguir que tu producto forme parte de una historia fabulosa. **La mayor parte de personas no comparten detalles específicos o técnicos de los productos, pero sí comparten historias** que les gustan.
Por ejemplo, hace unos años, la compañía de batidoras Blendtec realizó una serie de vídeos titulados “Will it blend?”. En ellos, se dedicaban a meter objetos aleatorios en la batidora, como por ejemplo el último modelo de iPhone. Cuando alguien veía ese vídeo era muy fácil que lo compartiera con sus amigos para bromear y comentar cómo el nuevo iPhone se convertía en polvo. La historia fue original y el producto de la marca (la batidora) fue una parte imprescindible de la historia.

Cómo promocionar tu marca de manera inteligente

Una de las metodologías para promover tu marca de forma resolutiva y atendiendo a las demandas del usuario es la **Metodología del *Funnel Advertising*.**

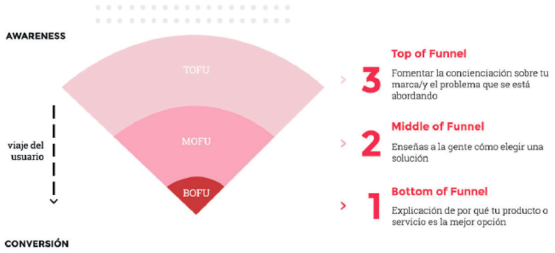
Adopta el A/B testing como filosofía de trabajo

Esta metodología tiene como objetivo **impactar a los usuarios mediante contenido de valor** en el momento adecuado y adaptándose a sus necesidades en función de la fase del proceso de compra en que se encuentren. En contraposición a la planificación tradicional, el método *Funnel Ads* innova **empezando con las acciones de *marketing online* en la parte baja del embudo de conversión**, donde los usuarios están más cerca de la decisión de compra, y luego va subiendo hacia las fases superiores. La finalidad es que la comunicación que mandamos produzca una llamada a la acción en el consumidor y lo acompañe de forma cualitativa hacia la conversión final.

Embudo de conversión tradicional

El embudo de conversión de venta está compuesto de tres fases esenciales:

- **TOFU.** *Top of the Funnel*
- **MOFU.** *Middle of the Funnel*
- **BOFU.** *Bottom of the Funnel*



Estos 3 conceptos (TOFU, MOFU, BOFU) corresponden a los diferentes estadios del **viaje del consumidor** (entendidos desde el punto de vista de la empresa) a través del embudo o *funnel* de conversión, desde que empieza a interesarse potencialmente por nuestra marca hasta que está listo para comprar. El usuario va cayendo desde las fases iniciales, hasta llegar a la parte baja: la más cercana a la conversión final o venta.

- **TOFU** (***Top of the Funnel***). En esta **fase inicial** el usuario ha detectado que tiene una necesidad y empieza a realizar **búsquedas genéricas** de información para darle una respuesta. Aquí el interés es todavía poco específico; el consumidor no tiene por qué estar planteándose adquirir un producto o servicio concreto. Por tanto, el objetivo de los impactos publicitarios está orientado a **dar a conocer nuestra marca**, producto o servicio y su principal propuesta de valor.

- **MOFU** (***Middle of the Funnel***). El consumidor está valorando las diferentes opciones que tiene. Gracias a los contenidos que le hemos mostrado en la fase TOFU tiene más claro lo que quiere. **Nuestro foco** en esta fase **debe centrarse en ofrecer contenido de valor**, más concreto y acorde a las necesidades del usuario. Queremos formar parte de su "*top of mind*" cuando identifique la necesidad que tiene y que nosotros le podemos cubrir.

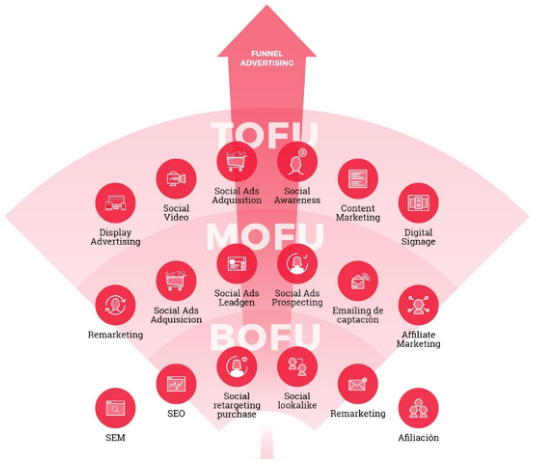
- **BOFU** (***Bottom of the Funnel)***. Es la parte más baja del *funnel* de conversión y la más estrecha del embudo, compuesta por los usuarios que han considerado todas las opciones disponibles que tenían en el mercado y están muy interesados en nosotros. Ya solo falta completar la conversión. Por lo tanto, aquí nuestro **objetivo** es darles la **información** que necesitan **para que se conviertan en clientes.**

Las acciones de *marketing* digital se suelen programar en el orden clásico del embudo de conversión. Se impacta por primera vez al usuario en la fase TOFU, luego en la MOFU y para terminar en la BOFU. Sin embargo, en la metodología de *Funnel Advertising* hemos cambiado esta forma de trabajar.

Metodología *Funnel Advertising*

¿En qué se diferencia el método de ***Funnel Advertising*** con la forma clásica de impactar a los consumidores en el **embudo de conversión**?

- Giro total a la forma de trabajar el embudo de conversión.
- Se **visualiza el recorrido que realiza el usuario en el embudo.**



De esta manera, se crean estrategias de *marketing* digital más optimizadas y los anunciantes consiguen buenos resultados desde el inicio de las campañas ya que se trabaja siempre desde el punto de vista del usuario y sus necesidades.

Proceso del *Funnel Advertising*

La metodología del *Funnel Advertising* consta de tres fases: investigación, *testing* y *tracking.*

1. **Investigación:** análisis exhaustivo de toda la información de la cual disponemos. En esta fase deberíamos realizar los siguientes pasos:

· Definición del ***Buyer Persona***. Para ello, debemos realizar preguntas a perfiles potenciales, interesados en el producto o servicio de la marca, para así poder construir el perfil semi ficticio del *Buyer Persona*.

· ***Keywords.*** Selección de palabras claves. Para una selección óptima de las palabras deberíamos tener en cuenta la popularidad de las *keywords*, la competencia de las palabras clave y su relación con el contenido del *site*.

· **Competencia directa.** De alguna forma, se puede decir que debemos **"espiar"** a nuestros rivales para saber qué están haciendo bien, cómo atraen a los consumidores o potenciales clientes y qué les ayuda a convertir. El **análisis por dominio**, el análisis por palabra clave y el ***Domain vs domain*** son tres opciones que nos pueden ayudar en este proceso de investigación.

2. **Testing:** realizar un A/B *testing* de forma regular garantiza una optimización de los resultados y proporciona *insights* de mucho valor para el equipo de *marketing.* Se trata de aplicar el método científico al *marketing*. Mezclar diferentes grupos de *keywords,* textos, imágenes o recursos audiovisuales y conectarlos con diferentes *landings* y segmentaciones para ver qué opción da mejor resultado. Así conseguimos mejorar el *performance* de los anuncios, de las *landings* de conversión y el retorno de la inversión.

A/B Testing

El equipo de marketing de Cyberclick preparó esta landing:

***Landing* A.** 18,13% de conversión visita a lead.

Viendo que no funcionaba el diseño número A se hizo una segunda *landing page*. Funcionaron ambas simultáneamente durante una semana bajo la misma URL.



Finalmente se decidió dejar como válido y visible el diseño B porque convertía casi la mitad de las visitas en *leads*.

Landing B. 45,95% de conversión visita a *lead*.



Segmentación de audiencias

Para impactar en el público adecuado podemos segmentar las audiencias por plataformas o canales:

- **Google:** Adwords, Red de Display de Google y Youtube
- **Publicidad en Social Ads:** Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter y Snapchat.
- **Display:** podemos segmentar a través de palabras clave, usando listas, por páginas y temáticas o bien con segmentaciones basadas en *First y Third Party Data.*
- **Emailing:** es la acción más versátil para segmentar, aunque también la más costosa a nivel de presupuesto.

3. ***Tracking* y Atribución:** El *tracking* es una herramienta imprescindible y necesaria para optimizar las campañas. Consiste en usar los píxeles de conversión o UTMs de Google Analytics (permitiendo el seguimiento de las conversiones). Es necesario tenerlos implantados para que vayan recogiendo información, incluso cuando todavía no hemos empezado la campaña.

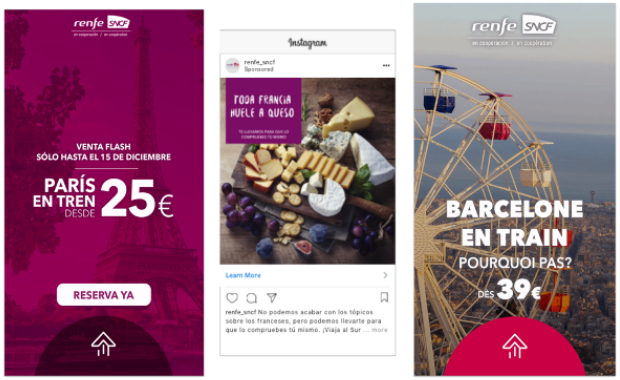
Si quieres saber más sobre esta metodología te invito a descargarte el ebook de Cyberclick *Metodología Funnel Advertising.*

Acciones del *Funnel Advertising* según las necesidades del usuario

Para cada una de las fases del *funnel* podemos implementar distintas acciones. Comparto algunos ejemplos:

FASE BOFU

Social lookalike: Construir audiencias similares a las que ya tienes, para llegar a públicos nuevos.

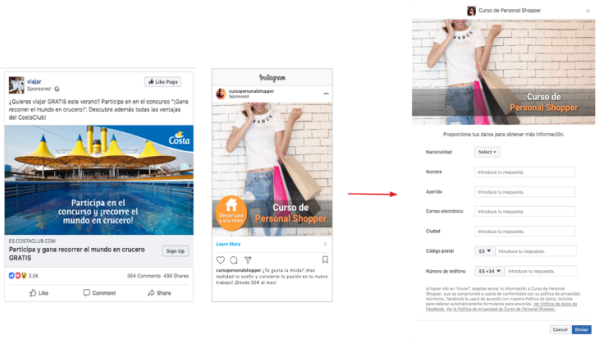


Retargeting/Remarketing: usar datos de comportamiento de un anuncio.



FASE MOFU

Social Ads: *lead generation* en Facebook & Instagram

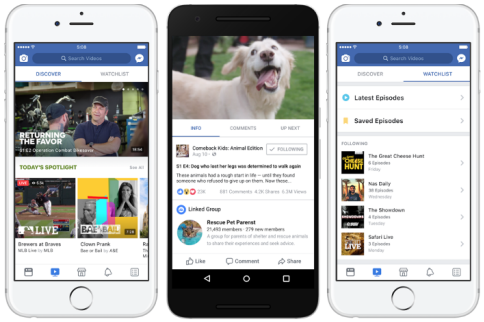


Email Marketing de Captación: Test A/B, apertura y CTR



FASE TOFU

Social video: inclusión del vídeo en tus campañas de redes sociales.



Marketing de contenidos: SEO on-page, posicionamiento web y contenidos de valor para el usuario.



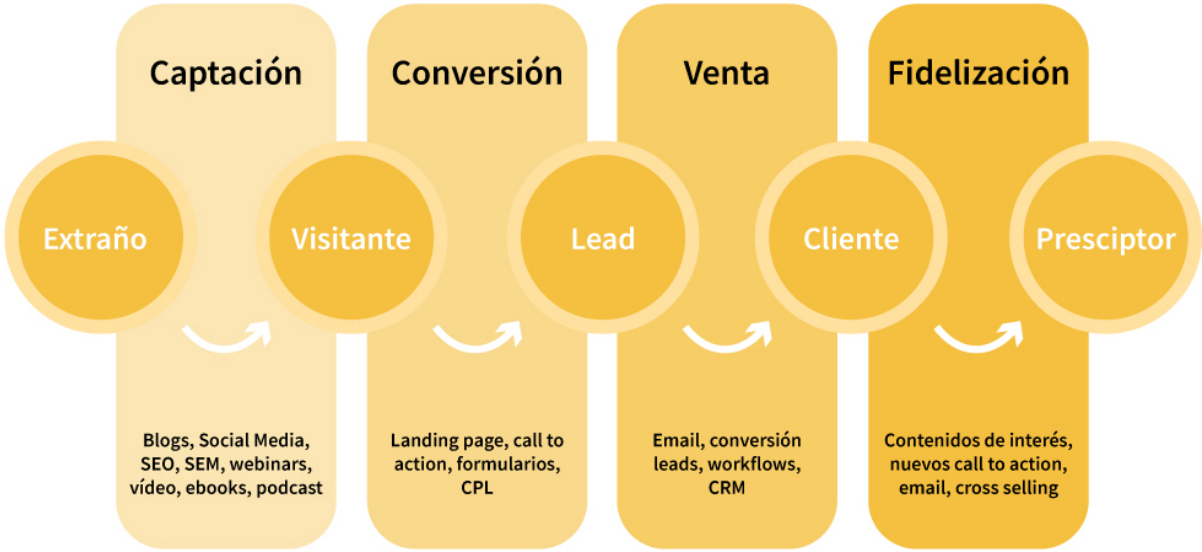
Cómo hacer *marketing* para atraer a clientes potenciales con contenido de valor

Ya hemos visto que conocer y adaptarnos a las necesidades del consumidor y aportarle la información que necesita en cada momento del proceso de compra nos ayudará a atraer aquellos usuarios más adecuados. Pero si además somos capaces de ofrecerle contenido de valor y acompañarlo durante todo su viaje lograremos fidelizarlos.

Estos objetivos podemos lograrlos si seguimos una estrategia de *inbound marketing*. Este término fue planteado por primera vez en el año 2005 por Dharmesh Shah y Brian Halligan, que lo definieron como una alternativa al "*outbound marketing*" (marketing intrusivo tradicional).

El ***inbound marketing*** consiste en aplicar una serie de **técnicas de publicidad y *marketing* digital no intrusivas** con el objetivo de comunicarse con un usuario al comienzo del proceso de compra y acompañarlo hasta la conversión o venta final.

Aplicar la filosofía del *inbound marketing* te ayudará a:



- Atraer tráfico a nuestra página *web*, incrementando el número de visitas.
- Conseguir que estos visitantes se conviertan en ***leads***, esto es, en contactos de los que posees datos y con los que puedes mantener una relación a largo plazo.
- **Automatizar tu *marketing*** para que cada lead reciba información específica sobre tu empresa y se acabe convirtiendo en cliente.

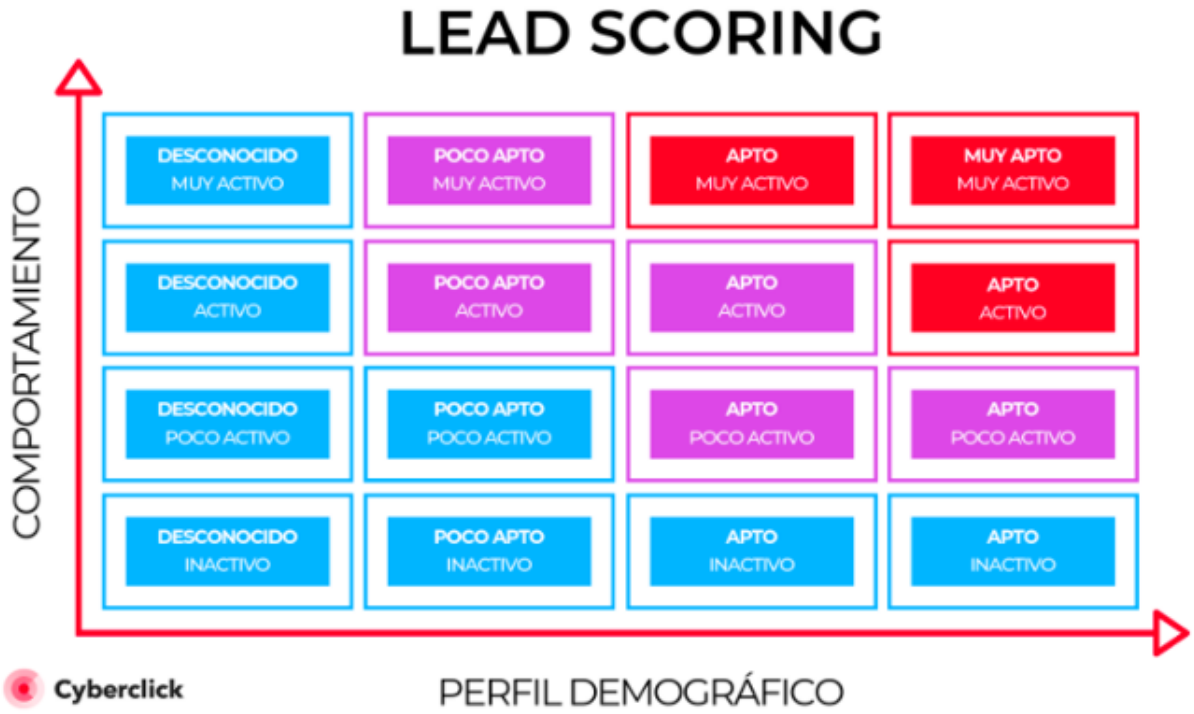
Al implementar por primera vez una estrategia de *inbound marketing*, los primeros pasos son generar tráfico a tu sitio web y conseguir que los visitantes te dejen sus datos para convertirse en *leads*.

Una vez logrado, debes saber que no todos los *leads* son iguales, ya que no todos tienen el mismo interés en tu producto. ¿Cómo podemos saber quién es quién? Aquí es donde entra en juego el ***lead scoring***. Este proceso ayuda a que los equipos de *marketing* y ventas a priorizar los *leads*, interactuar con ellos de manera adecuada y mejorar el ratio de conversión. El *lead scoring* consiste en asignar un valor (generalmente en forma de puntos numéricos) a cada *lead* generado. Esta puntuación depende de múltiples factores, incluyendo la información demográfica que el *lead* nos ha facilitado a través de un formulario, las acciones que ha realizado en tu *web* o sus interacciones con tu marca en otros sitios de Internet.

Existen muchas maneras de valorar el interés de un *lead*, pero generalmente distinguimos entre dos tipos de *leads*: los *leads* cualificados para *marketing* y los *leads* cualificados para ventas.

- **Los *leads* cualificados para marketing** (también llamados „MQL“) se encuentran en una fase intermedia del embudo de conversión. Tienen interés por la solución que ofrecemos, pero todavía no están listos para comprar. El equipo de *marketing* les enviará una serie de mensajes con el objetivo de acercarles más a la conversión.
- **Los *leads* cualificados para ventas** (también llamados „SQL“) se encuentran en una fase más avanzada del proceso y ya están listos para comprar. El equipo de ventas se encargará de cerrar la conversión.

Conseguir que un usuario te deje sus datos y se convierta en un *lead* ya es un gran paso, pero de ahí a la conversión final todavía nos queda un buen trecho. Una buena estrategia de *lead nurturing* nos ayuda a alimentar la relación con el cliente hasta conseguir convertirlo y fidelizarlo a la marca.



Lead nurturing es un ingrediente imprescindible de la metodología *inbound marketing* que consiste en preparar y acompañar a los *leads* a lo largo del ciclo de compra, desde el primer contacto con nuestra marca hasta que se convierten en clientes fidelizados. Una buena estrategia de *lead nurturing* nos ayuda a optimizar y automatizar el viaje del usuario con contenido personalizado en el momento adecuado.

Aprovecha la tecnología para implementar una estrategia de* Inbound Marketing *y ofrecer contenido personalizado

El ***lead nurturing*** tiene una larga historia dentro del *marketing*. Algunos métodos tradicionales eran las llamadas de teléfono, el correo postal o el envío de revistas y catálogos a domicilio. Sin embargo, en los últimos años y, gracias al *marketing automation*, podemos recoger la información directamente de los usuarios y crear una base de datos digital más escalable, con miles o incluso millones de personas.

Conclusiones

Entender que el consumo publicitario es volátil es clave para implementar estrategias de *marketing* orientadas al usuario. Toda acción de *marketing* digital debe aportarle información y contenido relevante para acompañarle en su viaje por el embudo de conversión. Si nos apoyamos en la metodología del *Funnel Advertising* y el *Inbound Marketing* lograremos ese acompañamiento y crearemos una relación sólida y duradera con nuestros usuarios.

Vídeos

- Youtube. WestJet Christmas Miracle: Real-time Giving (https://www.youtube.com/watch?v=zIEIvi2MuEk)
- Youtube. Will it blend? iPhone X (https://www.youtube.com/watch?v=KWqw5SpITg8)



Sam Brocal
CEO Media Interactiva

Ejecutivo innovador con experiencia internacional en el establecimiento y dirección de empresas altamente rentables. Historial comprobado de impulsar el crecimiento comercial, crear y liderar equipos de alto rendimiento y establecer relaciones rentables a largo plazo con los clientes.

» La experiencia de...

digitalXborder me abrió los ojos a la importancia decisiva del marketing digital y a la necesidad de implantar una estrategia y designar a las personas para llevarla a cabo en Media Interactiva.

Así, en los seis meses transcurridos desde que finalicé el programa, hemos conformado un equipo especializado. En concreto, hemos incorporado a un especialista en marketing digital y en ecommerce, un especialista en marketing de pago buscadores (SEM), un especialista en posicionamiento orgánico en buscadores (SEO), un especialista en Social Media, y un responsable de contenidos; que se unen a los diseñadores UX y gráfico, y responsable de marca con los que ya contábamos.

Media Interactiva es una organización con vocación de innovación y nuestro enfoque pasa por ponernos siempre en el lugar del cliente, establecer todos los puntos de contacto con nuestra compañía a lo largo del customer journey y conseguir que su experiencia sea tan satisfactoria que no solo adquiera nuestros productos, sino que también los prescriba.

Entre las acciones que estamos desarrollando, siguiendo la metodología de funnel o embudo de conversión, se encuentran algunas dirigidas a aumentar el tráfico en nuestra web (marketing en buscadores, redes sociales, comunicación corporativa en prensa nacional e internacional o newsletters).

Una vez que el usuario llega a nuestro entorno digital, queremos mejorar su experiencia: para ello, hemos implementado herramientas de análisis y monitorización continua, acciones de marketing automation, notificaciones push desktop y mobile, así como de segmentación de audiencias.

Gracias a ello, estamos incrementando la conversión y la repetición de compra, y, en paralelo, llevamos a cabo acciones de fidelización y viralización (en breve lanzaremos un programa member get member).

Es solo el principio de un camino que se presenta cargado de proyectos y perspectivas de crecimiento. Por eso, quiero dar las gracias al ICEX, a EOI y a Adigital, así como animar a otros a emprender este viaje de la mano de **digitalXborder** y comprobar por sí mismos que, en el mundo digital, no existen las fronteras.

Marketing industrial & B2B



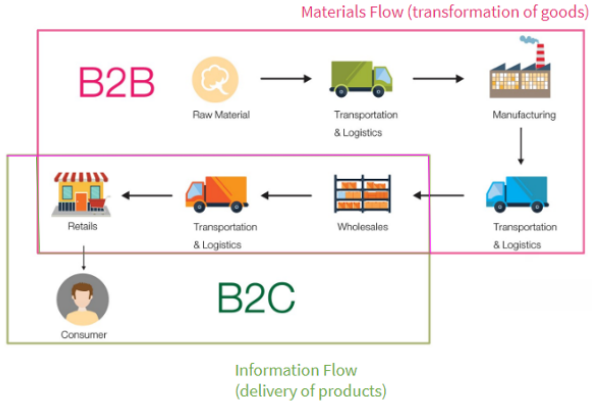
Biladi Luján Martínez
Marketing Strategist – Sakudarte Agencia
Marketing Industrial & B2B

Resumen

El Marketing industrial & B2B es el conjunto de procesos, herramientas y acciones que ayudan a la venta de servicios o productos de una empresa a otra empresa, bien sea por primera vez (captación de clientes) o sucesivas (fidelización). En la medida que los clientes son cada vez más digitales y autónomos y los mercados más globales, contar con una estrategia digital es imprescindible. En este capítulo veremos las principales herramientas y acciones que todo Plan de Marketing de una empresa industrial & B2B debería (como mínimo) incluir, así como ejemplos reales y cercanos de empresas españolas que destacan por su buen hacer.

¿Qué es B2B y Marketing Industrial?

Empecemos por lo obvio: B2B es la abreviatura de *Business to Business*. Se utiliza para referirse a negocios que venden productos o servicios a otras empresas. En la cadena de valor de la producción de un bien o servicio, las empresas B2B pueden estar en cualquier punto en el que se añade valor, salvo en las últimas etapas, correspondientes a la entrega al consumidor final.



Fuente: elaboración propia

Las empresas industriales son para nosotros aquellas que transforman materias primas en productos tangibles que venden a otras empresas.

En un sentido extenso y para este artículo, incluiremos también a aquellas empresas que p**roveen servicios o distribuyen bienes a otras empresas, cuando esos servicios o bienes se integran en su proceso productivo.** Por ejemplo, una consultora de *Lean Manufacturing*, un distribuidor de componentes para máquinas industriales o una compañía de desarrollo de *software* para diseño de PCB (placas de circuito impreso) son para nosotros "empresas industriales" puesto que se aplican los mismos principios y estrategias del *marketing* industrial.

Cuando nos referimos al **marketing industrial & B2B** hablamos del **conjunto de procesos, herramientas y acciones que ayudan a la venta** de servicios o productos de una empresa a otra empresa, bien sea por primera vez (captación de clientes) o sucesivas (fidelización).

Espejito, espejito... ¿Este capítulo me concierne?

Las 8 características de los procesos de venta en entornos industriales & B2B

En nuestra experiencia como agencia especializada en marketing industrial & B2B hemos detectado ocho características que habitualmente se dan en este tipo de negocios B2B.

1. Los procesos de venta son largos, entre seis meses y dos años.
2. Son varias las personas implicadas en la decisión de compra, de media cinco personas por transacción.
3. Los clientes precisan ser informados, educados y conocer en profundidad el producto.
4. Son compras reflexivas y más racionales.
5. Suelen ser relaciones contractuales a medio y largo plazo.
6. Mercado usualmente nicho, pocos clientes, pero volumen de compra grande.
7. Las formas de pago son variadas y complejos y con condiciones particulares por cliente.
8. La marca es importante, pero igualmente las personas involucradas en la venta.



Fuente: elaboración propia

De todos ellos, a nuestro entender los tres principales son:

- **El tiempo.** Los plazos de los procesos de compra/venta son largos.

- Las **personas** son cruciales en la relación, tanto por la parte del vendedor, porque en última instancia es una persona la que informa al comprador, entrega el bien o ayuda en su uso; como en la del comprador, porque no es una, sino que son varias las personas que intervienen e influyen en la decisión de compra.

- **La complejidad del producto**, muchas veces por su carácter técnico, que requiere una venta consultiva, y en no menos ocasiones porque lleva aparejado un servicio adicional (formación para su uso, instalación, mantenimiento o suministros periódicos de consumibles, etc.).

Si tu negocio presenta estas características, entonces tu marketing debe encontrar la forma de responder a esos retos.

Algunas cosas que nos dicen los CEOs y directivos de empresas industriales

Llevamos varios años trabajando para empresas industriales, así como formando en digitalización a CEOs y directivos. Hay algunas creencias que, a nuestro entender, dificultan la digitalización de sus organizaciones.

(1) Lo más importante es ofrecer productos de la máxima calidad y fabricar con la mayor eficiencia posible, para ser competitivos en el mercado.

Sí, pero no. Producir algo que nadie quiere es el principio del fin. No escuchar a los clientes: qué necesitan, cómo lo necesitan, qué valoran, es la antesala de un drama.

Lamentablemente, resulta todavía demasiado común que se mire solo "hacia dentro" y se atiendan KPIs únicamente de producción (OEE, no conformidades, mermas etc.) o en el otro extremo, se midan solo ventas e ingresos. Es necesario **incluir indicadores de satisfacción de los clientes, de captación y conversión de *leads*, registros en BBDD por ejemplo.**

(2) Mi producto es muy bueno y su relación calidad/precio, la mejor del mercado.

Esa afirmación lleva a muchas empresas a hablar exclusivamente de producto, cuando de lo que se debe hablar es de **cómo satisfacen las necesidades del cliente.**

(3) Hasta ahora me han comprado, pero todo ha cambiado... Y ahora tengo que vender.

La otra implicación de "mi producto es bueno" es que pareciera que se tiene que vender solo y eso ya no ocurre. La "calidad" no es suficiente por sí sola. La clave está en resolver problemas, atender necesidades y **ayudar a mejorar el negocio de los clientes.**

(4) La marca no es importante. En mi sector solo se vende por precio.

Toda empresa es inimitable, pero no única. Y dado que en cualquier momento un competidor puede fabricar más barato (aquí, en China o en cualquier otro lugar del mundo), se debe buscar la diferenciación por otras vías. La importancia de la marca es vital. **Invertir en *branding* es rentable.**

Invierte en branding, porque es rentable

(5) Mi sector es muy poco digital, nunca voy a vender mi producto por Internet.

Máquinas de inyección de plástico, moldes, mecanizado, motorreductores, piñones y cadenas, freidoras industriales... Son ejemplos de productos de nuestros clientes. Algunos, pocos, venden online, pero a **todos ellos sus clientes potenciales les encuentran *online.*** Esa es la clave, estar dónde y cuándo los clientes buscan y proporcionarles la información que necesitan.

El marketing industrial & B2B da respuesta y ayuda a la transformación digital de los procesos comerciales.

Todo ha cambiado y la buena noticia es que el cambio y la incertidumbre han venido para quedarse

El 57% de la actividad de compra se realiza antes de contactar con la empresa y el 59% de los compradores prefiere hacer un *research online* antes que recibir una visita comercial.

El cliente de una empresa industrial & B2B, que es persona antes que cliente, es hoy mucho más digital. Los *millennials* ya intervienen en la toma de decisiones. Los compradores son autónomos y prefieren informarse por Internet antes que contactar con un comercial.

Y por si todo esto fuera poco, nos sobreviene una pandemia como la COVID-19 que obliga al mundo a parar y a mucha gente a permanecer en casa: ya no hay ferias, se reducen las visitas comerciales, se busca todavía más por Internet, proliferan los "*webinars*" y las formaciones *online*.

Así vamos a hacerlo bien, aunque todo salga mal

Sí, todo es más digital... Y una empresa industrial & B2B puede responder perfectamente a este nuevo escenario.

Los 5 aspectos fundamentales sobre los que trabajamos en el Marketing Industrial & B2B son los siguientes:

1. Ser relevantes durante todo el proceso de compra. El objetivo es estar presentes en la mente del cliente potencial desde que surge su necesidad hasta que la completa.
2. Dotar de herramientas a los comerciales. Ser "encontrables" cuando nos busquen y proporcionarles argumentos y "soportes" de venta (contenidos, *web*, presentaciones digitales etc.).
3. Dar seguridad a los compradores a través de un *branding* cuidado.
4. Dar visibilidad a las personas, que son la clave en los procesos de venta.
5. Explicar producto, pero sobre todo sus ventajas. La obsesión de toda empresa industrial & B2B debe ser tratar de facilitar el proceso de compra de su cliente, resolviendo sus problemas y necesidades.



Fuente: Elaboración propia

Los siete magníficos. ¡Lo nuestro es el plomo, amigo!

Herramientas y acciones básicas que debe tener el plan de marketing digital de una empresa B2B y, especialmente, si es industrial

En el *marketing* de una empresa industrial, cambiaremos el plomo por lo digital, pero hay siete "balas" que indiscutiblemente han de ser "disparadas" para que nuestro Plan de *Marketing* tenga éxito.

(1) Una empresa industrial puede (y debe) ser sexy

La importancia del *branding*

Branding no es solo el nombre, el logotipo o los colores corporativos. *Branding* es cómo te llamas, pero también

cómo te comportas, cómo interactúas con tu entorno y saber transmitir por qué eres diferente y único.

El *branding* es un activo estratégico de la empresa. En muchas empresas, la marca tiene tanto valor o más que el producto, también en empresas B2B (¿te suenan Siemens, SAP, Caterpillar, Microsoft, Cisco, 3M?).

Probar y validar. Lo que funciona para unos, no siempre funciona para todos

Invertir en *branding* es rentable.

La primera impresión es la que cuenta y el 57% de la actividad de un potencial cliente en el proceso de compra la realizará antes de contactar con la empresa.

Ayuda a vender. Piensa en alguna de tus marcas preferidas y en sus productos. Una marca fuerte, nítida, auténtica, con la que un cliente se siente identificado ayuda a aumentar las ventas.

Reduce los costes de marketing. Las mismas campañas llevadas a cabo por empresas con un branding trabajado tienen mejores resultados.

Mejora la lealtad de los clientes. Sentimiento de fidelidad. Se crean vínculos emocionales y racionales que convierten a los clientes en fans de la marca.

Presume de lo que solo tienes tú.

Trabajamos tres áreas esenciales en el marco del *branding* de una empresa: los valores, los mensajes y el estilo (la gráfica, los colores etc.).
La mejor forma de explicarlo es conocer ejemplos de empresas que consideramos que están trabajando bien estas áreas. Algunos son asistentes al programa *DigitalxBorder* y otros son clientes. Hemos procurado escoger empresas españolas, industriales y B2B que, bajo nuestro punto de vista profesional, lo están haciendo muy bien.

MATRICI, componentes de carrocería para automoción, expone de una forma genial sus valores en su *web*, con buenísimas fotografías reales.



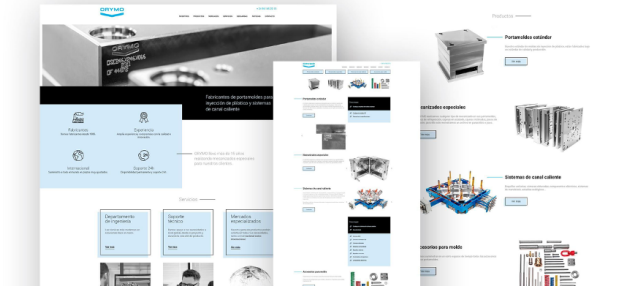
TERNUA Group, Ropa de montaña, presenta un magnífico relato y mensajes muy cuidados e impactantes.



IBARMIA. Centros de mecanizados, realiza una decidida apuesta por el diseño y la gráfica.



ORYMO. Fabricante de portamoldes y cámaras calientes.



SPB. Fabricante de productos para la limpieza del hogar, de la ropa, higiene personal y la limpieza industrial, ejemplo de tono y mensajes adecuados.





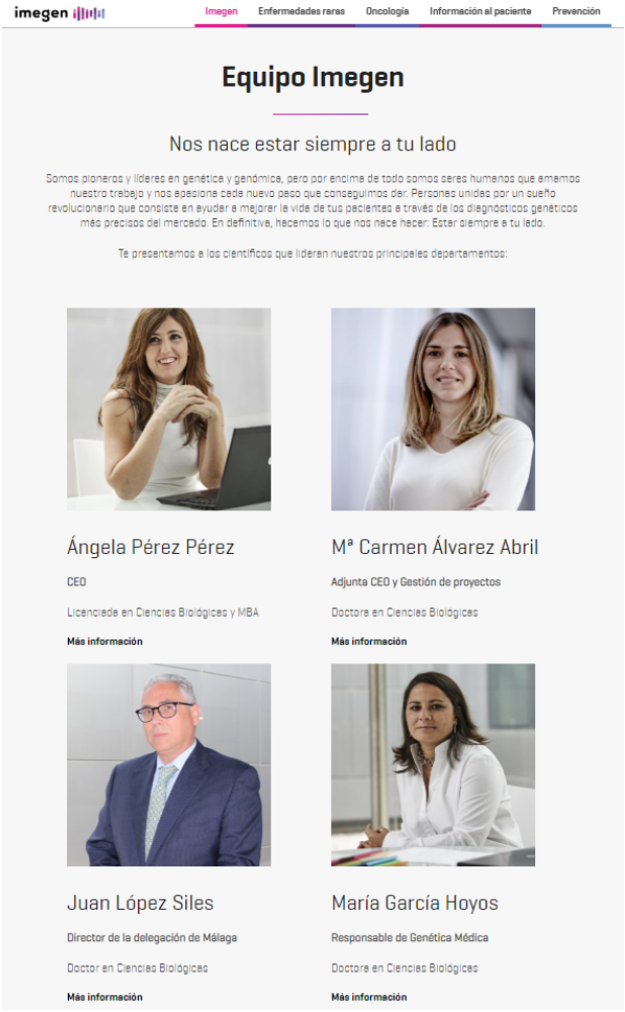
(2) Tu gente. Tu "kryptonita"

Las personas de la organización son el factor diferencial. Tus productos pueden ser copiados, mejorados. Siempre habrá alguien capaz de producirlos más baratos. El verdadero activo diferencial de las empresas son las personas: desde la atención al cliente, al asesoramiento en la venta, la producción y también, claro que sí, el encargado de enviar las facturas.

La recomendación para empresas industriales y B2B es siempre **mostrar las personas de la organización y hacerlas accesibles porque humaniza, da confianza y seguridad al comprador.**

Veamos el ejemplo de alguna empresa que lo está haciendo muy bien

IMEGEN- Especialistas en análisis genético.



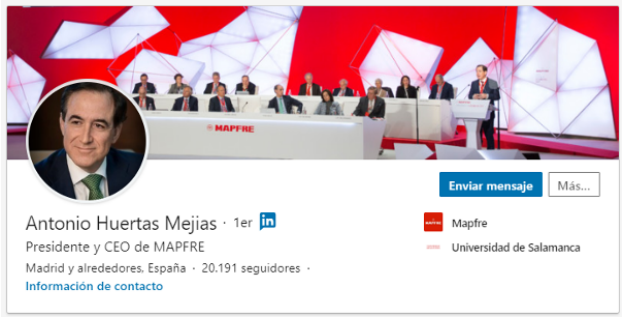
(3) CEOs y directivos: a bailar, a bailar. Todo el mundo a bailar.

Las personas encargadas de dirigir las organizaciones representan sus valores y su cultura. La visión de la compañía no es un texto para la *web*, se demuestra día a día.

Los CEOs y directivos deben tener visibilidad en las Redes Sociales y a través de sus acciones y opiniones transmitir la propuesta de valor de la empresa. Esto ayuda a retener el talento y sin duda contribuye a vender más.

Lo están haciendo muy bien y recomendamos tomar como ejemplo a:

Antonio Huertas. Presidente y CEO de MAPFRE en LinkedIn
https://www.linkedin.com/in/antoniohuertasmejias/



Rafael Juan. CEO en Vicky Foods en LinkedIn y Twitter. https://www.linkedin.com/in/rafaeljuan/



(4) La web: "mi tesoro"

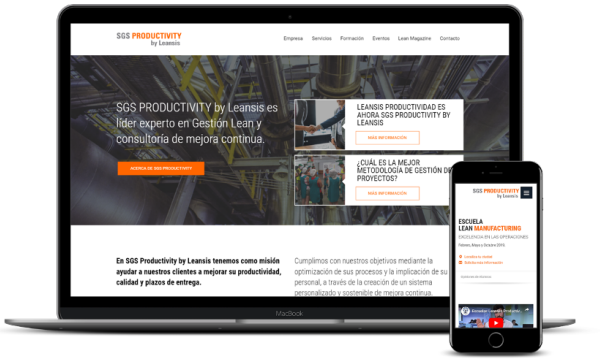
La página web es al marketing industrial como la fábrica al producto: esencial. Es el centro de la actividad digital. El lugar donde poder explicar lo que se hace, cómo se hace, quién lo hace y poder obtener información valiosa de los visitantes.

Hay cinco requisitos que en nuestra opinión toda *web* industrial debe cumplir:

1. **Un buen diseño.** La mayoría de las personas somos eminentemente visuales
2. **Proporcionar toda la información necesaria** sobre los productos y servicios: imágenes, medidas, especificaciones etc.
3. **Facilitar el contacto.** Los datos para contactar con la empresa siempre han de estar bien visibles.
4. **Actualización periódica de contenidos**, para que el usuario vuelva.
5. **Medición:** como mínimo con el código de Google Analytics para poder obtener información relevante del uso de la página y así optimizarla.

Algunos ejemplos de *web* interesantes y completas:

SGS Productivity by Leansis. Expertos en mejora de la productividad.



(5) Content is king (lo dijo Bill Gates)

La generación y difusión de contenidos es fundamental para facilitar la toma de decisiones por parte de los compradores. Nosotros dividimos los contenidos conforme dos grandes propósitos:

- **Formativos:** son los que explican el producto, ventajas, especificaciones, casos de uso, etc.
- **De refuerzo:** son los llamados "*social proof*" (casos de éxito, testimonios etc.), que explican cómo el producto y/o servicio ha resuelto una necesidad y mejorado una situación. Resultan los más creíbles porque otros hablan de la empresa y sus soluciones, no ella misma.

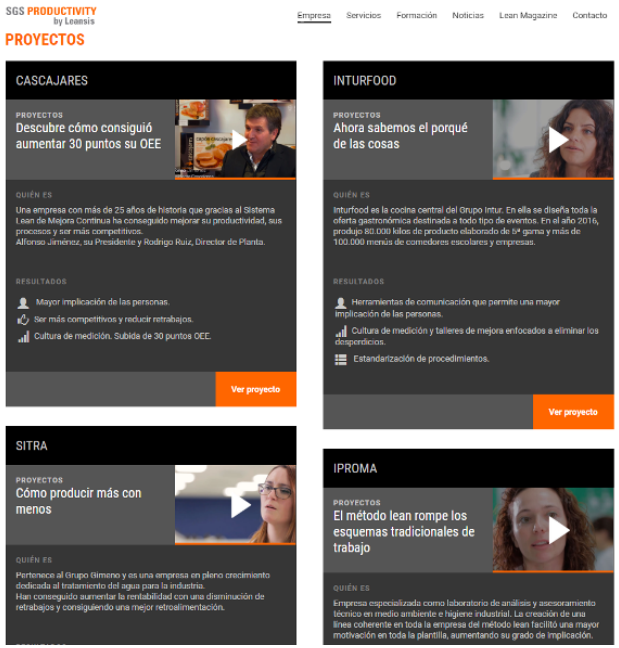
Hay múltiples formatos de contenidos: artículos de texto (*post* en *blogs*, en revistas), libros blancos, estudios, guías, *e-book*, *podcast,* vídeos, infografías, plantillas, etc.

Muchos directivos nos dicen que generar contenidos es "regalar" su *know how* (y más cuando toman conciencia del "coste" que supone la creación y curación de contenidos), pero no hay que tener miedo a aportar valor. Mediante los contenidos se está formando e informando al potencial cliente. Los contenidos vinculan al cliente a la empresa de una manera positiva porque facilitan la toma de decisiones en el proceso de compra.

Ejemplo de contenidos formativos y descargables https://leansisproductividad.com/descargas



Ejemplo de contenidos "*social proof*" en los que clientes hablan de cómo aplicando los principios del Lean y Mejora Continua han incrementado su productividad https://leansisproductividad.com/casos-de-exito-proyectos



(6) Menos, es nada. Acciones imprescindibles de promoción en entornos B2B & industriales

En entornos B2B no hay acciones radicalmente distintas de un B2C , pero sí ciertas particularidades que hacen de esta disciplina algo específico. En concreto, tres:

- **La segmentación.** El éxito de las campañas de publicidad y promoción en B2B radica en el "arte" de localizar a los potenciales clientes en el vasto mundo de Internet. Es como pescar con caña en lugar de con red. A través de la microsegmentación que permite cualquiera de las redes sociales, el uso de *cookies* y otros mecanismos de rastreo en medios propios (*web*) o de terceros (medios publicitarios) se puede conseguir transmitir el mensaje a los destinatarios considerados "*target*". Con el tiempo, la generación de data propio permite la creación de audiencias personalizadas y similares.

- **La existencia de redes sociales profesionales.** Claro, nos referimos sobre todo a LinkedIn, con 690 millones de usuarios, 310 de ellos activos mensualmente (Fuente: https://news.linkedin.com/about-us#1) en 200 países, aunque es cierto que existen otras redes que eventualmente han de considerarse como Viadeo o Xing -presencia en países de habla germana-. En China trabajaríamos con Tianji o WeChat (usado para casi todo en ese país), Wantedly en Japón o skillsnet.ru , https://www.e-xecutive.ru/, en Rusia. Por su capacidad de segmentación, por el volumen de usuarios y sobre todo por su propósito -el *networking*- son a priori un canal que hay que aprender a usar para sacarle partido profesional.

- **Los medios digitales especializados.** En entornos industriales y B2B existen medios muy técnicos y especializados que merece la pena considerar en la medida que el cliente potencial acuda a ellos a informarse. Publicitarse o colaborar con ellos es una forma de obtener esa relevancia y credibilidad tan necesaria. Algunos ejemplos de revistas especializadas son: Metalia.es, Alimarket.es, Iagua.es, Interempresas.net, https://innovadores.larazon.es/, o https://cybersecuritynews.es/

Las principales acciones de marketing que deberían realizarse son las siguientes:

1. Campañas gráficas

Nos referimos a campañas de inserción de formatos gráficos publicitarios (normalmente banners) en páginas *web* o *apps*.

- En medios generales: publicidad *display* segmentada por *keywords* en la red de soportes de Google (GDN).
- En medios especializados: GDN segmentado por temática o ubicaciones o la contratación específica de espacios en medios sectoriales.
- *Geofencing* en ferias: la publicidad se muestra de forma geolocalizada a los asistentes a un evento presencial.

Ejemplo de publicidad gráfica (también llamada display)

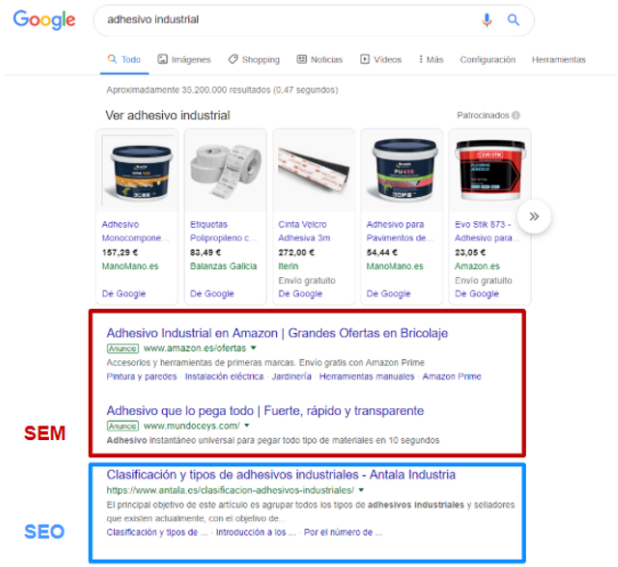
2.*Search*: posicionamiento natural y de pago



Aparecer en buscadores por palabras claves de interés. El posicionamiento natural (SEO) se logra trabajando adecuadamente la *web* y con técnicas de generación de enlaces (*linkbuilding*). El posicionamiento de pago (SEM) se realiza con campañas específicas en Google. En ambos casos, el objetivo es el mismo, estar a un golpe de *clic* cuando el cliente potencial realice una búsqueda.

3. Redes Sociales

Las Redes Sociales, sobre todo profesionales, son el canal idóneo para difundir los contenidos generados,



hacer marca y procurar contactos relevantes.

La adecuada estrategia se basa en elegir la red o redes a trabajar. No es necesario tener presencia en todas; solo en aquellas en las que tengamos más probabilidad de encontrar a nuestro público objetivo.

4. Email Marketing

El envío de comunicaciones periódicas informativas, con noticias de empresa, sectoriales, contenidos generados etc., sigue siendo una de las acciones que mejor rendimiento obtiene en relación coste/beneficio en entornos B2B.

¿Caro? Espera la factura de no hacerlo

Esto contestó Nacho de Pinedo, CEO de ISDI, cuando le preguntaron en una entrevista si la transformación era cara. La pregunta no es cuánto cuesta el *marketing* digital, sino cuánto va a costar no hacerlo. https://asociaciondedirectivos.org/ignacio-de-pinedo-si-la-transformacion-de-tu-empresa-te-parece-cara-espera-la-factura-de-no-hacerla/

> ***Habla de ventajas para el cliente, no de producto***

Estar donde se encuentran los clientes, ofrecerles la información adecuada en el momento preciso y con un formato y diseño agradable, es una cuestión de supervivencia. Es la única manera de competir, pero también de ser más eficientes e iniciar con garantías la exportación. Sin duda, a la larga, resulta mucho más caro no hacerlo.

Conclusiones

El principal reto del *marketing* de una empresa industrial & B2B es conseguir facilitar el proceso de toma de

decisión de su cliente. Para ello ha de ser relevante durante todo el proceso de compra, que suele ser largo, "encontrable" cuando un cliente haga una búsqueda y lograr explicar las ventajas de su producto o solución.

Resulta imprescindible disponer de una web espectacular, generar y difundir contenidos formativos e informativos y realizar acciones de promoción *online* específicamente B2B.



Koldo Arandia
CEO & President Ibarmia

IBARMIA.
YOUR MACHINE TOOL POINT

Apasionado por la industria en general y por la Máquina Herramienta en particular. Amplia experiencia en el mundo de los negocios internacionales. Carácter asociativo y miembro de los Consejos de diferentes asociaciones empresariales, sectoriales y tecnológicas.

» La experiencia de...

Como empresa centrada en procesos industriales y máquina herramienta decidimos dar profundidad a la planificación del marketing digital y de contenidos. Nuestra principal prioridad fue la definición de contenidos y la elaboración de una programación estable de publicaciones con distintos objetivos en las redes sociales. Nuestro desarrollo para la creación y mantenimiento de una base de datos que permitiese realizar envíos de newsletter periódicos son procesos de marketing que ayudaron a mejorar nuestro posicionamiento y visibilidad online.



Darwinismo digital o cómo sobrevivir a meteoritos en Internet



Laura Azcona
Digital Marketing &
Business Consultant

Resumen

Recordaremos 2020 por haber vivido una de las mayores crisis sanitarias y económicas a nivel mundial. La pandemia cayó como un meteorito, el mundo se paró de repente y nuestras perspectivas y valores también se vieron alterados. Surgieron nuevas formas de producir, vender y consumir; pero, ¿cómo ha afectado esto a los hábitos de compra? ¿Qué podemos hacer como marcas para seguir siendo competitivos?

Lo inesperado

"Hasta lo inesperado acaba en costumbre cuando se ha aprendido a soportar"
Julio Cortázar

Llevamos décadas de entrenamiento personal preparando nuestra mente con libros y películas que nos hablan de mundos apocalípticos y post apocalípticos. Lo hemos visto en Matrix, Blade Runner, Pandemia, Ready Player One… Cada una de ellas dibuja un futuro distinto, aunque con algunos patrones comunes. Se nos ha mostrado infinidad de veces un mundo futuro distópico, con las cicatrices de los estragos del cambio climático, la hiperconectividad, el uso extremo de la tecnología… Sin embargo, y puede que debido a que contamos con un sesgo optimista por naturaleza[1] , la mayoría de nosotros hemos pensado que seríamos capaces de "arreglar" las cosas a tiempo, o que hay futuros que no nos tocará vivir, o que eso le pasará al vecino, pero no a nosotros. Hasta que llegó lo inesperado. El primer simulacro de Apocalipsis del siglo XXI.

Lo cierto es que a (casi) nadie le viene bien una pandemia. La última que se recuerda con unas características similares, la gripe española de 1918, se nos asemeja tan lejana como el hundimiento del Titanic. Entonces, el elevado coste en vidas -especialmente jóvenes- que dejó esa crisis, sumado al que trajo en sí la Primera Guerra Mundial, **propiciaron una serie de cambios sociales que, de otra manera, hubieran tardado muchos más años en llegar**. Entre otros, destaca por ejemplo la incorporación de la mujer al mercado laboral en EE.UU., tal y como indica la investigadora de la Universidad Texas A&M, Christine Blackburn. La gripe y la guerra dejaron en cuadro a la fuerza de producción de muchos países y no quedó otra que ampliar miras. Para 1920, las mujeres se habían convertido en el 21% de los trabajadores del país; y ese mismo año, se aprobó la enmienda que les otorgó el acceso a voto. ¿Casualidad o causalidad?

Los cataclismos son trágicos y suelen estar acompañados de crisis, pero también de catarsis. Es una especie de efecto dominó. Las crisis traen cambios con ellas, algunos buenos, otros no tanto; algunos imperceptibles, pero otros muy evidentes. Lo cierto es que, tal y como menciona Javier Creus, fundador de Ideas for Change, "*un cambio radical no tiene por qué ser un cambio de 180 grados. Con hacer girar 15 grados un portaaviones, puedes hacer que llegue a un sitio totalmente distinto*"[2] . Y ahí es precisamente donde nos encontramos nosotros ahora mismo. A punto de girar un portaaviones sin darnos cuenta.

La pandemia nos pilló por sorpresa, sí. Y ahora que hemos tenido el tiempo suficiente de tomarle las medidas al propio tiempo, también hemos descubierto cosas. Hemos tenido serendipias. Y, en general, nos hemos dado cuenta de que éramos capaces hacer muchas más cosas de las que creíamos. De (sobre) vivir con mucho menos. De cambiar hábitos. Y de tirar por tierra todo lo que teníamos o creíamos preestablecido.

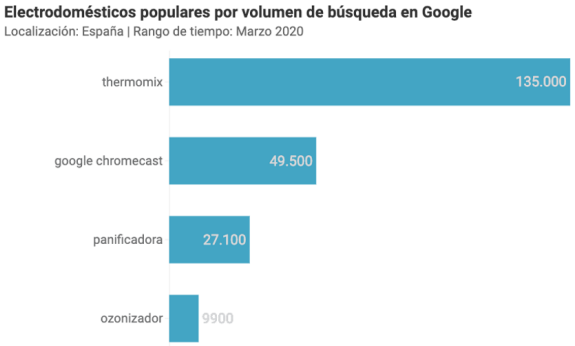
Esto, trasladado al plano del consumo, **ha dinamitado las previsiones y tendencias con las que contábamos para el canal de venta digital durante este año.** Pero también ha potenciado otras. Los datos han cambiado, en parte porque los hábitos de consumo de bienes, servicios y medios se han visto alterados debido a las restricciones propias de un confinamiento estricto. De un día para otro nos cambió la vida, la forma de vernos, de comunicarnos, de trabajar, de asistir a clase, de alimentarnos, de consumir contenido y de comprar.

Un reciente informe[3] sobre el impacto del coronavirus en España indica que 7 de cada 10 españoles incrementaron significativamente su consumo de televisión y de navegación por Internet a lo largo de la cuarentena. Este dato no sorprende demasiado si se toma en crudo, pero lo realmente interesante es ver en qué invirtieron su tiempo los que navegaban por la Red. Así, en este mismo estudio vemos cómo 1 de cada 2 españoles - la mitad, que se dice pronto- declaraba que había comprado menos en tiendas físicas. Un 10%

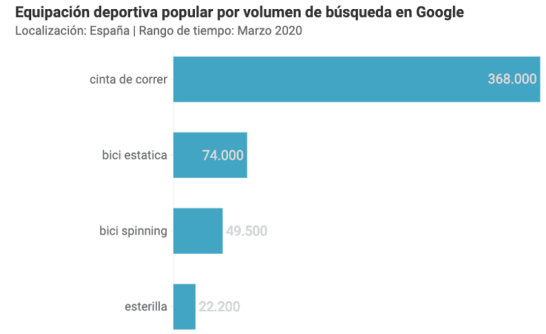
(1) Tali Sharot: La predisposición al optimismo. TED talks 2012: https://www.ted.com/talks/tali_sharot_the_optimism_bias?language=es#t-168644
(2) Informe del Observatorio de capacidades emergentes, Estrategias de salida a la crisis (2020): https://www.ideasforchange.com/-recursos-tools-/informepostcovid
(3) Barómetro COVID-19 de Kantar: https://es.kantar.com/politica-y-social/econom%C3%ADa/2020/marzo-2020-barometro-covid19/

había comprado por primera vez alimentación online y un 51% afirmaba que, al cabo de un mes, mantendría sus nuevos hábitos de compra online.

Pero, ¿qué comprábamos durante ese tiempo? Un estudio de Semrush[4] afirma que, sobre todo, libros y literatura (+16%), productos de salud (+9%), decoración del hogar (+7%), retail relacionado con hobbies o deporte (+6%) y moda (+5%).

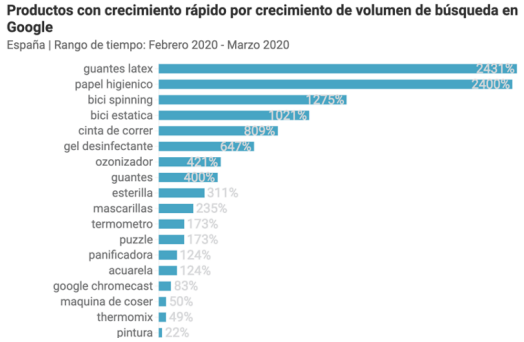


Nos volvimos *cocinillas*, panaderos y reposteros:



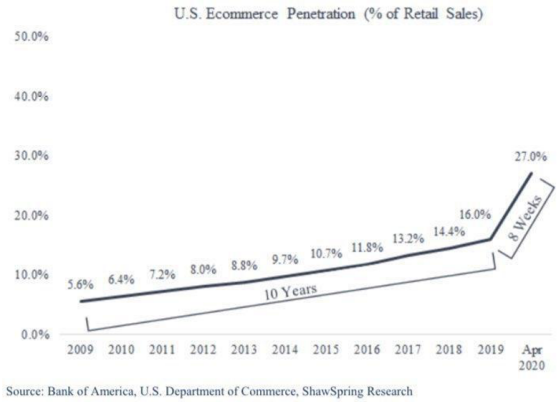
...runners de interior:

Y la leyenda sobre el papel higiénico parece ser que es



cierta:

Sin duda, el *ecommerce* en España ha dado un salto en los últimos meses. Pero un ejemplo todavía más gráfico es el de Estados Unidos, donde la penetración del comercio online ha crecido en las últimas 8 semanas lo



mismo que en los últimos 10 años.

A esto es a lo que nos referimos con girar un portaaviones.

Aunque los datos de España no sean los mismos que los de EE.UU., las tendencias globales sí son similares. Las empresas han visto cómo, por causas de fuerza mayor, han tenido que poner los medios para facilitar el teletrabajo a sus empleados. Algunas, como Twitter, han anunciado que lo van a instaurar permanentemente para todos los empleados que puedan permitírselo. En el ámbito de consumo, aquellos "perezosos" digitales o las personas que no se relacionaban tanto con la tecnología, se han visto obligadas a dar el salto y coger una tablet, un portátil o un *smartphone* si querían seguir en contacto con la sociedad, sus familiares, amigos, compañeros de clase, o, incluso, satisfacer algunas necesidades básicas. Hemos pasado de ser invitados a ser forzados, con la consecuente ampliación de una brecha digital ya latente.

Así pues, con el consumo de Internet por las nubes en tiempos de confinamiento y el auge del comercio online, **es interesante analizar los hábitos de compra y extraer qué ha pasado, qué hemos aprendido, qué comportamientos han sido realmente disruptivos y cuáles de ellos nos seguirán acompañando en el futuro.**

En definitiva, en qué y cómo hemos cambiado.

(4) Tendencias en ecommerces y consumidores durante el coronavirus: https://es.semrush.com/blog/tendencias-ecommerces-y-consumidores-durante-el-coronavirus/

El viaje, el coche y el conductor

Ahora que hemos echado un vistazo al nuevo escenario de las ventas online, cabe preguntarse quién anda ahí.

Y es que además de los de siempre -los *millennials*, los *centennials* y los *early-adopters*-, tenemos un nuevo público con el que no contábamos en la fiesta. Resulta que ahora hay cerca de 400.000 personas que se han estrenado por primera vez en las compras online, incorporando a más mujeres, a más jóvenes menores de 25 años y a más personas de más de 65 años[5].

Tenemos un mayor público -"*novato*"- al que dirigirnos, y eso ya puede darnos algunas pistas. Pero a su vez, tenemos un público ciertamente más experimentado que ha seguido explorando y especializándose en estas semanas de *training* virtual en busca de la mejor oferta. Lo que quiere decir que, seguramente, ahora sean menos fieles a nuestra marca.

Así pues, existe una cierta polarización en cuanto a nuestros posibles compradores.

Probablemente, los mayores de 65 años que se han atrevido a probar el mercado online no compren lo mismo que los menores de 25. Y los que eran relativamente fieles, ya no lo son tanto. Entonces, ¿qué es lo que podemos hacer para ser más certeros? Seguirles la pista. Estudiar cómo es ese viaje, cuál es el vehículo y quién va al volante.

Borrón y cuenta nueva

Para empezar, deberíamos revisar nuestro *target*, nuestro *buyer* persona, nuestro cliente tipo.

¿Qué necesidad tiene? ¿Cómo puedo ayudarle? ¿Qué es lo que le gusta, le interesa, le emociona? ¿Qué dificultades puede tener? ¿Han cambiado sus prioridades en este tiempo? ¿Y su manera de comprar?

Todas estas preguntas, y otras muchas, son básicas a la hora de configurar nuestro cliente tipo, nuestro *personaje principal;* aunque tampoco debemos descuidar nuestros *personajes secundarios*. Tomemos el ejemplo de una web de una universidad. Así como en este caso el personaje principal serían los alumnos, existe también el personaje secundario de los profesores. Y deberíamos tener a ambos en cuenta si queremos construir un producto que cubra las expectativas mínimas de lo que se espera en una institución como esta.

Para comenzar, existen muchísimos recursos online en los que puedes apoyarte: posts, vídeos, plantillas para elaborar personajes basadas en *design thinking*[6] , etc. Con todo, una vez hayamos construido nuestro personaje principal y los secundarios, pasamos al siguiente punto: vamos a ver cómo se comportan.

El nuevo *journey*

Llevamos años hablando del *customer journey*, del recorrido e interacciones que hacen los clientes en su relación con una marca. Cada uno de los puntos de contacto le acercan un poco más a su -nuestro- objetivo: una compra, una transacción... Cada vez que alguien ve un *story* en Instagram, se suscribe a nuestra *newsletter* o incluye un producto en el carrito, está un poco más cerca de cumplir con una misión.

Ahora bien, para que el recorrido sea lo más fluido posible y evitar fricciones, **debemos pensar interacciones especialmente diseñadas para cada una de las etapas del embudo de conversión.** Podríamos pensar, por ejemplo, en ofrecer un código de descuento a alguien que abandona un carrito, o contenido exclusivo para los suscriptores a una *newsletter,* o un concurso por redes sociales para ampliar nuestra base de datos.

Todo esto es lo ideal, pero existe un nuevo componente en la ecuación que venía cogiendo fuerza en los últimos meses y que, a raíz de la cuarentena, se ha visto reforzado: la emoción.

(5) Cuaderno de bitácora de la Semana 6 de Confinamiento de la AIMC: https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2020/04/2020_04_30_NP_AIMC_Cuaderno_de_Bitacora_sem3_s6c.pdf
(6) https://www.justinmind.com/blog/user-persona-templates/

Para completar este cambio de modelo mental, diríamos que la línea oscura que rodea al cliente en la imagen circular se corresponde con la emoción. Una emoción que debe envolver todo el proceso, hacer las comunicaciones más humanas, que respire los valores del producto y de la compañía y que suponga estrechar unos lazos con nuestro público que van más allá de la deseada transacción.

A fin de cuentas, una relación de largo plazo sale más rentable. Y es que **es más probable que alguien que te ha comprado repita, que generar *new business*.** Por eso, tan importante es trabajar la captación, como la fidelización.

Así pues, vamos a ver cómo podemos entablar y estrechar lazos con nuestra audiencia, *leads* y clientes. Pongámosle un poco de emoción. *Let's rock.*

Inbound marketing y marketing automation

No voy a entrar ahora en definiciones de libro de cada uno de estos términos -si es que nunca has oído hablar de ellos-, pero sí es importante que sepas que el *inbound marketing* trata las relaciones con los clientes desde un punto de vista de sus necesidades, usando el contenido como principal arma de atracción y retención, y que más que "empujar" a alguien hacia la acción, pretende "acompañarle y guiarle".

Así pues, el *inbound marketing* es la técnica elegida por muchos *marketers* hoy en día para trabajar sus relaciones con sus clientes. Pero, ¿cómo guiar de manera personalizada a nuestra audiencia cuando tienes más de 10 clientes? ¿Es posible crear contenido o respuestas ad hoc para 100 o incluso para 1000 personas? La respuesta es sí. Pero necesitas una plataforma de automatización de marketing.

Las plataformas de *marketing automation* te permiten crear mensajes y *journeys* distintos para cada uno de tus personajes -principales o secundarios- y dotarlos de emoción, gracias a la personalización -y a la creatividad de contenidos que le pongas-. La mayoría dispone de funcionalidades como la creación de distintos flujos según interacciones y mensajes, sistemas de *mailing masivo*, creación de formularios, *landing pages*… Todo un entramado de artefactos al servicio de construir mejores relaciones con tus clientes.



Fuente: Hubspot

Elegir una plataforma de automatización[7] no es algo que deba hacerse a la ligera, ya que depende del tamaño de tu base de datos, de tu presupuesto, de las funcionalidades que busques… Recurrir a ayuda experta para iniciarse y trabajar por nuestra cuenta una vez tengamos el dominio suficiente suele ser la mejor opción.

Los resortes del cambio

Ya hemos visto que la segmentación, la personalización y la emoción son recursos que se han potenciado aún más en los últimos meses. Sin embargo, existen otras habilidades y formas de hacer que han emergido durante este maremágnum y que probablemente perduren en el tiempo: una rápida adaptación al cambio, la digitalización express, muestras de empatía y solidaridad por parte de empresas y colectivos...

Durante este tiempo, algunas empresas han tenido que adaptarse si querían salir adelante. Algunas incluso se han llegado a repensar de raíz. De hecho, existe un cierto paralelismo entre los valores que han inundado casi todo durante la crisis pandémica (creatividad, empatía, solidaridad…) y la adaptación de productos o servicios de las compañías. Vamos a ver algunos ejemplos.

Los valores que lo cambiaron todo

Digitalización

Si ya no puedes asistir a clases de yoga, ir a conciertos, o al cole, ¿qué haces? Pues montarte una versión online de todo esto. Hay ciertos eventos que hasta ahora concebíamos principalmente como asistenciales y que han tenido que saltar al plano digital en tiempo récord para sobrevivir.

> ***Repiensa nuestro* buyer persona *y diferencia el* journey *del personaje principal y del secundario***

Por ejemplo, en el terreno del ocio, una de las primeras iniciativas durante el inicio del confinamiento fue el YoMeQuedoEnCasaFestival[8] , con actuaciones de varias bandas de renombre.

Aunque las auténticas protagonistas de esta historia han sido las plataformas de videoconferencia, nuestra principal vía de comunicación para trabajar, asistir a clase o ver a nuestros familiares y amigos. El boom ha sido tal que, algunas como Zoom, han logrado incrementar su valor en bolsa hasta superar a Twitter. En 2 meses, han logrado lo que a Netflix le costó 10 años[9].

Tiendas físicas de barrio que comenzaron a vender vía Whatsapp, stories en Instagram como escaparate, pagos por Bizum… ¡si hasta la OMS se abrió un perfil en Tik Tok! [10]



Perfil de Tik Tok de la OMS. Fuente: consalud.es (https://www.consalud.es/pacientes/especial-coronavirus/oms-crea-tiktok-luchar-desinformacion-frente-coronavirus_75108_102.html)

La digitalización ha dado un buen salto. Ahora, más que nunca, si no apareces en pantalla, no existes.

(7) Directorio de plataformas de automatización de marketing: https://www.g2.com/categories/marketing-automation
(8) YoMeQuedoEnCasaFestival: https://www.youtube.com/channel/UC2T488GWX_razV4s7P1TzMA
(9) Escalada de Zoom en bolsa: https://www.businessinsider.es/zoom-vale-twitter-bolsa-supera-hito-netflix-629303
(10) Consejos de la OMS en Tik Tok: https://www.youtube.com/watch?v=PI3EIi1yYJg
(11) Airbnb, experiencias online: https://www.youtube.com/watch?v=XhaTCzKrEtE

Plasticidad

Existen infinidad de casos en los que, por la propia naturaleza del producto o servicio, las empresas se han visto paralizadas. Por eso, algunas como Airbnb, adaptaron su negocio para ofrecer experiencias online[11]. Otras como Nannyfy, una plataforma de cuidado de niños, supieron darle la vuelta a través de un servicio de canguro por videollamada, clases de yoga, programación, guitarra, canto, dibujo o matemáticas[12] .

El ámbito offline tampoco se ha quedado atrás. En Filipinas, por ejemplo, diseñadores de moda han reutilizado sus talleres para producir trajes de protección contra el viru[13]. Y en Marruecos, donde comenzaron a producir mascarillas hace nada, ahora están listos para servirlas a toda Europa[14].

El be water, my friend[15], llevado a sus últimas consecuencias.

Empatía y solidaridad

Con la mitad del planeta pasando por lo mismo, muchas empresas y particulares quisieron aportar su granito de arena para hacer la reclusión más llevadera o contribuir a causas sociales.

Así, mientras en Lavapiés los vecinos conformaban un banco solidario de alimentos[16], en Estados Unidos el chef José Andrés repartía comida a los más vulnerables[17]. También vimos cómo Tinder abría su función Passport (normalmente de pago) a todo el mundo[18], o cómo HBO ofreció contenidos gratis durante la cuarentena[19].

Hemos sido testigos de una generosidad única en esta generación. Y eso, para la memoria colectiva, es muy difícil de olvidar. Las marcas, como las personas, tienen estándares y valores. Y todo esto ha hecho subir un poquito más el listón.

Bienestar y cuidado

Si temas como el bienestar o el cuidado personal ya venían siendo tendencia en los dos últimos años, ahora el consumo relacionado con estos productos se ha disparado.

Nos cuidábamos mucho, pero en cuarentena nos hemos cuidado más. Productos de *fitness*, asalto a las esterillas de yoga en Amazon, cintas de correr, cosmética… hemos visto auténticas avalanchas de compras dentro de este sector. Pero también de consumo de contenido a través de canales de *fitness* en Youtube, de recetas saludables (u otras no tanto)…

La era del bienestar y el cuidado ha llegado para quedarse. Por eso, debemos poner especial atención a este sector y lo que se mueva en torno a él.

Creatividad y emoción

Uno de los recursos favoritos durante el tiempo de pandemia ha sido apelar a la emoción. Las empresas han intentado tocarnos la fibra con más o menos fortuna, y las personas nos hemos movido por la búsqueda del yo (manualidades, decoración, movimiento crafter y do it yourself) y hemos explorado nuestro lado más creativo.

¿Que no puedes comer sushi? Háztelo tú mismo.

¿Que te apetece una hamburguesa de Burger King? La propia compañía te explica la receta para hacértela en casa[20].
Campañas tan creativas y emocionantes como la del

(12) Nannyfy se reinventa: https://www.businessinsider.es/nannyfy-reorienta-negocio-coronavirus-factura-marzo-mismo-todo-2019-610127
(13) Diseñadores filipinos se reinventan: https://latestchika.com/look-pinoy-fashion-designers-respond-to-ppe-shortage/
(14) Mascarillas en Marruecos: https://www.lavanguardia.com/vida/20200502/48916034225/marruecos-listo-para-exportar-a-europa-mascarillas-contra-el-coronavirus.html
(15) Be water, my friend (Bruce Lee): https://www.youtube.com/watch?v=4NGXAgRXkAo
(16) Banco de alimentos de Lavapiés: https://www.eldiario.es/sociedad/alimentos-solidario-Lavapies-distribuye-vulnerables_0_1012449915.html
(17) Obama pone de ejemplo al chef José Andrés: https://www.lavanguardia.com/gente/20200411/48423458615/obama-ejemplo-cocinero-espanol-jose-andres-lucha-coronavirus.html
(18) Tinder Passport, gratis: https://www.elgrupoinformatico.com/noticias/tinder-passport-gratuito-durante-cuarentena-t77062.html
(19) HBO gratis durante la cuarentena: https://www.diariodenavarra.es/noticias/magazine/television/2020/04/07/hbo-series-peliculas-gratis-durante-cuarentena-686692-1036.html

Departamento de Salud de Ohio[21] o el vídeo de Ruavieja de Marzo de 2020[22] nos han llegado, ciertamente, al corazón. La creatividad y la emoción no son recursos nuevos.

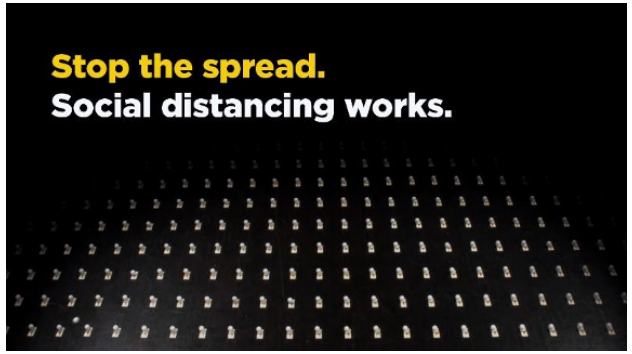


Imagen del spot del Departamento de Salud de Ohio. Fuente: lapublicidad.net (https://lapublicidad.net/el-departamento-de-salud-de-ohio-confia-en-el-distanciamiento-social-para-aplanar-la-curva-de-contagios/)

Sin embargo, parece que en tiempos de crisis realmente sí que se agudiza el ingenio.
A todos estos valores se les augura un amplio recorrido. Así pues, deberíamos estar muy pendientes para ver cómo evolucionan y apoyarnos en ellos como inspiración para nuestros negocios, creación de contenidos, etc.

Esta crisis nos ha enseñado mucho. Pero, ¿qué cabe esperar de lo que viene?

Oportunidades emergentes

Predecir el futuro no está -*por ahora*- en nuestras manos. Pero viendo cómo se han comportado el mercado y el consumo durante los últimos meses y examinando algunas tendencias, podemos atrevernos a vaticinar cuáles son los sectores que ofrecerán más oportunidades:

- Salud y telemedicina
- Formación online
- Teletrabajo
- Cuidado, conciliación y dependencia
- Alimentación saludable
- Deporte y entretenimiento online

Si tu marca, empresa, producto o servicio se encuentra entre estos, estás de enhorabuena. Pero también tienes un arduo trabajo por delante. Diferenciarse en el mercado va a ser más exigente que nunca. Los nuevos tiempos requieren nuevas técnicas para mostrar contenidos, productos y servicios. En algunos sectores ya se experimenta con eye tracking para presentar contenido dinámico y personalizado a los distintos usuarios. En otros, con realidad virtual y aumentada para mostrar de manera más eficiente los productos.

Estamos viendo el live streaming como método de comunicación en auge...

> ***Elige una herramienta de automatización adecuada que nos permita llegar mejor a nuestra audiencia***

En definitiva, todo un mundo de posibilidades por explorar.

Conclusión

No es el grande el que se come al pequeño, sino el rápido al más lento. **El mundo ha cambiado y seguirá haciéndolo. La clave para seguir siendo competitivos es ser lo más adaptativos posible**, conocer a nuestra audiencia y cuidarla. Por ello, conviene repensar las necesidades de nuestro público de tanto en cuando y adaptar nuestros productos, servicios y contenidos en consecuencia. Existen herramientas y mano experta donde apoyarnos, pero siempre debemos tener presente que no podemos quedarnos parados esperando a que las cosas sucedan por arte de magia.

(20)Receta de Burger King: https://lacriaturacreativa.com/2020/03/31/burger-king-comparte-la-receta-de-sus-hamburguesas-para-que-la-gente-pueda-hacerlas-en-casa-durante-la-cuarentena/
(21) Campaña del Departamento de Salud de Ohio: https://www.youtube.com/watch?v=YxVxc6ccqtQ
(22) Vídeo de Ruavieja: https://www.youtube.com/watch?v=hR0FjGUIf6w

Y es que como dijo Heráclito: "*Nada es permanente a excepción del cambio*".

Salvo los meteoritos.

Vídeos

- Tali Sharot: La predisposición al optimismo. TED talks 2012 (https://www.ted.com/talks/tali_sharot_the_optimism_bias?language=es#t-168644)
- YoMeQuedoEnCasaFestival (https://www.youtube.com/channel/UC2T488GWX_razV4s7P1TzMA)
- Consejos de la OMS en Tik Tok (https://www.youtube.com/watch?v=PI3EIi1yYJg)
- Airbnb, experiencias online (https://www.youtube.com/watch?v=XhaTCzKrEtE)
- Be water, my friend (Bruce Lee) (https://www.youtube.com/watch?v=4NGXAgRXkAo)
- Campaña del Departamento de Salud de Ohio (https://www.youtube.com/watch?v=YxVxc6ccqtQ)
- Vídeo de Ruavieja (https://www.youtube.com/watch?v=hR0FjGUIf6w)

La importancia de la Atención al Cliente

Resumen

La tan manida Transformación Digital era ya un hecho patente en nuestra sociedad y en el comportamiento de los modelos de negocio. La situación vivida recientemente, no ha hecho sino acelerar la toma de decisiones y forzarnos a una rápida adaptación en la forma en la que nos relacionamos con nuestros clientes, además de en muchas otras facetas como las cadenas de suministros, los productos, precios….

Y no sólo se trata de un tema basado en la Multicanalidad, no, se trata de dar forma a todos los procesos de gestión en sentido único, el Cliente.

Y lo primero qué debemos preguntarnos es qué quiere el cliente, cómo valora los cambios que estamos llevando a cabo en los modelos de relación.

Pero ¿cuáles son los principales motivos por los que un cliente es fiel a una marca? Según un informe reciente, publicado por Zendesk en abril de 2020, el servicio al cliente ocupa el segundo lugar como principal motivo por los que los clientes valoran a la marca.

Es nuestra obligación poner foco en este aspecto, que, aunque huelga decirlo, tiene un impacto considerable en la fidelización de nuestros clientes y en las posibilidades de captación de nuevos.



Juanjo Fernández
Partner and Advisor en Voikers

Voikers

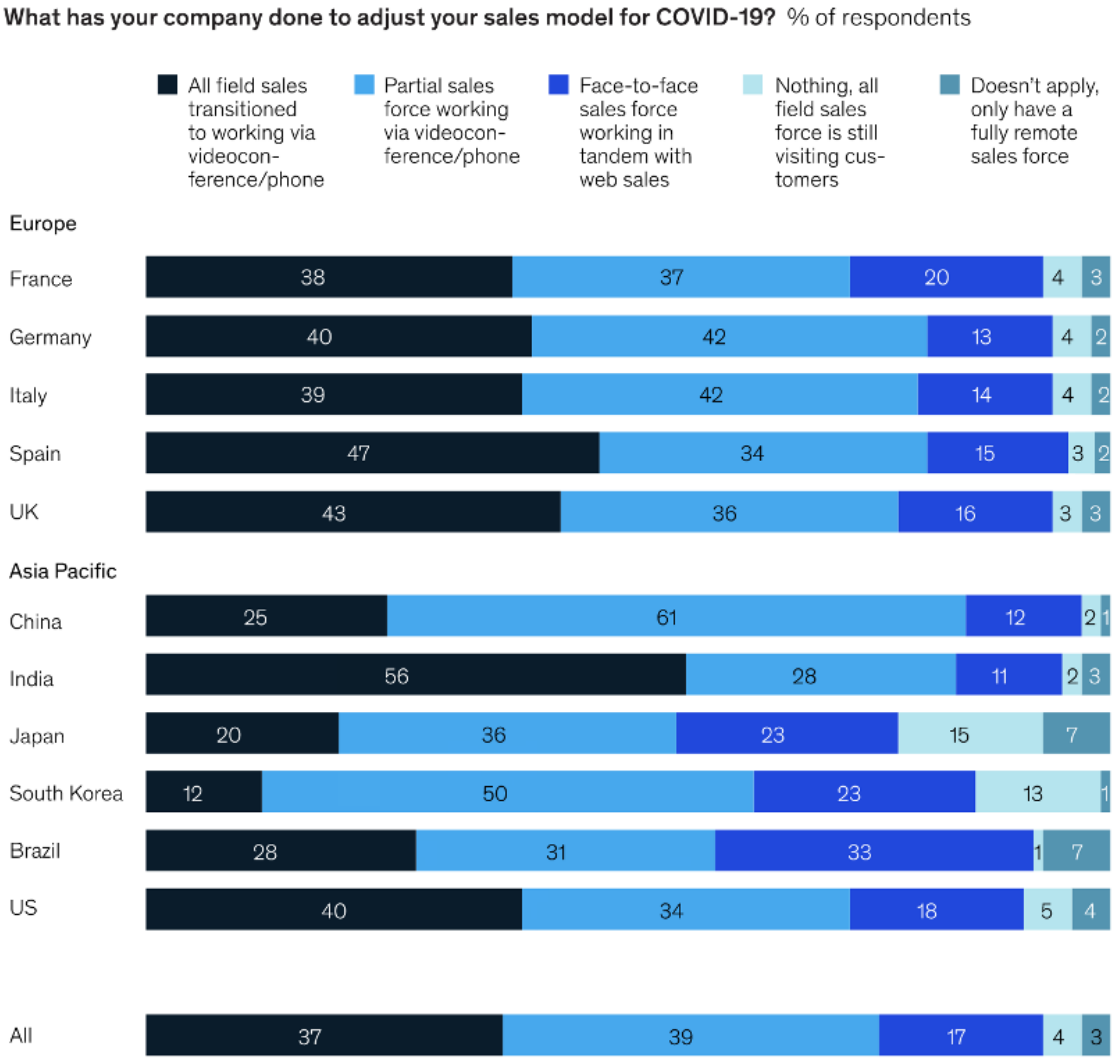
La relación con nuestros clientes

Ya sabemos qué motiva a los clientes para permanecer con la marca, pero ahora vamos a profundizar en lo que quieren cuando están con nosotros, y, en primer lugar, es lícito preguntarse, más allá de profundizar en producto, servicio, etc… que pertenece a otros capítulos, cómo los clientes quieren comunicarse con nosotros.

Cobra mayor relevancia este aspecto en la medida en la que el canal físico pasa a un segundo plano, y no sólo porque estemos en un proceso de aceleración digital o inmersos en una crisis con limitaciones de contacto y presencia, sino porque cada vez, nuestros clientes están más lejos. La globalización del mercado, el mundo ecommerce, ha puesto a nuestra disposición clientes que no se encuentran en nuestro ámbito geográfico, sino que ya van más allá de nuestras fronteras.

Veamos un dato publicado por McKinsey:

More than 90 percent of B2Bs have transitioned to a virtual sales model during COVID-19.



Fuente: McKinsey

Este dato nos muestra cómo nos hemos visto obligados a migrar a un modelo deslocalizado de gestión de clientes, en cualquier punto del ciclo de vida, en este caso, el análisis se centra en el proceso de ventas.

Cada país se comporta de formas distintas, los canales, sistemas o tecnologías no han calado del mismo modo, por ejemplo, China, centra la mayor parte de sus gestiones en WeChat, (adjuntamos artículo de uso en China de esta app, https://www.xataka.com/aplicaciones/secreto-exito-wechat-china-app-que-permite-pedir-divorcio-a-abonar-facturas) canal que ni tan siquiera utilizamos en España. En algunos países de Latinoamérica, Facebook es un canal de ventas y contacto, mientras que, en otros, su presencia sigue orientada más bien a red social sin más.

Para valorar los principales canales de Atención, vamos a mirar hacia la principal marca de sistemas CRM, Salesforce, que en noviembre de 2019 en una publicación en su blog (https://www.salesforce.com/uk/blog/2019/11/2019s-top-customer-service-channels-and-how-to-be-there.html), nos decía que los clientes utilizan ahora mismo para contactar unos 10 canales distintos. Pero son canales desestructurados, en su gran mayoría no se encuentran integrados durante el proceso, tal y como la Omnicanalidad nos prometía, pero aún no ha llegado. Lo que el cliente ansía y valora es la integración de canales, no una amalgama de sistemas, sino una oferta coherente de modelos de comunicación para facilitar el contacto.

Salesforce también nos dice que, durante el 2020, el chat móvil y el video chat verían un crecimiento proyectado entre los equipos de servicio al cliente en 60% y 98% respectivamente. Posiblemente la estrategia de integración de estos canales se ha visto frenada ante la imposibilidad de dar continuidad a los proyectos iniciados con el año, pero son datos que se recuperarán y tomarán sentido en un futuro cercano.

Especial atención debemos prestar a los nuevos altavoces inteligentes, que, si bien aún sólo están destinados a consultas del tiempo y para que les cuenten chistes o cuentos a nuestros hijos, cada vez se está estudiando más su adaptación al negocio, y, sobre todo, cada vez se profundiza y avanza más en la tecnología capaz de entender nuestra voz, identificarnos y analizar lo que queremos. No hay que asustarse, si hace 20 años nos hubieran dicho que podríamos estar permanente geolocalizados, que podríamos llevar nuestras tarjetas de crédito en un teléfono, miles de fotos, y casi toda nuestra vida, seguro que no lo hubiéramos creído, y lo que es peor, hubiéramos rechazado el avance. Así que vayámonos acostumbrando a que la voz será el futuro en las comunicaciones con nuestras marcas a través de nuestros dispositivos.

Descomponiendo el *customer journey* de forma práctica

Una vez introducidos, para profundizar en los principales temas de la relación con clientes en la actualidad, vamos a analizar cómo podemos afrontar el proceso de Transformación desde las diferentes etapas del Customer Journey.

Inside sales, nuevos modelos de venta

Los modelos de venta están cambiando. Ya lo hemos visto anteriormente en el gráfico donde McKinsey presentaba cómo las empresas han cambiado su forma de relacionarse potenciando el ámbito digital.

“Inside Sales” es un modelo de ventas que transforma la fuerza presencial en un modelo deslocalizado de venta basando su tarea en entornos digitales, no presenciales en mercados B2B donde la segunda B son principalmente PYMES.

Los comerciales dejan de estar en la calle y pasan a un modelo de oficina, o casa, ya veremos, pero realizando sus tareas apoyados en varias herramientas, como las redes sociales, sistemas de gestión de clientes, analítica de datos….

El término fue acuñado en UK en los años 80 para diferenciar la actividad comercial remota de valor del telemarketing.

En el momento actual, lejos de los años 80, suma capacidades analíticas y de definición del target para hacer un approach más directo y dar un enfoque endtoend a la gestión del Funnel.

	Conciencia e interés	Decisión	Gestión	Fidelización
Modelo de servicio	○ **Inside Sales**, de lo presencial a lo digital ○ **Analytics**, generar tráfico para el Funnel de ventas	○ El video como elemento a explorar ○ Adecuación de la oferta	○ **La importancia de la multicanalidad** ○ CRM	Analizar el comportamiento, modelos predictivos
Canales	Redes Sociales	○ Canales tradicionales ○ La web ○ Chat ○ WhatsApp ○ Video chat		○ Analytics
Indicadores	Generación de leads	Indicadores de venta e ingreso por venta	○ **Experiencia de Cliente** ○ Accesibilidad	○ Churn ○ Incremento ARPU
Otros		**Automatización de los Procesos de Back Office**		

Fuente: Elaboración propia

A diferencia de la televenta clásica que se centra en determinados pasos del proceso, principalmente en la conversión de bases definidas y con productos cerrados. También supone un modelo que, integrando con las fuerzas de ventas presenciales, permite hacer más eficiente la dedicación y conversión del modelo tradicional. Las principales ventajas de este modelo son:

1. IMPACTO COVID

Una evidencia oportunista es el proceso de desescalada por regiones y sectores, así como el impacto social que ha generado la crisis, no sólo en materia de prevención sino en los modelos de comportamiento sobre todo en grandes urbes.

2. REDUCCIÓN COSTES

Ya no existen desplazamientos, con la consecuente reducción de gastos e impacto medioambiental, que también suma.

También permite del mismo modo la optimización de la fuerza de venta, ya que se necesitan menos vendedores para el mismo número de ventas.

Otro aspecto a valorar es que además se potencia el *Farming* por la agilidad del proceso.

3. AGILIDAD

El modelo frente a un entorno presencial permite, fruto de la digitalización del puesto de trabajo, generar mayor número de visitas por comercial, ya que no existe desplazamiento. Aunque cogiéramos del modelo sólo la concertación de visitas, ya estaríamos generando eficiencias.

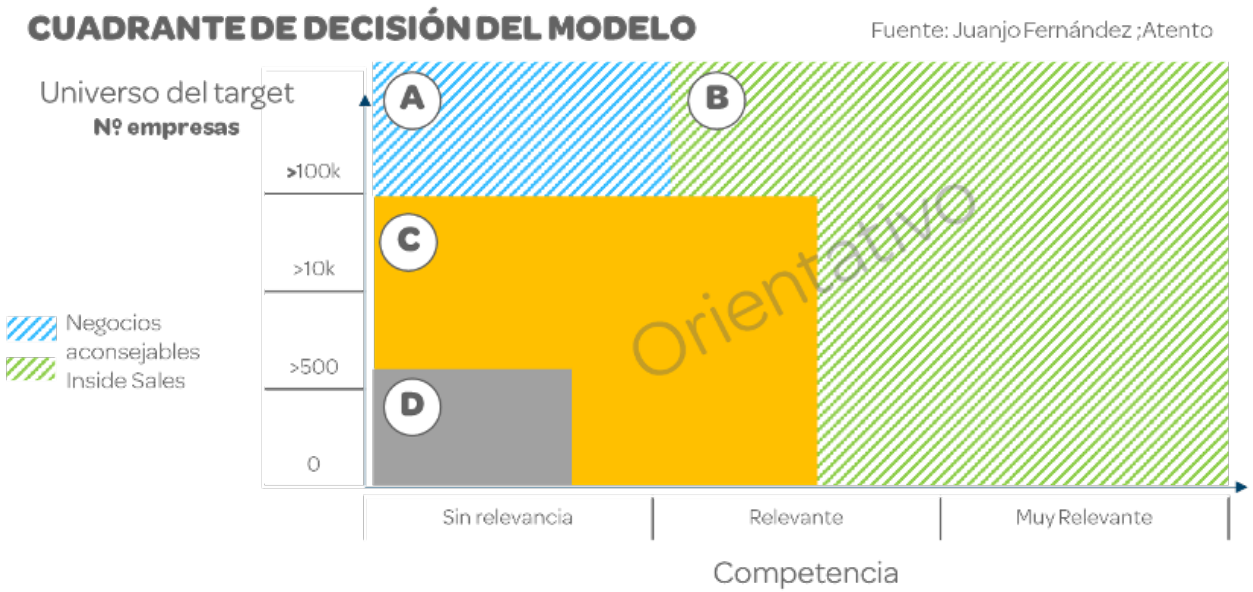
4. ESCALABILIDAD

Una de las cuestiones más valoradas es la posibilidad de generar proyectos de éxito que sean escalables a otras regiones o llegando incluso a centralizar la actividad comercial en un solo hub.

No es un modelo científico, pero seguro de que, de algún modo, podemos identificarnos en la siguiente matriz para analizar la viabilidad del modelo. No olvidemos que el mundo es nuestro campo de juego.

Las dos principales variables para analizar la viabilidad de la necesidad de la transición del modelo son el Universo B2B y la competencia del producto-servicio. Con estas variables y el importe medio de la venta, podemos identificar la necesidad en la siguiente matriz de decisión.

A: Modelo Caso Inside Sales, con necesidad de velocidad comercial y poca competencia (sólo se contrata una marca, por ejemplo un Antivirus corporativo, sólo se tiene uno).



B: Modelo aconsejable ya que requiere velocidad y existe competencia en la exposición, objetivo generación de ventas y CX (Customer Experience) para prevalecer. Por ejemplo empresas de logística. Podemos trabajar con varias.

C: Modelo desaconsejado, sólo puede resultar atractivo el modelo ante Importes medios de compra alto o falta de expansión territorial.

D: Empresas de nicho. Complica el modelo ya que reduce ventajas que Inside Sales propone como la escalabilidad y la velocidad del pipeline.

Otras variables de decisión:

- Complejidad del producto
- Necesidad presencial para análisis de viabilidad
- Expansión territorial y presencia de delegaciones
- Delivery

Analytics, generando experiencias únicas

Este concepto abarca muchas cosas, nosotros nos vamos a centrar en las capacidades que nos ofrece para trabajar en un concepto: la “anticipación”.

Nuestros clientes, ya sean empresas o particulares, cada vez están más instruidos, informados, con un mayor nivel de exigencia. Ya no vale esperar a que vengan a buscarme, ahora hay que “salir” a buscarlos a ellos, estén donde estén.

Si además le sumamos las capacidades que el mundo online nos ha traído, un mundo paralelo donde están todos, algunos más escondidos, pero están, sólo hay que saber buscar.

> ***La estrategia de canales viene determinada por lo que nuestro cliente desea, no por lo que nosotros queremos***

Y para eso existen herramientas, sistemas, algoritmos que hacen el trabajo por nosotros.

Cojamos un ejemplo para entender a que nos referimos. Cuando un cliente entra en nuestra web, ¿analizamos lo que hace? ¿Qué páginas, productos visita, cuánto tiempo permanece, siguen un patrón?

Si trazamos un caso de éxito, un cliente que entra, navega, consulta, y compra, ¿no nos está dando pistas de qué es lo que funciona? ¿No podemos utilizarlo para modificar la navegación, nuestra web, o para que

aquellos que no lo hagan, dirigirles dónde queremos? O simplemente determinar que cuando lleve más tiempo de la media, ¿que le salte un chat para poder hablar con él? Todo esto es Analytics, análisis del comportamiento del cliente, generar anticipación.

Según LLYC, las marcas que analizan el comportamiento de sus clientes buscando la anticipación, mejoran un 85% sus ventas.

La conversión digital permite nuevos modelos de venta como Inside Sales que permitirán llegar más lejos y más rápido

Este concepto de anticipación, el análisis de la información de nuestros clientes, ahora que es más fácil poder conseguirla y guardarla, nos lleva a un concepto aún más importante, la "personalización".

¿Volviendo al ejemplo de la web, por qué siempre tiene que ser la misma para cada cliente? ¿Acaso no es posible ya darle una experiencia distinta al cliente según su origen o interés mostrado? ¿Según sus hábitos de compra? Y hablamos de la web, pero esto es posible en cualquier canal, el presencial, teléfono… el que queramos, ya somos capaces de anticiparnos, de saber qué quiere el cliente, y sorprenderle, ese momento es mágico.

Podríamos profundizar mucho más en este aspecto, pero llevaría horas y horas, de momento, debemos quedarnos con la importancia de tratar los datos en búsqueda de patrones y replicarlos, y personalizar la gestión.

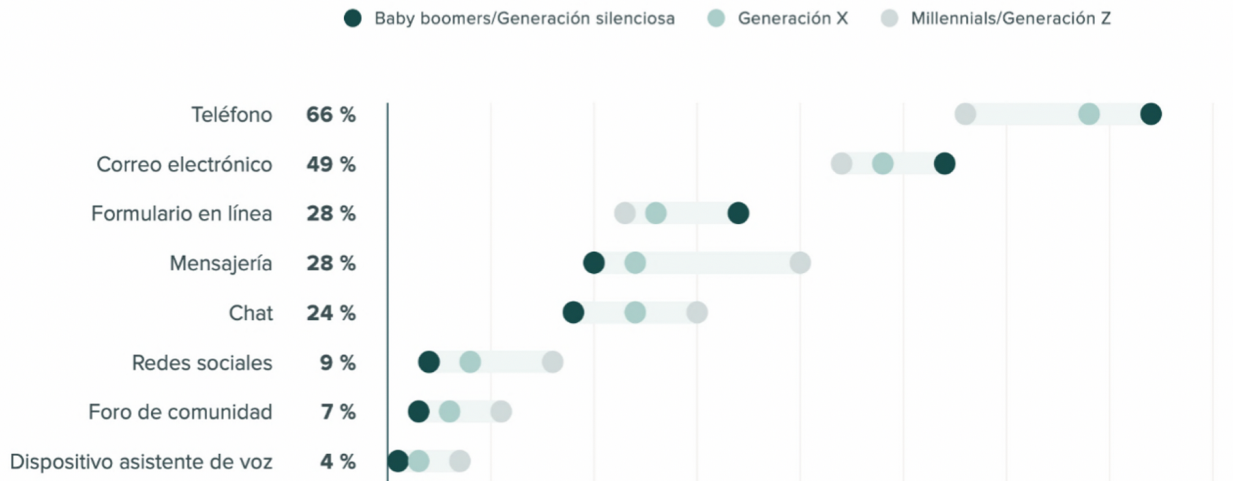
La importancia de la multicanalidad

Vayamos de nuevo a los canales. Según el informe de Zendesk ya comentado, la preferencia de uso de canales por parte de los clientes, fechado en abril de 2020 es el que se muestra en el gráfico.

Ya no sólo hablamos de transformación de impacto del COVID, de tipo de producto o servicio, de internacionalización o no, de en qué país nos encontremos, sino que ahora además debemos preocuparnos del Target, ya que cada cliente, en función de a qué generación pertenece, no olvidemos que ahora convivimos 4 distintas, tiene preferencias distintas.

Las nuevas generaciones huyen del teléfono para sumarse al carro de los canales asíncronos, es decir, aquellos que no requieren respuesta inmediata, o sí,

Preferencia de uso de **canales de comunicación** con las marcas en función del **perfil del consumidor**



Fuente: Elaboración propia. Encuesta realizada a clientes de todo el mundo, mayores de 18 años. Las respuestas a la encuesta están diferenciadas en tres grupos generacionales: baby boomers, Generación X y Millenials

pero al menos no se producen al mismo tiempo la conversación entre emisor y receptor.
Prefieren la web, la mensajería, las redes sociales, y cada vez menos el mail o el teléfono.

Estrategia de Canales

Vamos a tomar como referencia un acertado artículo publicado por elpublicista.es basado en un informe elaborado por **Boston Consulting Group** sobre las principales palancas a la hora de determinar una buena estrategia de implantación de canales.

Podríamos entrar a valorar las posibilidades de cada canal, dónde cada uno de ellos se ajusta más, y todo en función del tipo de perfil al que nos dirijamos, ya hemos visto el comportamiento por generaciones. Además, tendríamos que incluir a qué país, qué producto o servicio, son demasiadas variables como para poder hacer un planteamiento genérico de uso de éxito de los canales de gestión.

Lo importante es conocer su existencia, sus posibilidades y sus capacidades de integración en nuestros procesos de gestión. Y eso es fácil, replica en el mundo profesional el uso que le das en el mundo personal. No hay más, se usa para lo mismo, lo que pasa que cuando entramos en el ámbito profesional, la gestión de volúmenes, la medición y sobretecnología y legislación son distintas. Pero el objetivo, el uso final, es el mismo.

Voy a poner un ejemplo de un compañero que, en una de las sesiones del programa de **digitalXborder**, mostró un caso de cómo se estaban usando WhatsApp en un país de Latinoamérica, si no recuerdo mal, Perú.
Este compañero es directivo en una empresa de piezas para talleres de automoción, piezas recicladas.



Fuente: https://www.elpublicista.es/servicios-de-marketing/cuatro-formulas-para-mejorar-servicio-cliente-digital

Bien, se había creado un modelo por el cuál, los talleres creaban grupos de Whatsapp, y abrían subastas para que las empresas que abastecían de piezas pujaran por volumen y precio, todo prácticamente en tiempo real.
En mi caso, nunca hubiera pensado en este uso para este canal, pero, el canal está ahí, y la creatividad no tiene límites.

Siguiendo lo que Boston Consulting Group nos dice en su artículo, lo primero siempre debe ser analizar y conocer a nuestro cliente. Si no lo sabemos, no pasa nada, podemos preguntar, nos gusta que nos pregunten.

Podemos gastar ingentes cantidades de dinero y tiempo en poner canales o tecnologías que no son valoradas por los clientes, así que, antes de gastar o invertir, preguntemos o conozcamos, veamos cómo se comportan ellos, si son B2B, veamos qué canales tienen ellos, cómo se relacionan con el cliente final. Si es B2C, veamos perfiles tipos, utilicemos herramientas que se verán durante el programa como Design Thinking para modelar el perfil tipo de mi cliente, hay que hacer por entender, por dibujar a nuestro cliente y saber qué es lo que quiere. Después, todo es más fácil, porque la adopción de los cambios será menos traumática y conllevará el consecuente éxito y reducción de los tiempos de implantación o rendimiento del canal.

BCG nos dice que lo segundo es no forzar, y va en línea con lo anterior, si mi cliente quiere hablar por teléfono, ¿por qué tengo que obligarle a que rellene un tedioso formulario en la web? Si sé lo que quiero, ¿por qué forzar

al cliente a que se comporte como yo quiero y no lo hago al revés, no será más fácil? Y podemos pensar, sí pero más caro, y pregunto, ¿qué hay más caro que perder clientes?

> ***La analítica de datos es una pieza angular para impactar en la experiencia de nuestros clientes***

Saber mezclar, este es el punto más difícil. Aquí entramos en un término del que llevamos oyendo hablar años, la Omnicanalidad, pero que permítanme decirles que eso, no existe.

A modo de ejemplo podemos ver el video promocional de Carrefour. ¿Es esto Omnicanalidad?, con todos mis respetos, esto se llama integración de canales, la Omnicanalidad es un término quizá más utópico aún.

La definición que más se ajusta es:

"La Omnicanalidad es la integración de todos los canales existentes en un mercado y la capacidad de una compañía para comunicar, vender y fidelizar a sus clientes en ellos. Pero, ***teniendo en cuenta que una interacción que se inició en una vía de comunicación pueda continuarse en otra diferente sin perder su calidad.***

Por tanto, de esta definición se deduce que el cliente no sólo quiere ser atendido por cualquier canal (o multicanal), sino que también quiere que esta atención, ocurra en el medio o lugar que ocurra, sea de idéntica calidad."

Podemos ver en negrita una parte importante de esta definición. La posibilidad de continuar en un canal un proceso iniciado en otro. Vale, en Carrefour o en tiendas de moda podemos comprar online y recoger, pero nada más, el resto de las interacciones son independientes al canal, aunque el proceso, script o comportamiento sea el mismo.

De todos modos, no hay que obsesionarse con este tema, ya con tener dos o tres canales perfectamente integrados, estaríamos alcanzado un éxito sobresaliente.

Automatización de los procesos de back office, IA

Un día, en el trabajo, tareas tediosas, procesos repetitivos, coge de Excel pega aquí, descarga del sistema los pedidos, pásaselos a… recuerda que tenemos que hacer la copia de seguridad, etc…

Ahora con el cliente, nos llama, para ver su factura una aplicación, para ver el estado del pedido otra, para comprobar si hay stock otra…

¿Cuántas horas nos resta de poner foco en lo importante? Pues el primer paso es medirlo, analizar cuántas tareas o procesos seríamos capaces de no hacer si pudiéramos.

Esto es lo que afronta principalmente la automatización de procesos, quitarnos de en medio las tareas sin valor, o que sean repetitivas.
Y en la actualidad, gracias a tecnologías Robotic Process Automation (RPA), es posible convertirlas en trabajo para los robots.

¿Y cuáles son sus ventajas?

1) Ahorro de costes. Sin lugar a duda, esta es la principal razón por la que una organización decide embarcarse en un proyecto de Automatización. Este ahorro de costes viene dado por reducir el personal dedicado a los procedimientos de poco valor, si bien, esto no quiere decir que no necesitemos de esos profesionales para desarrollar otro tipo de actividades que sí requieran del talento humano.

2) Rápido desarrollo. El principal temor al que nos enfrentamos cuando vamos a ejecutar un proyecto tecnológico, es el tiempo que requeriremos para ponerlo en marcha. La realidad es que el tiempo para la puesta en acción de un software de RPA es muy corto, lo que resulta más laborioso es el estudio en detalle del proceso. Sin embargo, si este trabajo lo realiza directamente quién mejor conoce el proceso, reduces significativamente el tiempo de implantación.

3) Necesitas poca inversión. Una de las grandes

bondades de la tecnología RPA es que puede escalarse 100% a tus objetivos. Así, puedes iniciar proyectos de RPA más sencillos, para paulatinamente ir desarrollando proyectos más complejos.

4) Tecnología poco invasiva y flexible. Otro de los grandes miedos a los que se enfrenta una compañía a la hora de decidir si ejecutar o no un proyecto de RPA, es cómo entra en conflicto con la arquitectura tecnológica que ya tenemos montada, y que sí nos ha supuesto enormes inversiones. No obstante, al tratarse de una tecnología poco invasiva y moldeable, todos estos miedos se diluyen.

5) Incremento de la calidad, reducción de errores. Se obtiene mayor fiabilidad de un bot que de un humano, y, por tanto, los procesos automatizados que estén bien parametrizados obtendrán unos resultados en términos de calidad mayores.

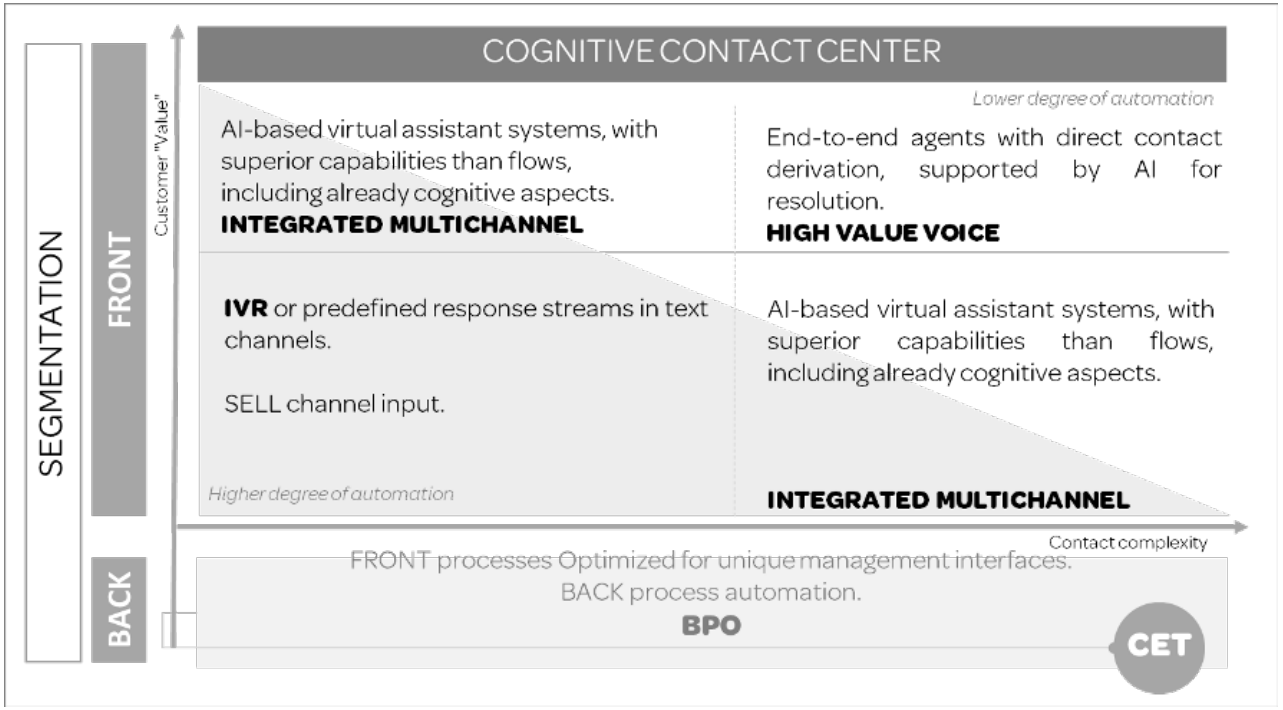
6) Seguridad de la información. El tratamiento de datos y el acceso a la información es más seguro cuando lo realiza un bot.

7) Satisfacción de empleados. Precisamente uno de los principales objetivos de introducir tecnología RPA en las organizaciones es poner el valor el talento humano para desarrollar tareas de mayor complejidad. Es necesario que la empresa también realice un proceso de Re-skilling del talento para adaptarlo a la nueva situación. Los resultados son más que satisfactorios en cuanto a la motivación de los equipos, pero también en lo relativo a los niveles de productividad.

8) Mejora de la Experiencia del Cliente. Las eficiencias que se logran con la automatización de los procesos revierten directamente en la experiencia del usuario, que invierte menor tiempo en realizar la gestión, con mayor seguridad y minimizando la posibilidad de errores.

El futuro cercano

Bajo el objetivo de dar poder a quienes trabajamos en la Atención al cliente y velamos por la Experiencia de Clientes, las empresas están introduciendo diferentes tecnologías como puede ser RPA, Inteligencia Artificial, Speech Analytics, NLP (Natural Language Processing), Machine Learning, Asistentes virtuales, Analytics... Todas estas tecnologías sistemas o palabros, están poniendo a disposición del usuario un ecosistema de autoservicio sin precedentes, que le permite resolver con autonomía gran parte de las gestiones que requiere al ponerse en contacto con las marcas. Esto sería un nivel de sofisticación del Front que, en un poco tiempo,



Fuente: Elaboración propia

adquirirá un nivel de autogestión que encontrará increíbles eficiencias, lo que redundará en la mejora de la Experiencia de Cliente.

Pero no solo esta tecnología se pone a disposición del Front, sino también del Back. Esto es el concepto que denominamos Contact Center Cognitivo, y que consiste fundamentalmente en poner todas estas herramientas avanzadas al servicio de los agentes para que éstos operen de manera más eficiente y con mayor calidad, centrándose únicamente en las gestiones de alto valor, pues el resto tendrán respuesta de manera automatizada. Pero yendo un paso más allá, dichas gestiones serán resueltas por los agentes aprovechando la tecnología a un nivel mucho más elevado que el actual, haciendo que esta tecnología tenga capacidad de autoaprendizaje continuo para que paulatinamente vaya asumiendo tareas cada vez más complejas y que gracias a conceptos como Analytics, además nos permite predecir lo que nuestro cliente quiere. Desde luego, si hay un cambio tecnológico que vivirá el sector de relación con clientes en los próximos años, será la llegada del Contact Center Cognitivo. Una nueva era que traerá el salto más disruptivo de los últimos años, y en el que las tecnologías asociadas a la voz tomarán un papel relevante.

Es una forma como otra cualquier de concluir, con un modelo de Atención al Cliente de CET[1] , de centros de Experiencia completamente integrado.

Vídeos

- Qué es la omnicanalidad (https://josefacchin.com/omnicanal/#%c2%bfque-es-la-omnicanalidad)

(1) CET, hace referencia al Centro de Eficiencia y Transformación creado en Atento para dar soporte a los procesos de Transformación de los Back y Front OFFICE mediante Tecnología RPA.

Personalización de experiencias en el ecosistema digital



Nacho Carnés
Experto en Digital Marketing y Programmatic Marketing

NachoCarnés

Resumen

La personalización es la nueva fidelización. La experiencia digital está fundamentada en la creación de experiencias personalizadas que requiere la creación de activos digitales que respondan a una lógica de negocio que debe partir de una marca y procedimientos de distribución adecuados.

Introducción

Cuando trabajamos en la conceptualización, definición, implementación y optimización de una estrategia de *marketing*, debemos tener muy presente que no todas las personas que forman parte del grupo definido como Público Objetivo de un Producto o Servicio son iguales, tienen el mismo nivel de conocimiento y relación con la Marca y/o empresa que la fabrica, distribuye y/o comercializa, o tienen las mismas expectativas, necesidades que satisfacer, y/o deseos que cumplir.

Los departamentos de *marketing* de las empresas centran sus esfuerzos en la construcción de experiencias positivas, con el objetivo de mejorar el nivel de *engagement* con sus públicos, minimizando sus costes de generación de *leads*, captación y retención de compradores, y fidelización de clientes. Pero, además, los departamentos de *marketing* de las empresas llevan años trabajando, entre otras cosas, en la implantación de procesos y herramientas que les permitan ser más ágiles y eficaces en la gestión de clientes y de su relación con ellos.

Pero la realidad es que eficacia y eficiencia son capacidades diferentes que distan mucho entre sí, y la situación actual, las nuevas reglas de los mercados en los que nos movemos, unido a las diversas tipologías de consumidores experimentados a los que nos dirigimos, hacen que las empresas tengan que ser más eficientes que eficaces y, por tanto, deban apostar de verdad por la investigación de mercados y la integración de tecnología apropiada, por equipos multidisciplinares, retención de talento e implantación de metodología *Agile*; y a través de la identificación de nuevas oportunidades de negocio, del uso estratégico de los datos, y de la innovación con la mira puesta en la construcción de experiencias positivas y de valor, en usuarios, compradores potenciales y actuales, y clientes.

Las empresas, por tanto, necesitan acelerar sus proyectos de transformación digital y/o conseguir una mejor digitalización de sus procesos, necesitan conseguir mayor capacidad y agilidad de adaptación a los cambios, y necesitan trabajar con la mira puesta en la identificación en tiempo real de esos usuarios, compradores actuales y potenciales, y/o clientes, así como en la personalización de mensajes y experiencias en un sentido individual. Es decir, las empresas necesitan entender la importancia que actualmente tienen, y que seguirán teniendo en un futuro, los datos, las oportunidades estratégicas y tácticas que ofrece el trabajar con una estrategia de datos, y que la personalización omnicanal no es una oportunidad, sino una necesidad que permite gestionar distintos tipos y niveles de relación de forma más eficiente, además de mejorar el *engagement* con los diferentes tipos de públicos (internos, externos y mixtos).

Introducción a la medición

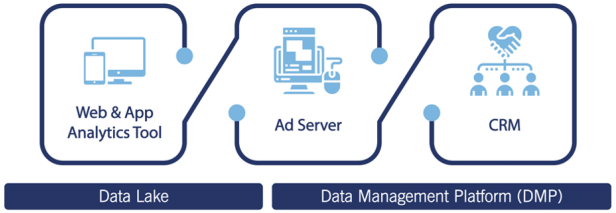
La medición es un proceso que se enmarca en la ciencia, que se centra en la comparación de una o más unidades de medida seleccionadas, y que permite entender y optimizar rendimientos.

La medición en el ámbito de negocio es una actividad que se integra dentro del *marketing*, que permite entender y optimizar el rendimiento de las acciones tácticas de la estrategia de forma aislada e integrada, y que debe entenderse y tratarse de forma estratégica (Estrategia de Datos: Recogida e Integración de Datos, Matching, Análisis y Activación/Decisión).

Las empresas trabajan con diferentes Fuentes de Información, entre las cuales podemos diferenciar Fuentes Internas y Externas, y Fuentes Primarias, Secundarias y Terciarias. Además, las empresas más avanzadas y con presupuestos más holgados utilizan distintos tipos de plataformas y herramientas en su Estrategia de Datos (*Customer Relationship Management* o CRM, Herramienta de Analítica Web y/o App, Plataforma de Gestión de Datos o DMP, Servidor de Anuncios o *Ad Server,* Gestores de Campañas,

Plataforma de Gestión de Anuncios o DSP, Plataformas de Gestión de Consentimientos o CMP, etc.). Y, por decirlo de una forma muy básica, las empresas trabajan con dos tipos de datos: los de carácter personal o *Identity Data*, almacenados en el CRM, y los anónimos o *Smart Data* (*cookies* e ID de terminales móviles), con los que trabajan las herramientas de Analítica Web/App, los *Ad Servers*, los DMP, etc...

Por ultimo y para poner orden y sentido estratégico a todo esta cantidad y conjunto de datos de diferentes fuentes, las empresas han creado y cuentan con su propio Data Lake/Data Layer, que es la "capa de inteligencia de datos" que permite estructurar y desestructurar los datos, y que facilita la labor de agrupación eficiente de usuarios bajo criterios estratégicos predefinidos.



Las empresas más avanzadas llevan años destinando parte de sus presupuestos a la compra de información acerca de sus usuarios, compradores actuales y potenciales, y clientes, y utilizan, además, diferentes mecanismos para la recogida de datos de forma directa (*First-Party Data*), o indirecta a través de un *partner* (*Second-Party Data*). Y la realidad es que la compra de datos es una práctica habitual y cada vez más extendida y necesaria, en la que actualmente ya compiten distintos *players* importantes a través de diferentes fórmulas y modelos de negocio, y que experimentará un fuerte crecimiento en los próximos años.

Importancia de la *cookie*

La *cookie* es una herramienta que juega un papel fundamental para la prestación de múltiples servicios de la sociedad de la información. La *cookie* es un archivo de texto, un TXT, una pequeña pieza de información depositada por los servidores (cuando los usuarios visitan cualquier página de un sitio web) y los *Ad Servers* (cuando los usuarios son alcanzados por las piezas/anuncios de las campañas publicitarias) en los ordenadores de los usuarios, y que van asociadas al navegador concreto utilizado por estos en el momento del "seteo", en el momento en que la *cookie* fue depositada.

La *cookie* es un archivo de texto que permite la identificación del usuario, así como la comprensión de comportamientos pasados, y puede ser de diferentes tipos:

- Según tiempo de permanencia: *cookies* de sesión o *cookies* persistentes.
- Según la entidad que las gestione: cookies propias o *cookies* de terceros.
- Según su finalidad: *cookies* técnicas, cookies de preferencias o personalización, *cookies* de análisis o medición, *cookies* publicitarias y *cookies* de publicidad comportamental.

Los usuarios tienen derecho a ser informados y dar o no su consentimiento para el uso de las cookies por parte del sitio web que visitan, pero hay una serie de cookies que están excluidas del ámbito de aplicación del artículo 22.2 de la LSSI, y que, por tanto, no es necesario informar ni obtener el consentimiento del usuario para su uso, y son:

- *Cookies* de "entrada del usuario".
- *Cookies* de autenticación o identificación de usuario (únicamente de sesión).
- *Cookies* de seguridad del usuario.
- *Cookies* de sesión de reproductor multimedia.
- *Cookies* de sesión para equilibrar la carga.
- *Cookies* de personalización de la interfaz de usuario.
- Determinadas *cookies* de complemento (*plug-in*) para intercambiar contenidos sociales.

Las *cookies* no funcionan de forma correcta en terminales móviles, pero eso no es algo que dificulte la medición, la identificación de usuarios, ni la comprensión de comportamientos pasados, ya que cada uno de los dispositivos móviles posee su propio ID único, permitiendo funcionalidades "similares" a la

cookie, además de ofrecer la posibilidad de trabajar con otro tipo de datos.

Gracias a la *cookie* y el ID único de terminales móviles podemos medir las conversiones hechas por usuarios, así como identificar el tipo de conversión de que se trata.

> ***Las conversiones en un sitio web no se producen en la primera visita: normalmente se requiere de varias***

Para más información también se puede visitar la Guía sobre el uso de las *cookies* (https://www.aepd.es/sites/default/files/2019-12/guia-cookies_1.pdf), publicada el pasado mes de noviembre de 2019 por la AEPD (Agencia Española de Protección de Datos).

Conversiones y tipos de conversión

Según la medición, hablaríamos de una conversión cuando se produce el cumplimiento de un objetivo por parte de un usuario concreto, que fue alcanzado, impactado y conducido a un sitio web o app para ese fin. Pero no todos los sitios web/app o servicios *online* persiguen el mismo objetivo, este dependerá del modelo de negocio y la actividad de la empresa y, por tanto, diferenciaremos: objetivos de tráfico, objetivos de generación de registros/*leads* o *Lead Generation*, y objetivos de generación de demanda/ventas o *Demand Generation*.

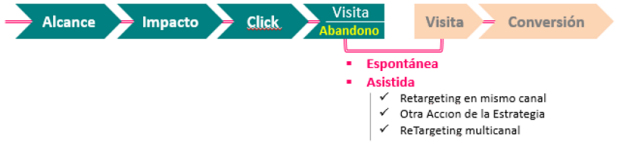
Existen tres tipos de conversiones:

- Las conversiones de *Post-Click*, las cuales a su vez pueden ser directas o *Direct Conversions*, e indirectas o *Post-Conversions*.
- Las conversiones de *Post-View*.
- Las conversiones de *Post-Impression*.

Conversiones de *Post-Click* son aquellas conversiones que se producen después de la interacción de un usuario con una pieza publicitaria o anuncio, y pueden ser:



Conversiones de *Post-Click* directas o *Direct Conversions*



Conversiones de *Post-Click* indirectas o *Post-Conversions*

Conversiones de *Post-View* son aquellas conversiones que se producen por parte de usuarios que han sido alcanzados (impresión) e impactados (exposición por un tiempo), es decir, que vieron alguna de las piezas o anuncios de una campaña (*Views*), y que no interactuaron (no hicieron clic) en el momento del Alcance con Impacto, pero que X tiempo más tarde (dentro de un tiempo previamente establecido), visitaron el sitio web/app de forma espontánea o asistida por otra acción táctica (no necesariamente la misma), y "convierten".

Conversiones de *Post-Impression* son aquellas conversiones que se producen por parte de usuarios que han sido alcanzados (impresión) pero no impactados (no exposición al anuncio), es decir que no vieron ninguna de las piezas o anuncios de una campaña; que, lógicamente, no interactuaron (no hicieron clic) en el momento del Alcance sin *View*, pero que X tiempo más tarde visitan el sitio web/app de forma espontánea o asistida por otra acción, y "convierten".

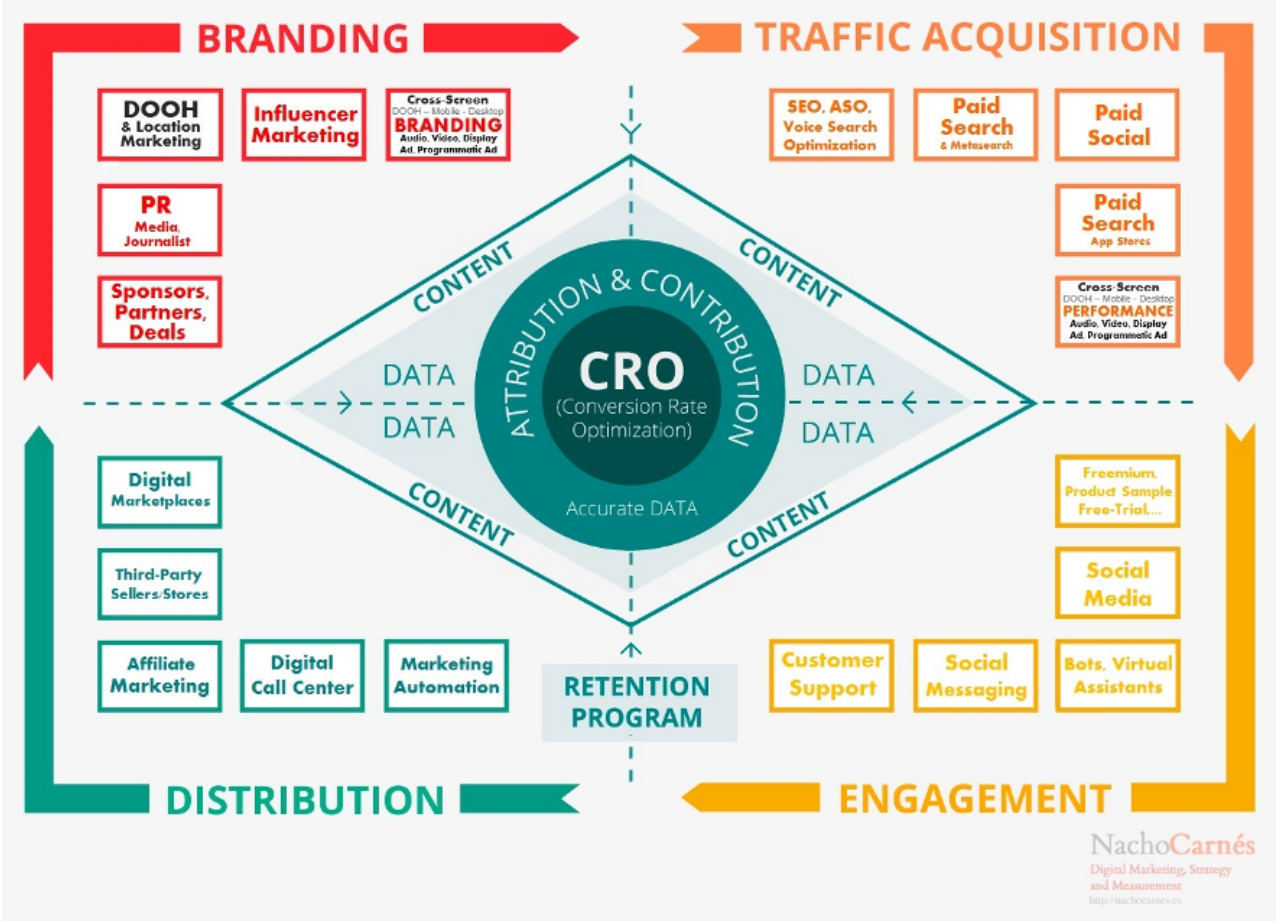
Los departamentos de *marketing* de las empresas necesitan medir y entender cómo se producen las conversiones de los usuarios en su sitio web para poder optimizar de forma más eficiente su inversión.

Salvo excepciones puntuales, que siempre las hay, las conversiones en un sitio web (registro y/o compra) no se producen en la primera visita de un usuario, sino que normalmente se requiere de varias visitas de este

hasta conseguir que convierta. Por ello, es importante medir y entender el comportamiento de cada usuario en el sitio web y otros activos digitales, y descubrir e identificar sus gustos, preferencias, intereses, etc. Es decir, es importante por ello trabajar con la mira puesta en los datos y en el uso de éstos. Pero, además, un alto porcentaje de las conversiones que se producen en un sitio web se dan en usuarios que han tomado contacto, o incluso interactuado, con una o más acciones tácticas de la estrategia, algo que es igualmente necesario medir, entender y optimizar bajo un enfoque *User Centric* (Usuario Único), *Cross-Channel* (que interactúa con distintos canales/tácticas de la estrategia), y *Cross-Device* (que utiliza diferentes dispositivos).

Por consiguiente, los departamentos de marketing de las empresas necesitan trabajar con una metodología, y las herramientas y plataformas adecuadas, que les permitan medir, entender, y gestionar comportamientos de sus usuarios de fuera a dentro del sitio web y otros activos digitales, y dentro de ellos de forma más eficiente. Es decir, necesitan abordar un enfoque de medición más avanzado y maduro que les permita tener capacidad para identificar todas y cada una de las tomas de contacto (*Touch Points*), con o sin interacción, que cada uno de sus usuarios (*Cookies*/ID) tienen, con las diferentes acciones tácticas de la estrategia (*Path* Comportamental).

Y es que, en definitiva, de lo que estamos hablando es de Atribución y Contribución, y lo definiríamos como esa estrategia de medición clave que permite tener un conocimiento más profundo sobre la contribución ejercida por cada una de las acciones tácticas de la estrategia, su peso y rol, en los distintos procesos hasta la conversión. La esencia de la atribución es su aportación al cálculo del ROI (Retorno de la Inversión) de una forma más objetiva y eficiente; y el fin último que persigue es conseguir una mejor distribución de la futura inversión.



Fuente: Elaboración propia

Medición, recogida de datos, y activación de audiencias

La medición del rendimiento de la inversión lleva implícita la recogida y uso de datos, pero la realidad es que dichos datos recogidos pueden ser usados y explotados de forma más eficiente que para únicamente generar *reports* o alimentar *dashboards*. Las diferentes plataformas de datos descritas "convierten" las tomas de contacto, interacciones, visitas, . . . en datos, datos susceptibles de ser clusterizados/agrupados de forma estratégica en función de similitudes comportamentales de los usuarios, y clústeres o segmentos de audiencia susceptibles de ser activados a través de las diferentes acciones tácticas de la estrategia digital global.

Las empresas poseen diferentes tipos de medios (Medios Pagados, Medios Ganados, Medios Sociales y Medios Propios), los cuales han de estar integrados en sus estrategias globales, y deben ser explotados de forma estratégica y táctica, sin olvidar que cada uno de estos posee sus propios códigos de comunicación e interacción.

Toda estrategia digital tiene que basarse en lo que yo llamo los "4 Pilares de la Estrategia Digital Global" (https://nachocarnes.es/blog-marketing-online/4-pilares-estrategia-digital-dooh/), y son: *Branding*, *Traffic Acquisition* o Adquisición de Tráfico Cualificado, *Smart Engagement* y Distribución.

Pilar 1: Branding

Integra los esfuerzos dirigidos a posicionar la Marca en la mente del Consumidor, para que cuando a este le surja la necesidad o deseo, dicha Marca esté presente en la fase previa a la toma de decisión de compra, y engloba 5 puntos de apoyo:

- Patrocinios, *sponsors*, acuerdos de colaboración, presencia de la marca/productos en el lineal del punto de venta . . .
- PR (*Public Relations*): relación con medios, periodistas, columnistas, etc., por parte de los Departamentos de Comunicación.
- DOOH (*Digital Out-of-Home)* o Publicidad Exterior Digital.
- *Influencer Marketing*.
- Campañas de vídeo, audio, *Native Ad*, *Display Ad*, *Programmatic Ad*, bajo enfoque *Multi-Screen* (múltiples pantallas) dirigido a reforzar el *branding*, y normalmente contratadas bajo modelo de contratación CPM (Coste por Mil).

Pilar 2: Adquisición de Tráfico Cualificado

- SEO (*Search Engine Optimization* u optimización de los criterios de búsqueda de los motores), ASO (*App Store Optimization* u optimización de los criterios de las tiendas de aplicaciones) y *Voice Search Optimization.*
- *Paid Search*, también conocido como SEA (*Search Engine Advertising*), o Enlaces Patrocinados en las Páginas de Resultados de Búsqueda (SERP o *Search Engine Result Page*s), y contratados bajo modelo de contratación CPC (Coste por Clic). En este caso incluiríamos igualmente los metabuscadores, comparadores de precios, también contratados bajo modelo CPC.
- *Paid Social*, hace referencia a diferentes fórmulas publicitarias en las plataformas de redes sociales tales como Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Pinterest, etc., y, dependiendo del tipo de solución publicitaria, pueden contratarse bajo distintos modelos de contratación, normalmente CPM (Coste por Mil) y/o CPC (Coste por Clic).
- *Paid Search* en las tiendas de aplicaciones, y hace referencia a enlaces patrocinados en los resultados de las búsquedas hechas por los usuarios en las tiendas (*stores*) de app, y son contratados bajo modelo de contratación CPC (Coste por Clic).
- Campañas de vídeo, audio, *Native Ad*, *Display Ad, Programmatic Ad*, etc., bajo enfoque *Multi-Screen* (múltiples pantallas) con objetivo Performance (rendimiento) y normalmente contratadas bajo modelo de contratación CPC (Coste por Clic) y

CPM.

Pilar 3: Smart Engagement

Generación de experiencias positivas y construcción de vínculos racionales y emocionales entre la Marca/ Productos y los Usuarios, Compradores Potenciales, Compradores Actuales y Clientes.

- Modelo Freemium, Pruebas de Producto…
- Redes sociales.
- Chatbots y Asistentes Virtuales.
- Social Messaging: WhatsApp, Telegram…
- Servicio de Atención al Cliente que, si se ofrece de forma correcta, honesta y profesional, contribuye a la experiencia positiva y grado de satisfacción de Compradores y Clientes.

Entre el tercer y el cuarto pilar, es decir entre *Smart Engagement* y "Distribución" encontramos los Programas de Retención y/o Programas de Fidelización de Clientes, ya que, además de ser en sí mismos "Herramientas de Incentivación de Ventas", contribuyen a la mejora de experiencias positivas de Compradores Actuales y Clientes con la Marca y sus productos, refuerzan vínculos relacionales con estos a través de mejoras y/o ventajas, normalmente económicas por la repetición de compra, y consiguen satisfacer necesidades y/o deseos mejorando la credibilidad y aceptación de la Marca en general, y de sus productos y/o servicios en particular.

El uso estratégico de los datos capacita a la empresa para una mejor gestión de su relación los usuarios.

Pilar 4: Distribución

Acercamiento físico y/o virtual de un producto concreto, a los usuarios y/o potenciales compradores correctos, para conseguir o acelerar la demanda de este, y englobaría:

- *Marketing* de automatización.
- *Digital Call Center.*
- *Marketing* de resultados: Programas de afiliación bajo enfoque colaborativo y modelo de retribución CPL (Coste por *Lead*/Registro) y CPA (Coste por Adquisición).
- Tiendas *online* de terceros.
- *Marketplaces*: Amazon, Alibaba, Mercado Libre…

El uso estratégico de los datos, así como trabajar con la mira puesta en la recogida, integración, análisis y activación de estos, capacita a la empresa para una mejor gestión de su relación con los diferentes tipos de usuarios que interactúan con sus acciones tácticas y/o sus activos digitales. Pero, además, permite a los departamentos de *marketing* trabajar con distintas combinaciones tácticas según los segmentos de audiencia construidos y activados, y abordar la personalización "multi-canal" y "multi-pantalla" de mensajes/anuncios/experiencias gracias a la capacidad de reconocimiento e identificación en tiempo real de los usuarios miembros de cada segmento.

La personalización en el entorno digital ayuda y capacita a las empresas a:

- Descubrir *insights* sobre los usuarios.
- Crear y gestionar contenido de forma flexible.
- Planificar y dirigir experiencias personalizadas a cada segmento de audiencia construido y activado.
- Presentar experiencias individuales en tiempo real.
- Testar, medir y optimizar resultados, recogiendo datos adicionales, y enriqueciendo la información y conocimiento de los miembros de cada clúster configurado.
- Abordar todo lo anterior de forma segura, y cumpliendo las normas y regulación vigentes.

Analítica Digital y Optimización (CRO)

Resumen

La analítica digital nos permite adquirir conocimiento de los datos recogidos de nuestros activos digitales con el fin de tomar mejores decisiones de negocio. Esta disciplina reune las herramientas y el conocimiento necesarios para entender las necesidades de nuestros usuarios, permitiendonos optimizar de manera continuada el rendimiento de nuestro ecosistema digital.

Lo que no se puede medir no se puede mejorar
Peter Drucker



Luz Ivorra Aldavero
Head of Analytics & CRO
Webmefy

Uso frecuente de la analítica digital

El uso de la analítica digital permite a la empresa:

- Conocer mejor nuestro negocio: Los datos nos sirven para averiguar qué páginas se visitan más, qué categorías de producto funcionan mejor o qué tipo de usuario acaba convirtiéndose en nuestro cliente.

- Optimizar las conversiones: Los datos nos ayudan a detectar en qué puntos del funnel de compra se produce el abandono de los usuarios. De ese modo podemos resolver las resistencias encontradas.

- Crear e impactar a diferentes audiencias: En base al comportamiento de navegación, términos de búsqueda o a datos demográficos, podemos personalizar nuestras campañas y plataformas digitales para crear una experiencia única que redunde en una mejora de la conversión.

- Conocer el ROI: Valorando el coste que tiene cada una de las acciones de marketing que realizamos en la web, en las redes sociales y en las APP's, podemos calcular de un modo más preciso el beneficio real que obtenemos de ellas. (ROI= (Beneficio –Inversión)/Inversión X 100)

- Conocer y fidelizar a nuestros usuarios: Los datos nos ayudan a conocer mejor las necesidades de los clientes, permitiéndonos mejorar nuestra propuesta de valor.

Analítica digital básica

Dependiendo del nivel de madurez del dato de la empresa, se puede trabajar con diferentes objetivos, tecnologías y metodologías. En este capítulo haremos zoom en la analítica digital básica, que será aplicable a prácticamente cualquier modelo de negocio.

En estos momentos de cambios de paradigma en los modelos de consumo -acelerados por la crisis de la COVID- la analítica digital básica supondrá un pilar fundamental para la consolidación de las empresas que están trabajando en potenciar su presencia online.

Por ello te invito a responder a las siguientes preguntas (si hay alguna de ellas para la que aún no tienes respuesta, este primer acercamiento a la analítica digital básica supondrá una oportunidad de accionar mejoras sustanciales en tus canales digitales):

- ¿Existen métricas básicas de cómo está rindiendo cada uno de los activos digitales de la compañía?
- ¿Tenéis objetivos de conversión definidos para el entorno digital?
- ¿Cuáles son los KPIs que estais utilizando?
- ¿Podemos diferenciar el tráfico de cada campaña de marketing, conociendo su rendimiento específico?
- ¿Conocemos las caídas de usuarios en cada paso del embudo de conversión de nuestro site?
- ¿Somos capaces de acceder al dato deseado para cada situación que el negocio nos demande?

Roadmap hacia la analítica digital

El *roadmap* de analítica digital es un proceso de optimización continuo que asienta las bases de la recolección de datos de nuestro negocio digital. Este va desde la traducción de objetivos de negocio a KPIs accionables, hasta la optimización de nuestro canal y estrategia digital, en base a los resultados medibles de nuestras campañas y experimentos.

De esta forma definimos los 6 pasos principales para iniciarse en la analítica digital. Comenzaremos con la configuración de una solución analítica en 3 pasos, para posteriormente pasar al uso de la metodología CRO, como método de optimización de los resultados.

Estos pasos podrán iterarse en proceso de mejora continua según las necesidades del negocio.

Configuración de analítica básica:

1. Actuación, innovación y definición de objetivos de negocio.
2. Traducción de los objetivos de negocio en KPIs y desarrollo de una estrategia de medición que nos permita recoger los datos que necesitamos para entender qué está pasando y qué oportunidades tenemos para mejorar nuestra estrategia.
3. Selección de las herramientas de medición adecuadas e implementación técnica.

Metodología de la optimización de la conversión (CRO)

4. Exploración del dato, tanto cualitativo como cuantitativo.
5. Definición de hipótesis.
6. Creación de test para la optimización.

Objetivos de negocio, KPIs y estrategia de medición

Los KPIs son indicadores clave de negocio que nos ayudan a entender si estamos cumpliendo o no con los objetivos. Convertimos una métrica en un KPI cuando:

- Se compara con otros períodos o con el objetivo esperado.
- Existe un responsable. Cada área o unidad de negocio tendrá unos KPIs de los que será responsable.
- El KPI debe ser accionable.

Por ejemplo: para el departamento de marketing, un KPI importante es el CPL (Coste por Lead) de cada campaña. Tener clara la evolución de los KPIs no sólo nos sirve para levantar iniciativas de optimización, sino también para saber si nuestros cambios están obteniendo los resultados esperados.

Ejemplo de dashboard de performance de campañas de pago:

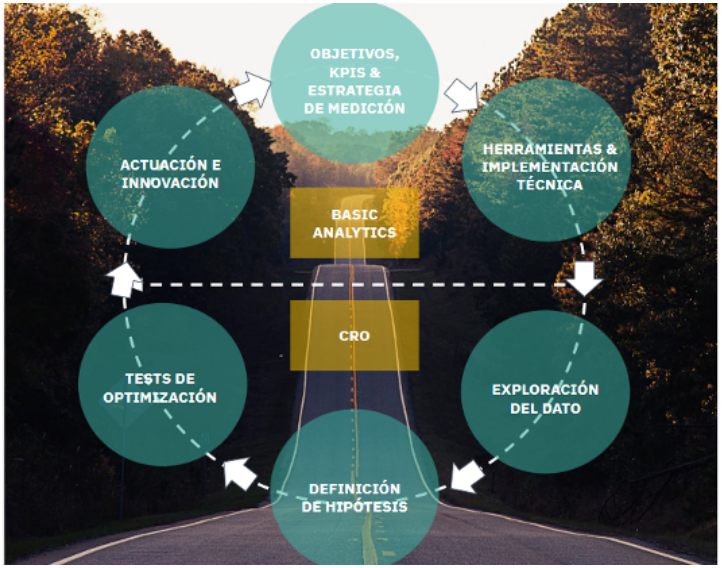
"Gracias a las propuestas de optimización de campañas de pago, en la última semana hemos conseguido disminuir un 30% el CPL y aumentar un 50% el número de *leads*."

Traducir los objetivos de negocio en KPIs

Necesitamos conocer la razón de ser de cada uno de nuestros activos digitales para traducir nuestros objetivos de negocio a métricas digitales que podamos usar como KPI.

- ¿Para qué existe nuestra web?
- ¿Qué esperamos que el usuario haga en la web?
- ¿Qué estamos aportando al negocio con nuestros activos digitales?

EL ROADMAP DE ANALÍTICA DIGITAL



UN PROCESO DE OPTIMIZACIÓN CONTÍNUO

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Dependiendo del sector y tipo de página web, nuestros objetivos y KPIs van cambiando:

SITE DE E-COMMERCE:



Objetivo de negocio		
Aumentar las ventas y el beneficio neto		
Objetivos del site		
Promocionar nuevos productos	Aumentar las ventas	Optimizar la inversión
KPIs		
% visitas con visualización de x ficha de producto	Ingresos Nº Pedidos	ROI

SITE DE CONTENIDOS:



Objetivo de negocio		
Ganar dinero con publicidad y suscripciones		
Objetivos del site		
Aumentar el tráfico y la retención	Aumentar la recurrencia	Aumentar las suscripciones
KPIs		
Nº Visitas Páginas Vistas/Visita	Nº Visitas por Usuario	% Nuevas Suscripciones

SITE CORPORATIVA B2B



Objetivo de negocio		
Aumentar las ventas y el beneficio neto		
Objetivos del site		
Conseguir suscriptores a la newsletter	Contenido de valor	Conseguir Clientes
KPIs		
Nº Nuevos suscriptores	Nº de páginas vistas por usuario	Nº Leads CR

Plan de medición

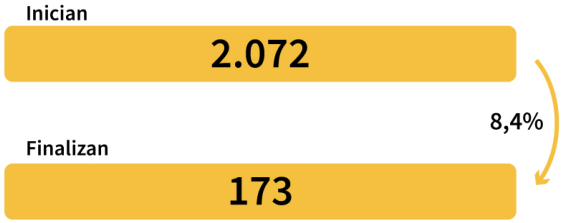
Por último, **definir un plan de medición es un paso de vital importancia para entender cuáles son las necesidades de recolección de datos de la compañía**, saber cómo debemos implementar las herramientas analíticas para satisfacer dichas necesidades y de qué manera podemos transformar los datos en información y conocimiento a través de cuadros de mando que nos permitan tomar decisiones.

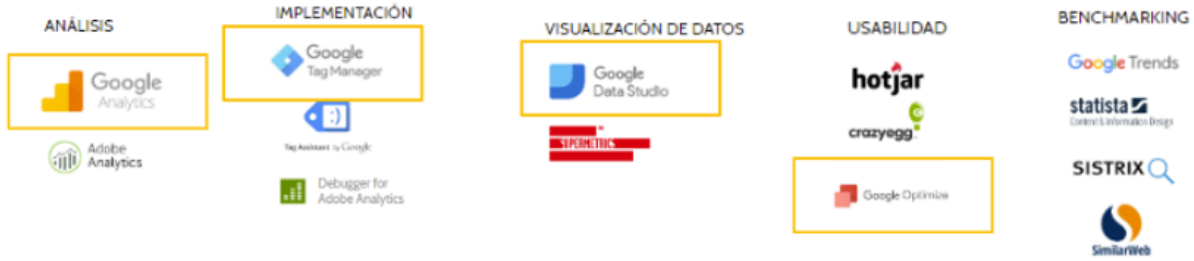
Herramientas de medición e implementación técnica

Es importante elegir las herramientas que más se ajusten a nuestras necesidades. Dependiendo del nivel de madurez o incluso del modelo de negocio, las herramientas de medición recomendadas pueden variar.

Para nuevos proyectos es siempre recomendable empezar con herramientas gratuitas. En el siguiente listado se encuentran las más recomendadas para iniciarse en el mundo de la analítica web.

Una vez elegidas las herramientas de medición, traducimos nuestros objetivos y KPIs en acciones de etiquetado de interacción en el entorno web, construyendo una guía de etiquetado para el equipo técnico.





Fuente: Elaboración propia

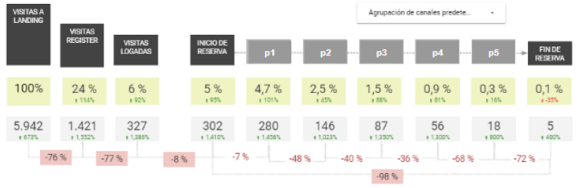
Por ejemplo: nuestro KPI principal es la conversión a leads. Para identificar oportunidades, implementamos un evento al inicio del formulario y otro al final. De esta forma tenemos un nuevo indicador que es el ratio de usuarios que inician y terminan el formulario. Para finalizar esta sección añadiría que, una de las partes más importantes del proceso de analítica es **hacer una auditoría final de la implementación para asegurarnos de que el dato, que a partir de ahora será nuestra fuente de conocimiento, sea de calidad.** *"Ahora sabemos que más del 90% de los usuarios que inician el formulario no lo finalizan."*
¡OPORTUNIDAD DE OPTIMIZACIÓN!

Exploración del dato con herramientas de visualización

Aunque existen diversas maneras de explorar el dato, las herramientas de visualización son formas muy potentes de personalizar el dato de la forma más adecuada para cada interlocutor, departamento o área de la empresa. El objetivo final de un dashboard es que nos ayude a tomar decisiones, por lo que debe ser sencillo y fácil de comprender para el responsable correspondiente. Aquí las posibilidades son infinitas.

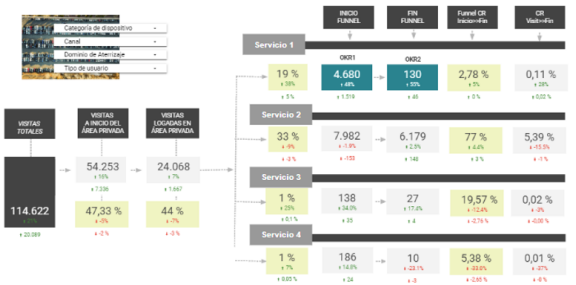
Algunos ejemplos de dashboards según departamentos:

- **Dashboard UX para la optimización de un funnel de reserva.**



Nos permite entender que % de usuarios se cae en cada paso y proponer iniciativas de optimización en cada una de ellas.

- **Dashboard ejecutivo para la optimización de servicios.**

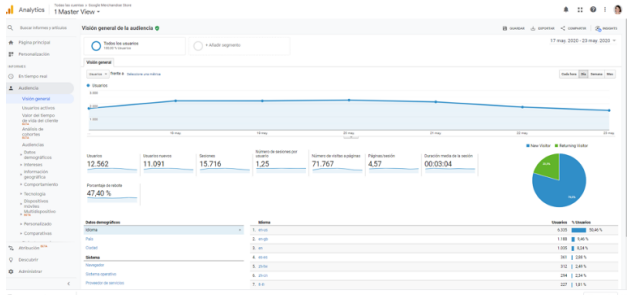


Nos da una visión global de performance por servicio.

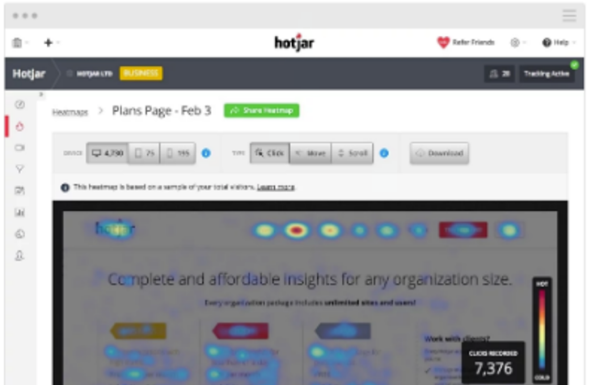
Otras formas de explorar el dato

En analítica digital se combinan los análisis cualitativos con los cuantitativos. Algunas de las forma más importantes de explorar el dato son:

- **Análisis cuantitativo desde Google Analytics.** De forma rápida podemos tener una visión global de nuestra audiencia, el performance de cada canal, información sobre nuestras landings y contenido, y lo más importante, informes sobre conversiones y atribución.



- **Los mapas de clics** nos permiten entender de una forma rápida, con qué contenido están interactuando nuestros usuarios.

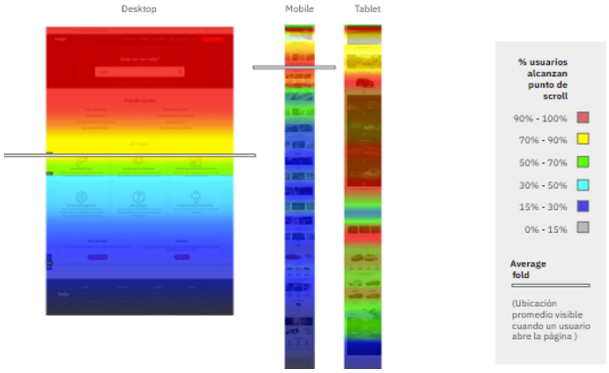


- **El análisis heurístico** es un análisis general de experiencia de usuario que se realiza en base a 7 principios que recogen las "*best practices*" del mercado y nos puede ayudar a identificar oportunidades.
    - Informes sobre **tiempo de carga**, que es crucial para la conversión y el posicionamiento en buscadores.

- **Las grabaciones de sesiones** nos permiten ver el comportamiento real de nuestros usuarios. Es una buena forma de identificar errores en el site.

- **El posicionamiento digital** respecto a la competencia podemos monitorizarlo con herramientas de comparación como *similarweb* o *Sistrix*.

- **Los mapas de Scroll** nos permiten conocer "la zona útil" de la web y decidir qué contenido nos interesa en ese lugar.



- El llamado **Voice of customers** o **VOC** es una forma sencilla de obtener información directa del usuario y convertirla en mejoras del producto, desde chats online, encuestas en la web o desde el call center.
- **Los benchmarks** nos ayudan a identificar las *best practices* de nuestros competidores.



Formulación de hipótesis

Para cada evidencia descubierta en la exploración definimos una o varias hipótesis que puedan solucionar el problema siguiendo el siguiente framework:

Hypothesis framework

Proposed solution

We believe that solution A

Definition of success

will result in an improvement of X

Evidences & data

Because we know Z and Y

Un ejemplo práctico de formulación de hipótesis podría

ser: “Nuestro objetivo de negocio en este proyecto es aumentar el número de usuarios con cuentas de ahorro en un site de banca. Combinando distintas formas de eploración y fuentes de información hemos descubierto varias evidencias:

Análisis Cualitativo	+	*Análisis de Scroll*	+	*VOC*
El formulario que mejor convierte a cliente es el de “Calcula tu ahorro”		Solo el 25% de los usuarios llega a este formulario porque no hacen suficiente scroll.		En una encuesta en la web, los usuarios han comentado que su mayor motivación es el ahorro

Estas evidencias nos han permitido formular hipótesis de mejora de la conversión de nuestra landing, que podremos validar mediante un test A/B, para verificar su eficacia y posteriormente llevar a desarrollo para aumentar el número de nuevos clientes. Además, podemos modificar directamente nuestra propuesta de valor y enfocarla hacia el ahorro.

Creemos que
cambiando el botón de “Calcula tu ahorro” principal al primer fold

Mejorará
la conversión un 2%

Ya que
gracias a los mapas de scroll, sabemos que solamente el 25% de los usuarios llegan a navegar hasta el CTA y para los usuarios es importante el ahorro.

Testing y validación de hipótesis

Una vez que tenemos nuestra hipótesis, y para validar que los cambios que hemos propuesto para la web hacen que esta nueva versión sea mejor que la versión original, realizamos un test A/B.



- Diseñamos dos versiones de la misma página web.
- Dirigimos la mitad del tráfico a la página original y la otra mitad a la página B.
- Si la nueva versión logra conversión más alta con significado estadístico, esta se llevará a producción.

De esta forma, nuestras decisiones de negocio estarán basadas en datos y serán totalmente objetivas.

El talento en la analítica digital

Para terminar este artículo no quería que nos olvidáramos del talento, uno de los pilares más importantes para el ecosistema digital.
El analista digital es aquel que provee de respuestas a los diferentes departamentos y *stakeholders* de la empresa mediante la exploración del dato y su conocimiento transversal.

Apoyar en datos la estrategia digital de tu compañía

Conclusiones

Si queremos tener éxito en nuestra estrategia digital, tenemos que empezar por tener un plan sólido de medición que nos permita conocer cómo lo estamos haciendo y cómo podemos mejorar.

De nada sirve gastarse mucho dinero en una herramienta de analítica si no hay personas que sepan explorar esos datos y transformarlos en conocimiento.

Tenemos que trazar un plan sólido de medición de secciones clave del ecosistema digital

El mundo del dato está penetrando y evolucionando desde los negocios más pequeños. Esta poderosa herramienta, es la única forma de llegar a nuestros usuarios de una forma personalizada y eficaz. Crear conocimiento para cada uno de los departamentos de la empresa, y lo que es más importante, optimizar la inversión y el retorno de la misma (ROI).



Enrique Esquitino
COO D Franklin

Estudios en Administración y Dirección de Empresas y Derecho. Más de 8 años en el sector del comercio electrónico. Responsable de Ecommerce de otras marcas como Conguitos, B&W Break&Walk y Kalk.

» La experiencia de...

Gracias al programa **digitalXborder** conseguimos reforzar nuestra sobre el entorno digital y las oportunidades que suponía para nuestra organización. Las ponencias sirvieron para tomar conciencia de los cambios a acometer a nivel organizativo. El programa nos ha dado el impulso para desarrollar nuevos proyectos con las distintas marcas del grupo la mayor parte de ellos enfocados a la digitalización de algunas áreas de la compañía que estaban menos desarrolladas y que vimos la oportunidad de poder profundizar para conseguir efectos a medio plazo.



Herramientas de Optimización y Automatización

Resumen

El entendimiento de nuestros clientes es fundamental en la época que vivimos. El acceso a la información a tiempo real, la trazabilidad de sus acciones o su seguimiento, se convierten en imprescindibles para mejorar su experiencia con nuestra marca. Como organización debemos replantearnos un nuevo escenario, donde el cliente se sitúa en el centro de la estrategia. El Customer Centric nos permite tener una visión 360º, siendo capaces de generar respuestas adecuadas en cualquiera de las fases del proceso, independientemente del canal de comunicación.



Javier Fernández
Cloud Coach – Cloud Coachers

Cloud Coachers

Cambio de paradigma

El mercado laboral se enfrenta a uno de los cambios más radicales de su historia. Modelos de trabajo que parecían normalizados, cambian de la noche a la mañana para quedar totalmente obsoletos. La "nueva normalidad" de la que tanto escuchamos, hará que nuestro comportamiento como sociedad cambie, y con ello, nuestros patrones de consumo. De esta forma, las organizaciones han de adaptarse con agilidad para no perecer en el intento. Nos hemos dado cuenta de que:

- La digitalización impacta no sólo en la infraestructura tecnológica, sino también en la metodología de trabajo. Han salido a la luz carencias que han puesto en jaque a organizaciones con excelentes productos o servicios, sólo porque no tenían sus procesos adaptados a una economía digital.

- No estar presentes en el mundo online, te hace invisible.

- Tener mucha información en diferentes formatos, la ha hecho inaccesible para trabajos deslocalizados. El abuso de documentación escrita o el almacenamiento en servidores locales, han dificultado su acceso.

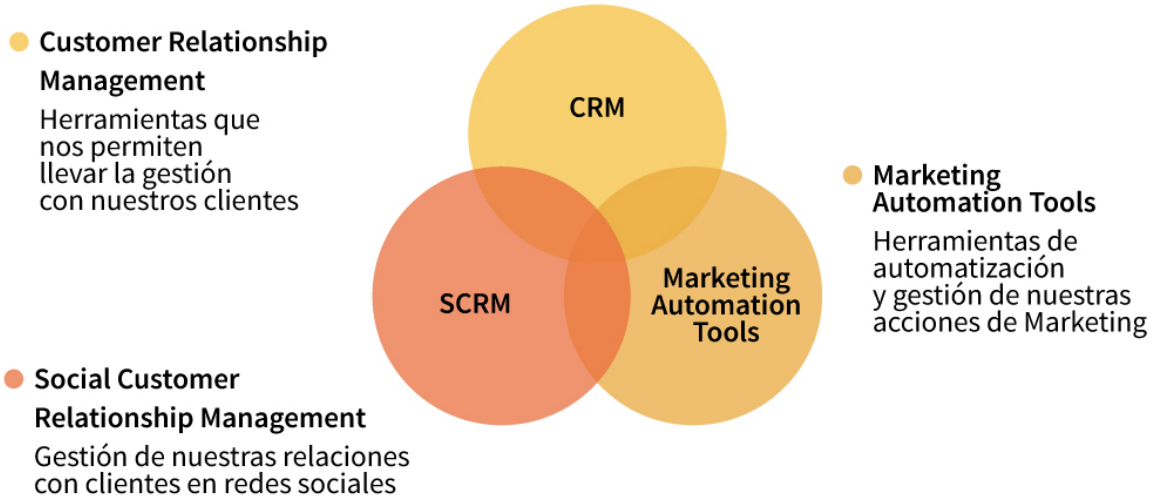
Muchas empresas han sufrido más por este cambio, que porque su producto o servicio no pudiera haber tenido su mercado durante el estado de alarma. Añadido a esto, nos enfrentamos a un cambio social difícilmente predecible, pero que variará forzosamente los patrones de comportamiento de nuestros consumidores y clientes. Debemos estar preparados para vivir una nueva realidad que afectará indudablemente a cómo estábamos funcionando como organizaciones hasta ahora.

- El teletrabajo tendrá que ser algo habitual, no algo ocasional. Las soluciones *on premise* tenderán a desaparecer, para ser remplazadas por soluciones Cloud.

- La gestión deslocalizada implicará un estilo de management basado en la confianza y en la libertad de acción.

- Los objetivos tendrán que estar definidos de forma muy precisa, para evitar la desconfianza en los equipos de trabajo.

- Nuestras herramientas deberán favorecer la accesibilidad y la trazabilidad. Esto permitirá que nuestros trabajadores, puedan acceder a la información actualizada en cualquier momento y desde cualquier lugar.



Fuente: Elaboración propia

Herramientas de optimización y automatización de procesos en clientes

- **Customer Relationship Management.** Herramientas que nos permiten llevar la gestión con nuestros clientes.

- **Marketing Automation tools.** Herramientas de automatización y gestión de nuestras acciones de Marketing.

- **Social Customer Relationship Management.** Gestión de nuestras relaciones con clientes en redes sociales.

CRM – Del product Centric al Customer Centric

CRM viene de las siglas Customer Relationship Management, es decir, gestión de las relaciones con los clientes. Todos estaremos de acuerdo en que cuando hablamos de los activos más importantes de una organización, la respuesta sea nuestros clientes. Podemos tener un producto fabuloso, el mejor del mercado, pero sin ellos nuestro fracaso está garantizado. En la medida en que seamos capaces de recoger, analizar y explotar la información que recibimos de nuestras interacciones, más posibilidades tendremos de vender.

> ***Podemos tener el mejor producto del mercado pero sin clientes nuestro fracaso está garantizado***

Durante estos últimos años estamos observando un cambio de tendencia que ha llevado a situar al cliente en el centro de nuestra estrategia empresarial. Su conocimiento profundo, hará que nuestras acciones vayan dirigidas de una forma precisa, mejorando su experiencia con nuestra marca. Pero hemos de entender que no todos son iguales. Debemos de generar una categorización que nos permita identificar unas características comunes en función de una serie de parámetros. El concepto de buyer persona hace alusión precisamente a esto, a la agrupación de clientes por características similares. Esto hará que nuestros esfuerzos vayan mucho más dirigidos y sean mucho más precisos.

¿Cuáles pueden ser las razones por las que una empresa se decida a implantar un CRM?

En fases de Discovery, muchas organizaciones advierten que necesitan un CRM por motivos como:

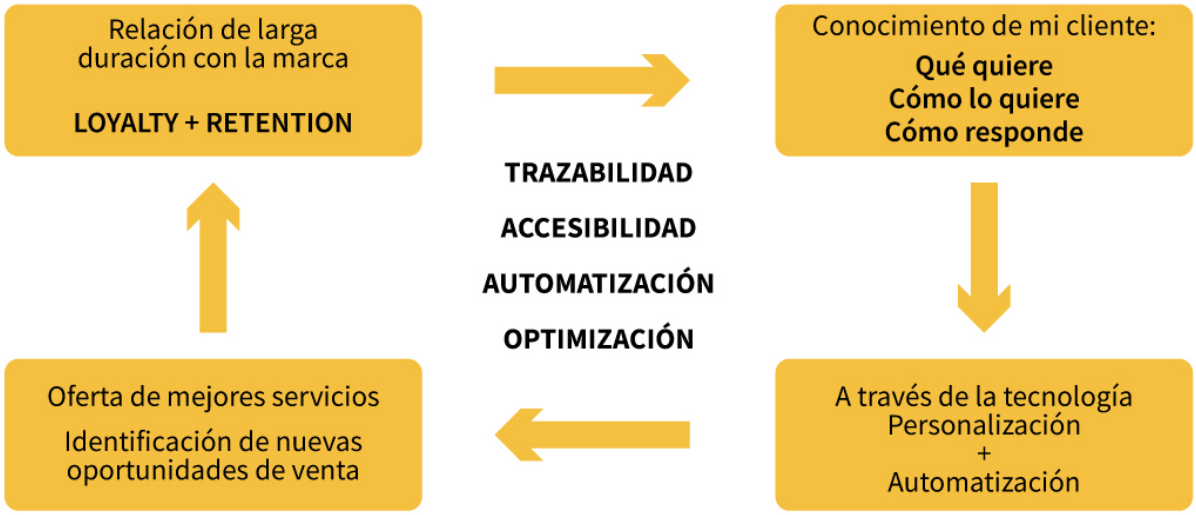
- **La complejidad del seguimiento de las acciones realizadas.** El no registro de la actividad o la nula explotación de los datos, hace prácticamente imposible saber quién, cuándo y cómo se impactó a un cliente.

- **Escasa recogida de inputs de clientes.** Al no quedar registradas las interacciones, la información que recibimos puede perderse en correos, llamadas o reuniones no documentadas.

- **Duplicidad de información e impactos.** Partiendo de uso de herramientas individuales, nos podemos encontrar informaciones de clientes duplicadas en ficheros distintos, generando confusión o descontrol en nuestros clientes.

- **Dificultades en la fase de reporting.** Cuando los equipos tienen que reportar, la información está procesada en sistemas distintos, de forma distinta con formato diferente.

Estos pueden ser algunos de los muchos motivos por los que una organización podría animarse a implementar un CRM. Pero de entre todos los no mencionados, tendríamos que destacar por encima de todos ellos:



Fuente: Elaboración propia

- **La trazabilidad.** La trazabilidad de nuestras acciones nos permite llevar un control de cuándo, cómo y dónde estamos contactando con nuestro cliente y viceversa. De esta forma, si ocurre algo durante el proceso, es más sencillo realizar un análisis situacional para dar una respuesta. De esta forma, obtendremos información sobre qué quiere, cómo lo quiere y cómo hemos respondido.

- **La accesibilidad.** Como se ha mencionado anteriormente, cada vez es más habitual el teletrabajo o el trabajo deslocalizado. Es por ello que nuestros equipos han de poder acceder a sus sistemas para poder visualizar o registrar la información a tiempo real.

- **La automatización.** Nos permite realizar acciones que, de hacerlas manuales, nos demandarían un elevado número de recursos. Con ello, optimizaremos nuestros procesos siendo más eficaces y eficientes en nuestro día a día. La automatización unida a una adecuada personalización, nos permitirá dar el mensaje correcto, en el momento correcto a la persona correcta.

- **Minimizar las pérdidas de información:** la seguridad en el almacenamiento dificultará en gran medida las pérdidas o los borrados de información, con o sin intención.

¿Qué costes debo tener en cuenta?

Su uso está creciendo exponencialmente año tras año. Independientemente de negocios B2B, B2C o B2B2C y del volumen de empresa o sector, este tipo de soluciones tiene cabida. Aun así, debemos de tener claros cuáles pueden ser los costes en los que podremos incurrir en un proyecto implantación. Entre los costes directos podríamos tener:

- **Licenciamiento:** La compra de este tipo de soluciones dependerá del número de usuarios y de la tipología de solución adquirida. En la gran mayoría de casos, se pagará precio por usuario/mes, pero esto último dependerá totalmente del producto o fabricante.

- **Despliegue:** la implantación, actualización y evolución, son costes que debemos tener en cuenta previamente a cualquier proceso de despliegue. En la gran mayoría de casos, deberemos contar con la ayuda de un partner tecnológico que nos lidere la implementación.

Algunos de los costes indirectos podrían ser:

- **Recursos de implantación:** tendremos que hacer una inversión inicial en los recursos que necesitaremos para liderar el proyecto.

- **Programas de adopción:** formación, capacitación y comunicación para fomentar el uso.

- **Pérdida de productiva en fase inicial:** como todo nuevo proceso, los usuarios deberán familiarizarse con su uso, por lo que es posible que al inicio pierdan tiempo en la habituación a la nueva herramienta.

¿Cuáles serían los key points que cubre un CRM?

Dentro de un proceso comercial, identificamos cinco puntos clave que hemos de tener perfectamente definidos y estructurados para mejorar la experiencia de cliente.



- **Leads:** Potenciales clientes. Cualquier persona u organización que haya mostrado algo de interés por nuestro producto. Importante realizar un proceso de cualificación, para calibrar y ajustar el grado de interés que tienen por nuestro producto.

- **Oportunidades:** Oportunidad de venta. Una vez cualificado el lead, detectamos una posible opción de venta, que puede estar compuesta a su vez por n pasos que hemos de dar en nuestro proceso comercial. En este punto debemos diseñar un business process que recoja las fases más importantes de nuestro modelo de venta. Independientemente de que trabajemos modelos B2B, B2C o B2B2C, debemos diseñar un proceso comercial que nos permita trackear donde están nuestras debilidades y fortalezas en el proceso de venta.

- **Cliente:** Organización o persona física que ha comprado nuestro producto al menos una vez.

- **Fidelización y engagement:** Acciones que realizamos para mejorar el compromiso del cliente con nuestra marca.
- **Customer Service:** herramientas que facilitamos a nuestros clientes para que puedan contactar con nosotros

Documentando y analizando lo que sucede en cada uno de esos puntos, seremos capaces de detectar, por ejemplo:

- En qué fases tenemos más o menos éxito. Imaginemos que somos una empresa de repuestos de Hardware. Una vez diseñado nuestro business process sobre oportunidad, vemos que cada vez que enviamos una propuesta, ganamos por especificaciones técnicas. Ese input nos informa que nuestro departamento de producto está haciendo bien las cosas. Si por el contrario, vemos que muchas oportunidades se pierden en la fase de propuesta, hemos de replantearnos el modus operandi de nuestro departamento comercial o de preventa.

- Aumento de la productividad: La información estará actualizada y será visible por todos aquellos actores que necesiten consultarla. De esta forma reduciremos la necesidad de enviar correos, realizar llamadas u organizar reuniones para puestas en común.

- Qué productos tienen una mayor o menor tasa de incidencia. Sigamos con el ejemplo anterior. Nuestro teclado XCP100 está dentro de nuestro TOP 3 de productos más vendidos. Sin embargo, analizando todo el ciclo de venta, observamos que tiene una elevada tasa de incidencia y que dedicamos muchos recursos tanto de nuestro servicio de postventa como de comercial para resolverlas. Quizás un producto que teníamos como estrella, nos está generando una carga de trabajo adicional, que impacta directamente sobre la rentabilidad del mismo.

- Cuántos de nuestros clientes vuelven a realizar una compra con nosotros. Partimos de una premisa que dice que el 70% de nuestros clientes,

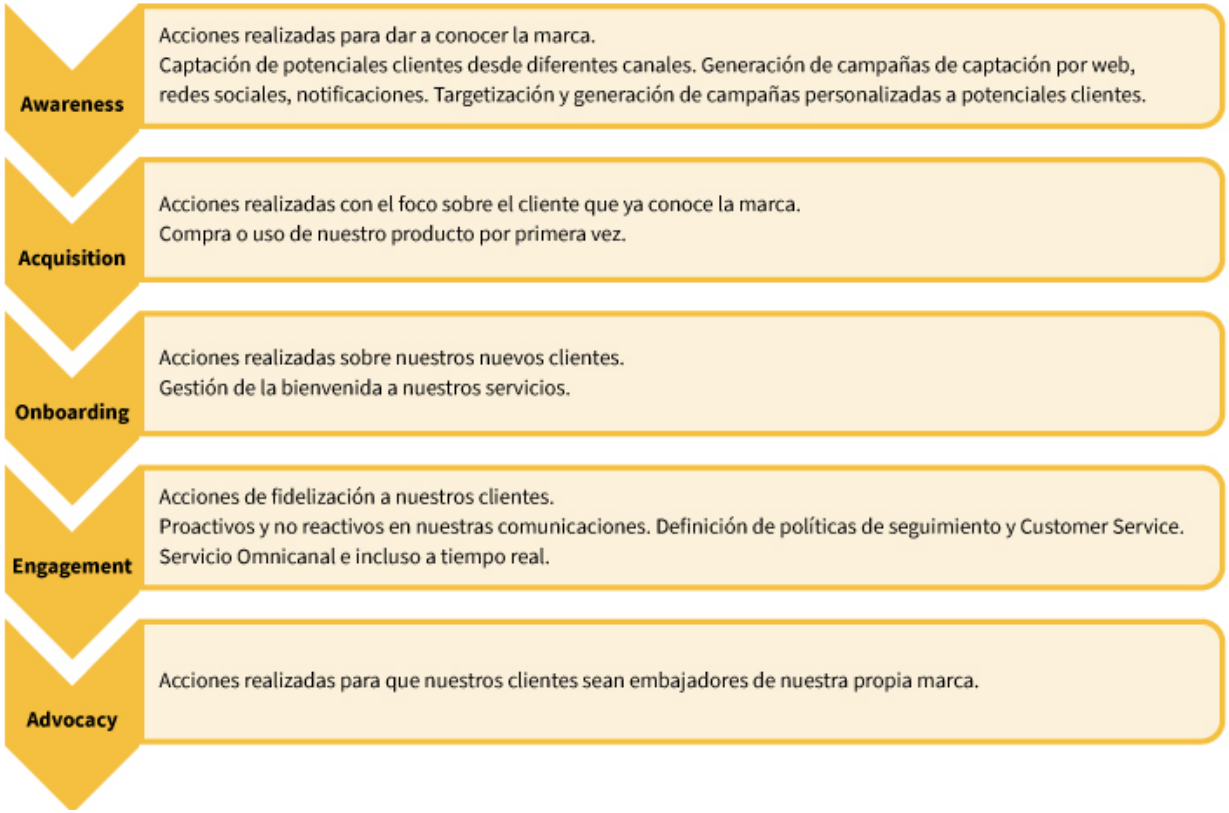
nos ha comprado al menos una vez. A día de hoy, los mercados tienen una amplísima variedad de soluciones o productos para prácticamente todo lo que nos podamos imaginar. Esto quiere decir que cuando un consumidor va al mercado, encontrará un gran número de opciones para dar respuesta a su necesidad. Por eso, hemos de diseñar una estrategia que fidelice al cliente con nuestra marca, para que, en caso de tener una nueva necesidad, no mire opciones y piense directamente en nosotros.

La interrelación de cada uno de los key points es fundamental, debiendo de funcionar como un engranaje perfecto para que nuestro proceso sea óptimo. Pero, ¿cómo nos estamos relacionando con nuestros clientes?

Modelo de relación tradicional vs actual

Nuestros clientes buscan poder relacionarse directamente con nuestra marca por cualquier tipo de canal de comunicación. Venimos de modelos donde los canales eran usados de una forma totalmente independiente, haciéndonos perder visión sobre las acciones. Podía ocurrir durante un proceso comercial, que un cliente fuese contactado por canales distintos, con propuestas distintas a una misma necesidad, generando desconfianza o confusión. Añadido a que determinados canales como el correo o la presencia física pueden tender a desaparecer para algunos sectores, hemos de ser capaces de unificar todas las interacciones de nuestros consumidores con nosotros en una única fuente.

Se entiende por onmicanalidad la unificación de todos los canales de comunicación de una empresa. Con ello conseguiremos que, independientemente de por dónde nos llegue la interacción, el cliente no notará ningún tipo de diferencia en nuestra respuesta. En este caso, interacciones automatizadas con nuestro cliente en cualquiera de sus fases o momentos de compra, mejoran su experiencia con nuestro producto. Para su correcta explotación, hemos de ser capaces de diseñar una estrategia de marketing que nos permita definir



Fuente: Elaboración propia

los touch points para nuestros buyer persona. De esta forma, podemos ir impactándole con información de relevancia con independencia del canal. Volvemos a la frase: mensaje correcto, en el momento correcto para la persona correcta.

Desarrollemos estrategias que permitan mejorar las relaciones y la experiencia con nuestros clientes

Determinadas acciones automatizadas, aun por obvias que parezcan, tienen un impacto fortísimo en nuestros clientes. Un mail de agradecimiento por la compra realizada en la fase de onboarding, una notificación push enviada por el cumpleaños, o un mensaje de seguimiento a los 15 días de realizar la compra, incrementaran el vínculo entre cliente y marca, traduciéndose en un aumento de las ventas.

Adopción de solución

El éxito o el fracaso de nuestro proyecto de implantación, dependerá en gran medida de cómo sea adoptado por nuestros usuarios. Como ya se ha mencionado, el uso y explotación de este tipo de soluciones, exige de un cambio no sólo tecnológico, sino también de metodologías y formas de trabajo. Cuando se cambia el modo en que nuestros equipos venían trabajando, pueden aparecer sensación de frustración, rechazo o incomodidad. El cambio genera reticencia, y debemos superarla de la mano de un grupo de usuarios claves que abanderarán el cambio. Algunas de las acciones que podemos hacer para minimizar el impacto que tiene el cambio son:

- Acciones de comunicación.
- Reforzar la confianza en el equipo.
- Sistemas de recompensas e incentivos al uso de las herramientas.
- Acompañamiento formativo.
- Beneficios de uso

Con estas y otras acciones, podemos ir disminuyendo la sensación de incomodidad que pueden generar estos nuevos procedimientos en nuestros usuarios

Conclusión

Recomendaciones

- Un conocimiento profundo de nuestro cliente, se traduce en un aumento en nuestras ventas. Desarrollemos estrategias que permitan realizar acciones para mejorar nuestra relación con el cliente. La personalización es un aliado muy eficaz para mejorar la experiencia de nuestros clientes. Apoyándonos en herramientas de automatización y optimización, podremos desarrollar contenido personalizado que impacte en las distintas fases del cliente.

- La accesibilidad a la información deslocalizadamente será absolutamente necesaria en el corto plazo. La presencia física se ha visto muy afectada durante este tiempo, y la tendencia no es otra que favorecer el teletrabajo. Implementando soluciones CRM en la nube, permitiremos a nuestros trabajadores acceder a la información que necesitan, desde cualquier lugar y en cualquier momento.

- Cuidemos a nuestros clientes, no sólo durante el proceso de compra, sino también después. Pongamos herramientas que les permitan contactar con nosotros, y demos respuestas ágiles y personalizadas.

El ecosistema CRM crece a doble dígito año tras año. La tendencia en la adopción de soluciones Cloud, las oficinas paperless, la deslocalización de los trabajos, y sobre todo la importancia de conocer a nuestros clientes, hará que la adopción de CRMs siga creciendo

Vídeos

- Beneficios del CRM (https://aulavirtualicex.es/conferencia/beneficios-del-crm)
- ¿Qué cubre un CRM (https://aulavirtualicex.es/conferencia/que-cubre-un-crm)
- Visión 360º cliente (https://aulavirtualicex.es/conferencia/vision-360-del-cliente)
- Marketing Automation (https://aulavirtualicex.es/conferencia/marketing-automation)



Alberto González-Moratiel
Director Operaciones - EEUU / Head of Digital Transformation Samoa Industrial

Licenciado en Administración y Dirección de empresas en ICADE, Director de Operaciones de las filiales Norteamericanas del Grupo SAMOA Industrial y líder del proyecto de transformación Digital del Grupo.

» La experiencia de...

Creo que el aprendizaje más relevante que he adquirido a través del programa **digitalXborder** es la importancia de tener una estrategia digital y un plan para la gestión del cambio en el proceso de transformación digital de una empresa.

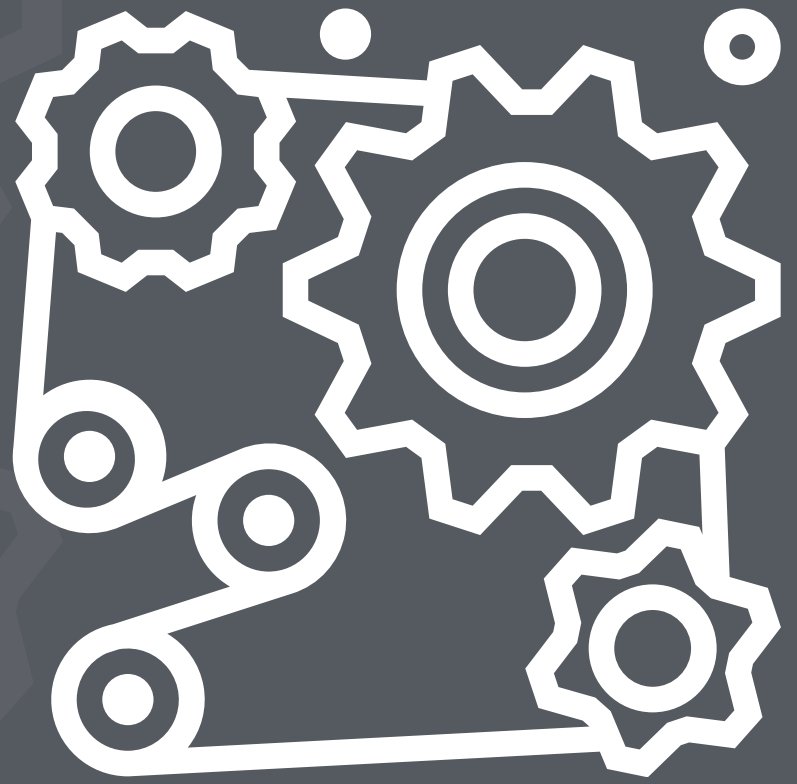
Por esto, en SAMOA Industrial, hemos formado un equipo de trabajo con las personas responsables de cada una de las áreas de la empresa. Todos los miembros de este equipo son personas muy comprometidas con la digitalización y motivadas para promover estos cambios en sus departamentos y áreas del negocio.

Tras realizar un diagnóstico del estado de digitalización de SAMOA Industrial a través de una compañía externa, hemos realizado una puesta en común de prioridades entre los proyectos recomendados.

A partir de ahí, hemos trazado un plan a medio plazo con objetivos medibles y hemos creado equipos de trabajo en cada uno de los proyectos. Tan importante como tener un plan o estrategia de transformación digital a nivel operativo es el factor humano que va a llevar a cabo todo este proceso. Existen personas totalmente reacias al cambio y otras partidarias que ignoran el significado real de lo que es la digitalización, por lo que estamos haciendo un esfuerzo importante de formación y convencimiento.

Buscamos transmitir a la gente las ventajas de la digitalización a largo plazo, así como hacerles partícipes del proyecto y despejar dudas sobre la viabilidad de los puestos de trabajo a futuro como consecuencia de esta digitalización.

Industria



El proceso de digitalización no afecta exclusivamente a la comercialización de productos con un valor añadido digital (muchas veces en forma de datos), la transformación está afectando a los procesos industriales repercutiendo en la eficiencia del producto y su capacidades de localización y producción. El desarrollo de nuevas tecnologías supondrá un nuevo escenario competitivo con cadenas de valor regionalizadas y nuevos líderes industriales.

Autores:
Luis Perdiguero
Ana Santiago

El coste de la flexibilización en la *Supply Chain* 4.0



Luis Perdiguero
Partner – Howdazz Consulting

Resumen

Si bien el concepto de Supply Chain *4.0, unido al de Industria 4.0, lo venimos utilizando desde hace casi una década, es en los últimos años cuando su despegue se ha producido de forma extendida a las operaciones de todas las empresas, con independencia de su tamaño.*

En este artículo trataremos de analizar los factores clave de ese despegue, los retos para la implantación de las tecnologías más relevantes para la digitalización de la cadena de suministro y las consecuencias nefastas que acarrea para las empresas el no subir a tiempo a este tren imparable donde… el no hacer nada no es una opción y lo barato sale caro en el medio plazo.

Antecedentes

El desarrollo de la Supply Chain 4.0

Su origen está en la Industria 4.0 y en la capacidad, mediante nuevas tecnologías, de conectar oferta y demanda de forma mucho más ajustada. En el siglo pasado, la relación oferta/demanda se pronosticaba fundamentalmente mediante el estudio estadístico de series temporales analizando tres de sus cuatro variables (tendencia, estacionalidad y ciclo) y siempre a lo largo de periodos amplios y estables en el tiempo; el cambio en los hábitos de consumo, cuyas causas repasaremos luego, y la globalización han hecho que estos periodos sean mucho más cortos, dinámicos e inestables, dando paso con cada vez más relevancia a la cuarta variable estadística de las series temporales: las irregularidades o perturbaciones aleatorias.

La elasticidad de la demanda ha hecho que citas puntuales como *Black Friday*, *Cyber Monday*, *Singles Day* o Navidad no sean fechas aisladas en nuestros calendarios. Situaciones como la vivida durante la crisis de la COVID-19 demuestran que tenemos que estar preparados para ser rápidamente flexibles y adaptarnos a circunstancias cambiantes no planificadas; nuestras cadenas de suministro han de dimensionarse para responder con agilidad, mediante sistemas de información que nos permitan tomar decisiones con muy poca antelación y mediante procesos que nos permitan actuar y adaptarnos conforme a cómo fluctúa la demanda.

Sólo la tecnología y la automatización de procesos nos permitirán hacer más livianas las inercias de la cadena de suministro. Una rápida respuesta donde el componente humano no sea el multiplicador de escalabilidad será la única opción competitiva y rentable.

> ***Con tecnología podré competir mejor, competir en valor añadido (servicio o calidad) y no sólo en costes***

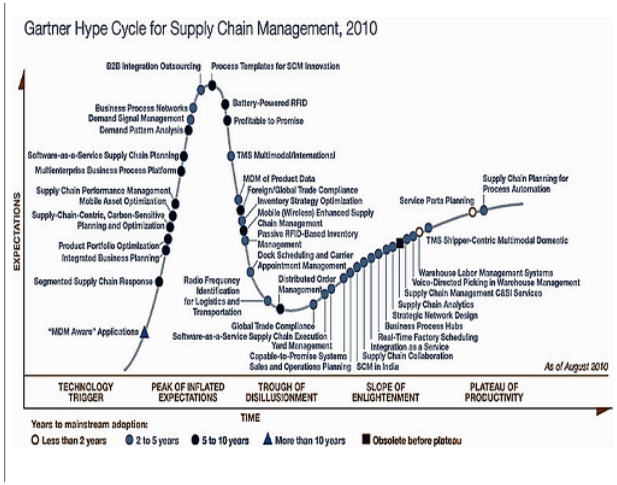
La digitalización de la cadena de suministro es el arma para dar una respuesta rápida y eficaz ante el entorno cambiante y lograr que la incertidumbre no nos acabe sepultando cuando debamos afrontar una ola inesperada, fruto de “irregularidades o perturbaciones aleatorias”, que nos obligue a reaccionar rápidamente expandiendo o contrayendo las capacidades de nuestra cadena de suministro.

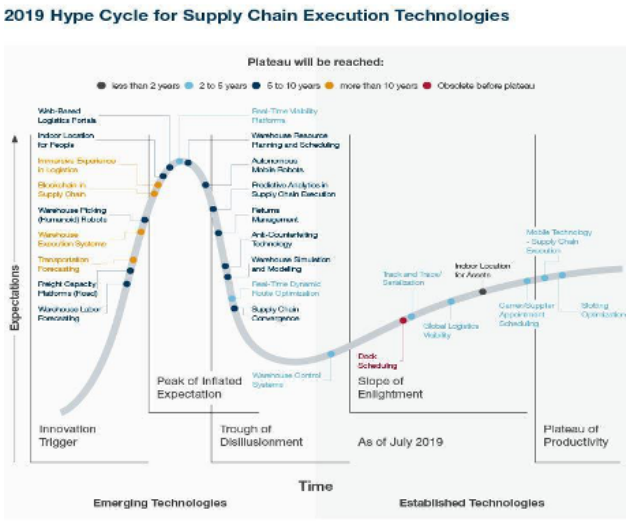
En el comercio electrónico del mercado español, venimos haciendo frente a crecimientos del 25 % durante los últimos 5 años de forma sostenida. Los jugadores de esa cadena (fabricantes, servicios de atención al cliente, redes de transporte, etc.) ya están preparados para semejante esfuerzo; el reto ahora es poder manejar las contracciones en la demanda sin dejar recursos ociosos que tengan un alto coste asociado; para eso no están tan preparados.

He hablado del comercio electrónico como ejemplo claro e ilustrativo de elasticidad y proceso expansivo de la demanda, acompañada de muchos picos y dientes de sierra, pero es perfectamente extrapolable a todas las cadenas de suministro (desde la avanzada en automoción hasta el *retail* o gran distribución).

El catalizador de la 4.0 y la digitalización: la tecnología

La tecnología madura con mucha rapidez. Herramientas que pensábamos de ciencia ficción se han instalado en nuestra cotidianidad sin darnos cuenta; el ciclo de la sobreexpectación de Gartner nos muestra gráficamente este hecho. Comparando las tecnologías que estaban en ciernes y en fase de incubación hace menos de diez años comprobaremos el grado de implantación y de usabilidad generalizada que tienen hoy. Es por ello importante trabajar con un ojo en lo que viene, para tratar de innovar e implantar cuanto antes y así poder adquirir ventajas competitivas en nuestras cadenas de suministro, en particular, y en nuestras empresas en general.





Fuente: Gartner 2010 y 2019

Situación actual

Las necesidades de adaptación y de flexibilidad

Cuando tratamos de entender en qué consiste implantar y operar una cadena de suministro 4.0 en nuestras organizaciones, podemos cometer el error de quedarnos en la capa superior, al abordarlo como un ejercicio en el que nos limitemos a añadir tecnología a los procesos "clásicos" que venimos desarrollando desde siempre.

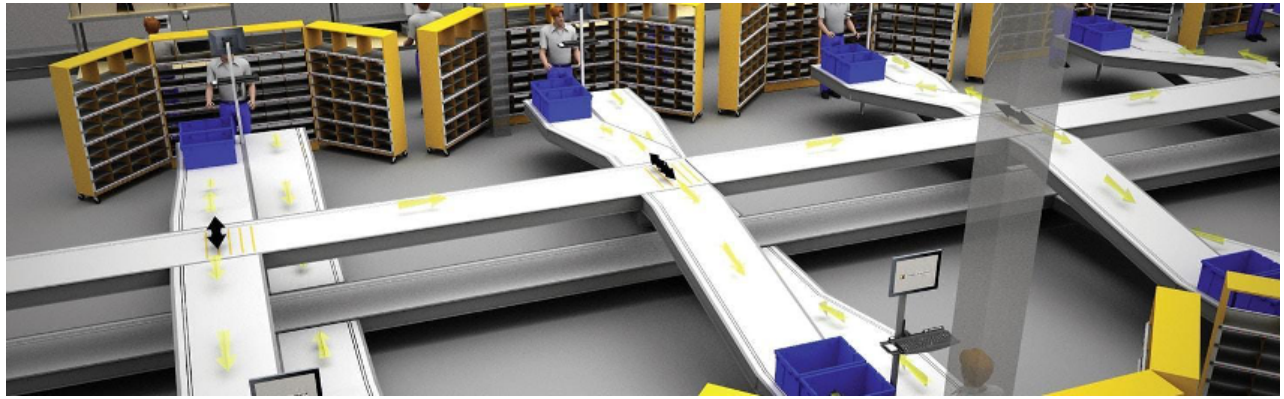
Solamente el rediseñar estos procesos basándonos en lo que las nuevas tecnologías pueden ofrecer, nos hará dar el salto hacia adelante que significa entrar en la *Supply Chain* 4.0. Esto no significa que los procesos se pongan al servicio de la tecnología, sino todo lo contrario: significa cambiar los procesos para aprovechar todo el potencial que una nueva tecnología, una nueva herramienta, nos puede aportar.

Pongamos un ejemplo práctico: si tenemos un nuevo sistema de gestión de almacén (SGA) donde podemos hacer una preparación por voz (*voice picking*) con lecturas por radiofrecuencia de códigos de barras, con total seguridad realizaremos preparaciones más rápidas y con menos errores que cuando nos guiábamos con hojas de preparación en papel donde "tachábamos" las líneas de referencias y unidades con una comprobación puramente visual. Pero si seguimos haciendo esos procesos de *picking* pedido a pedido, como veníamos haciendo tradicionalmente, cuando el SGA nos permite hacer preparación multipedido, nos estaremos perdiendo un gran salto en productividad donde habríamos de cambiar el proceso en función de las posibilidades de la tecnología, y no limitarnos sólo a "sofisticar" el proceso básico anterior.

De igual manera, y siguiendo con el ejemplo de preparación de pedidos, quizás podamos evolucionar todavía más el flujo de preparación mediante un proceso de extracción único e implementar un *put to wall* donde, con una extracción consolidada para todos los pedidos en vez de una individual para cada pedido, logremos hacer menos recorridos por el almacén y hacer una preparación masiva mucho más rápida y eficiente.

Flexibilidad frente a coste de accesibilidad con herramientas digitales

La tecnología para digitalizar nuestra cadena de suministro es cada vez más accesible y encajable en nuestros presupuestos de inversión (CAPEX), y su retorno (ROI) mucho más rápido.



Ejemplo de preparación* put wall *donde cada celda de la colmena es un pedido y en las cubetas llegan extracciones masivas de productos que se introducen en las celdas.
Fuente: Elaboración propia

En varias charlas sobre esta materia con muchas empresas del *middle market* español, me abordan con frases como "*es que la tecnología es muy cara*". En empresa prefiero hablar de cuál es el retorno de esa inversión y el coste de oportunidad de no hacerla. Hoy en día, el no innovar no es una opción: si no consigo competir de forma avanzada apostando por el valor añadido en servicio, calidad o innovación, sólo me resta competir en costes… Y competir en costes es tremendamente complicado, cuando sólo a base de grandes volúmenes conseguiremos rentabilidades por escala que, en cualquier caso, difícilmente serán de más de un dígito.

El pasado año participé en la selección de una herramienta de previsión de la demanda y reaprovisionamiento para una empresa de gran distribución con más de 300 tiendas y 300 millones de euros de facturación al año. La implantación de esta herramienta, con un coste de 500.000 euros aproximadamente, ha acarreado un aumento de la disponibilidad del producto en tienda del 5 % y una disminución de *stocks* de 20 millones a lo largo de todo el canal (entre almacén y tiendas). Sirva este caso para ilustrar que el acierto en la apuesta por digitalizar con herramientas punteras es muy claro, tanto en términos de coste como de mejor servicio.

Un nuevo futuro

Tecnologías para la digitalización y ejemplos de implantación

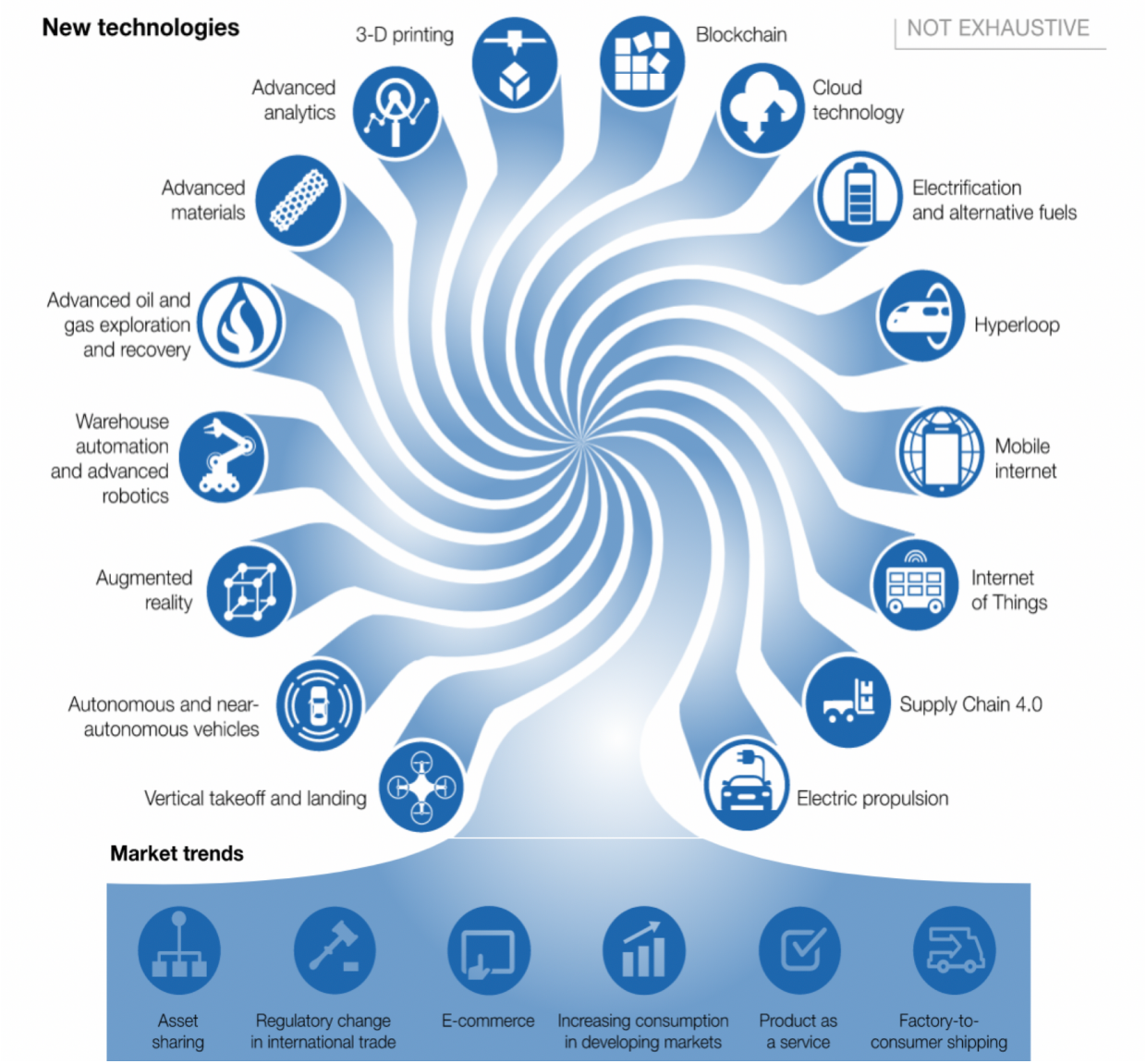
No repasaré en detalle las nuevas tecnologías relevantes en la escena de la cadena de suministro, pues muchas de ellas se tratan de forma particular y a fondo en otros capítulos de este libro: *Big Data*, AI (Inteligencia Artificial), IOT (Internet de las Cosas), conducción autónoma, *blockchain*, etc….

Apostemos por la digitalización a lo largo de todos los eslabones de la Cadena de Suministro

Me centraré en casos prácticos de aplicación al mundo de la cadena de suministro en algunos de sus eslabones. La mayoría están apoyados en vídeos ilustrativos que están recogidos en el apartado de *Links* (al final).

- **Planificación de la demanda**

  - Herramientas de cálculo de la demanda y gestión de *stocks*: Slimstock, Relex, SAP F&R, Blue Yonder, etc.
  - Aplicación práctica en cadenas de producción de sistemas de mantenimiento predictivo basados en sensores que detectan temperaturas, vibraciones, etc.
  - *Big Data* como fuente de información mediante datos cruzados de nuestra *supply chain*, más allá de los históricos de ventas, datos de



Fuente: McKinsey & Co

productividades, plazos de entrega, rutas óptimas de entrega, etc.
- IoT como disparador de procesos con datos en tiempo real que optimicen llenados, rutas, plazos, etc.

- **Logística de almacenes (robotización)**

En 2017 el mercado europeo de AGV estaba valorado en 691 MEUR; se espera que esta cifra se eleve hasta los 1.685 MEUR para el año 2023, aupado sobre todo por las demandas del sector automoción, el retail y especialmente el e-commerce.

- Sistemas de carga y descarga automática de camiones y contenedores.
- *Picking* automáticos.
- Silos automáticos modulares.
- *Sorters*.
- Inventarios con drones

Hasta hace 10-15 años, las automatizaciones en los almacenes se centraban en el aumento de la productividad de la preparación. En los últimos 10 años han entrado en el mercado empresas que, además, también ofrecen optimizaciones considerables en el espacio utilizado en el almacén (con reducciones que llegan al 75 % del espacio) e incluso mejoras para las recepciones.

Digitalizando seremos más flexibles y podremos hacer frente a los cambios de demanda de forma competitiva

- **Transporte**

En todas sus modalidades como son aéreo, terrestre o marítimo, cargas completas o fraccionadas, larga distancia o última milla, etc.

- Optimización de peso, volumen y tipología de entregas (cubiscan, fichas logísticas perfectas).
- Trazabilidad, *trackers* por radio en contenedores.
- Ocupación, operadores y *brokers* virtuales.
- Recorridos Óptimos (TMS): pasamos de optimizaciones estáticas de rutas a optimizaciones dinámicas.
- Plataformas, App de Gestión de Flotas y repartos.
- Conducción autónoma.
- Alta velocidad (*Hyperloop*, tren supersónico).
- Ultima milla ciudades, reparto autónomo, vehículos eléctricos, drones, etc.

Conclusiones

La necesidad de dinamizar nuestras cadenas de suministro para hacerlas más flexibles y rápidas en su respuesta es un reto que ya estamos enfrentando.

El futuro no será como el pasado y planificar sólo en base a resultados históricos no será suficiente; sólo si cambiamos nuestros procesos en función de la tecnología y digitalizamos nuestras cadenas de suministro, lograremos adaptarnos a las incertidumbres y necesidades actuales y futuras del mercado.

El coste variable de accesibilidad con herramientas digitales será la clave para lograr la geometría cambiante y asimétrica requerida en nuestras cadenas de suministro; esto unido a la conectividad digital entre todos los eslabones de la cadena (internos y externos o exógenos) nos llevará a ser competitivos.

Vídeos

Planificación de la demanda

- Autonomus Supply Chain (JDA)
- Big Data & Supply Chain
- IOT: recogida de basuras y Nevera Samsung,
- AI Amazon Go

Almacenes

- Almacenes automáticos AGV Skypod, Amazon1, Amazon Robots 2
- Sistema de carga y descarga automática de camiones y contenedores
- Picking automáticos, Picking aut Zapatos, Automated Warehouse and automatique transport
- Silos automáticos modulares SSI Flexi Shuttle
- Preparación mixta pallets, Dematic AMCAP (Automated Mixed Case Palletizing)
- Inventarios Inventory Drone Eyesee

Transporte

- Optimización peso, volumen y tipología de entregas: cubiscan
- Trazabilidad, trackers por radio en contenedores: Safecube, Michelín&Sigfox.
- Ocupación (operadores y brokers virtuales: icontainers.com, shiply.com
- Plataformas, App de Gestión de Flotas y repartos : Fagornet, IsiRutas
- Conducción autónoma, alta velocidad Volvo Trucks y Hyperloop Virgin, Tren Supersónico
- Ultima milla ciudades (eléctrico y otros) Drones, Nuro, reparto autónomo

» La experiencia de...



José Antonio Crespo
Director de Comunicación y Marketing de Erhardt

ERHARDT

Director de Comunicación y Marketing en Erhardt ha trabajado los últimos 20 años en el sector tecnológico dentro del mismo grupo empresarial desarrollando proyectos de formación online y logística digital. MBA. Licenciado en Derecho y PADE por IESE.

Varias son las evidencias que demuestran la transformación a la que está sometido el sector logístico: la concentración empresarial que ha cambiado las tradicionales formas de contratar, la integración vertical de los grandes transportistas, los objetivos en materia de sostenibilidad y medio ambiente, las nuevas formas productivas más personalizadas, flexibles y veloces, la digitalización y los nuevos hábitos de los clientes, que han adoptado costumbres del consumidor final y se han habituado (también) a disponer de la información en tiempo real.

Este nuevo panorama exige la reinvención del negocio logístico y eso es lo que está abordando ERHARDT, que se integra en la cadena de valor del cliente al objeto de ofrecer una cadena de suministro digital paralela a la tradicional cadena de suministro física de la mercancía. Estamos ante un nuevo entorno colaborativo con clientes y partes del proceso, que fusiona el mundo físico con el digital. Una verdadera “cadena de suministro digital” en la que se entiendan y colaboren todos los participantes de extremo a extremo.

Inmersos en este movimiento transformador, ERHARDT participa en el Programa **digitalXborder**, en el que gracias a la puesta en común de experiencias de ponentes y participantes nos inspira e impulsa a integrar determinada información a la que ya tenemos acceso para tener un mayor conocimiento del mercado: volúmenes, competencia y tipología de mercancías.

Durante estos últimos meses hemos desarrollado una herramienta de vigilancia competitiva sectorial en la que mediante técnicas de *scraping* integramos información en un *Business Intelligence*. Ahora nuestros equipos de operaciones, de comercial, así como determinados clientes, cuentan con información logística privilegiada en tiempo real.

Nuevos paradigmas industriales en una sociedad 4.0

Resumen

Si alguna vez la incertidumbre ha marcado nuestra estrategia industrial, es en la década que tenemos por delante. Hoy casi ninguno dudamos de que nos enfrentamos a cambios que casi ni somos capaces de imaginar y que además van a transformar profundamente las organizaciones y en especial la industria. Han aparecido nuevos agentes, muchos ubicados muy lejos, y otros es posible que desaparezcan o se reinventen. La tecnología nos permite nuevos marcos de relación en las cadenas de suministro, las estructuras organizativas están evolucionando en consecuencia, para adaptarse a todos estos cambios y ser rotundamente más ágiles tanto en el flujo de información como en la toma de decisiones. Todo esto nos lleva a un rediseño de los procesos industriales, necesariamente tendrán que ser replanteados para reducir su contenido de mano de obra ya que en el marco actual la ventaja competitiva no puede basarse solo en la productividad y en la reducción de costes sino en la capacidad de innovar de una forma diferencial llevando las personalizaciones al extremo y aprovechando todas las opciones que nos da la tecnología.



Ana Santiago Giménez-Bretón

CEO – Sisteplant S.L.

Sisteplant
Dream Innovate Challenge

Tomar conciencia de cómo es nuestra industria hoy

España como país tiene deberes pendientes en cuanto a lo que la industria impacta en nuestro día a día, seguimos con ratios de PIB industrial muy por debajo de nuestros vecinos europeos, y sobre todo por debajo de los retos que nos planteó Europa para el 2020 .

A pesar de que la penetración sectorial y geográfica de la tecnología en nuestras fábricas es muy diferente, poco a poco cada vez más podemos encontrar empresas tecnológicamente avanzadas con nuevos planteamientos de modelos de negocio, y en consecuencia de procesos internos.

Sin embargo, un mal entendimiento de este proceso de transformación puede llevarnos a cometer errores que pasarán factura. Entre otros, equiparar industria 4.0 y digitalización; considerar que la mera aplicación de tecnologías disruptivas nos permitirá alcanzar los objetivos requeridos de competitividad y adecuación a las exigencias de la demanda, falta de conocimiento sobre cómo de verdad se comportan nuestros procesos o incorporar tecnología a golpe de talonario, sin pensar en cómo nuestro equipo humano va a extraer el máximo potencial de la misma.

Todo esto nos lleva a la primera reflexión; ¿estamos preparados como directivos para soñar y visualizar la compañía de forma disruptiva? o por el contrario nos sentimos cómodos manteniendo nuestro “Business as Usual”.

El plan de transformación debe tener una visión holística: Tecnologías de fabricación, personas y digitalización

Lo primero es estructurar nuestra forma de ver una industria de otro modo y para ello debemos eliminar algunas ideas del pasado cómo:

- La planta es un lugar para fabricar productos de forma eficiente.
  - Evidentemente sí, pero también debe ser un lugar donde crear e innovar, ya que solo de esa forma podremos llegar a personalizar en masa.

- El conocimiento se confina en unas pocas personas que dictan reglas empíricas.
  - El conocimiento debe ser uno de los mayores capitales de la compañía, basarse en reglas objetivas y estar ubicado allá donde se necesita.

- La inversión en I+D es solo aquello que nos podemos permitir dentro de nuestro plan de gestión.
  - Los planes de I+D deben responder claramente a una estrategia de compañía que permita aprender hoy para sorprender mañana a nuestros clientes.

- La fiabilidad del producto debe fabricarse desde el diseño, y tras un largo proceso de industrialización.
  - Las industrializaciones si o si deberán ser cortas y fiables para garantizar el siguiente punto.

- Es imposible trabajar con 0 defectos.
  - Ésta será la única forma de poder reducir nuestras series y atender a la previsible nueva demanda.

- Los planes de entrega están supeditados a las restricciones del proceso y de nuestros proveedores.
  - Debemos tener un inconformismo y trasladar a nuestra Supply Chain los nuevos requisitos.

- “El VAT (Valor Añadido Tecnológico) en los productos es una protección estable contra los low cost countries (pero cuando tenían menos ciencia y tecnología que nosotros…)”.
  - No podemos pensar ya que los llamados en su día países Low Cost no avanzan, ya que algunos

Fuente: Informe La industria en España: propuestas para su desarrollo CES http://www.ces.es/documents/10180/5209150/Inf0419.pdf

lo hacen incluso más rápido de lo que nos imaginamos.

- Disfrutar y divertirse en la fábrica es solo para unos pocos y con suerte.
- Pasamos mucho tiempo en nuestras fábricas, es fundamental potenciar una motivación traccionada por los avances tecnológicos.

Fijar la estrategia

Lo cierto es que, en el contexto de nuestra industria, una estrategia orientada hacia la manufactura avanzada tiene que cumplir con una serie de rasgos esenciales: Por un lado, debe asegurar canales que activen la creatividad en toda la organización, generar valor en torno a los activos intangibles de la empresa, y al mismo tiempo asegurar una gestión dual que armonice los planes a corto con la estrategia a largo plazo.

Aprende hoy para sorprender mañana

Algunos elementos esenciales a tener en cuenta a la hora de diseñar el plan de transformación de nuestras empresas son las siguientes:

a) La inteligencia tendrá que estar distribuida en una organización totalmente diferente:

Aquí el objetivo medible es claramente garantizar un flujo de valor real y efectivo con innovaciones de alcance en producto y proceso. Un flujo protagonizado por muchas personas de todas las capas de la organización y no sólo "gurús".

El reto es cómo adecuar nuestra plantilla a los nuevos requisitos. Los perfiles que necesitarán estas fábricas del futuro serán diferentes a los que tenemos hoy en día. Pero es igualmente cierto que en muchos casos tendremos que contar con gran parte de nuestros trabajadores, por ello, es imprescindible establecer planes de desarrollo y capacitación de los mismos armonizados con la estrategia de incorporación de tecnología de nuestra compañía.

Por otro lado, y para garantizar esa agilidad extrema en el flujo de información y toma de decisiones, necesitaremos adecuar las estructuras organizativas y nuestros organigramas. Serán necesarias estructuras más plantas y mayor libertad en la toma de decisiones.

Por áreas:

- Será mandatorio garantizar el flujo generalizado de valor en ingeniería de producto y proceso. El concepto de valor es ÚNICO y debe proporcionar una innovación funcional o de fiabilidad (ciclo de vida) significativa en el producto.
- Para materializar el punto anterior, deberemos igualmente potenciar las capacidades de industrialización con el objetivo de poder ofrecer productos personalizados de forma fiable.
- Nuestros operarios deberán ser pequeños ingenieros de proceso, capaces de interpretar información compleja procesada previamente por inteligencias artificiales.
- La robustez del proceso coge protagonismo, el dominio de las diferentes variables que intervienen en un proceso coge especial protagonismo y sobre todo garantizar niveles de fiabilidad 6 Sigma
- Los modelos de planificación tradicionales basados en previsiones históricas de la demanda, deberán evolucionar a modelos predictivos en entornos de alta incertidumbre.
- El mantenimiento de enfrenta igualmente a nuevos retos, mayor complejidad informática y mecatrónica, procesos más flexibles y polivalentes que complican la robustez.
- Las áreas de ingeniería en producto-proceso-calidad y mantenimiento deberán estar funcionalmente más integradas trabajando como una única área.

b) Debemos ser inconformistas frente a las restricciones actuales de nuestros procesos:

A futuro va a primar tanto la readaptabilidad y reconfigurabilidad de los procesos, como el trabajo en series unitarias. Evidentemente, muchas instalaciones aún trabajan necesariamente por lotes, por ello será necesario hacer una labor de reconcepción de los mismos, trabajando de forma muy cercana con fabricantes, integradores, y apoyándonos en la agilidad de desarrollo de las startups.

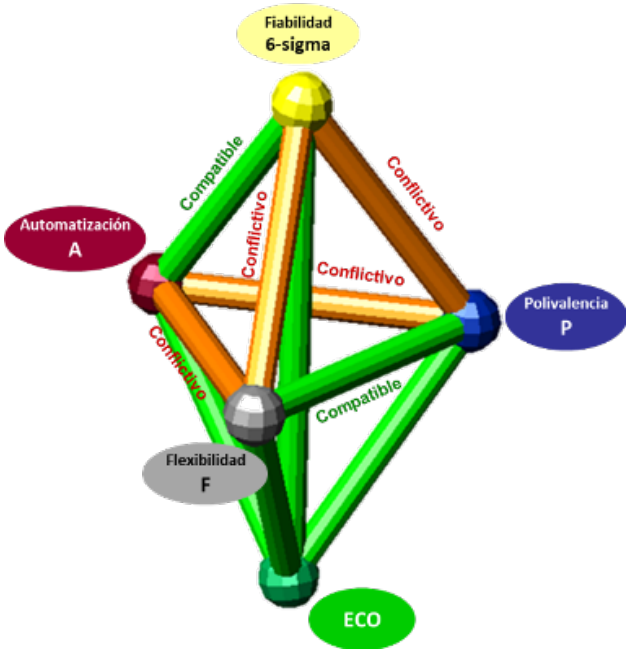
Para acometer este reto trabajaremos en dos frentes:

Flexibilización extrema de nuestros medios actuales

Buscar un equilibrio entre flexibilidad, polivalencia y fiabilidad es la gran asignatura pendiente de la industria. Este reto se complica un poco más si además queremos una industria sostenible. La figura del hexaedro muestra los conflictos que tiene cada dimensión

Retos del tetraedro:

- Ser consciente de los conflictos existentes entre sus vértices
- Definir punto de equilibrio de tetraedro: Obtener una ventaja competitiva dentro del mercado objetivo.



- Automatización flexible: Mejoras de procesos compatibles con la personalización.

Primer conflicto: Polivalencia y Flexibilidad vs. Automatización

- Reto: conseguir procesos automáticos que a su vez sean multi-producto (Polivalencia) y además con cambio rápido (Flexibilidad). La complejidad viene del hecho de automatizar un proceso.

- Posibles soluciones:

Organizativas

- Sincronización del uso, de los distintos elementos del sistema productivo: Maquinaria, Utillaje, Personas, Método de trabajo…
- Aplicación de técnicas de agilización y flexibilización del flujo de materiales, como Sincronización, Células Virtuales, Time Slicing…

Tecnológicas

- Potenciar el uso de la sensórica para potenciar la toma ágil de decisiones.
- Logística y aprovisionamiento organizada en células
- Layout reconfigurable

Segundo conflicto: Polivalencia y Flexibilidad vs. Fiabilidad

- Reto: conseguir procesos multiproducto (Polivalencia) y además con cambio rápido (Flexibilidad) que sean robustos. La complejidad en este caso viene del hecho de realizar cambios de referencia, ya que el riesgo de defectivo aumenta, sobre todo al inicio del lote hasta alcanzar un régimen estable de los parámetros de proceso.

- Posibles soluciones:

Organizativas:

- Herramientas lean: Standard Work, Poka Yoke, Autonomatización
- Herramientas 6-sigma: AMFE, DOE, SPC, …
- Maintenance-free: sólo mantenimiento Basado en Condición mediante Machine Learning
- Fiabilidad / robustez del sistema vía integración de la Ingenierías de Mantenimiento, Calidad y Producción.

Es necesario armonizar los avances a corto con los planes a largo plazo

Tecnológicas:

- Realidad Virtual y Aumentada
- Sistemas autocalibrables (visión artificial, …)
- Tecnología biometría

Elaboración de un plan estructurado para la incorporación de tecnologías emergentes

Evidentemente las aplicaciones son diferentes en cada sector, pero en términos generales, tres en boga tienen sentido:

- La nanofabricación que será pronto aplicable con seguridad a modo de "dopaje" in situ, o en el proveedor de materias primas.
- La fabricación aditiva cuyo uso es más viable a corto plazo, y en muchos puede trascender del prototipo a la serie ultracorta o unitaria de determinados componentes
- Y por último, la robótica antropomórfica puede mezclarse para el trabajo inteligente en equipo con las personas, principalmente en líneas de montaje.

Cuando hablamos de nuevas tecnologías o incluso de habilitadores tecnológicos, el mensaje clave es que no podemos esperar a incorporarlos cuando ya estén maduros. Para poder obtener el máximo beneficio de su aplicación, es necesario empezar a "jugar" con ellas, inicialmente en entorno laboratorio, pero cuanto antes, de manera que cuando llegue el momento tengamos el conocimiento requerido. Además, el simple hecho de experimentar, nos hará crear e innovar.

c) Las cadenas de suministro tendrán que ser mucho más ágiles

Y sobre todo mejor sincronizadas y eso supone preparar primero nuestra organización de forma que los procesos estén interconectados de forma eficiente para que posteriormente esté lista para sincronizarse con otras compañías tanto aguas arriba como aguas abajo.

Algunos aspectos a destacar son los siguientes:

- Tarde o temprano nuestros clientes nos pedirán visibilidad de nuestros procesos, como avanzan los productos, en qué condiciones de fabricación, qué materiales incorporamos, qué personas intervienen, etc. En definitiva, monitorización en tiempo real dotada de trazabilidad unitaria de cada producto. La trazabilidad unitaria existe con mayor o menor rigor desde hace años, pero el reto es lograr ahora la trazabilidad individual de cada elemento producido. Por suerte, la tecnología IOT contribuye en gran manera a lograrlo
- La planificación Push tendrá que desaparecer, con lo que tendremos que prepararnos para activar nuestra cadena de valor frente a demanda real, y partiendo del proceso más cercano a nuestro cliente.
- Para que esta fábrica del futuro viva en armonía, necesitará contar con información de entregas de nuestros proveedores, ya sean materias primas o componentes
- Las redes logísticas y colaborativas cogerán mayor peso, y sobre todo inteligencia
- Por último, tras años de deslocalización extensiva, es posible que en un horizonte más cercano, tengamos que desarrollar y potenciar nuestros proveedores locales y aprender a industrializar productos que como antes tenían muy poco valor añadido se deslocalizaron en su día. Todo

eso va a implicar que tengamos que desarrollar capacidades para industrializar de forma mucho más ágil y eficiente, reinventar parte de nuestro servicio y aprovechar lo que ya teníamos. Procesos y servicios que ya dominábamos, pero a los que ahora hay que sacar mayor partido

No podemos olvidar la digitalización

Los llamados sistemas Manufacturing Intelligence, por un lado, permiten la gestión integrada de las operaciones coordinando la ejecución de todos los elementos que intervienen en el proceso productivo (maquinas, operarios y supervisores, inspecciones de calidad, trazabilidad, utillajes, materiales, consumos, logística) para impulsar la mejora analizando los motivos de perdida de eficiencia, algunos además extienden su campo de actuación hacia la ingeniería, mantenimiento y gestión integral de activos y como consecuencia de lo anterior son la principal palanca de impulso de la mejora.

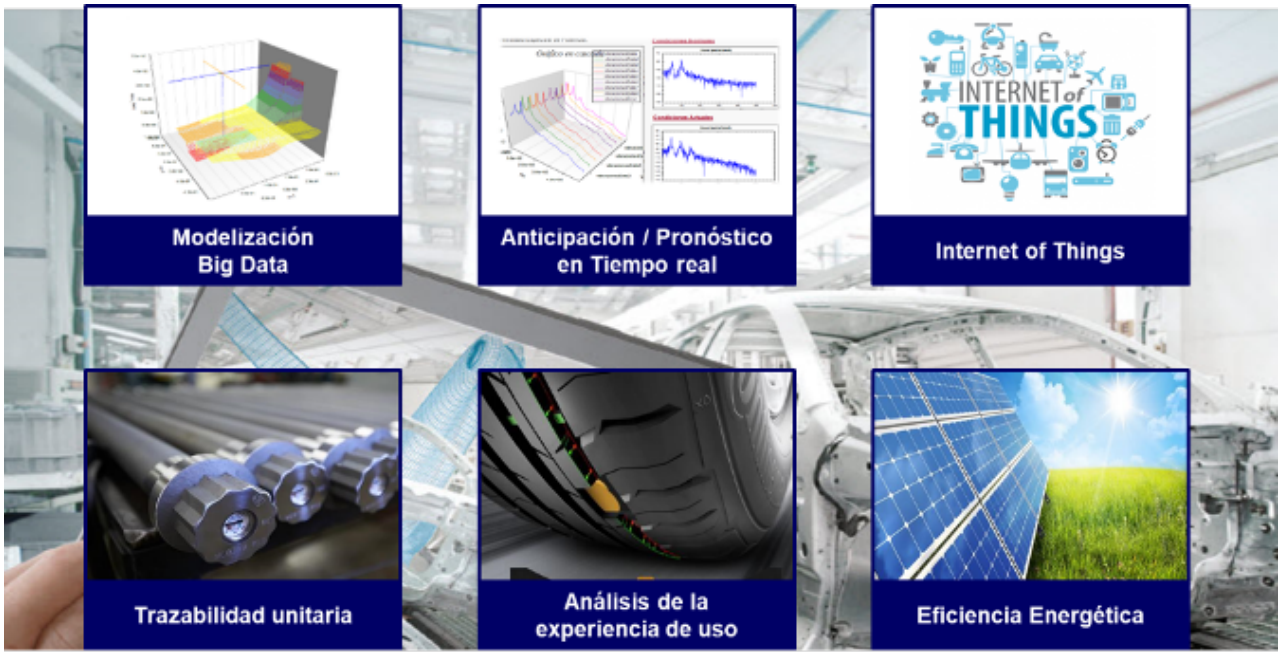
Existe además otra dimensión de TICs inteligentes y proactivas que permiten la modelización y simulación en tiempo real. La influencia cruzada de variables de diseño y parámetros de proceso, de eventos, de problemas de calidad, de resultados de ensayos y replanteamiento de los stacks de tolerancias.

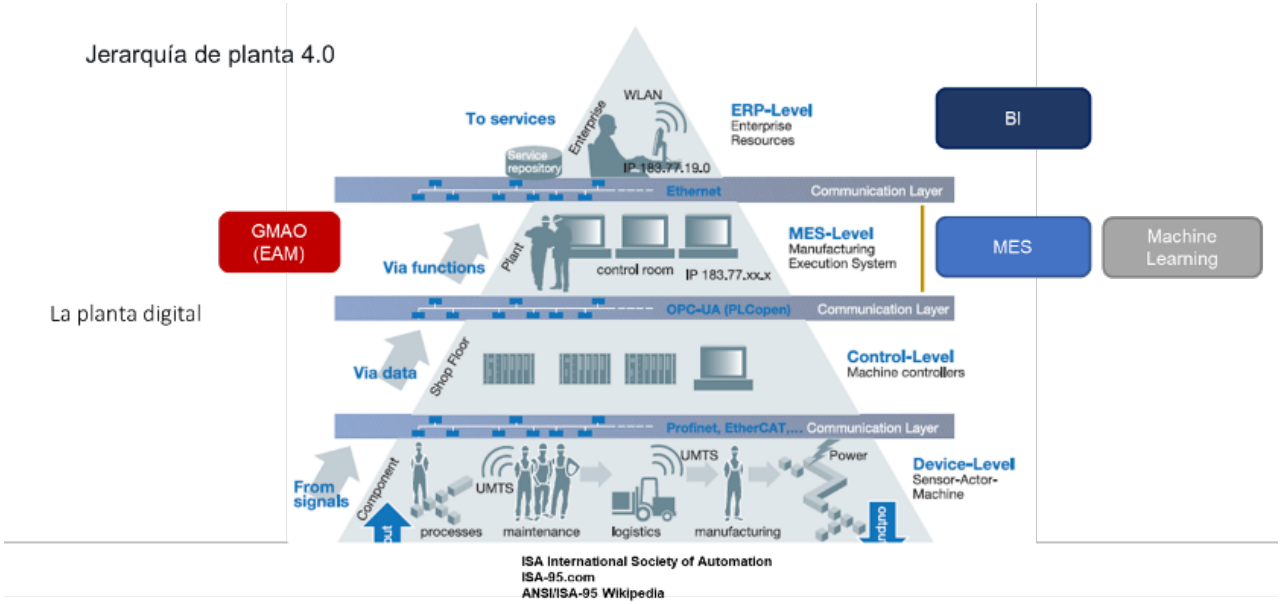
La combinación de todas ellas da todo el sentido para facilitar la creación de una inteligencia tecnológica distribuida hasta los operarios.

Lecciones aprendidas

Muchas compañías han comenzado ya el proceso de transición hacia un modelo de industria diferente, hay éxitos y también errores de los que podemos aprender:

- Planteamientos simplistas que confunden la estrategia hacia la manufactura avanzada con la "smartización" o la digitalización sin más.
- Planes de desarrollo basados exclusivamente en la compra de tecnología, esa a la que todos pueden acceder. Para hablar de manufactura avanzada, tenemos que profundizar de una forma holística en todas las vertientes que implica. Enfrentándonos a los retos tecnológicos que suponen la producción personalizada en masa se requerirán nuevos materiales, instalaciones, máquinas y utillajes que, en la mayor parte de los casos, aún deben diseñarse y construirse.
- Avanzar en la senda de la Manufactura Avanzada es un proceso progresivo que debe y puede





acometerse desde el presente y no confundir con "mejoras a corto plazo". No es sólo un problema de Cloud, Big Data o de conectividad, sino de Inteligencia y Analítica que nos permitan optimizar procesos.

- No contar con las personas: Pocos tienen un plan que asegure el desarrollo de las capacidades que serán requeridas en este nuevo marco. El aprendizaje profundo será imprescindible para lograr su simbiosis con las plantas, obtener logros, amenizar su trabajo y asegurar la continuidad de las empresas y el empleo.
- Reactividad ante estrategias colaborativas o aquellas que aportan mayor transparencia entre clientes y proveedores.
- Falta de armonización entre los planes de mejora a corto (lo urgente) y la estrategia de fábrica futuro (lo importante).

La visión "popular" debe cambiar: lograr fábricas ágiles, flexibles, polivalentes, inteligentes, ecológicas y rentables no sólo es cuestión de inversión en tecnologías. Nunca tendremos fábricas 10 si nos conformamos con un 5 raspado en nuestras exigencias de hoy y en nuestras aptitudes y actitudes. ¡Soñemos con valentía!

Conclusiones

Las fábricas del futuro serán lugares saludables, en los que las personas a todos los niveles (incluidos operadores) participarán activamente en el proceso de innovación e incluso se divertirán con el uso de la tecnología, porque la comprenderán y serán capaces de hacerla evolucionar.

Parece una utopía pero, realmente, no es tan difícil; no olvidemos que quien sabe de verdad, sabe también explicar bien para cualquier grado de formación, y luego, esa tecnología, sin duda se asimila y se utiliza mejor en el día a día.

Y no serán solo un "lugar 4.0" plagado de robots, exoesqueletos y automatización, realidad aumentada e internet para las cosas, por colaborativos que puedan ser con las personas.

Al igual que un cuerpo no puede funcionar sin alma, igualmente ocurre en las fábricas del futuro. Necesitamos el cuerpo del 4.0 en su justa medida, indudable, pero también una esencia de fondo que lo guíe



Carlos Llonis
CEO Truck&Wheel Automotive

Soy Ingeniero en Organización Industrial por la Universidad de Navarra y PDG del IESE.

Dirijo Truck&Wheel Automotive, el holding que engloba a la División de Automoción del Grupo Truck and Wheel, con fábricas TIER 1 en México, Estados Unidos y Alemania, y oficinas corporativas en Pamplona.

» La experiencia de...

La empresa participó en el programa **digitalXborder** y nos fue de gran utilidad ya que a raíz del mismo se decidió modificar el tipo de departamento de ingeniería que debemos montar en la empresa ya que los criterios de digitalización tienen un efecto relevante sobre los proyectos que se pueden realizar. Otro de los efectos relevantes de la asistencia al programa fue el poder consensuar las labores que deberá realizar en interno y cuáles deberá externalizar como consecuencia de una mejor interacción con el ecosistema en el que estamos inmersos y que no éramos totalmente conscientes. Respecto a las competencias y capacidades de la organización también aclaramos el perfil de ejecutivos que deberíamos contratar y en concreto las capacidades y con qué tipo de partners técnicos deberíamos contar en nuestra propuesta de valor.



El CEO digital

Enfocar el nuevo escenario con una mentalidad exponencial que permita hacer que los equipos puedan progresar en el mundo digital requiere nuevas capacidades. El CEO digital lidera y genera un contexto que permite que sus equipos puedan competir de manera efectiva.

Autores:
Eduardo Lazcano
José Luis Alonso
Ezequiel Sánchez



No usemos lo nuevo como lo antiguo

Resumen

La COVID-19[1] ha supuesto un examen sorpresa de digitalización, dice Fernando de la Rosa , y a muchos nos ha pillado sin llevar la asignatura al día. No te preocupes, al menos va a servir para saber qué es lo más importante del temario, lo que "seguro que entra". Ahora van a venir muchas cosas nuevas, pero el problema es que cogemos las novedades y las usamos como usábamos lo antiguo. No se trata de convertirnos en modernos, sino de aplicar toda nuestra experiencia y conocimiento de nuestro mercado en utilizar los avances tecnológicos para lograr los objetivos.



Eduardo Lazcano
Consultor en innovación

(1) https://www.titonet.com

Interpreta el contexto

Un Director de Recursos Humanos le decía a un Director de Transformación: "*Nuestro problema es que eres un destornillador eléctrico, pero te estamos usando sin enchufar*". Y es que muchas veces tenemos acceso a un recurso nuevo, con nuevas prestaciones, pero no somos capaces de sacarle partido porque tratamos de incorporarlo a las viejas dinámicas.

Esto no quiere decir que no valoremos las nuevas capacidades, ni mucho menos. Tiene que ver con que vemos el mundo desde nuestra idiosincrasia. Para un martillo todo son clavos, por eso intentamos encajar todo lo que nos llega en la antigua mecánica.

La cuestión es que priorizamos el hacer aquello que ya sabemos hacer y que, por lo tanto, nos va a lucir o, al menos, vamos a sentir un cierto control. Anteponemos la visibilidad de nuestra participación en la acción a la consecución de los objetivos.

Cuando se produce una disrupción, especialmente si es drástica, es importante coger un poco de distancia. Algo así como "salirse del yo", para ver el contexto de una forma más holística. Explica Daniel Solana en *Desorden*[2] que existen dos tipos de personas: las que, ante un problema, hacen *zoom* in y buscan el detalle y las que hacen *zoom out* y buscan el contexto.

Los primeros son técnicos, que comprenden las especificidades de una situación y buscan una solución concreta para un problema concreto. Los segundos son los gestores, cuyo trabajo es comprender el impacto de un problema específico en la mecánica holística de la organización para interpretar el alcance del cambio y buscar soluciones que integren al conjunto de la organización y al negocio.

> ***Lo nuevo es nuevo. No lo uses como lo antiguo***

Como CEO, tu trabajo es gestionar y definir las reglas del juego para, después, dejar que los técnicos hagan los ajustes. Un director de orquesta no escucha cada instrumento, escucha cómo armonizan entre ellos. Un entrenador de fútbol no se ocupa de cómo es el toque de balón de cada jugador, se ocupa de sacar lo mejor de cada uno de ellos y de que estén bien ubicados en el campo.

Eres un director de orquesta, no un hombre orquesta

Hay una cosa que pone muy nerviosos a los ejecutivos con experiencia y es el adanismo de los gurús de la transformación. Parece que haya que empezar todo de nuevo y que la experiencia anterior ya no sirva de nada.

Habrás oído aquello de que hay carreras universitarias en las que lo que has aprendido en el primer año, en el cuarto ya ha quedado desactualizado. Es cierto. Pero sólo en los aspectos técnicos. Tú tienes un puesto de responsabilidad estratégica y tu trabajo no es ser un hombre orquesta que toca todos los instrumentos. Tu trabajo es ser un director de orquesta que logra que todo eso suene con excelencia. Tu trabajo no es ser un experto en digital, tu trabajo es tomar decisiones sobre lo digital.

Lo que cambia es el proceso, no el objetivo. Si tienes una editorial, no tienes que comprender cómo se edita o publica un libro electrónico, sino saber qué temas interesan a tu audiencia. El formato en el que le llegan es lo que los técnicos adaptarán.

Es decir, la experiencia prevalece. Lo que cambia es el proceso, pero la experiencia acumulada sobre el *core business* o el conocimiento del mercado y sus motivaciones siguen siendo igual de válidos que siempre.

Lo mismo sucede con los datos. Acumulamos datos y datos como si escondiesen las decisiones que hay que tomar, cuando en realidad es la interpretación que hacemos de ellos basándonos en nuestro conocimiento acumulado lo que marcará una decisión u otra.

(2) Daniel Solana, Desorden, Lid Editorial 2015.

Escucharás mucho el término V.U.C.A. (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) para describir la situación actual tras la revolución digital. Verás a muchos gurús del digital recreándose en la novedad. Pues bien, el término V.U.C.A. fue definido por el US Army War College en 1989 tras la caída del muro de Berlín y el fin de la guerra fría para describir la situación del mundo en ese momento de disrupción. Y aquí estamos, treinta años después, escribiendo lo que ya está escrito.

El valor de tu experiencia sigue vigente

La experiencia siempre es útil si sabemos sacarle provecho con los nuevos procesos.

Los cuatro aspectos de mejora

Con el ánimo de hacerlo sencillo, te propongo que te plantees cómo impacta el cambio en tu negocio o tu forma de trabajar, haciéndote una serie de preguntas en cuatro grandes grupos:

El primer grupo son las Eficiencias y la Automatización.

¿Me ayudan las herramientas digitales a automatizar tareas que me permitan liberar tiempo para otras más estratégicas? ¿Permiten que se desarrollen tareas más allá del horario limitado de los recursos humanos? ¿En qué áreas pueden ahora analizar y calcular más rápido que las antiguas herramientas?

El segundo grupo son las Relaciones.

¿Cómo puedo usar la innovación para generar más empatía y contacto humano? ¿Me permite transmitir mayor confianza en mí, en mi producto o en mi compañía? ¿En qué puede mejorar la usabilidad o la experiencia de cliente?

El tercer grupo, la Innovación.

¿Abre nuevos modelos de negocio? ¿Contribuye a reducir costes o incrementar ingresos? ¿Es razonable la inversión respecto al resultado esperado? ¿Es una moda o una tendencia?

Y el cuarto grupo es la Modelización, que prácticamente sólo requiere una pregunta:

¿Todo lo anterior, es modelizable para replicarlo generando economías de escala?

Teletrabajo como ejemplo

Hemos acogido al teletrabajo y las videoconferencias con los brazos abiertos porque nos ahorraban mucho tiempo. El problema es que el tiempo que nos quedaba libre, lo hemos rellenado con más videoconferencias.

Siguiendo nuestro esquema, podríamos analizar:

- Que el tiempo que nos queda libre deberíamos aprovecharlo en hacer aquello que no nos permitían las reuniones presenciales. Por ejemplo, pensar.
- Que el hecho de que sólo pueda hablar uno a la vez evita los corrillos y las conversaciones paralelas, por lo que podemos ir más al grano.
- Que la informalidad es una manera de dejarnos conocer mejor. Un niño que se cuela en la videollamada puede reforzar la confianza de un cliente.
- Que, una vez nos hemos acostumbrado al medio, es una herramienta que amplifica mi alcance. Por ejemplo, puedo grabar las reuniones para quien no haya podido asistir.
- Que antes hacía formación de producto presencial únicamente y ahora puedo agregar el *streaming* para llegar a mucha más gente.

Vídeos

- Titonet: Algunas reflexiones sobre el coronavirus (https://www.youtube.com/watch?time_continue=5&v=5oNb_Fkax4Q)



Ruth Lázaro
Directora General de TAISI - José María Lázaro S.A.

Trabajadora social y socióloga de vocación, convencida de que nunca trabajaría en la empresa familiar. La vida no me dio elección. Me puso responsabilidad al frente de las empresas. Hoy estoy orgullosa de ser empresaria, satisfecha de crear equipos, de crear empresa día a día y planificar la empresa futura.

» La experiencia de...

FRENAR, PARAR, CUESTIONARSE, REFLEXIONAR, REDEFINIR, REDISEÑAR, EMPEZAR DE NUEVO.

Nuestro paso por **DigitalXBorder** supuso comprender que la transformación digital no es una revolución, no va sólo de incorporar tecnologías, de aportar soluciones parciales, de buscar una ERP completa o de avanzar en el marketing digital…

La transformación digital de la organización es mucho más. Supone una completa transformación en la CULTURA y en la organización, es una EVOLUCIÓN, es una TRANSFORMACIÓN, esto va de CAMBIO holístico, de un TODO, no de parcelas, sino de la empresa global, de su estrategia, estructuras, procesos, herramientas y PERSONAS.

Requiere planificación, programación, no hay espacio para la improvisación, sí tiempo para un análisis profundo, colaborativo y participativo, que nos permita trazar un plan estratégico de digitalización propio, único, alienado con nuestro foco, con nuestro PROPÓSITO.

Y sobre todo tenemos que estar convencidos de que es el momento de tomar decisiones, en definitiva, de LIDERAR el cambio y pasar a la ACCIÓN.

Y eso hicimos:

- Parar todo lo iniciado parcialmente.
- Buscar nuestro partner, nuestro aliado, que nos ayudara a pensar, a reflexionar, a trazar y elegir nuestro camino.
- Iniciar el PROCESO contemplando las siguientes fases:

1. Análisis de la Situación Actual.
2. Estudio de la evolución de la Digitalización en el Sector.
3. Elaboración de un Análisis DAFO.
4. Fijación de objetivos.
5. Realización de un Plan de Acción.

Y así arrancamos 2020, comprometidos e ilusionados con un gran RETO: el desarrollo de nuestro Plan Estratégico de Digitalización, que aborda todas las estructuras de la compañía, desde el Modelo de Negocio, los Procesos de Innovación, Operativos y Atención al Cliente, las Herramientas Digitales y la adecuación de los Perfiles de las Personas que colaboramos en la empresa.

La importancia de enfocarse en las personas



José Luis Alonso
Director Académico – DigitalXborder

Resumen

Las empresas que sean capaces de desarrollar una cultura organizacional fuerte, en la que prime un claro enfoque en las personas, tendrán una ventaja competitiva que les permitirá destacar en el complejo entorno actual; las empresas han de crear su propio ecosistema en el que pueda crecer todo el verdadero potencial del equipo, que ponga al cliente en el centro y permita la creatividad interna para innovar constantemente.

Cuando en septiembre del 2018 me ofrecieron ser el Director Académico del programa **DigitalXborder**, para desarrollar un programa de Transformación Digital para CEOs de empresas internacionalizadas, en 25 ciudades españolas, pesó más la ilusión de iniciar un nuevo y apasionante proyecto, que los temores que tuve ante la ambición del propio objetivo principal del programa de aportar valor en la transformación digital a 625 CEOs de empresas españolas.

El programa fue impulsado por tres socios – el **ICEX, EOI y adigital** -, con la colaboración de entidades locales, de institutos, asociaciones, patronales y Cámaras, junto con las Direcciones Territoriales y provinciales del ICEX.

En este sentido, algunas de mis preocupaciones era que el dedicar siete jueves completos a escuchar a 28 ponentes por programa fuese muy ambicioso en términos de tiempo a invertir por los empresarios y principales directivos. Rápidamente quedó demostrado que el interés de las materias a tratar – y la necesidad de no perder el tren de la digitalización - era mayor que el esfuerzo de escaparse los jueves completos al programa. De hecho en mis primeras y últimas palabras en el programa siempre agradecía el coraje y la apuesta de los participantes para dedicarnos su tiempo, animándoles a "regalarse" el día para re-diseñar su estrategia digital.

Al acabar el programa, el haber descubierto los "oasis de paz de los jueves", para pensar estratégicamente en las nuevas posibilidades y capacidades digitales de sus empresas, y para hacer *networking* con los compañeros, era siempre uno de los aspectos más valorados.

Otra de mis preocupaciones al inicio era que la materia ya estuviese suficientemente tratada como para despertar el necesario interés y que la transversalidad de los contenidos, que podían aplicarse a cualquier sector, fuese de interés para todos los participantes. En un mundo de especialización intensa, me surgían dudas sobre si el programa iba a tener interés para los CEOs de sectores, tamaños y experiencia internacional y digital tan heterogénea.

Humanizar las relaciones con todas las personas involucradas en la empresa

Tras haber realizado la primera etapa del programa, durante 18 meses, en 14 ciudades españolas, en los que hemos superado cuantitativa y cualitativamente los objetivos previstos, aquellos temores iniciales han quedado muy olvidados y la satisfacción del trabajo bien hecho entre los tres socios, con un plantel de más de cuarenta ponentes, prima para seguir aportando valor en al menos 11 ciudades adicionales en los próximos 18 meses.

Ahora ya es distinto, pues tenemos unas magníficas evaluaciones de los participantes en el programa. Al empezar, sin embargo, en las entrevistas de selección, muchos empresarios y CEOs me trasladaban su preocupación sobre si el nivel de contenidos técnicos iba a sobrepasar con creces su "estado analógico". Por mi parte, percibía la dificultad de aunar contenidos de interés a un grupo con distintos niveles de iniciación y desarrollo del *ecommerce*.

Tras 14 ediciones, la conclusión es que las experiencias de los más avanzados han aportado claves muy valiosas a los que todavía no estaban muy desarrollados y que la participación en los grupos de distintos sectores, de consumo, industriales, e incluso tecnológicos, ha sido positivo al dar a conocer iniciativas no tradicionales en sectores que sí lo eran. Finalmente, el networking entre los participantes, durante y posteriormente, ha sido una de las derivadas más positivas.

Todos los temores y preocupaciones se fueron diluyendo a medida que realizábamos nuevas ediciones y comprobaba que esta transformación digital no va de tecnología ni de marketing digital, sino que lo crítico es otro aspecto, totalmente transversal a todas las empresas, con independencia de su tamaño, su sector, su actividad y su experiencia en el *ecommerce*.

"***Esto no va de tecnología… va de personas***" es, probablemente, una de las ideas más aceptadas y extendidas con la que siempre se ha terminado la séptima jornada del programa DigitalXborder en las catorce ciudades españolas en las que ya se ha realizado.

Hacer tutorías a los participantes del programa **digitalXborder** ha sido un verdadero privilegio pues, al visitar las instalaciones de las empresas, he comprobado que gran parte de las cualidades que se les va a requerir a los CEOs ya habitan en nuestras empresas y en sus principales directivos.

En este sentido, a lo largo del programa, en las tutorías realizadas, he tenido la oportunidad de escuchar a sus CEOs cómo diseñan sus modelos de negocio y cómo han adaptado sus estrategias al competitivo mercado internacional. Asimismo, he tenido la oportunidad de conocer la importancia y atención que prestan a las personas en sus organizaciones. Gracias a ello he podido comprobar in situ algo de lo que llevo años convencido: uno de los factores clave de éxito en las empresas es enfocarse claramente en las personas, tanto en sus equipos como en sus clientes, incorporando dicho foco como parte fundamental de su cultura corporativa.

A continuación expongo algunas de mis experiencias con los participantes en el programa, adquiridas en las interacciones de las propias jornadas o en las numerosas tutorías realizadas, relacionándolas con las nuevas habilidades o comportamientos que entiendo que se les va a requerir a los CEOs, especialmente tras la pandemia de la COVID-19.

Fomentar la conciliación de sus empleados con mayor flexibilidad

En una de mis visitas a un experimentado empresario con mas de treinta años en su empresa familiar, con una historia de éxito en la amplia internacionalización de sus productos, reconoció que la mejor inversión empresarial que nunca había realizado, en su ya larga trayectoria empresarial, fue abrir una guardería para su plantilla dentro de sus propias instalaciones. El mensaje a sus empleados era inequívoco: me preocupo por vosotros y vuestro bienestar es también el mío y el de la empresa en la que trabajáis.

Inteligencia emocional

Una empresaria me trasladó su inquietud respecto a las nuevas generaciones y las distintas prioridades que tenían respecto a generaciones anteriores. Un jefe de equipo, con el que estaba encantada, casi de un día para otro, le planteó que se iba a tomar un año sabático y que se iba a las antípodas. Su reacción no pudo ser más humana: empatizar con la ilusión y las expectativas que su colaborador le transmitía, deseándole lo mejor y transmitiéndole su predisposición a que pudiera reincorporarse a su proyecto empresarial a su vuelta. Esta inteligencia emocional seguro que tendrá un coste en posibles futuras salidas de colaboradores valiosos, al comprobar que dicha comprensión existe en la alta dirección de la empresa, si bien también contribuirá a generar un mejor ambiente en el equipo, que permitirá una mayor productividad e innovación en el día a día.

Creatividad/Prototipar

Con otro empresario tuve la oportunidad de conocer un producto de éxito, recién lanzado al mercado, del que todo su equipo, gracias al entorno creado por él de confianza, implicación y compromiso, había realizado más de veinte prototipos, hasta dar con el producto adaptado a las verdaderas necesidades del usuario. Con su capacidad de escucha, generando el clima y la confianza necesaria en el equipo para que pudieran realizar aportaciones y mejoras abiertamente, había aplicado, sin ser consciente de ello, las líneas esenciales del Design Thinking. Esa confianza transmitida al equipo, permitirá que la creatividad del equipo sea una constante, con las mejoras que ello supondrá de cara a los clientes.

Responsabilidad Social

Una empresaria me trasladó cómo consideraba básico para su empresa el trasladar que la marca estaba totalmente involucrada en labores de responsabilidad social corporativa, tratando de devolver a la sociedad lo que la empresa familiar venía recibiendo desde hace décadas, lo que estaba propiciando una gran notoriedad

en medios y redes sociales, que contribuía sin duda a que su marca fuera más reconocida en el ámbito B2B en el que desarrolla su negocio.

Poner al cliente en el centro y Coherencia

En una visita a un Show room de muebles para clientes extranjeros, descubrí un espejo circular, rodeado del nombre de todos los departamentos de la empresa. Al preguntar por su significado, me contestaron lo obvio… era la forma de demostrar a sus clientes que ellos estaban en el centro de toda su visión y estrategia, existiendo un convencimiento interno de que todos los departamentos de la empresa solo existen para poder servir a las necesidades de sus clientes, contribuyendo a su plena satisfacción para poder fidelizarlos y entablar relaciones a largo plazo.

Creatividad/Optimización de costes

He conocido mucha creatividad en las mencionadas tutorías. Una empresa que tenía un elevado presupuesto de publicidad por cada evento de masas a los que acudía, acabó comprando un autobús, decorándolo con su marca y ahorrando mucho dinero, a la vez que sus impactos publicitarios aumentaron, al seguir acudiendo a dichos eventos, reforzando su imagen de marca al aparcar el autobús en la entrada a dichos eventos multitudinarios.

Resiliencia

En las empresas familiares, la cultura del esfuerzo y del trabajo bien hecho son señal de identidad de muchas marcas de consumo, especialmente en aquellas en las que siguen conviviendo tres generaciones juntas trabajando, con especialización de cada generación, en la que lógicamente la especialización del comercio electrónico la realiza la más joven.

Ello supone, en ocasiones, diferentes visiones entre ellos, necesitando mucha resiliencia sobre la coexistencia de las formas de trabajar de siempre, realizando una evangelización sobre las bondades del comercio electrónico, que muchas veces solo se alinean cuando ya se obtienen resultados concretos y crecientes, contribuyendo directamente a las ventas de la empresa.

Cultura de eficiencia y productividad

Al visitar empresas he visto cómo muchas veces la cultura del rigor, de la eficiencia y de la correcta gestión del tiempo se consigue, simplemente, con no tener sillas en las salas de reuniones, o estableciendo reglas internas y externas respecto a las presentaciones de power point, que no pueden ser más de cinco hojas. Todo ello no es incompatible con el hecho de conectar varias plantas de la empresa con un tobogán o de disponer de una bodega en las instalaciones para recibir a clientes o celebrar internamente los éxitos.

Innovación y Agilidad - Impulsor de las Metodologías ágiles

Después de años de formarme en las nuevas metodologías, he conocido a empresarios que gracias al Business Model Canvas cambiaron su modelo de negocio, obteniendo mayor éxito con un nuevo enfoque más centrado en las necesidades del mercado y de los clientes, a la vez que se buscaba una mayor internacionalización.

Las metodologías ágiles han llegado para quedarse, habiéndose demostrado durante la pandemia que proyectos anteriormente inabordables a muy corto plazo, se han podido lanzar rápidamente al mercado gracias a la toma de decisiones a cargo de pequeños equipos, virtuales y más flexibles.

El CEO habrá de aplicar la experiencia aprendida y aplanar el organigrama, creando pequeños grupos de trabajo, transversales, que permitan mantener esa frescura y agilidad que se ha conseguido durante los tres meses de confinamiento.

Escucha activa

También he conocido a las segundas generaciones del negocio, mucho más jóvenes que los directivos, que se autoexigen más que al resto, a la vez que destilan una pasión por escuchar a la plantilla y seguir aprendiendo de ellos cada día.

Transparencia y Comunicación abierta con los equipos

Otra empresaria compartió en una de las sesiones, con suma naturalidad, que en su empresa hasta la señora de la limpieza conocía los sueldos de toda la plantilla, incluidos los de los socios fundadores y los directivos. Esta experiencia la conocimos cuando uno de los ponentes había contado su propio ejemplo de haber adoptado dicha medida en su empresa y generarse cierto debate sobre la conveniencia y ventajas de tomar dicha decisión.

En este sentido, un empresario me contaba el cambio cultural que dicha estrategia de comunicación le había supuesto. Al principio había chocado mucho en sus empleados, que no estaban acostumbrados a conocer ni a manejar información económica financiera pero, pasado un tiempo, el equipo asimiló la realidad: todos formaban parte de la misma tripulación, quedando claro que si, entre todos, con eficiencia y productividad, no eran capaces de ofrecer un mejor producto y servicio que la competencia, no iba a perder solo la familia propietaria; iban a perder todos. Compartir la información financiera más sensible con el equipo, con transparencia y honestidad, puede convertirse en un gran elemento motivador de la plantilla para no quedarse atrás respecto a la competencia.

Son unos breves ejemplos de como el mundo empresarial está cambiando y ha de adaptarse a las nuevas circunstancias que valoran las generaciones más jóvenes. Hoy en día, la transparencia en la gestión, la comunicación constante y abierta con la plantilla, habilitando los cauces adecuados, comunicando incluso los beneficios periódicamente, puede conseguir una mayor involucración de toda la plantilla. Hay que acabar ya con los clásicos silos departamentales.

Favorecer la innovación y el cambio hasta incorporarla en el ADN de la empresa

Ese nuevo conocimiento, haciéndoles reflexionar sobre cómo todos los integrantes de la plantilla pueden contribuir a los resultados finales de la empresa, es muy potente, pudiendo producir un gran cambio en la actitud de todo el equipo.

Confianza en el equipo

Un empresario, al desarrollar una spin-off tecnológica de su empresa, ya internacionalizada con éxito, me trasladaba que en la nueva empresa había impulsado que los miembros más jóvenes de la empresa, que habían contribuido a lanzar el innovador proyecto, igualmente con una gran proyección internacional, se hubiesen incorporado al mismo como accionistas desde el inicio. Esa confianza en el equipo, hasta el punto de hacerles tus socios, me parece una gran visión para poder alcanzar el éxito más rápidamente, consiguiendo desde el primer momento involucración y mayor compromiso del equipo.

Abrazar al cambio, coraje y humildad

Cambiar, incluso en la forma de gestionar, exige mucho coraje por parte de los empresarios y directivos. El cambio no es fácil, supone vencer muchas barreras, hábitos de muchos años. Desde hace años tengo claro que hay que cambiar cuando las cosas van bien, no cuando ya han llegado los problemas, pues entonces quizás ya sea tarde y sea más difícil de afrontar.

Cambiar también exige humildad por parte de los propietarios y directivos. El mundo avanza hoy tan rápido que la experiencia y las recetas que nos hicieron triunfar en el pasado, quizás ya no sirvan. Recuerdo una empresa en la que, al acabar el programa, el fundador y su director general supieron ver que los cambios eran muy necesarios y que debían confiar más en su equipo.

Tomaron la decisión de crear un Comité de Digitalización, al que invitaron a participar a los miembros más jóvenes de la empresa; les insuflaron confianza y les animaron a proponer todo tipo de iniciativas para mejorar digitalmente la empresa. Al principio les supervisaban y, más tarde, dándoles tan solo la visión presupuestaria

de lo posible, les dejaron proponer abiertamente las medidas que ellos consideraban necesarias. Desde entonces, han introducido numerosos cambios, incluido el cambio de imagen corporativa y el diseño de una nueva web.

Por mi experiencia, estos cambios que implican a toda la plantilla en la función de la empresa, que no es otra que aportar valor a sus clientes, acaba dando siempre mejores resultados. Habituar a la plantilla a dicha transparencia nos permitirá afrontar las crisis o las situaciones complicadas de mejor manera, con mayor capacidad y flexibilidad para adaptarse a la nuevas situaciones.

Ya se habla de la economía del propósito en las empresas. Tanto los clientes como los trabajadores están ávidos de conocer cuál es el propósito de la empresa, su visión, sus objetivos. A los *millenials* hay que proponerles una misión y visión de empresa que les motive. Las promociones económicas, el tener un empleo de por vida, ya no motiva como a generaciones anteriores.

La derivada positiva de ello es que lo que no les motiva a ellos, tampoco motiva probablemente a nuestros clientes. Sí que les motivará la sostenibilidad, el medioambiente, la economía circular. Son nuevas realidades a las que hemos de adaptar nuestra visión empresarial. Conciliar, tener cadenas de valor sostenibles y justas en el extranjero, son factores que cada día pueden afectar más a nuestra reputación corporativa y a nuestra marca.

Reconocimiento social por su comportamiento durante la crisis

Con ocasión de la crisis sanitaria, todos hemos conocido grandes iniciativas por parte de empresas, muchas veces sugeridas por la propia plantilla, que nos han dejado una huella asociada a la marca y a la empresa.

Hemos conocido iniciativas de subidas de sueldo del 20% a la plantilla por el mayor esfuerzo que se estaba realizando al seguir acudiendo a la fábrica en tiempos de cuarentena, establecimiento de bonus del 30% a cajeros del supermercado, por las mayores jornadas y por el esfuerzo de trabajar en condiciones distintas y más expuestas; hemos conocido reconversiones de líneas industriales para hacer respiradores, mascarillas, batas, etc.

Estoy convencido de que esas iniciativas, junto a las numerosas donaciones realizadas por docenas de empresas, van a ser “rentables” para las empresas en las que se han desarrollado, no solo por los efectos que seguramente han generado en las propias plantillas, que se han sentido orgullosas de trabajar para dichas marcas, sino incluso en los propios clientes, que han comprobado que sus marcas han estado al pie del cañón, ayudando desinteresadamente a terceros, cuando más lo necesitaba la sociedad.

En mi opinión, el componente de las personas, demostrar con hechos que son importantes para la obtención del éxito empresarial, cada vez será más importante en un presente en el que la crisis nos ha humanizado a todos, recordándonos que los principios y los valores de siempre vuelven a ser importantes. Quizás nunca habían dejado de serlo, pero la globalización y los productos y servicios low cost nos habían cuasi convencido de que la vía del precio era muchas veces la única manera posible para llegar al consumo de masas.

Para ello, el papel del líder, del CEO, es crítico. Es el capitán que fija el rumbo, que cuida a su tripulación y que sabe que todos aportan algo al resultado final, que el mercado habrá de validar consumiendo sus productos o servicios de manera continuada en el tiempo.

Todo lo anterior es igualmente aplicable a sus proveedores; hay que tratarles como lo que son: colaboradores imprescindibles para poder prestar sus servicios o elaborar sus productos.

Humanidad y respeto

En Silicon Valley hay una iniciativa reciente que me ha llamado mucho la atención sobre cómo, en cualquier circunstancia, incluso afrontando algo duro para los

empresarios como los despidos como consecuencia de la COVID-19, las empresas pueden seguir demostrando que la atención a las personas es parte de su cultura y de su visión.

Muchas Start Ups, que han tenido que realizar cuantiosos despidos, colaboran con sus ex-empleados a que encuentren un trabajo lo más rápidamente posible, dando difusión pública, con el consentimiento previo de los afectados, a sus listados de despedidos, destacando su especialización, su deseo de poder cambiar de ciudad, ofreciendo cartas de referencias a los empleados que debido a la crisis no podían seguir trabajando en sus empresas.

La autoresponsabilidad de los equipos disparará la creatividad y la productividad en la empresa

El mensaje es claro: atravieso dificultades, me tengo que reestructurar para poder sobrevivir, pero voy a hacer todo lo posible para que las personas que trabajaban conmigo puedan encontrar un trabajo lo antes posible. El motivo: porque me importaban y me siguen importando, aun cuando ya no les pueda seguir contratando más tiempo. Elijo a la empresa como ente que ha de sobrevivir, pero traslado al ecosistema de las Start Ups que mis empleados son valiosos y que, debido a los despidos que me veo obligado a realizar, todas las empresas, incluida mi competencia, tienen la oportunidad de contratar a gente valiosa que trabajaba conmigo.

La iniciativa puede encontrarse en www.layoffs.fyi/tracker. Esto es parecido a un alumni – pero de verdad, facilitando que sus ex-empleados se recoloquen cuanto antes.

Creatividad e Innovación en el equipo

Para poder innovar constantemente, la creatividad existente en nuestros equipos es muy importante, siempre que se les haya demostrado que su opinión importa, se valora y, si es adecuado, se incorpore a las mejoras de sus productos y/o servicios.

En Google lo tienen muy claro desde hace años. Todos sus empleados, a nivel mundial, que ya son más de cien mil, tienen libertad para dedicar el 20% de su tiempo laboral a intentar desarrollar nuevos negocios del ámbito que ellos decidan. Después de plantearlo se asignan recursos, que van creciendo si el proyecto es prometedor y, si finalmente salen los números y se aprueba un presupuesto real para su lanzamiento al mercado, son ellos los que liderarán el proyecto, con independencia de que se les siga asignando recursos a medida que crezca la nueva iniciativa.

Compromiso con la plantilla

A lo largo de esta pandemia hemos conocido empresas que, aún teniendo prohibido abrir sus tiendas, o el suministro de sus servicios, no han hecho suspensiones de contratos, cumpliendo los requisitos legales para poder hacerlo. Al acabar los confinamientos y reanudar sus actividades, estoy convencido de que el compromiso y rendimiento de toda la plantilla será superior.

La importancia de la Cultura de la empresa

Todo ello resalta la importancia de la Cultura organizacional, para que haya compromiso, implicación y colaboración por parte de los equipos. Eso no se adquiere de la noche a la mañana. Se consigue gracias a la acumulación de experiencias internas por parte de todos los miembros de la empresa.

La cultura corporativa, que normalmente ha de establecer y cuidar el CEO, abarca los valores, normas y actitudes de una organización, escritos y no escritos, que influyen en la forma que los empleados piensan y actúan.

Mis aprendizajes en cuanto a la cultura es que el modelo de negocio, la estrategia, los canales, los segmentos de especialización de una empresa, así como otros muchos más detalles, pueden copiarse por nuestra competencia

tan rápido como sean públicos. Hoy en día las barreras de entrada cada vez son menores.

La cultura, que se construye a lo largo de muchos años, es muy difícil de copiar. Exige mucho esfuerzo y coraje, así como visión a largo plazo. Poder construir una cultura potente, que va evolucionando con el propio mercado, con sus propios clientes y con los nuevos hábitos con los que se está desarrollando el comercio electrónico, exige años y esfuerzo.

Estoy firmemente convencido de que las empresas hoy en día han de prestar una especial atención a las personas que trabajan en su organización. Ya no es suficiente ofrecer un sueldo mensual a cambio de trabajo. Hay que ofrecer algo más, que comprometa e ilusione realmente a los equipos a trabajar todos juntos en la misma dirección. Hay que superar etapas anteriores, en las que solo se primaban los ratios económicos para valorar el éxito de las empresas. Con el enfoque en las personas, dichos ratios se alcanzarán, vendrán tras obtener el reconocimiento del mercado, de los empleados, de los clientes, de los proveedores y de la propia sociedad.

Después de la crisis sanitaria y del confinamiento de la población mundial, durante largos meses, la figura del CEO probablemente haya de cambiar también en todo lo que se refiere a la gestión de personas en su organización.

Al CEO en esta nueva etapa, dado el nuevo entorno de mayor incertidumbre y de grave recesión económica, creo que se le va a requerir:

- Mayor humanidad,
- Fomentar la conciliación y el bienestar de sus empleados con mayor flexibilidad,
- Impulsar medidas como el teletrabajo,
- Dar mayor responsabilidad y permitir la auto-organización a los equipos,
- Impulsar internamente la creatividad para ser más innovadores,
- Tratar con mayor empatía e inteligencia emocional a los equipos,
- Practicar una gran escucha activa,
- Ser más coherente con el enfoque al cliente y a las personas,
- Desarrollar una mayor resiliencia,
- Adoptar medidas de responsabilidad social,
- Asumir y fomentar las metodologías ágiles, como nuevos modelos de gestión,
- Aplanar el organigrama,
- Humildad para apoyarse más en otros miembros más jóvenes del equipo,
- Comportarse con autenticidad y valentía para tomar decisiones trascendentales para el futuro de la empresa.

Asimismo, y de cara a las personas que son sus clientes, creo que al CEO se le va a demandar:

- Una mayor rapidez y adaptación en la toma de decisiones,
- Saber anticiparse a las nuevas oportunidades que va a propiciar el cambio de hábitos en los consumidores tras la pandemia,
- Fomentar un mayor uso de la tecnología y realizar mayores inversiones para seguir impulsando el comercio electrónico,
- Ofrecer un servicio post venta y una logística que capte la fidelidad de los clientes online.

Para aquellos CEOs que no hayan de estar absolutamente dedicados a luchar por la propia supervivencia de la empresa, y que puedan levantar la vista del día a día, creo que potenciar o asumir un enfoque de gestión y de cultura empresarial más centrada en las personas, puede ser clave para tener un mayor éxito en el futuro.

No quisiera terminar sin destacar una cualidad que he visto en cada jornada del programa y que entiendo que es básica para seguir desarrollándose la empresa española: la generosidad. La he visto en los propios grupos de participantes, en los ponentes, poniéndose a disposición de las empresas para seguir resolviendo dudas y asesorándoles en las tutorías posteriores, y por supuesto en los tres socios y en el equipo gestor del programa. Hay que dar antes de esperar recibir, y eso lo he comprobado in situ muchísimas veces. Las empresas

más avanzadas han contado sus fracasos antes de alcanzar sus éxitos, han ofrecido las pistas necesarias para coger atajos y avanzar, ofreciéndose para ayudar en privado.

Esa generosidad, y buen hacer, ya existe con creces en las empresas españolas. Ahora si cabe, con el nuevo entorno post Covid, creo que habrá incluso que potenciarla.

Tras mi experiencia con los participantes de digitalXborder, estoy convencido de que la empresa española sabrá adaptarse de nuevo a las nuevas exigencias y tendencias del mercado; así he tenido el privilegio de comprobarlo en mis numerosas interacciones con los 429 participantes de las 395 empresas que han participado en la primera etapa del programa. Y lo seguiremos haciendo en las sucesivas etapas del programa digitalXborder.

Superdigitalización: Un largo camino por recorrer

Resumen

La digitalización es un proceso que requiere un enfoque descendente (de arriba hacia abajo). La sensibilización del CEO con el proceso de digitalización permitirá avanzar de manera decidida en la modernización del tejido empresarial español. Los datos de la encuesta realizada para comprobar el nivel de avance tras la realización del programa muestran un esperanzador avance que proporcionará factores de competitividad a las empresas que inician el camino.



Ezequiel Sánchez Cascales
Socio Director · Binomio Ventures

Caminante no hay camino, se hace camino al andar
Antonio Machado

El contenido del libro realiza un recorrido sobre distintas áreas necesarias para poder tomar consciencia sobre el impacto que la superdigitalización va a tener en los negocios. En el caso de las pymes y el *middle market* su posición competitiva puede quedar en un periodo breve fortalecida o muy deteriorada como consecuencia de los cambios en el comportamiento del consumidor y en la propia estructura de la industria.

Estamos ante un cambio de era en la que no podremos sobrevivir basándonos en modelos antiguos. El dato es la nueva ventaja competitiva y es una obligación contar con una estrategia de captación, explotación y aplicación en nuestro modelo de negocio de los datos. Las experiencias compartidas por los directivos durante las sesiones desarrollados muestran una sensibilización respecto a esta necesidad, pero un bajo nivel de avance en cuanto a la conceptualización y desarrollo de modelos de negocios basados en datos. Existe una gran oportunidad para valorizar, reforzar, fundamentar o simplemente mejorar un modelo de negocio agregando una capa de datos que a su vez modificará procesos y el propio modelo de competencia en la industria.

El rol de la pequeña y mediana empresa en la economía española tiene un peso crucial en la generación de producto interior bruto. Su continuidad está sujeta a la propia supervivencia en un contexto económico enrarecido en el que tiene que competir con grandes corporaciones, plataformas digitales, pero también con nuevos entrantes y StartUps que nacen con una mentalidad digital. Las empresas están dedicando importantes partidas de inversión a la mejora de su competitividad basadas en cambios de procesos, aplicaciones y desarrollos informáticos, nuevos modelos de relación con los actores del mercado y adopción de prácticas organizativas avanzadas. La pyme no puede quedar ajena a esta tendencia y debe liderar la oportunidad que supone este reto. Abordar este desafío supone un complejo ejercicio que muchas veces queda en la parte baja de la escala de prioridades del directivo como consecuencia de su dificultad. El requerimiento principal del proceso de superdigitalización no está fundamentado sobre la tecnología sino sobre las relaciones que se establecen con/entre clientes y con/entre los proveedores de una cadena de valor. Identificar las oportunidades en ese tipo de relaciones fortalecerá el modelo de negocio siempre y cuando se ejecute con unas capacidades mínimas adecuadas.

Este complejo reto no puede realizarse sólo y esto es un cambio de paradigma en el que muchas compañías tropiezan. El nuevo contexto económico premia la colaboración efectiva entre agentes económicos. Los ecosistemas de innovación permiten ejecutar de manera coordinada una propuesta de valor y repartirlo entre los actores que han facilitado su creación. La colaboración se convierte en una herramienta imprescindible para poder cocrear. Identificar esas necesidades no cubiertas y comprometer a los agentes de una cadena de valor en una reingeniería de procesos y relaciones que mejoren el resultado final, haciendo transparente la dificultad inherente y simplificando la vida del cliente, ha sido una estrategia ganadora en la superdigitalización.

Un nuevo rol como Ceo Digital

Todo este proceso requiere el uso de las distintas tecnologías que se muestran a lo largo del libro, utilizar de manera eficiente las herramientas de marketing digital, identificar nuestro rol en la industria 4.0, crear modelos de negocio más cercanos al consumidor final, desarrollar sensores de información que nos permitan conocer el estado de nuestra industria, todas son herramientas válidas que responden al verdadero motor de cambio hacia la súper digitalización: el liderazgo. Este manido concepto no debe ser menospreciado por su sobre-utilización; debemos tomar conciencia que es ese liderazgo digital el que movilizará a la organización (o la dejará a su devenir analógico). Éste ha sido un constante ejercicio de debate durante las sesiones: cómo adoptar un nuevo rol en mi organización, o asumir que “no soy yo” y alguien debe hacerlo. Reforzar es cambio cultural dentro de nuestra organización, supone un ejercicio de humildad para identificar aquellos elementos que están impidiendo que la cultura digital arraigue en nuestra organización.

El CEO no puede quedar ajeno ni ser arrastrado por este tsunami digital, afortunadamente la interacción hasta

la fecha con más de 400 empresas muestra que ese complejo camino si está siendo andado.

Encuesta: La empresa DigitalXborder

Desde el equipo de **digitalXborder** teníamos la necesidad de contrastar que el programa cumplía con su objetivo primigenio para las empresas: el avance en la superdigitalización. Para ello realizamos una encuesta en la que el objetivo principal era sintetizar aprendizajes, avances desde un punto de vista tecnológico y sobre todo, el impacto real en el negocio y la competitividad de las compañías para mejorar su posición en el exterior.

Avance generalizado en digitalización

La Primera satisfacción ha resultado el nivel de participación con un 50 % del total de las empresas compartiendo sus aprendizajes y avances en digitalización de manera entusiasta.

Los resultados del estudio han sido alentadores, mostrando un claro avance en la autopercepción sobre la digitalización de las empresas asistentes que está relacionado sin lugar a duda en una mejora de su capacidad para competir desde el mundo digital.

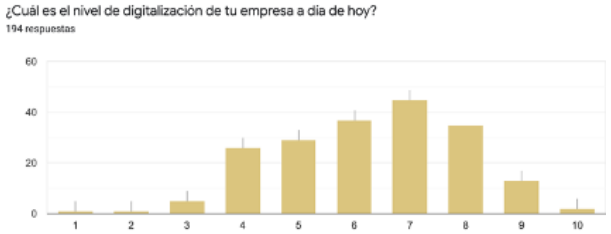
Número de Empleados	¿Cuál era el nivel de digitalización de tu empresa al comenzar el programa digitalXborder?	¿Cuál es el nivel de digitalización de tu empresa a día de hoy?	Avance
1-10	4,6	7,0	2,4
11-50	4,6	6,2	1,7
50-100	4,6	6,3	1,7
100-500	4,5	6,1	1,6
500-1000	5,9	6,9	1,0
>1000	6,1	7,4	1,3
Total general	**4,7**	**6,3**	**1,6**

A la pregunta de ¿Cuál era el nivel de digitalización de tu empresa al comenzar el programa **digitalXborder**? El nivel de avance pasa en una escala de 1 a 10 del 4,7 inicial (suspenso) a un 6,3 de promedio tras finalizar el programa. Es cierto que el nivel de avance en la digitalización tiene un mayor impacto cuando las empresas tienen menor escala, medido en número de trabajadores.

ANTES



DESPUÉS



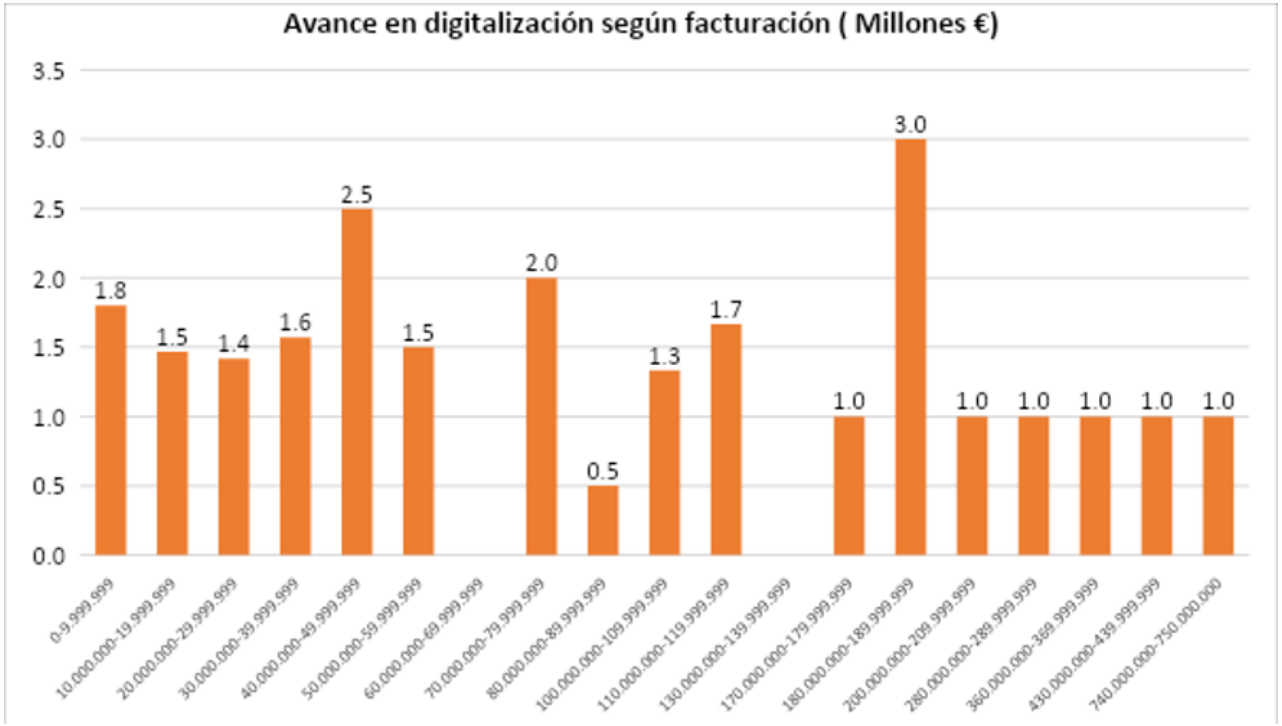
La digitalización es un proceso transversal, y si bien es cierto que las grandes corporaciones han adoptado en fases más tempranas inversiones asociadas a este proceso, las empresas de tamaño medio están tan afectadas como las de gran tamaño en ese proceso de digitalización.

En las distintas ediciones realizadas en la geografía nacional se ha contado con un número limitado de

grandes empresas. Si bien la muestra de empresas seleccionadas para el programa tiene un sesgo positivo hacia ese tamaño medio de empres a expresado en los criterios de selección, las empresas participantes de mayor tamaño han experimentado igualmente esos avances.

En lo referente a la facturación el nivel de avance de las compañías resulta algo superior en las empresas con unos niveles inferiores de facturación y permanece positivo a medida que aumentan el volumen de ingresos de las empresas. Es de destacar la desviación típica en los resultados con algunas compañías que muestran avances muy significativos como consecuencia de su participación en el programa.

La principal conclusión es que las empresas de digitalXborder han mostrado un compromiso con el objeto principal del programa: formar a los directores generales sobre el impacto de la digitalización. Esta nota cualitativa viene refrendada igualmente por los positivos comentarios (reflejamos solamente algunos) que los CEO's indican sobre su participación en el programa:



"El programa me ha proporcionado una visión más amplia del impacto que los progresos tecnológicos van a tener en la forma en que las empresas nos relacionamos con nuestro entorno. Puesto que dicho entorno alcanza una dimensión más amplia ya sea a nivel geográfico o sectorial, permitiendo un mayor número de oportunidades, así como de riesgos." – CEO (Edición de Palma)

"Adquirir la seguridad y determinación de que las herramientas digitales son necesarias para mejorar como empresa y perderles el miedo. Descubrir herramientas digitales y plataformas que no conocía anteriormente." – CEO (Edición de Valencia)

"El haber abierto la mente a la importancia del cambio. Ver la digitalización de la empresa cómo obligación vital para que la empresa sobreviva. Ver que la digitalización es "presente", y no como "futuro" y "opcional"." - Director de Negocio (Edición de Alicante)

"Una visión panorámica sobre los diferentes aspectos de la digitalización, mix de cultura, procesos y tecnologías. Mi expectativa era tener un mapa, y de alguna manera lo conseguí." CEO (Edición de San Sebastián).

ALICANTE



MALAGA



MURCIA



ZARAGOZA



VALLADOLID



BARCELONA



GIJON



PALMA DE MALLORCA



SEVILLA



PAMPLONA



TENERIFE



VALENCIA



SAN SEBASTIAN



BILBAO



En las ediciones realizadas hasta la fecha las empresas participantes responden a una gran variedad de sectores. La tipología de los actores está muy repartida con casi un 50 % de las empresas perteneciente al sector industrial y una presencia de un 30 % de empresas agroalimentarias, los sectores de consumo y servicio contaban respectivamente con 27 y 26 % de los asistentes completando con une pequeña representación de empresas tecnológicas. La orientación de los negocios era a partes iguales con orientación B2B y B2C.





El CEO como alumno

De los asistentes al programa, un porcentaje muy significativo cercano al 80% eran Directores Generales. Y es justamente este factor el diferencial. Si hacemos un ejercicio de reduccionismo, para identificar cuál es el factor clave en un proceso de formativo, llegaremos a la conclusión que lo que verdaderamente crea la calidad en una clase es el alumno. En el caso del programa digitalXborder, el trabajo de selección de las empresas a lo largo de toda la geografía ha supuesto un gran reto que ha sido soportado por las delegaciones regionales de ICEX, lo que ha permitido realizar una criba y poder contar con una excepcional muestra del tejido empresarial español.

Eso se refleja también en la visión de los contenidos. Es quizás ese segmento de alumnos el que capitaliza la mayor parte de los aprendizajes del programa a nivel práctico. De las empresas encuestadas el 50 % manifestaba que era en dirección general, estrategia y marketing digital las áreas que más beneficiadas se habían visto por los contenidos desarrollados.

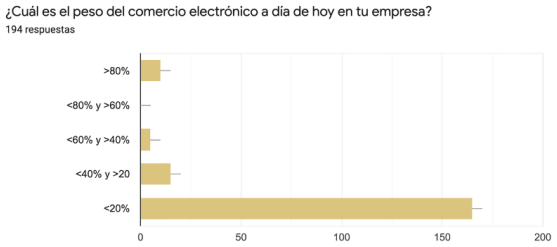


Pedíamos a los asistentes que resumiesen su experiencia en una breve frase cuyas conclusiones hemos resumido en esta nube de atributos que muestra las contribuciones a esa pregunta.

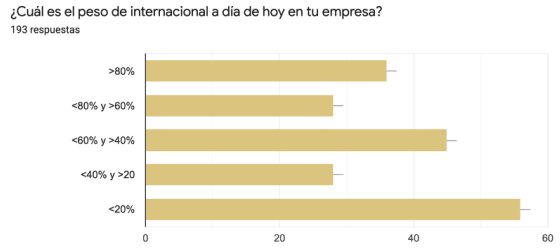


Destacan palabras como procesos, herramientas, nuevo comportamiento y empresa digital entre otras. Todas estas ideas parten de esa visión holística sobre la empresa que está afectada por las nuevas dinámicas del mercado, que recortan tiempos, aceleran procesos e incrementan el nivel de competitividad.

En la encuesta se utilizaba como criterio de caracterización el peso del comercio electrónico entre los asistentes que se resume en el siguiente gráfico.



La mayor parte de las empresas participantes cuenta con un peso de comercio electrónico inferior al 20 % de su cifra de negocios, igualmente un porcentaje muy significativo de las compañías tiene un peso inferior al 20 % de Internacionalización.



Y es justo en el cruce de estas dos variables donde se produce la oportunidad comercial. Un importante esfuerzo ha sido dedicado en las sesiones a sensibilizar sobre la oportunidad de utilizar la digitalización como un elemento para fomentar la internacionalización. El comercio transfronterizo puede ser realizado de una manera ágil mediante una adecuada vinculación de herramientas para la difusión de nuestra oferta, captación, provisión del servicio/venta de producto y fidelización de clientes.

La siguiente tabla se muestran los resultados tabulados por edición de las empresas participantes a las preguntas que planteamos en la encuesta.

Ediciones	Promedio de facturación anual 2019	Promedio peso del comercio electrónico	Promedio de número de empleados	Promedio de número tele-trabajadores	Nivel de digitalización de tu empresa al comenzar el programa	Nivel de digitalización de tu empresa a día de hoy	¿En qué medida recomendarías el programa?
Alicante	19.023.209 €	15,8%	152	11,5	4,9	6,8	9,2
Málaga	15.176.182 €	23,5%	149	13,6	5,8	7,0	7,5
Murcia	23.975.000 €	12,0%	146	16,9	5,6	7,5	9,4
Zaragoza	14.183.717 €	6,0%	66	4,9	3,8	6,3	8,5
Valladolid	17.147.314 €	8,4%	95	13,8	4,0	5,7	8,5
Barcelona	28.925.544 €	25,7%	158	43,2	4,5	6,3	9,3
San Sebastián	37.843.750 €	7,5%	151	22,7	4,3	5,9	9,1
Gijón	22.132.157 €	12,2%	173	15,9	4,5	6,2	9,3
Palma de Mallorca	8.362.800 €	27,2%	80	7,6	5,1	6,3	9,4
Sevilla	43.312.500 €	11,8%	286	94,2	4,6	6,0	9,1
Tenerife	10.733.583 €	9,4%	67	3,3	4,1	5,4	8,9
Pamplona	11.770.000 €	6,0%	123	12,9	4,7	6,1	9,1
Bilbao	31.833.333 €	20,0%	144	13,3	5,5	6,2	8,8
Valencia	15.387.048 €	11,1%	71	14,5	4,0	5,9	9,8
Total general	**22.572.030 €**	**13,9%**	**138**	**23,9**	**4,7**	**6,3**	**9,1**

Compartir experiencias como "tecnología clave"

Entre las principales recomendaciones que los CEO's que ya han pasado por el programa proporcionan para los asistentes de futuras ediciones.

- Empieza la digitalización antes de crecer en dimensión, y reserva un presupuesto anual para ello
- Comienza ya: Idea, testa, valida y escala. Itera si es necesario.
- La digitalización impulsa la compañía al siguiente nivel.
- Empieza por la estrategia aprovechando la tecnología disponible, no al contrario.
- Fija propósitos, cuestiónalos en todo momento, sé valiente para cambiarlos si no son válidos, o perseverante si crees en ellos.
- Analiza otras experiencias, siempre hay posibilidad de hacerlo mejor.
- La digitalización no es un medio de ahorro, sino una creación de negocio
- Toma conciencia y no esperes para concienciar tan pronto como puedas a tu equipo.
- Siempre que hagas un cambio incorpora tecnología digital.
- La digitalización es un proceso de cambio cultural de la alta dirección, si no existe mentalidad para ello, mejor no lo abordes.
- Actúa, comunica y transforma.
- La inversión en tecnología es parte de la estrategia
- El único riesgo es no hacer nada
- La digitalización es ahora una ventaja competitiva; mañana será cuestión de supervivencia
- Comparte experiencias con otras empresas: los problemas son similares y muchas ya han encontrado la solución.
- Define el propósito, explora herramientas y empieza a andar para después correr.

Es este último punto relacionado con el "compartir experiencias" quizás el elemento más repetido y valorado por los asistentes. El programa digitalXborder ha vehiculado a la perfección la necesidad de intercambiar experiencias entre CEO's de Pymes y empresas del *middle market* a lo largo de la geografía nacional. Estos encuentros están siendo un constante proceso de identificación de la realidad, de aprendizaje y de refuerzo de la importancia en la acción desde la experiencia que las empresas identifican para su nueva competitividad digital.

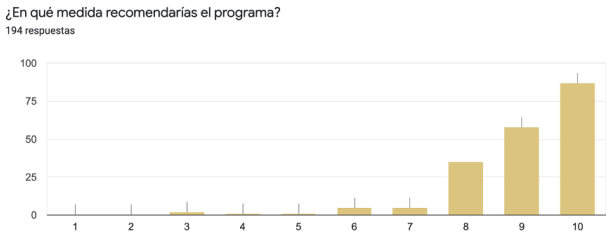
Lo que comenzó como una necesidad de sensibilizar y trasladar conocimientos a los directores generales, se ha convertido en una comunidad de aprendizaje colaborativa que muestra la eficiencia de las plataformas digitales y al mismo tiempo refuerza la oportunidad de la iniciativa desarrollada.

No hay mayor satisfacción para los profesionales que estamos al otro lado que el contrastar que el esfuerzo formativo se convierte en implantación y cambio de procesos que supone mejora de competitividad.

El haber realizado sesiones de recapitulación con los CEO's de las ediciones realizadas ha permitido comprobar la importancia y el impacto que el programa ha generado en la estrategia de multitud de los asistentes. Estas sesiones realizadas en las distintas localidades al menos 100 días después de finalizar el programa permite compartir una vez más los avances (o en algunos casos inacción) sobre los objetivos que los propios CEO's se marcaban en su hoja de ruta.

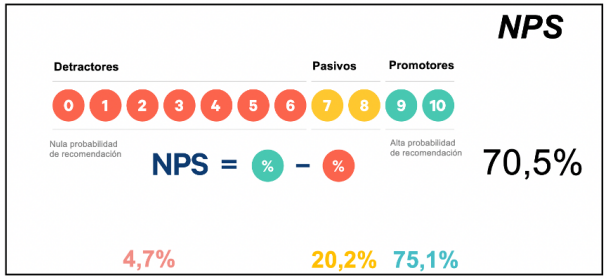
Un NPS a mantener

Como medida de calidad se solicitó a los asistentes una nota sobre la calidad percibida del programa mediante la pregunta ¿En qué medida recomendarías el programa?



El índice de satisfacción con el programa ha sido elevado, de los 200 entrevistas realizadas un 74,7 % asignaba una

nota de 9 o 10, frente a un 4,6 % de participantes con una nota inferior a seis.



Estos datos arrojan un NPS del 70,5 % que es una cifra muy satisfactoria acorde a la responsabilidad de la formación directiva. El alto índice obtenido supone a partes iguales una satisfacción y responsabilidad para lograr mantener medidas similares en las sucesivas ediciones.

De todas las conclusiones mostradas, aprendemos que el camino digital se va a demostrar dando pasos. Una vez conseguido el movimiento se podrá acelerar el ritmo. Comenzar con un programa claro basado en conocimiento y capacidades actuales, completarlo con el soporte de expertos y centrarse en el aprendizaje para convertir un negocio analógico en digital es el único camino por recorrer. Afortunadamente ese camino está siendo recorrido y parece que digitalXborder ha contribuido a acelerar el paso.

Caminantes digitales gracias por vuestro compromiso.



ENTIDADES COLABORADORAS

ALICANTE

MÁLAGA

ZARAGOZA

MURCIA

VALLADOLID

BARCELONA

SAN SEBASTIÁN

GIJÓN

ENTIDADES COLABORADORAS

PALMA DE MALLORCA



SEVILLA



TENERIFE



VALENCIA



PAMPLONA



BILBAO



digitalXborder

"Prepárate para competir"

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO

ICEX España Exportación e Inversiones