

Con Tu Negocio

Los mejores contenidos para tu pyme

M movistar

15 ideas para la transformación digital de tu negocio

www.contunegocio.es

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
QUÉ GRADO DE DIGITALIZACIÓN TIENE TU EMPRESA	3
LA MADUREZ DIGITAL DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS	4
¿AVANZA TU EMPRESA EN LA DIGITALIZACIÓN?	7
TRANSFORMACIÓN DIGITAL: UNA URGENCIA DEL PRESENTE.....	13
LOS NUEVOS RETOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LA ERA DIGITAL	17
TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	21
DIGITALIZACIÓN: PREGUNTAS INQUIETANTES QUE NOS AYUDAN A DECIDIR	24
PASOS PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE TU NEGOCIO	28
CÓMO PLANIFICAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL.....	29
EL NEGOCIO DIGITAL: CINCO PASOS PREVIOS.....	34
PREGUNTAS QUE DEBES HACERTE ANTES DE COMPRAR TECNOLOGÍA	40
EXPERIENCIA DE CLIENTE Y MERCADO MÓVIL.....	44
LA NUBE: CINCO VENTAJAS COMPETITIVAS.....	50
TIENDA 'ONLINE': DIEZ PISTAS PARA VENDER MÁS.....	53
LA TABLET COMO HERRAMIENTA DE TRABAJO EN LA EMPRESA	57
SOLUCIONES DIGITALES PARA LOS NUEVOS HÁBITOS DE CONSUMO	60
FIDELIZACIÓN DE CLIENTES: CÓMO LOGRARLA	63
AUTORES.....	68
INFORMACIÓN DE COPYRIGHT	78

Introducción

La Transformación Digital es la revolución industrial del siglo XXI. De nuevo, la innovación y los avances tecnológicos van a cambiar nuestra vida y nuestro modelo económico para siempre.

Abordar una transformación de este calado supone un **cambio cultural** de envergadura. Establecer nuevos valores, manejar otros modelos de relación y adquirir nuevas capacidades y herramientas. Pero también entender que **debemos aceptar nuevos retos**. Es momento de asumir una nueva cultura del riesgo que aprende de la prueba y del error, de desterrar comportamientos individualistas y de comenzar a poner en valor el retorno de la colaboración.

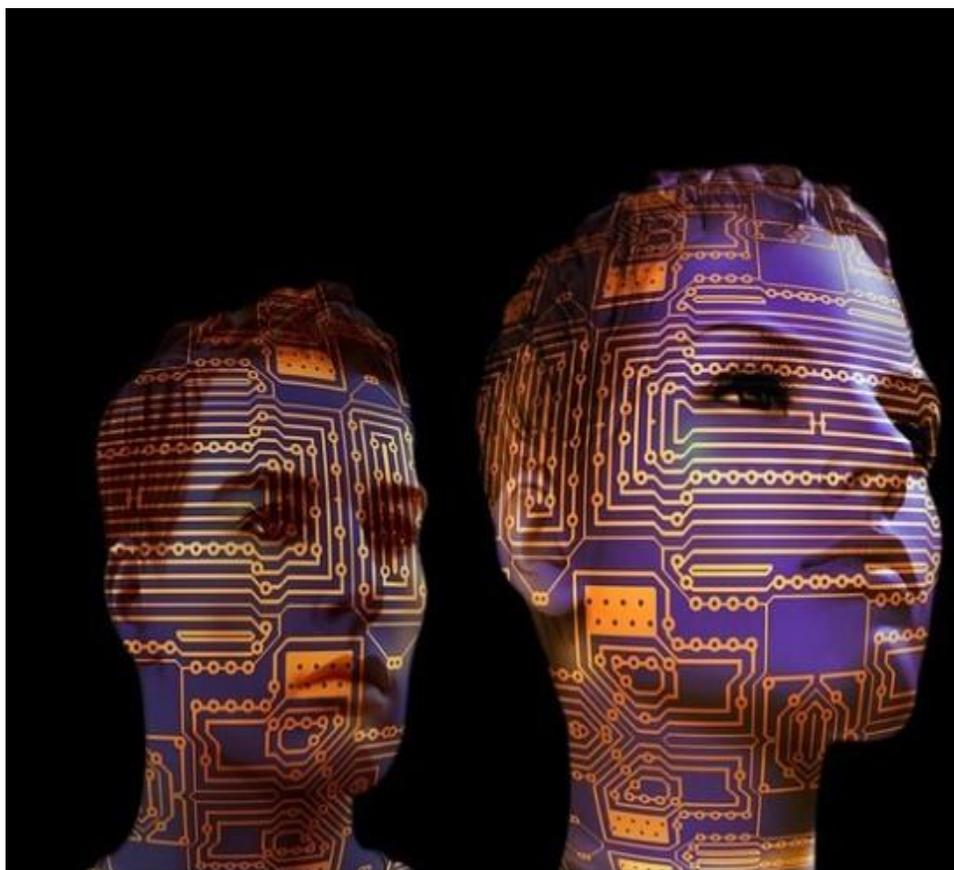
El panorama de las pymes españolas es alentador. **Nuestro sector tecnológico está a la vanguardia de Europa** y es uno de los pilares en los que se apoya nuestra economía. Actualmente supone el 4,5% del PIB y genera más de 400.000 empleos. España es líder europeo en redes de fibra hasta el hogar de última generación. Hay más fibra desplegada en España que en la suma de Alemania, Francia, Reino Unido e Italia. De los países de la OCDE, solo Japón y Corea están por delante. La adopción del móvil es total, la penetración del *smartphone* es del 98%. En 2016 el español fue el tercer idioma más hablado del mundo, solo por detrás del chino mandarín y del inglés, lo que significa que nuestros contenidos son leídos más allá de nuestras fronteras por millones de usuarios.

Seguro que ya estás convencido de la **enorme oportunidad de subirte al tren de la transformación digital**. El camino pasa por la formación. Y tal vez aún necesites identificar por dónde empezar o establecer cuáles serán tus siguientes pasos. Por ello hemos ideado este *eBook*, con el que nos gustaría ayudarte a entender **qué capacidades necesitas** para dar el paso y qué herramientas y soluciones tendrás que incorporar para digitalizar tu empresa.

Desde el [blog Con Tu Negocio](#) te animamos a comenzar, porque abordando la Transformación Digital de tu empresa no solo recorrerás la senda de la viabilidad, sino que también encontrarás **sostenibilidad y crecimiento**.

Porque lo que no es digital ya no existe.

Qué grado de digitalización tiene tu empresa



La madurez digital de las empresas españolas

Para conocer el grado de digitalización del tejido empresarial español, nada mejor que consultar el [Barómetro del estado de madurez digital de las principales empresas en España](#), publicado por Divisadero e Instituto de Empresa.

La agenda digital empieza a tener presencia en los comités de dirección. Sus miembros aseguran que “lo digital” supone la mitad de los ingresos de la compañía

La figura de un líder comprometido que abandere el cambio, que genere confianza en su equipo, que sea capaz de minimizar los miedos que puede ocasionar la incertidumbre que conlleva lo digital, cobra más significado que nunca

La digitalización tiene una carga tecnológica que no podemos obviar

Estas son algunas de sus reflexiones:

El 38% de los ejecutivos aseguran tener un plan en curso para convertir el negocio y transformarlo digitalmente.

¿La transformación digital está en la agenda de todos los CEO? Me gustaría decir que sí, que está en la agenda de los directivos o por lo menos en la mayoría de ellos, pero creo que no es así. Lo plantean como un reto estratégico, y siguen sin ver la necesidad del cambio cultural. A lo anterior habría que añadir que **no se están potenciando los departamentos de talento**, para poder ejecutar la transformación digital de las personas que componen la organización.

El 58% de las empresas españolas aseguran que el CEO es el que debería liderar la transformación digital.

¿Qué competencias digitales deberían tener los CEO para hacer frente a la digitalización?

1. **Visión.** Deben ser capaces de visualizar cómo va a afectar lo digital no solo a su negocio o sector, sino también los cambios en los modelos de negocio y cómo afectaran estos en la cuenta de resultados.
2. **Conocimiento tecnológico y digital.** La digitalización tiene una carga tecnológica que no podemos obviar, pero tampoco debemos de ser “esclavos” de esta. La tasa de obsolescencia de la tecnología es hoy más alta que nunca, y a su vez le estamos pidiendo al alto directivo de la compañía que esté familiarizado con ella. Puede parecer una contradicción pero no lo es. Para liderar la digitalización de la compañía con éxito, se está obligado a conocer las principales tecnologías que existen en el mercado, las que en breve estarán disponibles y a su vez las que están perdiendo efectividad.
3. **Adaptabilidad al cambio.** Los cambios se pueden sufrir o se pueden liderar. Para ello es necesario tener una capacidad de adaptación grande, un equipo

humano entroncado, capaz de asumir e interiorizar el cambio de manera rápida y sin fricciones. La figura de un líder comprometido que abandere el cambio, que sea capaz de comunicarlo, de cohesionar a la organización en torno a la adaptabilidad, que genere confianza en su equipo, que sea capaz de minimizar los miedos que puede ocasionar en las personas la incertidumbre que conlleva lo digital, cobra más significado que nunca en las organizaciones. No todas las empresas están preparadas para ser disruptivas, tener un enfoque ágil y cubrir las demandas del cliente.

4. **Capacidad de innovación.** La necesidad de anticipar y actuar cobra una gran relevancia en estos momentos donde la digitalización, la inteligencia colectiva, la rápida obsolescencia, la falta de barreras etc., hacen de la necesidad de no poder dejar de pensar en cómo aportar capas de innovación una ventaja crítica para aquellos directivos que la posean.

Los altos directivos han empezado a valorar el dato digital modestamente como un facilitador transversal para toda la compañía.

La **agenda digital** ya empieza a tener presencia en los comités de dirección. Sus miembros aseguran que “lo digital” supone la mitad de los ingresos de la compañía.

El efecto dominó de algunas áreas funcionales de la organización (marketing, ventas y tecnología principalmente) está provocando el cambio de visión de algunas de las que *a priori* pudieran ser más escépticas a dar el visto bueno a inversiones, cambios en la forma de vender, tarifar, distribuir, como puede ser el área económico-financiera, una de las de gran peso dentro de las organizaciones.

La **visión transversal** que cada vez más está impregnando a los directivos ayuda a expandir lo digital por toda la organización. Es fundamental focalizar los esfuerzos primarios en las áreas *core* del negocio y, una vez consolidada la digitalización de estas, seguir con el resto.



¿Avanza tu empresa en la digitalización?

Si has empezado a leer este *eBook*, doy por hecho que tu interés por la **digitalización en la empresa** es alto, quieres ganar competitividad. Es probable que seas un hábil usuario de herramientas, muchas ya forman parte de tus rutinas y te hacen más eficiente. Incluso, quizá seas un activo generador de contenido en redes sociales y cuentes con un canal de venta *online*, trabajas para acercar tu producto a los clientes.

Solo un 19% de las empresas en los principales sectores de la economía tienen un índice alto de digitalización

La digitalización implica contar con una estrategia y tecnología específica para gestionar relaciones con los clientes

Saber compartir contenidos en la nube y en las redes sociales es otra de las grandes competencias digitales

Todo proceso de transformación digital requiere un plan de marketing

Puedes estar satisfecho, pero ¿es suficiente? Nadie dijo que esto fuera fácil, por eso te ofrezco una **autoevaluación para que analices qué estás haciendo bien**, qué aspectos puedes mejorar y qué debes incorporar para seguir avanzando. Pero no te inquietes, tan solo es un juego para poner las ideas en orden.

Para hacerlo, me valgo del interesante estudio [Competencias digitales en la empresa española](#), realizado por el Instituto de Economía Digital de ESIC, en colaboración con Millward Brown. Un sesudo estudio estadístico que a través de 442 entrevistas analiza la implantación real y la que sería ideal de las habilidades digitales en la empresa y sus ejecutivos. Las conclusiones no son muy optimistas: “Solo un 19% de las empresas en los principales sectores de la economía tienen un índice alto”. Por el contrario, el 63% tiene implementadas las principales funciones digitales, un dato que contrasta con que tan sólo el 27% cuente con puestos específicos para desarrollarlas: una muestra de la distancia que hay entre la teoría y la realidad.

Para que evalúes cómo anda tu empresa y tus propias habilidades, me he permitido dar un nuevo uso a algunos de los listados de competencias que se enumeran en este estudio, para ofrecerte **varios checklists**. Los dos primeros funcionan de forma más genérica y resumida, y los más sesudos encontrarán en la segunda parte un análisis por áreas de competencia.

Top 10 de las competencias digitales más relevantes

Estas son las **diez habilidades que los directivos participantes consideran más importantes**, como verás, con clara orientación al cliente: ¿cuántas están presentes en tu empresa?:

1. Captar y fidelizar clientes mediante una estrategia digital.
2. Tener una estrategia empresarial y metodologías orientadas a fomentar la innovación digital.
3. Contar con una estrategia y tecnología específica para gestionar relaciones con los clientes.

4. Disponer de una estrategia y tecnología para explotar el conocimiento.
5. Coordinarse y trabajar en equipo en entornos digitales.
6. Tener de un plan de marketing digital.
7. Diagnosticar la experiencia del cliente en los momentos de la verdad.
8. Saber compartir contenidos en la nube y en las redes sociales.
9. Lograr un buen posicionamiento para mis *sites*.
10. Tener capacidad para obtener información relevante y procesar datos.

Top 10 de las competencias digitales con más implantación

Este listado organiza de más a menos **las habilidades digitales utilizadas por los ejecutivos españoles**, otra oportunidad para ver cómo te desenvuelves:

1. Crear y difundir contenido de la marca (*branded content*).
2. Tener un blog.
3. Establecer relaciones profesionales con medios digitales (Linkedin).
4. Elaborar un diseño web orientado al uso eficiente por parte del usuario.
5. Crear y gestionar una comunidad de clientes en redes sociales.
6. Manejar de forma fluida las redes sociales para información, comunicación, promoción y seguimiento de eventos.
7. Contar con una planificación y medición eficaz de publicidad en buscadores (SEM).
8. Saber compartir contenidos en la nube y en redes sociales profesionales en cualquier formato, mediante *software* o *apps* propias o externas.
9. Crear un plan de comunicación con los medios digitales más relevantes afines a la marca.
10. Escuchar y monitorizar la reputación de la marca y de la competencia en redes sociales

Competencias digitales por áreas de negocio

Analiza las acciones que deberías implementar y las que realmente trabajas según los objetivos de tu empresa. Ten en cuenta que en tu pyme muy probablemente no tengas tan compartimentado el trabajo, por lo que encontrarás competencias cruzadas.

Marketing digital

1. Disponer de un plan de marketing digital.
2. Captar y fidelizar clientes mediante una estrategia digital.
3. Crear y gestionar una comunidad de clientes en redes sociales.
4. Manejar de forma fluida las redes sociales para información, comunicación, promoción y seguimiento de eventos.
5. Crear y gestionar aplicaciones de dispositivos móviles para comunicarse y relacionarse mejor con los clientes.
6. Tener una estrategia y tecnología específica para gestionar las relaciones con los clientes.

Web marketing

1. Elaborar un diseño web orientado al uso eficiente por parte del usuario.
2. Realizar un análisis adecuado de la actividad en los *sites* (analítica web).
3. Lograr un buen posicionamiento orgánico de páginas web en buscadores (SEO).
4. Tener un plan estratégico de comercio electrónico multicanal.

Ecommerce

1. Aprovechar las tecnologías digitales en el punto de venta ([beacons](#), NFC, códigos QR...).
2. Uso de medios de pago utilizando tecnologías digitales que faciliten la compra.
3. Digitalización de la gestión de suministro y la logística.
4. Digitalización de la gestión de la red comercial.
5. Incorporación del móvil al comercio electrónico.

Experiencia de compra

1. Disponer de estrategia y canales de Atención al Cliente con medios sociales y digitales (*eCare*).
2. Diagnosticar la experiencia del cliente en los momentos de la verdad.
3. Implementar un plan de *customer experience*.

Innovación

1. Tener estrategia y metodologías para fomentar la innovación digital.
2. Localizar la información relevante para mis objetivos en Internet.
3. Usar herramientas RSS para seguimiento de información de interés.
4. Clasificar y organizar la información de forma accesible y con diferentes niveles de acceso (permisos) para favorecer su localización.

Gestión digital

1. Saber compartir contenidos en la nube y en las redes sociales en cualquier formato, mediante *software* o *apps* propias o externas.
2. Coordinarse y trabajar en equipos en entornos digitales.
3. Uso de aplicaciones y soluciones en nube de gestión de proyectos.
4. Establecer reuniones y conferencias virtuales.
5. Buscar perfiles profesionales a través de herramientas en red.

Comunicación digital

1. Crear y difundir contenidos de la marca (*branded content*).
2. Crear un plan de comunicación con los medios digitales más relevantes y afines a la marca.
3. Crear un plan de comunicación con los *influencers* más importantes.
4. Escuchar y monitorizar la reputación de la marca y de la competencia en redes sociales.
5. Establecer relaciones y contactos profesionales con medios digitales.
6. Tener un blog corporativo

Publicidad digital

1. Contar con una planificación y medición eficaz de publicidad en buscadores (SEM).
2. Contar con una planificación y medición eficaz de publicidad en medios digitales.

3. Contar con una planificación y mediación eficaz de publicidad en las principales redes sociales.
4. Innovar y probar nuevas formas de publicidad y planificación, como el “remarketing”.

Big data

1. Disponer de capacidad para obtener información relevante para la marca y procesar gran cantidad de datos.
2. Tener una estrategia y tecnología específica para explotar el conocimiento que la empresa tiene de los clientes.



Transformación digital: una urgencia del presente

Muchas empresas invierten en tecnología. Tienen la idea de que comprar tecnología les abrirá las puertas de nuevos y exitosos negocios, pero con frecuencia acaban decepcionadas con los resultados que obtienen y frustradas por lo difícil que les ha resultado obtener beneficios tangibles del empleo de esas nuevas tecnologías.

El 78% de las empresas son conscientes de que evolucionar tecnológicamente es un factor crítico para su supervivencia

Los directivos a veces no tienen ni los conocimientos técnicos ni la visión necesaria para involucrar a toda la empresa en un proceso de transformación

Hay que imaginar cómo queremos que sea nuestra empresa en el futuro, qué queremos cambiar en ella, y utilizar la tecnología como motor de ese cambio.

Incluso en un mundo totalmente conectado como el de hoy conseguir cambios significativos gracias a la implantación de las nuevas tecnologías requiere tiempo y paciencia, lo que no significa que las empresas deban olvidarse de evolucionar tecnológicamente. Más bien todo lo contrario. Leí recientemente un informe publicado por la MIT Sloan School of Management en el que se reflejaban los resultados de una encuesta sobre transformación digital realizada a miles de empresas de todo el mundo. Las conclusiones eran que **el 78% de las empresas son conscientes de que evolucionar tecnológicamente es un factor crítico para su supervivencia**, pero el 63% decía que estaban adoptando los cambios tecnológicos “lentamente”, sobre todo por “falta de urgencia”.

No es sencillo acometer un proyecto de transformación digital en una empresa. **Muchas piensan que les va bien haciendo lo que hacen** y que, por tanto, no corre tanta prisa modernizarse. Además, suele haber muchas barreras internas que superar: los directivos a veces no tienen ni los conocimientos técnicos ni la visión necesaria para involucrar a toda la empresa en un proceso de transformación, ni tienen un *roadmap* claro y definido para llevar a cabo dicha transformación. Por otro lado, se aprecia en muchas empresas lo que se puede llamar “fatiga tecnológica”: son tantos y tan vertiginosos los cambios que no da tiempo a digerir uno cuando ya se está pensando en el siguiente y todo parece quedarse obsoleto rápidamente. Tienen ganas de decir “por favor, no más cambios ni más evoluciones, descansen un poco”.

También es normal que las personas de más edad no tengan el mismo grado de entusiasmo ante las nuevas tecnologías que los jóvenes, personas que además están acostumbradas a trabajar con la tecnología antigua de la que ya se dispone en su empresa. Actualizar un sistema obsoleto o migrar a los clientes de ese sistema a otro más nuevo puede ser un dolor de cabeza. Con razón hay un dicho entre los informáticos: *“Dios creó el mundo en solo 6 días porque no tenía planta instalada”*.

Pero **los beneficios de la transformación digital para las empresas son evidentes**. Se pueden simplificar notablemente las operaciones y los procesos ahorrando así

costes y tiempos y se facilita también el abrir nuevos mercados o nuevos modelos de negocio diferentes de los tradicionales. Aunque quizá el área en la que las empresas pueden obtener resultados más inmediatos con las nuevas tecnologías es en todo lo referente a la **experiencia de cliente**. Los clientes están permanentemente conectados a Internet, lo que hace que esperen que por defecto sus necesidades sean atendidas casi en tiempo real. La proliferación de dispositivos móviles conectados a la Red provoca que el "[marketing del momento](#)" sea muy importante, porque los potenciales momentos en los que un cliente puede contactar con la empresa se han multiplicado, y la empresa debe estar siempre preparada para responderles.

Además, los consumidores parecen tener un apetito insaciable por todo lo que sea *smart*: las televisiones se convierten en *smartTV*, los relojes de toda la vida dan paso a los *smartwatches*, y hasta los juguetes se convierten en *smart toys*. Ya no vale con hacer un buen producto, sino que tiene que tener algo diferenciador frente a los demás. Aportar tecnología al producto puede ser una gran fuente de diferenciación que contribuya a aumentar la satisfacción de nuestros clientes.

Entonces, sabiendo que es importante para una empresa acometer la transformación digital pero que puede haber barreras para ello, ¿qué hacer para llevar a la práctica dicha transformación? Lo más importante es tener claro lo que se quiere conseguir: hay que decidir **por qué parte del negocio iniciamos la transformación digital**. ¿Empezamos por la atención al cliente? ¿Por la definición de los productos? ¿Por las operaciones de la empresa? Es recomendable empezar con pequeños pasos, haciendo proyectos piloto que permitan ajustar los objetivos y desechar aquellos proyectos que se vea que no funcionan. También es muy importante **planificar bien los cambios** e involucrar en ellos desde el principio a todas las áreas de la compañía que se vean afectadas. Y, finalmente, hay que apoyarse en un socio de confianza y garantía que asesore y ayude a la empresa con los aspectos tecnológicos de la transformación digital.

No basta con comprar tecnología por aquello de decir que “somos modernos e innovadores”. Hay que imaginar cómo queremos que sea nuestra empresa en el futuro, qué queremos cambiar en ella, y utilizar la tecnología como motor de ese cambio. Y aunque puede dar un poco de pereza acometer la transformación digital de nuestro negocio, hay que ser consciente de que es fundamental **hacerlo hoy para asegurar su supervivencia mañana**.



Los nuevos retos de la gestión del talento en la era digital

La **transformación digital** viene acompañada de una gran oportunidad para regenerar las organizaciones, inyectarlas aire fresco y cambios en cuanto a la gestión de personas se refiere.

Estamos ante un momento único para **reinventar el papel de recursos humanos** y convertirlo en el motor del cambio de las empresas. ¿Nos estamos preparando para asumir esos nuevos retos? ¿Seremos capaces de reinventarnos?

Estamos ante un momento único para reinventar el papel de recursos humanos y convertirlo en el motor del cambio de las empresas

Las organizaciones del siglo XXI son empresas abiertas, con personas conectadas

La forma que adopta el liderazgo está cambiando y tiende a distribuirse. El líder –el que ejerce influencia, genera opinión y crea pasiones– no es jerárquico

El volumen de información que volcamos a la Red es cada vez mayor, lo que convierte el *Big Data* en una de las tendencias del futuro

El rol clave, por medio del cual los profesionales de recursos humanos pueden agregar valor a la empresa, es el de conducir la transformación y el cambio. La transformación implica cambios fundamentales en la empresa, los profesionales de recursos humanos se convierten en guardianes y catalizadores de la cultura de la empresa. Dave Ulrich en Recursos Humanos Champions.

En la era de la conectividad surgen nuevos retos y cambios en los roles, no solo en el área de recursos humanos, sino también en la de todos aquellos profesionales que gestionan **talento**:

1. **Las organizaciones del siglo XXI son empresas abiertas**, con personas **conectadas**. Las nuevas herramientas sociales empoderan al trabajador proporcionándole un altavoz para compartir sus ideas. El nuevo rol de recursos humanos no es ser el guardián de la información, sino el facilitador de conversaciones útiles.
2. **La conectividad nos hace más sociales y nos ayuda a trabajar de forma colaborativa** y a obtener resultados de mayor calidad, pero para ello la implantación de herramientas sociales se tiene que hacer de una manera estratégica y contar con una cultura abierta. Recursos humanos se convierte en el diseñador de espacios de innovación y colaboración.
3. **Aprendemos, nos formamos y desarrollamos de otra manera**. Ahora **el aprendizaje es social**, ubicuo y continuo. Recursos humanos es el coach del aprendizaje social, arquitecto de Entornos Personales y Organizativos de Aprendizaje (EPOA).
4. **Gracias a la flexibilidad laboral, el trabajo no es un sitio donde ir, sino objetivos que cumplir**. Los equipos son cada vez más virtuales y tenemos que aprender a gestionarlos de forma diferente. La labor de recursos humanos consistirá en crear organizaciones de alto rendimiento con equipos cada vez más 2.0.

5. En el nuevo paradigma de la sociedad conectada **la forma que adopta el liderazgo está cambiando** y tiende a distribuirse. El líder –el que ejerce influencia, genera opinión y crea pasiones– no es jerárquico. La forma en que detectamos, medimos y desarrollamos el liderazgo también ha cambiado. Recursos humanos deberá ser un experto en técnicas de monitorización de redes sociales, observador de sociogramas de la empresa y detector de nodos y flujos de influencia.
6. Para lo bueno y para lo malo, **las emociones colectivas se expanden a gran velocidad en la era de la conectividad**, y ya sabemos que las emociones positivas son rentables. Introducimos el juego en el puesto de trabajo y otras técnicas que generan emociones positivas para potenciar la felicidad como camino para conseguir resultados más sostenibles. Recursos humanos será el diseñador de emociones positivas y experiencias de “gamificación”.
7. Siempre ha existido una preocupación por la visibilidad, el posicionamiento, la marca personal que proyectamos en nuestro entorno. Pero en tiempos de redes sociales **la velocidad de posicionamiento es exponencial**, lo que otorga mayor importancia a una buena estrategia de posicionamiento tanto de marca personal y empresa como de *employer branding*. Recursos humanos deberá potenciar las nuevas competencias vinculadas a la digitalización y ayudar a convertir en buenos *social networkers* a sus empleados. Será el impulsor del *social networking* y del *employer branding*.
8. Surgen nuevas profesiones y nuevas formas de trabajar. Aparecen nuevas competencias y nuevos perfiles profesionales: knowmads, millennials, intraemprendedores, socialnetworkers, diferentes generaciones con motivaciones y perfiles distintos que han de convivir en armonía en las organizaciones. Recursos humanos se convierte en potenciador de nuevas competencias y armonía entre tanta diversidad.
9. El volumen de datos e información que vamos regalando a la Red es cada vez mayor, lo que convierte al Big Data en una de las tendencias de futuro.

Recursos humanos tendrá que aprender a ser un experto analista de la información y predictor de tendencias de comportamientos futuros en la empresa.

10. En definitiva, **el rol principal de recursos humanos será conectar talento para proyectar eficiencia en la era digital**. Recursos humanos será conector de talento y garante de la inteligencia colectiva.

Post basado en mi libro "Conectar talento, proyectar eficacia", Profit Editorial .



Transformación digital para la internacionalización

La “necesaria” transformación digital de nuestras empresas no es una conversación recurrente, es una responsabilidad. Para ser competitivos en un entorno global y conectado, es necesario innovar, y ello en el más amplio de los sentidos. La transformación digital del negocio internacional supone [innovar aplicando tecnología](#). Así de sencillo y de complicado a la vez.

La transformación digital de las empresas no es una conversación recurrente, es una responsabilidad

Equipo, capacitación, tecnología, internacionalización, marketing, adaptación y sostenibilidad son las variables de excelencia en entornos digitales

La transformación digital no va tanto de tecnologías como de personas, aptitudes y actitudes

La era digital supone mucho más que tener una web y una tienda *online* en diferentes idiomas

Según un reciente estudio del M.I.T., “**apenas un 9% de las empresas son diestras digitalmente**”, dato desesperanzador, aunque parece ser que la tendencia mejora. Otro dato a tener en cuenta, según datos del IEMCD: el 73% de las empresas en España no tienen un puesto ni la formación específica para las once principales funciones digitales.

En escenarios globales de incertidumbre, con avances tecnológicos todavía inimaginables, la transformación continua en aras de un mayor retorno de la inversión (ROI) es una responsabilidad que implica adaptación y, sin duda, el conocimiento tecnológico se convierte en aliado para el desarrollo empresarial.

Siempre **detrás de la tecnología estamos las personas**, no lo olvidemos. No puedo estar más de acuerdo con compañeros que leo y que afirman que la transformación digital no va tanto de tecnologías como de personas, aptitudes y actitudes. En este momento, el compromiso con la digitalización se me antoja ineludible para cualquier profesional.

¿Cuáles son las **variables de excelencia en entornos digitales**? Yo identifico las siguientes:

- Equipo.
- Capacitación.
- Tecnología.
- Internacionalización.
- Marketing.
- Adaptación.
- Sostenibilidad.

En cuanto al desarrollo internacional de negocios, profesionales y empresas, la transformación digital **supone mucho más que tener una web y una tienda online en diferentes idiomas**. La búsqueda de nuevas oportunidades digitales va más allá

de tener perfiles en redes sociales. **La transformación digital ha de verse como una estrategia.** Cada empresa, cada unidad de negocio debe conocer y valorar las herramientas tecnológicas facilitadoras que puede aplicar a sus procesos en cada eslabón de su cadena de valor, para llegar en las mejores condiciones posibles a sus clientes, estén donde estén, y sean quienes sean.

En cuanto a **consumidores potenciales conectados, nos acercamos a los 3.000 millones**, dato nada desdeñable si lo sumamos al crecimiento exponencial del comercio electrónico internacional. ¿Cómo nos acercamos a estos clientes globales conectados? Con una adecuada estrategia de marketing internacional digital, que debe partir siempre de la inteligencia y la investigación.

La **inteligencia de mercados internacionales** ha evolucionado notablemente. Hoy en día, las herramientas de inteligencia van mucho más allá de estudiar los datos de la famosa [web pública de la CIA](#), el servicio de inteligencia americano. Innovar en inteligencia internacional supone conocer otras herramientas, que nacen al abrigo de conceptos tan de moda como el [big data](#). El análisis de datos para la toma de decisiones en mercados internacionales cada vez es más sencillo con tecnología. Podemos conocer mejor a nuestros clientes y competidores. Existen ya en el mercado tanto soluciones paquetizadas y muy competitivas, como por ejemplo "Kompyte", como agencias de inteligencia digital que desarrollan modelos para satisfacer demandas a medida.

Con un adecuado conocimiento de clientes y competidores, siempre podremos tomar decisiones acertadas sobre el mix de marketing necesario para construir y posicionar nuestra oferta en las mejores condiciones frente a nuestra competencia. No entiendo cómo hoy en día, con la cantidad de herramientas que existen, todavía muchos profesionales siguen sin utilizar **tecnologías facilitadoras**. Los costes de los desplazamientos y de las promociones internacionales siguen siendo elevados, ¿por qué viajamos sin preparación previa?, ¿por qué no analizamos a tiempo real? No creo que el uso o no de herramientas tecnológicas sea cuestión de dinero, percibo que **es más un problema cultural y de capacitación**. Buena asignatura pendiente para todos los que deseamos negocios globales.



Digitalización: preguntas inquietantes que nos ayudan a decidir

En un reciente encuentro con compañeros que trabajan ayudando a las empresas en su transformación digital, muchos coincidimos en la dificultad de hacer ver a las pymes que la digitalización es una revolución “inevitable”.

Muchos dueños de pequeños negocios no se han enterado aún de que el mundo está cambiando... ¡sin ellos!

El mundo es digital y el producto ya no marca la diferencia

Todas las pymes que sobreviven más de cinco años han incorporado de una u otra manera tecnología en sus procesos

Solo 2 de cada 10 empresas europeas son completamente digitales

Ya son muchos los empresarios que se cuestionan si su actitud negativa ante el *cloud computing* les estará relegando al furgón de cola. Pero aún encontramos a muchos dueños de pequeños negocios en la fase que Roberto García denomina "[incompetencia inconsciente](#)", es decir, que no se han enterado de que el mundo está cambiando... ¡sin ellos!

Porque, habiendo capeado el temporal de la crisis, han llegado a la playa exhaustos y sin muchas fuerzas. Tan ocupados han estado apretándose el cinturón y racionando los víveres que muchos no se han dado cuenta de lo mucho que se les ha movido la tierra bajo sus pies. Y ahora son como las ranas, que se convertirán en sopa, porque no se moverán de una olla que va subiendo poco a poco la temperatura del agua. ¿Cómo subirles esos grados de golpe que las obliguen a saltar?

Mucho hemos debatido para llegar por distintos caminos y tropezando con piedras de todos los pelajes a una misma conclusión: **los argumentos racionales más sesudos son entendidos, pero ignorados *de facto* una y otra vez**. Hablar de regulación, de [cumplimiento de la LOPD](#), de costes de mantenimiento, de colaboración eficiente, de productividad o incluso de seguridad es considerado interesante, pero mueve a pocos de la silla.

Oír hablar de simplificación o ahorro de costes consigue levantar con rictus de interés alguna que otra ceja, pero rápidamente nos damos de bruces con otra cruda realidad: **demostrar el valor diferencial de nuestros servicios cuando estamos compitiendo con soluciones gratuitas** que, no nos engañemos, apañan al personal, no es tarea fácil.

Así nos encontramos que, frente a proposiciones globales que invitan a surfear de lleno en la ola de la transformación digital, **los únicos argumentos que mueven son aquellos que van más allá de las prestaciones y la regulación**, los que tocan "la fibra sensible" y llegan incluso hasta el registro cercano al "miedo al revolcón".

Tomo prestado de mi compañero Miguel G. Represas el término “**preguntas inquietantes**”, que él mismo define como aquellas que te hacen revolverte en tus convicciones más profundas, en tus seguridades más asentadas. Porque no es igual un “¿Conoce usted nuestra oferta de seguros?” que un “Si usted muriera mañana, ¿con qué recursos irían sus hijos a la universidad?”

Así que, **cuando las certezas no consiguen hacer mella, tal vez sea el momento de sembrar dudas**. Si nada te ha convencido de que la digitalización es muy importante para tu negocio, ¿qué tal si hacemos un test?

Preguntas inquietantes

1. Porque el mundo es ya digital, ¿cuántos ancianos acceden en España a Internet?
2. Porque el producto ya no marca diferencias, ¿cuánto tiempo tardan en llegar a las tiendas el vestido y los complementos que Michelle Obama luce en cada uno de sus actos?
3. Porque digitalización impacta en productividad, ¿qué porcentaje de empresas son completamente digitales?
4. Porque adaptarse es un sí o sí, ¿cuál es la vida media de una pyme?
5. Porque tú no tomas las decisiones, ¿influye en tus clientes que no tengas página web?
6. Porque es la marca la que habla, ¿cuál es el elemento que genera más confianza a la hora de contratar con una nueva marca?
7. Porque somos hiperexigentes, ¿cuántas pymes abren las 24 horas del día?
8. Porque esto va a toda máquina, ¿cuántos años tiene el iPad, la primera *tablet*?
9. Porque ahora todo es posible, ¿cuánto dinero mueve el [crowdfunding](#)?
10. Porque no puedes parar, ¿cómo abrirías mañana si esta noche hubiera un incendio en tus instalaciones?

Podríamos seguir hasta el infinito, pero este *post* no pretende ser una prueba de obstáculos, sino un espacio para la reflexión. Encontrarás las respuestas al final,

como como en los test "serios". Aquí solo animarte, una vez más, a abrir los ojos. A hacer de la necesidad virtud y convertir la que puede ser una gran amenaza en una maravillosa oportunidad.

Respuestas

1. Cuatro de cada diez personas mayores de 70 años han accedido en España en el último mes.
2. Quince minutos.
3. En Europa, solo 2 de cada 10.
4. Cinco años. Más de la mitad de las que se abren cierran antes. Todas las que sobreviven más de 5 años han incorporado de una u otra manera tecnología en sus procesos.
5. Más de la mitad declaran sentirla como algo básico. Poder consultar horarios, datos de contacto, localización o poder recomendarla de manera simple son los aspectos más valorados.
6. Las opiniones de consumidores y usuarios en la red.
7. En puntos presenciales, menos del 0,5%. Sin embargo, lo hacen de manera virtual todas aquellas que tienen tienda *online*.
8. Cumplirá cinco a principios de marzo de este año.
9. Más de 2 millones de españoles han participado ya en alguna iniciativa de *crowdfunding*. Se recaudan 30.000€ de media por proyecto.

Solo las empresas que tienen su información redundada y un canal *online* complementario al canal tradicional podrían seguir como si nada.

Pasos para la transformación digital de tu negocio



Cómo planificar la transformación digital

No paramos de hablar de **transformación digital**. Y no es para menos. Con la mitad de la población conectada a Internet a través del móvil, manteniendo relaciones con profesionales y empresas de la otra punta del mundo, la transformación digital se antoja obligatoria si queremos sobrevivir.

En España nos hemos tomado en serio lo de ser “**consumidores digitales**”. Somos líderes europeos en penetración de *smartphones* y en *mCommerce*.

9 de cada 10 empresas están dispuestas a aumentar sus presupuestos en digitalización y 5 de cada 10 a lanzar proyectos de marketing digital

La forma más inteligente de digitalizarse es hacerlo poco a poco

Digitalizarse no es otra cosa que apoyarse en la tecnología y en Internet para trabajar mejor y vender más

Todas las empresas, por pequeñas que sean, deberán incorporar nuevos canales de atención: correo electrónico, servicios de mensajería instantánea, web, *eCommerce*...

Las empresas quieren ser digitales, de ahí que 9 de cada 10 estén dispuestas a aumentar sus presupuestos en digitalización y 5 de cada 10 a lanzar proyectos de marketing digital.

Pero **aún son muchos los negocios que no saben por dónde comenzar su transformación digital**. Es lógico, nadie puede acostarse analógico y levantarse en perfecto estado digital. Y aunque pudiera, la forma más inteligente de digitalizarse es hacerlo poco a poco.

Por todo lo anterior, he elaborado esta plantilla, con el ánimo de que sirva de “esqueleto” para un plan de transformación digital.

Plan de transformación digital

Quienes trabajamos en innovación hablamos constantemente de empresas que mejoran su productividad incorporando las nuevas aplicaciones digitales, pero no siempre indicamos claramente qué objetivos querían cubrir y cuáles son las herramientas que han necesitado para ello.

Digitalizarse no es otra cosa que **apoyarse en la tecnología y en Internet para trabajar mejor y vender más**. Es decir, sacar todo el partido a nuestros potentes dispositivos móviles para no perder ninguna oportunidad y estar presente en la Red sacando todo el jugo a las relaciones *online* para llegar a más clientes.

¿Por dónde deben comenzar las empresas su transformación digital?

Por una sencilla reflexión estratégica donde se analice el nivel de digitalización actual como punto de partida para establecer objetivos y prioridades. Un test rápido que permita establecer un plan paso a paso, con dos finalidades:

1.- Para trabajar mejor. Es conveniente chequear qué nivel de competencias digitales y qué herramientas se están empleando. El objetivo es **simplificar, ser más rápido y flexible**; incorporar la movilidad “inteligente”, que integra dispositivos y comunicaciones para crear un entorno de trabajo más sencillo y mucho más operativo.

Para conseguirlo, debes revisar estos interrogantes:

- ¿Usas de modo profesional tus dispositivos móviles inteligentes?
- ¿Tus aplicaciones informáticas y de gestión de presupuestos y facturas son online?
- [¿Almacenas en la nube toda tu información?](#)
- ¿Manejas tus canales de comunicación (fijo, móvil, correo electrónico, WhatsApp y videollamadas) de manera integrada y unificada? ¿Tienes agendas y contestadores integrados? ¿Usas algún mecanismo de gestión inteligente de contactos?
- ¿Mantienes reuniones virtuales y trabajas desde cualquier lugar o te sigues desplazando para todo?

2.- Para poner al cliente en el centro, cediéndole todo el poder. Y hacerlo pasa por implantar medios de relación *online*, para facilitarles la vida. Hay que anteponer la experiencia del cliente como eje de la venta, incluso por encima del propio producto que ofrecemos. Todas las empresas, por pequeñas que sean, deberán incorporar nuevos canales de atención: correo electrónico, servicios de mensajería instantánea, web, *eCommerce*... La clave es hacerlo partiendo de los hábitos del cliente y no desde sus apetencias y posibilidades tecnológicas.

Para lograrlo, debes comprobar estos puntos:

- ¿Tiene tu negocio página web?
- ¿Incluyes en ella un blog o algún vídeo de presentación?
- ¿Permites a tus clientes que se comuniquen contigo desde tu web a través de formularios?
- ¿Solicitas sus datos de correo y les envías alguna información de interés personalizada o una *newsletter* de modo periódico?

- ¿Destacas lo suficiente en Google?
- ¿Permites la compra o al menos el iniciar una relación comercial a través de tu web?

Pero eso no es todo. **La seguridad es una pieza clave**, ya que a través de los canales digitales se expone información sensible sobre los clientes y sobre el propio negocio.

Las empresas deben incorporar nuevas formas de proteger estos datos y también de controlar las ciberamenazas.

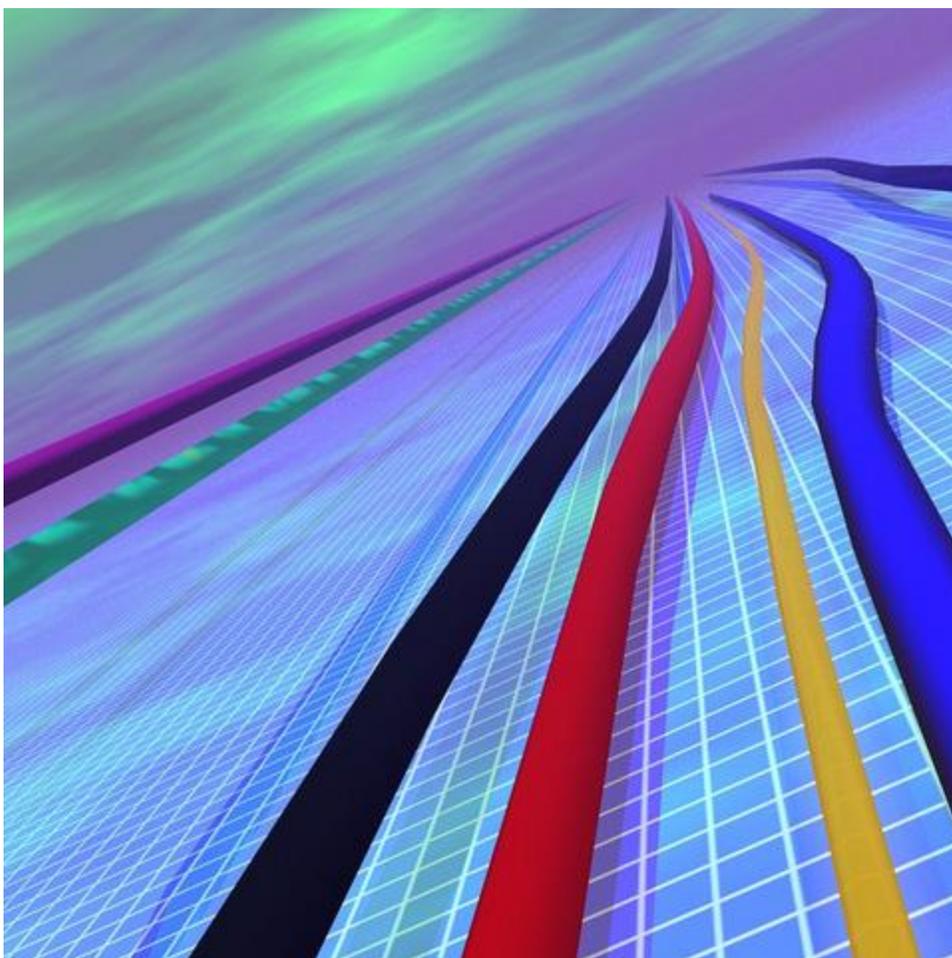
El último eje de trabajo es la información. Lo que la digitalización pone encima de la mesa es el poder hacer análisis en tiempo real; abrir la puerta a personalizar el producto y el servicio que ofrecemos a nuestros clientes. El *one-to-one* ha sido siempre la gran baza de la pequeña empresa, cada negocio deberá analizar cómo puede darle aún mayor dimensión.

¿Qué papel juega la tecnología?

La verdadera transformación digital reside en las personas, en entender los cambios, en las expectativas, en las emociones y en las relaciones que trae consigo. La tecnología es solo un facilitador, un flamante automóvil del cual el motor eres tú. **Lo que va a diferenciarte no es la tecnología que usas, sino el valor que aportas, la historia que cuentas.**

Ser digital no es solo usar WhatsApp con tus clientes, ni tener una web, una página de Facebook o una cuenta de atención al cliente en Twitter. Ser digital es una oportunidad de dar a conocer esa personalidad única que tu empresa tiene. Aprovecha las herramientas, empodérate en la tremenda capacidad de difusión que te da la Red, pero no dejes que la tecnología te vuelva loco y anule tu personalidad.

Y comienza cuanto antes. El *I Estudio de Transformación Digital de la Empresa Española*, elaborado por Good Rebels, advierte que **un 50% de las empresas no están aún preparadas para abordar el proceso de digitalización**. Llegar a tiempo es tu gran oportunidad.



El negocio digital: cinco pasos previos

¿Sabías que más del 50% de las empresas de nueva creación echan el cierre antes de cumplir un año? ¿Y que la mitad de las supervivientes acaba quebrando en el transcurso de los cuatro años siguientes? Ninguna empresa, grande o pequeña, escapa al hecho de que quien no se adapta a sus volátiles consumidores, acaba quebrando. No hace falta volver a hablar de caídas tan grandes como la de Kodak, Blockbuster y alguna otra también muy sonada.

Más del 50% de las empresas de nueva creación cierran antes de cumplir un año

El producto por sí solo ya no vende, porque hoy la venta está muy ligada a la experiencia de cliente

La tecnología no es lo único que marca la pauta. Importan sobre todo las personas, el valor que se aporta a los clientes, aliados y otras empresas clave del sector

La economía colaborativa es una oportunidad demasiado grande para dejarla pasar

Cambiar con tu cliente es necesidad desde que el mundo es mundo. Y aunque todas lo saben, muchas no lo consiguen. **De la lista de las 500 empresas más sólidas en 1955 solo 71 siguen abiertas.** Soy terriblemente vulgar diciendo que la diferencia es que hoy el cambio es mucho más vertiginoso, porque tecnología y sociedad corren más que las empresas para adaptarse. Tal vez lo sea un poco menos si afirmo sin rubor que **el producto por sí solo ya no vende**, porque hoy la venta está determinada única y exclusivamente por la experiencia del cliente.

Para ganar en este terreno, la transformación digital es condición *sine qua non*. Y, ¡sí se puede! Emocionan ejemplos como el del pequeño Teatro Olympia de Valencia, que con sus cien años de historia ha conseguido convertirse en uno de los diez teatros con mayor recaudación en España. Claro que antes ya había hecho su primera reinvención convirtiéndose en uno de los cines de visita obligada de la ciudad y ahora, en pleno siglo XXI, burla la competencia de los grandes teatros comerciales de Madrid y Barcelona con una potente estrategia digital: **una página web bien construida, una estrategia de redes sociales y una tienda online efectiva.**

Y es que, según el presidente de Bankia, José Ignacio Goirigolzarri, la transformación digital es, más que una amenaza, una gran oportunidad. Sobre todo si tenemos en cuenta que **solo el 17% de las empresas españolas vende por Internet** y solo el 28% de las microempresas tiene web propia.

Quien haya estado cinco años al frente de su negocio sin cuestionarse nada, debería empezar a hacerlo. Porque hace cinco años aún mirábamos cada mañana por la ventana para saber cómo vestirnos. Hoy se lo preguntamos a la *app* que tenemos instalada en nuestro *smartphone* que, por cierto, es lo primero que muchos ven al despertar. Hace cinco años confiábamos en los colegas para elegir restaurante y hoy los hemos sustituido por la sección de opiniones de Tripadvisor u otros portales. Ni siquiera los más acostumbrados al mundo *online* pueden adaptarse ante la avalancha de nuevas ideas que surgen cada día: [Snapchat](#) es para muchos como Facebook para mi madre.

Sucede que todo el que tiene un negocio conoce hoy la teoría de la transformación digital en mayor o menor medida. Incluso le apetece probarla. Pero lo difícil es ponerla en práctica. **La gran barrera de entrada es el desconocimiento** para afrontarla.

Y, por si fuera poco, están los cuñados estrategas, los amigos enterados o los sobrinos frikis, todos ellos con ideas geniales sobre cómo hacer las cosas en esto del 2.0. Nos engatusan con sus páginas de Facebook y sus proezas *online* y con lo fácil que es todo con ese “programita” que te puedes bajar de Internet.

Y nosotros, pobres empresarios 1.0, que solo entendemos de sudar cada euro y no tener vacaciones, nos lo creemos. Y sucede que, tras meses de escuchar monsergas y soltar dinero, ya nos hemos hartado de eso del **marketing digital** sin haber visto un duro.

Estoy cansada de quienes cuentan las bondades del mundo *online* y de hacerlo todo “con solo una conexión a Internet”. Porque nadie nos enseña a diferenciarnos, a entender qué busca este nuevo consumidor y cómo proporcionarle ese valor adicional. Nadie nos dice que no conseguiremos nada, salvo que nosotros mismos, en persona (y este es otro matiz importante), sepamos contestar a esta simple pregunta: **¿Cómo nos buscaríamos en Google?** Y no vale decir que poniendo nuestro nombre.

Pasos hacia el mundo digital

Malas noticias. Los primeros pasos hacia el mundo virtual son los de siempre:

1. Auditoria previa

Analizar el punto de partida es el abc de cualquier viaje. Buscarse en Google para ver qué piensa el mundo *online* de nuestra empresa. Y también a los competidores, los directos y los que no lo son tanto.

Abre tus ojos y ejercita la crítica. Si no sales, aprende de los que sí lo hacen. Si ya tienes web, mira visitas, conversiones, qué tal se ve tu página desde el móvil. Si ya estás en redes sociales, mide tu nivel de influencia, estudia tu capacidad de impacto, pero que no te bases en los *likes* de tus familiares y amigos.

2. Repensar tu posicionamiento y tu diferenciación competitiva

Olvídate del producto, es la marca la que habla. Ofrezcas el servicio que ofrezcas, levanta la mirada y **piensa cómo te gustaría ser buscado**. En qué lista de excelentes te gustaría aparecer. Mira qué hacen otros, sean o no de tu sector. A quién admiras, a qué empresa te gustaría parecer. Define tu valor y no te dejes llevar solo por la mejor calidad y el servicio exclusivo, ya que son valores que se deben dar por hechos.

Valora el adaptar a tu sector nuevos modelos que estén funcionando en otros sectores y no dudes en hacer reingeniería de procesos para buscar eficiencias que liberen recursos destinados a asumir nuevos retos. Cuestiona todo lo que haces, **no permitas que nada permanezca solo porque siempre ha estado ahí**.

3. Personalización

El mundo *online* es un tú a tú, porque si hay algo que todos valoramos son la escucha y el trato personalizado, el esfuerzo por adaptarse a tu realidad. Quizás no puedas personalizar en modo alguno los productos que vendes, pero personalizar no es solo poder elegir el color de una silla o la capacidad de almacenamiento de un *smartphone*. La personalización que tu cliente espera de ti va más allá y lo abarca todo.

El proceso de venta es una oportunidad de personalización. Opciones de envío a medida o disponer de diferentes y variados medios de pago son bien valorados por los clientes. Destierra la idea de que personalizar es simplemente reconocer al

cliente por su nombre o presentarle una oferta más acorde con sus preferencias.
Personalización es entenderle y hacerle sentir que manda.

4. Alianzas

Lo mejor que ofrece el mundo 2.0 es la capacidad de colaborar a golpe de clic. Probablemente estás muy acostumbrado a estar solo y quizás hayas salido escaldado de algún socio, pero **la nueva economía es colaborativa**. Mira a tu alrededor y busca aliados para crear un ecosistema digital que asegure tu existencia, evaluando todos los escenarios y actores a los que unirte, explorando posibles papeles que desempeñar.

La economía colaborativa es una oportunidad demasiado grande para dejarla pasar. En mi opinión, ninguna empresa debería subestimar su poder, pues cuanto más asentado está un negocio, más posibilidades hay de que alguien ofrezca una alternativa que te hunda.

Tenemos que aprender a valorar lo que tenemos y a sacar provecho de todo, dando nuevos usos a espacios infrautilizados o a las capacidades residuales de nuestra producción, compartiendo con terceros activos y costes. Todas las empresas tienen delante una gran oportunidad para rentabilizar su intangible más valioso: el conocimiento. La nueva aldea es global, **las experiencias no se construyen en solitario**.

5. Ilusión

Esto te sonará *naif*, pero créeme que la ilusión en el proyecto, las ganas de ir más allá, son clave. Si algo nos diferencia de esas ranas, que solo saltan para evitar ser hervidas cuando la temperatura del agua sube de golpe, es que somos capaces de dar el salto por convicción, con ganas. Porque sabemos mirar a lo lejos.

Eso sí, recuerda que “perfecto” es enemigo de “bueno”. Si esperas a que todo sea redondo, tal vez se pase tu oportunidad. Acepta que solo el cambio está garantizado y que probablemente cuando domines una nueva herramienta o tecnología, de repente cambiará. Que esto no se acaba y no te queda otra que estar en permanente estado de cambio y aprendizaje.

Esto es lo que nos toca. Y se hace mucho más fácil si no olvidamos que **la tecnología no es lo único que marca la pauta. Importan sobre todo las personas.** Por ello, debes enfocarte en el valor que puedes ofrecer a tus clientes, aliados y otras empresas clave de tu sector. Cuanto más te centres en ayudarles a cumplir sus metas, más cumplirás las tuyas.

Y ten paciencia. El ROI (retorno de la inversión) en esto de lo digital es algo diferente del que estábamos acostumbrados. Jugamos mucho con lo intangible. No es fácil ni llega de modo inmediato. Pero confía, porque llega, te lo aseguro. Entretanto, no dejes de disfrutar del viaje.



Preguntas que debes hacerte antes de comprar tecnología

Hoy en día parece que casi nada puede hacerse con garantías de éxito si no incorporamos alguna aplicación. Para la pequeña empresa, sin apenas personal especializado en informática, **evaluar la idoneidad de cada tecnología es a veces una tarea de titanes.**

La nube ha reducido a cero la necesidad de invertir en equipamiento, porque se ofrece en un modelo de pago por uso

Cuando una aplicación tiene un gran alcance en el equipo o es funcionalmente compleja, lo mejor es plantearse una implementación por fases

La tecnología sin más rara vez es la solución. Es necesario acompañarla de un contexto de habilidades y procesos que le den sentido, y de un proveedor solvente y con experiencia

En el nuevo panorama compiten pequeños proveedores poco conocidos, que generan dudas sobre si sus servicios son los idóneos, o aplicaciones que se parecen en prestaciones pero que son muy distintas en precio. Y abundan quienes aseguran que tal herramienta acelerará nuestros resultados, cuando lo más seguro es que en tres meses aún estemos intentando ponerla en marcha.

Si bien es cierto que [la nube](#) ha reducido a cero la necesidad de invertir en equipamiento, porque se ofrece en un modelo de pago por uso, reconozcamos todos que comprar **cualquier nueva tecnología tiene sus riesgos**. Y es fácil meter la pata, bien porque resulte ser poco flexible, porque no podamos integrarla con lo que ya tenemos, porque surja una inesperada complejidad o simplemente porque nos sirva para poco o nada.

¿Cómo puede asegurarse una empresa de que su próxima compra será útil?

Para mí lo primero siempre es asegurarse de entender bien cuál es el problema que la herramienta va a resolver o qué nuevas oportunidades permitirá. Es un poco ingenuo pensar que podemos incorporar sin más una nueva aplicación y que no nos va a afectar, porque precisamente evaluamos incorporarla para que afecte. Pero queremos que lo haga solo en positivo: en la eficiencia, en los clientes y en las ventas.

Para ello, creo imprescindible conseguir el **apoyo del proveedor**. Garantías absolutas de éxito nunca hay. Sin embargo, aquí dejo las preguntas que yo haría a cualquiera a quien estuviese evaluando.

1. ¿Cómo se adapta esta aplicación en mi día a día?

Cada empresa es un mundo, de modo que todos tenemos alguna peculiaridad. Es necesario asegurarse de que una solución estándar nos vale, aun cuando no utilicemos todas sus capacidades. Si necesitamos algún nivel de personalización, debemos asegurarnos de que comprendemos del todo (y que así lo hace también el

proveedor) en qué consiste, qué acciones precisa por ambas partes y cuánto va a durar el proceso.

Puede que el vendedor diga que la configuración es rápida y fácil, y seguro que será así si la aplicación es estándar. En caso contrario, es necesario comprender las sutilezas, no vaya a ser que el proceso derive a lento y complicado y, como consecuencia, a costoso. Si tienes que salir de lo genérico, has de ver muy bien qué implica por ambas partes, y qué otros sistemas o aplicaciones pueden verse afectados.

2. ¿Cómo se integra con el resto de aplicaciones que ya tengo?

Aunque la integración funcional sea en apariencia fluida, ojo con la integración de “las tuberías”. Si los procesos informáticos no se hablan, el resultado no será ni de lejos todo lo eficiente que pudiera ser. La mejora en la productividad que promete la **transformación digital** se apoya en la utilización de toda la información de que dispones para tomar decisiones de negocio. Para ellos, tus datos tienen que fluir entre las aplicaciones, sin inundar a tu equipo con miles de paneles de control y cuadros de mando que dificultan una visión completa.

Asegúrate de que si no “enganchan” automáticamente, al menos la exportación y la agregación de los resultados de todas tus aplicaciones para el análisis es factible.

3. ¿Qué servicios y elementos de apoyo están incluidos?

Las aplicaciones son cada vez más sencillas y amigables, pero nunca la curva de aprendizaje tiende a cero. No dejes de preguntar por la formación que necesitas y el apoyo que te van a prestar. Solicita manuales, píldoras de uso y cualquier otro material formativo.

Para aplicaciones más complejas, la **formación** incluida es para mí elemento clave en la decisión. Tu equipo tiene que aprender no solo a utilizarla, sino a hacerlo de la

forma más eficiente para obtener el máximo rendimiento de la compra. Resolver dudas es clave, pero también lo es enamorar al personal que lo usa.

La mejor formación es la que se personaliza para tus propios procesos de trabajo. Y la más acertada es aquella que combina varios formatos (*online*, tutoriales, sesiones presenciales), para que puedas elegir la que mejor se adapta a tu estructura, porque en una pyme no se para por asistir a un curso. También vale la pena considerar la formación basada en mejores prácticas.

4. ¿Podemos llevar a cabo la implementación en etapas?

La mayoría de los proveedores proporcionan algún tipo de **período de prueba** para dar la oportunidad de probar la aplicación en tu propio entorno y valorar la usabilidad e impacto. Este enfoque es ideal para cuando la aplicación es sencilla y hay poca integración con los sistemas existentes. Sin embargo, para las implementaciones más complejas, un período de prueba rara vez es un buen modelo.

Cuando la aplicación tiene un gran alcance en el equipo o es funcionalmente compleja, lo mejor es plantearse una **implementación por fases**, bien por grupos de usuarios o bien por bloques de funcionalidad. Poder hacerlo no solo aumenta las probabilidades de éxito, sino que permite gestionar costes y riesgos asociados.

La tecnología sin más rara vez es la solución. Es necesario acompañarla de un contexto de habilidades y procesos que le den sentido, y **de un proveedor solvente y con experiencia**, que pueda enseñarte implementaciones parecidas. Aunque quizás el elemento que yo más valoro es su capacidad de escucha y su voluntad de adaptarse a ti. Y eso va en el espíritu, nunca en la aplicación.



Experiencia de cliente y mercado móvil

La evolución de la tecnología y de la sociedad está íntimamente unida, de la misma forma que **los retos y las oportunidades de la transformación digital son dos caras de la misma moneda**. El avance es dispar en términos de velocidad y profundidad del cambio. Las organizaciones se debaten en equilibrar la tecnología y sus prioridades de negocio en un camino productivo y colaborativo a partes iguales.

La tecnología es un medio, no un objetivo ni una estrategia

El director de marketing (CMO) es quien lidera la transformación digital en la mayoría de los casos

Todavía la mayoría de las empresas se plantean sus estrategias y realizan investigaciones sin incluir el mercado móvil

La realidad virtual, la inteligencia artificial o incluso los drones transformarán de forma radical el estilo de vida

La experiencia de cliente va ganando terreno –a la luz del proceso de compra o *customer journey*– inclinando así las prioridades hacia la visión cliente-céntrica, más allá de las soluciones de *software*. La estrategia para la transformación digital ha de trazarse sobre el análisis del momento actual y el conocimiento de las fases que toda organización enfrenta.

La transformación digital es el realineamiento de tecnología, modelos de negocio y procesos, dirigido a entregar **mayor valor a clientes y empleados para competir en la economía digital**. La tecnología es un medio, no un objetivo ni una estrategia. El objetivo de la digitalización es actualizar y mejorar la capacidad de las organizaciones para competir en la economía digital. El cambio, por tanto, debe girar en torno a la experiencia digital del cliente (DCX). Son algunas de las conclusiones del informe de Altimeter sobre el *Estado de las cosas en Transformación Digital en 2016*, que se basa en 500 entrevistas a líderes de la transformación digital y directivos responsables del cambio en sus organizaciones.

La democratización de la tecnología ha cambiado las dinámicas de mercado a través de las expectativas de clientes y empleados. La transformación digital solo puede lograrse mediante un propósito claro, visión y gente motivada. **Es necesaria una dirección centrada en la persona** y sustentada en la colaboración con otros departamentos. En caso contrario, este liderazgo limitará el alcance de la transformación digital. Por ejemplo, un CIO puede liderar el proceso y comprometer inversiones en tecnología digital sin poseer empatía con el cliente o sin tener en cuenta cómo las nuevas expectativas, preferencias y valores están cambiando el mercado de forma disruptiva. **El director de marketing (CMO) es quien lidera la transformación digital en la mayoría de los casos** (un 34%, frente al 27% los CEO y 19% los CIO) y sin embargo, si actúa solo, puede invertir en tecnología de marketing sin tener en cuenta el resto de la empresa.

Experiencia de cliente, principal impulsor de la transformación digital

La experiencia de cliente (CX) es el principal factor de impulso de la transformación digital. **Muchas empresas siguen centrándose en la tecnología para mejorar procesos**, sin tener en cuenta el punto de vista del cliente. Sin embargo, esa visión a través de la tecnología tiene sus limitaciones: en 2014 la mayoría de las empresas declaraban acometer la transformación digital para mejorar la experiencia de cliente; pero la realidad era que solo la cuarta parte de ellas estaba mapeando el proceso de decisión del cliente. En el año 2016 se ha notado un avance, pero la experiencia de cliente sigue estando más presente en las palabras que en las acciones. En este momento, según el informe de Altimeter, algo más de la mitad los profesionales que lideran la transformación digital ha dibujado los procesos de decisión de sus clientes, aunque todavía sólo la quinta parte lo hace para el móvil.

El freno a la transformación digital es frecuentemente la dispersión de las distintas iniciativas a lo largo y ancho de las compañías, por parte de distintos departamentos y responsables. El rol de un CDO (*Chief Digital Officer*) o un responsable de experiencia (*Chief Experience Officer*) está resultando innecesario, al asumirse estas responsabilidades por el resto de los directivos. El cambio en el comportamiento de los clientes suele ser un factor de consenso para empezar a trabajar en equipo en una misma dirección y **la madurez en el proceso de transformación digital suele alcanzarse con el alineamiento en torno a una visión holística de CX**. De ahí la importancia de la experiencia de cliente como factor impulsor de la transformación digital, aunque también hay otros factores potentes como la oportunidad de crecer en nuevos mercados o, por el lado de las amenazas, el incremento de la presión competitiva.

El móvil como impulsor y catalizador de la transformación digital

Como parte integrante del cambio de comportamiento del consumidor o, en general, del usuario, parece obvio que resulta imprescindible incluir el móvil. **El móvil no es solo un dispositivo; no es solo un canal de contacto, atención o venta**; el móvil es más que un conjunto casi infinito de oportunidades de relación

con el cliente (*touchpoints*). El móvil es un modo de vida o, al menos, la ventana por la que se ve y accede a los nuevos hábitos; rige el estilo de vida universal que ha adoptado la población mundial. Por obvio que parezca, todavía la mayoría de las empresas se plantean sus estrategias y realizan investigaciones sin incluir el móvil.

El móvil es el comienzo de casi todo aunque, en la mayoría de los casos, no es el final. La verdadera dificultad de tratar el móvil para definir una estrategia es que no se puede tratar como canal delimitado, como pudo hacerse en su día con el *retail*; ni siquiera se puede catalogar como canal. **El móvil es parte intrínseca del comportamiento**, prolongación de los deseos de satisfacer una necesidad y, como tal, puede considerarse punto de ignición de cualquier canal. Es el primer impulso tras la consciencia de esa necesidad o incluso la herramienta del usuario para definirla. Visto desde ese comienzo del proceso de decisión, el móvil es lo que habría querido tener cualquier investigador cualitativo hace veinte años: hablamos de entrar en las inquietudes del consumidor sin influir en las mismas. ¿Cómo no vamos a aprovecharlo?

El estudio del comportamiento móvil de manera aislada, sin embargo, puede convertirse en un conjunto desordenado de búsquedas, ubicaciones y navegaciones incompletas sin más sentido. Por eso es importante la trazabilidad de las acciones que comienzan en el móvil a través del resto de la cadena de decisión. **Es clave la integración de la estrategia móvil con el resto, como lo es la integración de digital y físico**. Idealmente, a nivel de ventas, es posible atraer al usuario en ese momento inicial (*mobile first*) e intentar llevarlo hacia otras áreas de decisión donde prevemos que se va a sentir cómodo para tomar la decisión, como puede ser la tienda física o la venta asistida por profesionales especialistas. En muchos casos, la posibilidad de influir en el resto del proceso de decisión depende de la capacidad de hacerlo desde el primer momento en que se conforma la propia necesidad.

Con una visión sostenible, la adaptación a los comportamientos a través del móvil aumenta la versatilidad de empresas y profesionales para integrar otros avances como la realidad virtual, la inteligencia artificial o incluso los drones, que

transformarán igualmente de forma radical el estilo de vida. El móvil es también, por tanto, un entrenamiento para adoptar la actitud de innovación constante, única capaz de llevarnos a la última etapa de la transformación, donde lo digital estará plenamente integrado hasta el punto de ser invisible y, al mismo tiempo, sustento de todo, como puede ser hoy la electricidad.

La transformación digital en 6 fases

Otro informe de **Altimeter** establece "*Las seis fases de la transformación digital*" como síntesis del proceso que atraviesan las organizaciones en lo que llaman la era del 'Darwinismo Digital', en la que la sociedad y la tecnología evolucionan con mayor velocidad que nuestra capacidad de adaptación. La utilidad de este tipo de pautas, más que como guía de procedimiento, consiste en **alentar la evaluación del estado de la transformación digital** en la propia organización **y el desarrollo de una estrategia** que contemple los retos que enfrenta la mayoría de organizaciones en este proceso. En definitiva, sirve para despertar ante un posible adormecimiento, fruto de asociar la digitalización al simple uso de algunas herramientas con apellido digital.

Paso 1: Inmovilismo

Las empresas piensan que la digitalización vendrá sola. Se manifiesta en la aversión al riesgo y la limitación del emprendimiento interno ('impredimiento'). No hay urgencia de cambio. Las normas y el gobierno inhiben la innovación. Se trata de crecer porque está programado, pero basándose en tamaño y eficiencia más que inspirado por el cliente.

Paso 2: Activación

Los agentes del cambio ven oportunidades y lideran experimentos en su área, a veces de manera aislada. No tienen un apoyo oficial. Prueban arriesgándose a equivocarse, pero amplían las fronteras y abren camino al programa oficial. Necesitan el apoyo de la dirección.

Paso 3: Formalización

La experimentación pasa a un nivel formal. Aparece la urgencia de cambiar la experiencia de cliente. Se unen agentes del cambio y adoptadores tempranos para hacer un proyecto.

Paso 4: Estrategia

Con el apoyo del Comité de dirección, la transformación digital se convierte en prioridad para la empresa. Se establecen objetivos a corto y largo plazo, al servicio de los cuales se orientan tecnología, inversiones y procesos. La experiencia de cliente se convierte en catalizador del cambio y los canales, físicos y digitales, se retroalimentan.

Paso 5: Convergencia

La transformación está en el ADN de la empresa. Se forma un equipo multidisciplinar que lleva la transformación digital más allá de la experiencia de cliente, afectando todas las áreas de la empresa. La gestión de los grupos de interés es más clara al tomar como referencia el proceso de decisión que se ha establecido para cada segmento.

Paso 6: Cultura de innovación

Lo digital ya no es una fase, sino la forma en que la empresa compite. Se establecen los roles y procesos para la innovación constante.



La nube: cinco ventajas competitivas

A menudo se habla de *cloud computing*, en todos los ámbitos, en diferentes entornos y por supuesto también en el empresarial, pero a pesar de ser un tema cada vez más recurrente, **pocas empresas conocen las verdaderas ventajas competitivas de trabajar en la nube** y menos todavía se atreven a dar el salto.

Las aplicaciones en la nube permiten compartir archivos con otros usuarios, ahorrando tiempo para las gestiones verdaderamente importantes

Mediante los servicios de respaldo en la nube, las copias de seguridad de los ficheros son automáticas, periódicas y no ocupan espacio

La nube permite el acceso a la información de toda tu empresa desde cualquier lugar y cualquier dispositivo, fijo o móvil

Con una página web los negocios se convierten en un escaparate a nivel global

Los beneficios que aporta la nube a cualquier negocio son clave para competir en el mercado actual, pero también es fundamental que ese salto a la nube se haga de la forma más sencilla.

Vamos a detallar **cinco sencillas ventajas** que desmontarán algunos de los “falsos mitos” que existen sobre la eficiencia y seguridad del trabajo en la nube.

1. Trabajo colaborativo

Tienes a tu alcance una nueva forma de gestión que permite atender de manera más eficiente y personalizada a tus clientes, dedicándoles el tiempo que se merecen. Gracias a las aplicaciones en la nube podrás compartir archivos con otros usuarios, **ahorrando tiempo para las gestiones verdaderamente importantes**, lo que redundará en una mejora significativa de la productividad.

2. Movilidad

Dispones de acceso a la información de toda tu empresa **desde cualquier lugar y cualquier dispositivo, fijo o móvil**. Además con las herramientas colaborativas en la nube podrás organizar reuniones virtuales a distancia, compartiendo escritorios, evitando así **desplazamientos innecesarios**, lo que facilita una gestión mucho más eficiente del negocio.

3. Un escaparate en Internet

Con las aplicaciones de presencia en Internet tendrás la oportunidad de **dar a conocer tu negocio** al mercado como si de un escaparate se tratase, conocer mejor a los clientes y personalizar tu oferta, reducir costes fijos y contar con un número cada vez más amplio y flexible de potenciales clientes.

4. Atención profesional

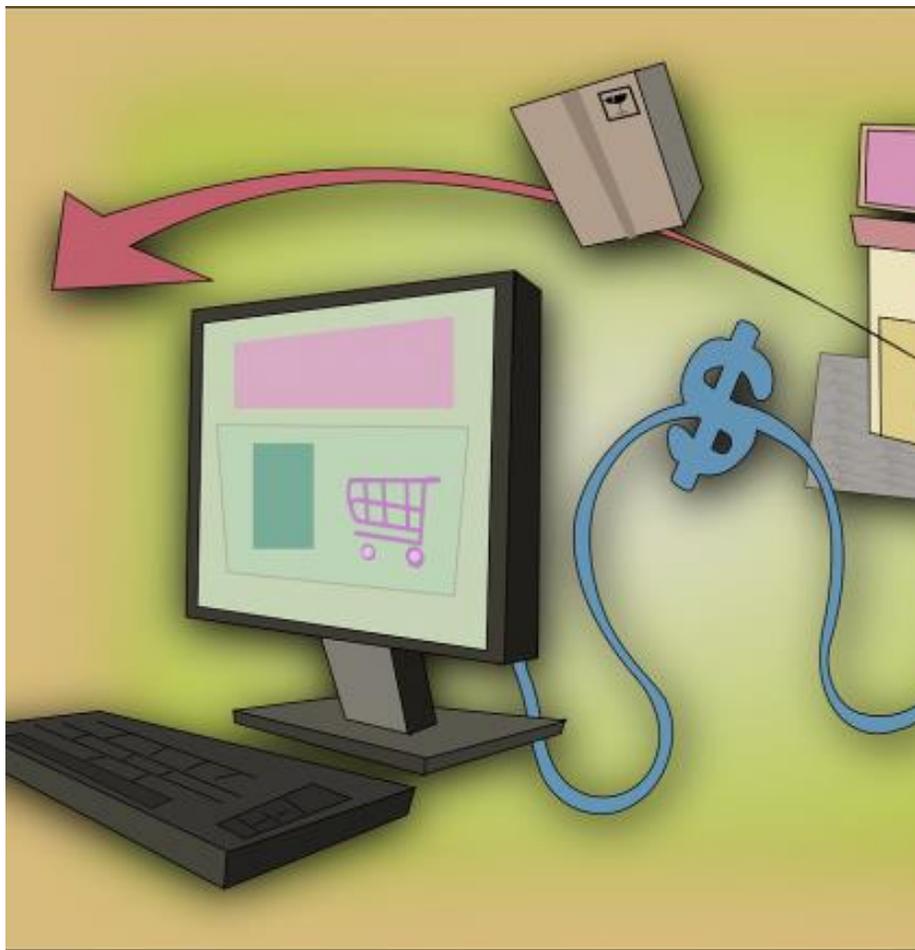
Frente a las prestaciones de una centralita tradicional, con la **centralita en la nube** podrás atender a tus clientes y proveedores desde cualquier dispositivo y gestionar las llamadas para que la atención sea siempre la más adecuada, sin perder ni un solo

contacto. Además **ahorrarás en costes de equipamiento, espacio físico** en tu oficina y contarás con una infraestructura siempre actualizada.

5. Protección fiable del negocio

Toda la información más valiosa de tu empresa siempre estará protegida frente a virus, ataques informáticos, robos, destrucción o borrados accidentales. Además gracias a los servicios de **respaldo en la nube**, las **copias de seguridad** de tus ficheros son **automáticas**, periódicas y no ocupan espacio.

Para cubrir todas las necesidades actuales de la pequeña y mediana empresa, Movistar ha diseñado una completa oferta que abarca desde [Fusión Pro](#) hasta Movistar [Fusión Empresas](#) para pymes con necesidades de comunicación más complejas.



Tienda 'online': diez pistas para vender más

Internet continuará sumando consumidores en 2017, pero cada vez va a ser más exigente derivar tráfico hacia las tiendas independientes. Los grandes operadores dominan la Red con sus estructuras y maquinaria publicitaria, por lo que el pequeño debe extremar el cuidado de todos los factores por él controlables.

Un eCommerce debe mostrarse como un entorno seguro para la navegación y la compra

El pequeño dato (*small data*) gana preeminencia frente a la tiranía de la gran estadística del *big data*

Las grandes plataformas de venta online (*marketplaces*) van a seguir siendo el gran aliado del pequeño operador

Las fichas de producto deben enriquecerse añadiendo vídeos y enlaces que aporten más información práctica

1. **Mejora de la velocidad de carga de la web.** Por cada segundo que una web incrementa su tiempo de carga, mejora en el 27% la tasa de conversión. Se trata de un cálculo del operador especializado Websale, que incluye la optimización de la carga de página como uno de los objetivos prioritarios para los *eCommerce* en el año que comienza.
2. **Optimización para dispositivos móviles.** No es precisamente novedosa, pero la segunda recomendación de Websale es de imprescindible cumplimiento para las tiendas *online* que aspiren a consolidarse: sin una óptima navegación en *smartphone* o tableta hay poco que hacer. Recordando el [Estudio de eCommerce de España 2016](#) de IAB Spain, el 29% de los usuarios utilizaron su terminal telefónico y el 19% su *tablet* en sus compras, si bien estos dispositivos tuvieron un papel mucho más importante en el proceso de información y decisión de la compra. Otro aspecto que no hay que pasar por alto es la influencia de las webs *responsive* en el SEO del *eCommerce*, sin duda uno de los criterios que más premian los buscadores.
3. **[Marketplaces](#), un eslabón necesario.** Las grandes plataformas de venta *online* van a seguir siendo el gran aliado del pequeño operador. Y no solo en las fases iniciales de desarrollo de negocio -ganar notoriedad de marca y captar tráfico web-, también como un canal auxiliar de venta estable y complementario a la propia plataforma de venta. Un hecho que exige de una estrategia e inversiones individualizadas, esfuerzos encaminados a dar visibilidad a esta oferta en estos gigantescos grandes almacenes.
4. **Uso del [small data](#) como detector de tendencias.** El pequeño dato gana preeminencia frente a la tiranía de la gran estadística del *big data*. Se trata de detectar esos datos que anticipan tendencias del usuario, para darle una rápida respuesta, un concepto puesto de moda por Martin Lindstrom en su libro "*Small data*" (Deusto, 2016). En la medida en que se actúe con rapidez, el *eCommerce* será capaz de dotar de mayor emoción a la compra.
5. **Individualizar la venta.** Fruto del análisis del *big data* y de la utilización de herramientas de inteligencia artificial, la venta *online* debe responder a las

demandas del consumidor. Hablamos de la implementación de **bots** de asistencia virtual, que conversen con el cliente para resolver al momento demandas puntuales; de motores de recomendación, que sugieran productos seleccionados en función de su historial de compra y navegación; de acciones de marketing segmentadas, con ofertas y descuentos personalizados...

6. **Emisión de vídeos en directo.** Las plataformas de retransmisión de vídeos en tiempo real –Periscope, Twitter o Facebook, por ejemplo- han sido uno de los grandes triunfadores del pasado año, y su influencia debe consolidarse y crecer en este que ahora comienza. Convocar a los usuarios a través de estas emisiones para la presentación de productos y demostraciones es otra de las tendencias al alza para los *eCommerce*, unas emisiones que deben ser cuidadas y prácticas, proponiendo un descuento o promoción especial a los participantes como disparador de compra.
7. **Información enriquecida.** El consumidor quiere saber más. La ficha de producto debe enriquecerse añadiendo vídeos y enlaces que aporten información práctica sobre el producto o servicio, siempre prestando atención a generar un bucle de navegación que devuelva al cliente a la plataforma de venta. No hay que olvidar el poder de la recomendación de otros usuarios, comentarios y opiniones que hay que incentivar y mostrar de forma relevante.
8. **Hacia la tienda virtual.** Unos 100 millones de consumidores comprarán en webs con entornos de realidad virtual (VR) en 2020, según afirma la consultora tecnológica Gartner para este año. Y 2017 parece marcar el pistoletazo de salida para un cambio que promete ser tan apasionante como aún incierto, habrá que estar atentos a las acciones de los grandes operadores, de hecho uno de cada cinco empezará a trabajar en los próximos meses en este objetivo, también según predicción de Gartner. De momento Alibaba ya ha hecho públicos sus próximos movimientos, leo que en la tienda con tecnología VR en la que trabaja será suficiente un simple movimiento de

cabeza del usuario para confirmar la orden de compra: sin duda nos esperan nuevas experiencias como consumidores.

9. **Realidad aumentada para experimentar con el producto.** Las experiencias puestas en marcha tratan de acercar las bondades del uso del producto al cliente. Lo más publicitado son una especie de espejos virtuales que permiten ver cómo sienta la ropa o accesorios de moda en la pantalla del dispositivo, probar cosméticos, o comprobar si favorecen unas gafas a tu rostro o un reloj a tu muñeca. La industria de la decoración también experimenta permitiendo ubicar su mobiliario en el salón de casa con unos pocos clics. Habrá que esperar a ver si el consumidor identifica en estos sistemas una ventaja de compra.
10. **Ofrece seguridad.** Además de serlo, tu *eCommerce* debe mostrarse como un entorno seguro para la navegación y compra. El usuario premia con su fidelidad a los entornos protegidos, por lo que es obligado invertir en sistemas que protejan la información de los usuarios y en métodos de pago reconocibles por él, una información que debe mostrarse en la web de forma preferente.



La tablet como herramienta de trabajo en la empresa

No deja de sorprenderme el hecho de que a la hora de adquirir una *tablet*, soltemos billetes verdes o incluso morados sin apenas pestañear, para luego **racanear hasta lo indecible en las aplicaciones que adquirimos**. Y eso que son precisamente las aplicaciones que utilizamos las que sacan o no todo el partido a nuestro nuevo y flamante terminal profesional.

Las *tablets* han evolucionado y comienzan a salir del hogar para tomar posiciones en las empresas con dispositivos cada vez más ligeros y mejor conectados

La nube permite guardar todos los archivos o documentos y acceder a ellos desde cualquier lugar y desde cualquier dispositivo, móvil incluido

Las pymes españolas se sitúan a la cabeza en la penetración de *tablets* en Europa

La *tablet* permite cumplir el viejo sueño de todo empresario: no dejar ni un cliente sin atender, llame a la hora que llame

La *tablet* se impone como **herramienta de trabajo en la pequeña y mediana empresa**. Y no solo por la [movilidad](#) que proporciona. TENGAS que salir de la empresa o no para hacer tu trabajo, permite cumplir el viejo sueño de todo propietario de un negocio: no dejar ni un cliente sin atender, llame a la hora que llame.

Las pymes españolas lo han “pillado”. No en vano, se sitúan a la cabeza en la penetración de *tablets* en Europa. Han descubierto su enorme potencial constatando un impacto positivo en sus cifras de productividad. Y es que, a medida que los nuevos consumidores “hiperconectados” impulsan la transformación digital de las empresas, exigen de su personal atención permanente, respondiendo en cualquier momento y desde cualquier lugar.

Las *tablets* han evolucionado y comienzan a salir del hogar para tomar posiciones en las empresas con **dispositivos cada vez más ligeros y mejor conectados** y mayores “opciones PRO”, como teclados, sistemas operativos propios del entorno PC o elementos de seguridad corporativa. Junto a ellas, los dispositivos “dos en uno” con productividad de portátil y más batería son cada vez más utilizados, bien como dispositivos complementarios o incluso ocupando el lugar del portátil como el eje en torno al que gira el nuevo entorno de trabajo.

Nos encontramos, pues, ante dispositivos potentes, que no solo no tienen nada que envidiar a un PC, sino que lo superan con creces. Pero se quedarán en agua de borrajas como simples navegadores y receptores de correo electrónico, si no **instalamos las aplicaciones adecuadas**.

¿Y cuál sería “póker de ases” de **aplicaciones para trabajar absolutamente imprescindibles** que permiten sacar el máximo partido a una tableta profesional?

Un disco duro en la nube

Para **guardar tus archivos o documentos y acceder a ellos desde cualquier lugar y desde cualquier dispositivo**, móvil incluido. Hoy tenemos disponible una amplia gama de servicios de almacenamiento *cloud*, los hay de todos tipos y precios, incluso gratuitos. A la hora de seleccionarlo, yo pediría dos cosas: un proveedor solvente que cumpla la LOPD y declare dónde tiene sus servidores y capacidades de integración con tus herramientas informáticas de uso frecuente. Creedme que hay

diferencia entre un “almacén” que se integra como una carpeta más en el escritorio y otro al que se accede exclusivamente a través del navegador. Porque los archivos en sí no aportan nada sin la aplicación que los abre, ¿no?

Ofimática *online*

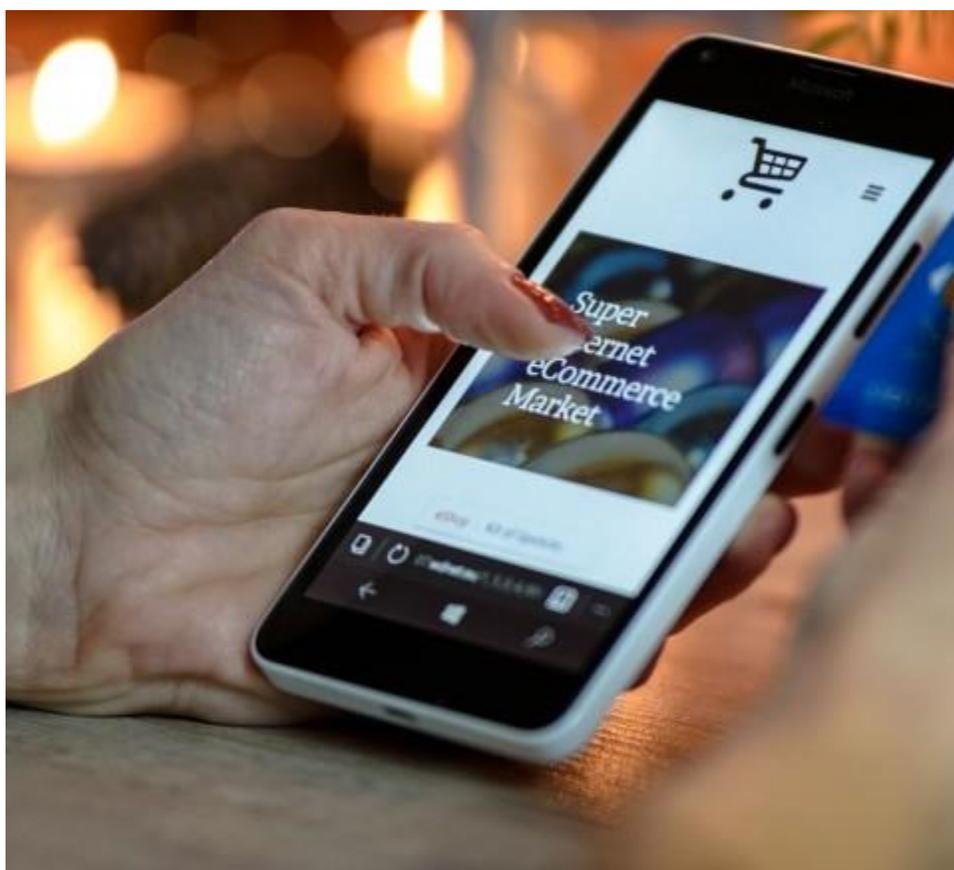
Solo sacarás el máximo partido del entorno *online* si llevas también tus aplicaciones a este entorno. El modelo de aplicaciones en la nube o SaaS tiene indudables ventajas. Y el mejor, a mi juicio, es que [te olvidas de mantenimientos y cambios de versiones](#). Siempre al día, ligeras y funcionando. El proveedor se encarga.

Capacidades avanzadas de comunicación

Parece que con el correo electrónico y el Whatsapp, junto con el cada vez más desterrado teléfono, tenemos de sobra. Y puede que sea así, pero por qué no instalar también una aplicación avanzada de comunicación (Skype for Business) que incluya mensajería, reuniones virtuales y uso compartido de la pantalla en una sola aplicación. Imagínate lo que ahorras en costes y en tiempo de desplazamientos pudiendo **reunirte hasta con 250 personas**, aunque no tengan esta aplicación, pues lo único que tus invitados necesitan es un teléfono o una conexión a Internet.

Elementos de seguridad

Y no tanto porque puedas sufrir un ataque que afecte a datos vitales para tu negocio, sino por una cuestión mucho más pueril. Las *tablets* se pierden, “se distraen” o se rompen mucho más que los portátiles e indiscutiblemente muchísimo más que un PC fijo. **Por ello, es vital un elemento que te [permita bloquearlo y recuperar tus datos](#) en caso de accidente del dispositivo.**



Soluciones digitales para los nuevos hábitos de consumo

La movilidad y el uso de soluciones *cloud* están transformando el concepto de [puesto de trabajo](#), lo que impacta no solo en nuestra forma de trabajar, sino también en nuestra actitud como consumidores.

Los hábitos de los consumidores están cambiando, debido al incremento de la conectividad y la evolución imparable de los *smartphones* y otros dispositivos móviles

Un micromomento es cada uno de los instantes en los que un usuario mira el móvil para hacer una consulta rápida, enviar un mensaje o hacer una foto.

Las consultas al móvil suelen durar entre 30 y 90 segundos, y de media cada usuario las realiza unas 150 veces al día

¿Cómo han cambiado nuestros hábitos de consumo?

Tenemos muchos informes a nuestra disposición que prueban que los hábitos de los consumidores están cambiando. Esto se debe al incremento de la conectividad y la evolución imparable de los *smartphones* y otros dispositivos móviles. Si hacemos una reflexión sobre nuestros hábitos de compra y consulta con dichos dispositivos, llegaremos a la definición de “[micromomento](#)”.

¿Qué es un “micromomento”? Es cada uno de los instantes en los que miramos el móvil para hacer una consulta rápida, enviar un mensaje o hacer una foto. En términos de consumo, puede implicar hacer una búsqueda para llegar a un establecimiento, realizar una comparativa de artículos rápida o buscar opiniones y reseñas de un servicio. Estas consultas suelen durar entre 30 y 90 segundos; y de media pueden llegar a realizarse **150 veces al día por usuario**.

¿Cómo afectan estos cambios a nuestro negocio?

Si gestionamos un negocio, deberíamos preguntarnos si nuestros clientes (o mejor, nuestros futuros clientes) pueden llegar a nosotros a través de estos “micromomentos”. Para ello, tendremos que evaluarnos, empezando por las cuestiones más básicas:

- ¿Tenemos página web?
- [¿Esta web se adapta correctamente a dispositivos móviles?](#)
- [¿Cómo gestionamos nuestro posicionamiento en buscadores?](#)
- [¿Cuál es nuestra reputación en redes sociales?](#)
- ¿Cómo mantenemos a nuestros clientes informados de nuestras ofertas y promociones?
- ¿Nos conviene contar con una aplicación móvil para nuestro negocio además de tener una web?

Con respecto a la última cuestión, para aumentar nuestra visibilidad en el ecosistema móvil, contamos con varias opciones. Una de las más interesantes sería

el **mundo de las aplicaciones** móviles. Para crear una aplicación de negocio existen varias opciones, Movistar en concreto cuenta con el servicio [Upplification](#).

¿Cómo puede ayudar una *app* propia a un negocio?

Muy fácil, en el caso de [Upplification](#), podremos realizar la *app* para nuestro negocio y hacer que esté disponible en los dos *marketplaces* mayoritarios (iOS y Android). A través de esta *app* podremos comunicar novedades sobre nuestros productos con notificaciones *push*, así como actualizar nuestro catálogo, gestionar reservas o integrar nuestra pasarela de pago y vender nuestros servicios en dispositivos móviles. Todo esto nos ayudará a posicionarnos en un lugar diferenciado con respecto a nuestra competencia y a convertirnos en referente para nuestros clientes.

En definitiva, adoptando una solución de este tipo podremos fidelizar a nuestros clientes y diferenciarnos de la competencia. Al fin y al cabo, **el 90% de los españoles tiene *smartphone* y el 40% compra desde dispositivos móviles**, una tendencia que año a año aumenta y de la que podemos beneficiarnos.

Este tipo de soluciones forman parte del conjunto de herramientas *cloud* que ayudan a las empresas a adaptarse a la vorágine del mercado actual, donde el consumidor marca las pautas de la relación con las empresas. Iniciativas como [Go To Cloud](#) facilitan el camino a las pymes, poniendo a su disposición de manera sencilla aquellas herramientas que mejoran su día a día en el negocio.



Fidelización de clientes: cómo lograrla

Para poder efectuar [acciones de fidelización](#), es imprescindible tener un **estricto control y evaluación de los clientes existentes y de su comportamiento**, además del mayor número de datos posible sobre el usuario, tanto a nivel personal como de consumo; de esta forma, las acciones que se emprendan podrán dirigirse de una forma mucho más efectiva.

Es importante animar al cliente a que rellene los datos necesarios y acepte la posibilidad de recibir comunicaciones en el futuro

La 'gamificación' favorece un mayor *engagement* y una relación más duradera y cercana entre la marca y el usuario

El envío de correos electrónicos masivos a una base de datos sin segmentar puede tener efectos muy negativos y provocar bajas en las suscripciones

Las redes sociales permiten mantener y mejorar la relación directa con los clientes

1. Cuenta de usuario

Muchos clientes prefieren realizar las transacciones sin tener que rellenar extensos formularios con datos que realmente no son relevantes, así pues, algunos comercios electrónicos optan por la posibilidad de finalizar la transacción con usuarios que se conectan como “invitados”, utilizando los datos suministrados de otras plataformas como pueden ser PayPal, Facebook, etc.

La posibilidad de realizar compras sin crear una cuenta de usuario acorta mucho el *checkout*, pero por otro lado, el *eCommerce* carece de una cuenta relacionada con el usuario, con los datos imprescindibles para poder efectuar cualquier campaña de fidelización.

Es importante **animar al cliente a que rellene los datos necesarios** y que acepte la posibilidad de recibir comunicaciones posteriores, con el fin de poder **mantener el contacto en el futuro**. Incorporar algún tipo de información acerca de las ventajas de la creación de una cuenta de usuario puede ayudar a que los clientes accedan a rellenar formularios y permanecer así en contacto con nosotros más allá de la primera transacción realizada.

2. ‘Gamificación’

La introducción de algún tipo de [juego de recompensas](#) es una de las estrategias que puede ser usada **para que los clientes retornen a la misma web** a efectuar nuevas compras o se animen a recomendarla a otros usuarios, con el fin de ganar puntos o ventajas en futuras transacciones.

La ‘gamificación’ en los entornos *eCommerce* puede llegar a convertir tareas aburridas en algo divertido y motivador, a la vez que se convierte en un **factor diferenciador frente a la competencia**. Existen en la actualidad multitud de empresas especializadas en ‘gamificación’. Mediante los recursos que ofrecen es posible diseñar programas a medida que promuevan las acciones que deseamos, ya

sean nuevas compras, [leads](#), registros, divulgación de contenidos, aumento de usuarios en la comunidad, etc.

Con la introducción del juego se favorece un mayor **engagement** y la relación entre una marca y el usuario es más duradera y cercana.

3. Envío de *newsletters* o correos electrónicos promocionales

Aunque se ha abierto un debate sobre la efectividad de los [mailings](#) de forma constante, es cierto que si las bases de datos están correctamente segmentadas, continúan siendo un medio importante para mantener activa la base de datos de usuarios y **conseguir mayor número de transacciones**. El envío de correos electrónicos masivos a una base de datos sin segmentar **puede tener efectos muy negativos** y provocar bajas en la suscripción de los usuarios.

Es importante cumplir una serie de requisitos a la hora de diseñar campañas de *email marketing*, para que no sean un esfuerzo en vano y una inversión sin un retorno de la inversión claro (ROI). Para conseguir [newsletters más efectivas](#), es importante mezclar contenidos que incluyan aspectos como los siguientes:

- Ofertas, descuentos y promociones.
- Ideas y trucos.
- Tendencias relativas al producto o servicio.
- Novedades sobre la empresa o sobre los productos que comercializa.
- Enlaces de interés en función del *target* de cliente.

Se debe evitar diseñar una *newsletter* únicamente con fines comerciales, puesto que en la mayoría de los casos se consideran **spam** o simplemente son ignoradas por el usuario.

Es fundamental también que todo *mailing* contenga la opción de compartir el contenido, contactar con el remitente o dar de baja la suscripción, así como informar al usuario de la procedencia de la información y el porqué está recibiendo ese correo electrónico.

Asimismo, analizar los días y el horario en que se realiza el envío de correos puede ser de gran ayuda para **mejorar los ratios de apertura** de correos y su efectividad.

4. Ofertas y descuentos

A menudo los comercios electrónicos trabajan con márgenes realmente ajustados, aun así, **ofrecer algún tipo de descuento a los usuarios que no han realizado compras** durante un tiempo concreto puede ser un buen sistema de fidelización, animando a los clientes a volver a visitar esa web.

Esta tarea puede realizarse manualmente si se trata de bases de datos pequeñas o bien de forma automática con la ayuda del CRM, que identificará cuándo los usuarios deben recibir este tipo de estímulos en función de los datos registrados.

5. Redes sociales

Las redes sociales son un elemento destacado en la fidelización de los clientes, ya que permiten mantener y mejorar la **relación directa** con ellos.

Mantener las redes sociales vivas, anunciando promociones o novedades **incrementa la fidelidad de los clientes** hacia la marca, a la vez que promueve la divulgación de contenidos atrayendo nuevos usuarios a través de recomendaciones.

Es importante mantener un nivel adecuado de publicaciones, con el fin de **llegar al mayor número de fans posibles**. Asimismo, hay que atender todas las cuestiones que se planteen entre los seguidores y la marca, contestando a cualquier tipo de

pregunta o cuestión y resolviendo de forma rápida los problemas que planteen los seguidores.

6. Análisis de los productos consumidos

Algunas tiendas *online* comercializan productos que, por su propia naturaleza, son de uso recurrente o requieren productos complementarios.

Analizar qué productos han adquirido los clientes anteriormente puede ser un dato esencial. El contacto directo y estudiado en cuanto a tiempo transcurrido y producto consumido es un factor esencial para ofrecer en cada momento lo que el usuario quizás necesita, ajustando así el contenido.

Contactar con el cliente a través del correo electrónico o las redes sociales de forma personalizada, ofreciendo el producto o servicio adecuado en función de su [comportamiento en compras anteriores](#) es, sin duda, un factor de recurrencia y fidelización muy destacable, que siempre hay que tener en cuenta.

Autores



Raúl Alonso lleva más de dos décadas como periodista especializado y cronista singular de la empresa española. Experto en distribución comercial y emprendimiento, su grabadora ha tomado nota de los sueños, reflexiones y logros de cientos de empresarios, unas conversaciones que quedan reflejadas en publicaciones como *Emprendedores*, *Forbes* o *El Dominical de El Periódico de Catalunya*.

Raúl Alonso

 [@raulalonsoenlared](https://twitter.com/raulalonsoenlared)

 www.tormo.com

Artículos en este libro:

- [¿Avanza tu empresa en la digitalización?](#)
- [Tienda 'online': diez pistas para vender más](#)



Virginia Cabrera es ingeniera de Telecomunicaciones y ha trabajado en el grupo Amper y en distintas áreas de Telefónica. Actualmente es responsable de Desarrollo de Negocio para pymes en Telefónica España.

Virginia Cabrera

 [@vcnocito](https://twitter.com/vcnocito)

 www.balcon40.com

Artículos en este libro:

- [El negocio digital: cinco pasos previos](#)
- [Cómo planificar la transformación digital](#)
- [Digitalización: preguntas inquietantes que nos ayudan a decidir](#)
- [La tablet como herramienta de trabajo en la empresa](#)
- [Preguntas que debes hacerte antes de comprar tecnología](#)



Mónica Camerino es licenciada en Económicas con Master en Marketing y Comunicación por la escuela de negocio CUOA-Italia. Ha trabajado en el área de Marketing de distintas multinacionales en el extranjero (Renault Italia, American Express y Telecom Italia). Hace 15 años decidió instalarse en España, donde ha colaborado en proyectos de distintas operadoras de telecomunicaciones. Actualmente se ocupa de la Comunicación en el ámbito de la propuesta de valor para las pymes en Telefónica España.

Mónica Camerino

Artículos en este libro:

- [La nube: cinco ventajas competitivas](#)



Andreu Esteve es licenciado en Economía por la Universidad de Valencia. Forma parte del equipo de Marketing Empresas de Telefónica y está especializado en las soluciones *cloud computing* y en marketing digital.

Andreu Esteve

 [@andreuej](https://twitter.com/andreuej)

Artículos en este libro:

- [Soluciones digitales para los nuevos hábitos de consumo](#)



Roberto García es ingeniero de Telecomunicaciones por la UPM, diplomado en Administración y Dirección de Empresas en la UNED y MBA Executive por el IE. Se inició profesionalmente en un área de soporte técnico de Lucent Technologies, aunque pronto su trayectoria derivó hacia el Marketing. Tras más de 10 años como Product Manager de varios servicios de correo y mensajería en Telefónica, actualmente trabaja como responsable de la Oferta Global para pymes en Telefónica Digital.

Roberto García

 [@72rge](https://twitter.com/@72rge)

Artículos en este libro:

- [Transformación digital: una urgencia del presente](#)



Andrés Macario

Andrés Macario es director general de Vacolba, *partner* de negocio orientado a la venta en el entorno digital. Andrés está muy presente en el mundo digital a través de su blog Andresmacario.com, donde ofrece consejos para la transformación digital de las organizaciones y pautas para ser CEO digital.

 [@andresmacariog](https://twitter.com/andresmacariog)

 andresmacario.com

Artículos en este libro:

- [Experiencia de cliente y mercado móvil](#)



Javier Pérez Caro es consultor de *management*, profesor, conferenciante, mentor de *startups* en @OpenFuture_And (#ElCubo, #LaFarola, #ElCable), #SmartAgro, *blogger*, #MTB.

Javier Pérez Caro

 [@javierperezcaro](https://twitter.com/javierperezcaro)

 www.nuevoviernes-nuevolibro.es

Artículos en este libro:

- [La madurez digital de las empresas españolas](#)



Alicia Pomares ha trabajado durante 20 años en empresas de selección de personal, búsqueda de directivos y consultoría de RR.HH., hasta que inició su propio proyecto. Fundó Humannova -consultoría dedicada a la transformación cultural de las organizaciones- hace casi 6 años con otros socios. Es autora del blog "Serendipia", en el que habla de las nuevas tendencias de RR.HH. en la sociedad conectada, coautora del libro "Liderazgo e innovación 2.0" y autora del libro "Conectar talento, proyectar eficacia".

Alicia Pomares

 [@AliciaPomares](https://twitter.com/AliciaPomares)

 serendipia2.wordpress.com

Artículos en este libro:

- [Los nuevos retos de la gestión del talento en la era digital](#)



Lluís Serra es profesor en Marketing Digital, Comercio Electrónico, Redes Sociales y OmniChannel en la Universidad de Barcelona, Universidad Pompeu Fabra, Universidad Politècnica de Catalunya, Generalitat de Catalunya, Inesdi (Digital Business School), Barcelona Activa, Diputació de Barcelona, Càmera de Comercio de Barcelona y de Terrassa. Formador de Nuevas Tecnologías, Mejora Personal y Profesional, Liderazgo y Técnicas de Venta enfocado a personas y empresas. CEO & Fundador de Lluís Serra Training Group y Teoría Diagonal. Conferenciante, asesor y provocador digital.

Lluís Serra

 [@lluís_serra](https://twitter.com/@lluís_serra)

 www.lluisserra.com

Artículos en este libro:

- [Fidelización de clientes: cómo lograrla](#)



Carmen Urbano es emprendedora desde 2001. Actualmente es International eBusiness Manager en la UNTIC de INYCOM. Está acreditada como consultora de ICEX España para sus programas de apoyo a la internacionalización de pymes. Es Master Internacional MBA, Técnico en Comercio Exterior y Master en International eBusiness en curso. Formadora en foros relacionados con la internacionalización y conferenciante con experiencia en UE y Latinoamérica. Miembro de TopTen Business Management y docente de la E.O.I. Mentora en la Asociación Generando Futuro.

Carmen Urbano

 [@carmenurbano](https://twitter.com/@carmenurbano)

 www.carmenurbano.com

Artículos en este libro:

- [Transformación digital para la internacionalización](#)

Información de copyright

Las opiniones expresadas en este libro son de los autores y no necesariamente representan la postura de Movistar, empresa responsable de la publicación.

 **creative commons** Reconocimiento -No Comercial 2.5 España (CC BY-NC 2.5 ES)

Textos:

- [Raúl Alonso](#)
- [Virginia Cabrera](#)
- [Mónica Camerino](#)
- [Andreu Esteve](#)
- [Roberto García](#)
- [Andrés Macario](#)
- [Javier Pérez Caro](#)
- [Alicia Pomares](#)
- [Lluís Serra](#)
- [Carmen Urbano](#)

Imágenes: pixabay, Leandro Miranda, Global Panorama, Bryan McDonald, Steve Johnson.

Madrid, marzo de 2017