

2016 n° 24

# USO

**d+i** desarrollando ideas

LLORENTE & CUENCA



## LA **TRANSFORMACIÓN** *digital*

## DESARROLLANDO IDEAS

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

Desarrollando Ideas es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente. Porque la realidad no es blanca o negra existe Desarrollando Ideas.

## UNO

UNO es una publicación de Desarrollando Ideas dirigida a clientes, profesionales del sector, periodistas y líderes de opinión, en la que firmas invitadas de España, Portugal y América Latina, junto con Socios y Directivos de LLORENTE & CUENCA, analizan temas relacionados con el mundo de la comunicación.

Con el apoyo de:



---

---

**DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN:**  
Desarrollando Ideas de LLORENTE & CUENCA

**CONCEPTO GRÁFICO Y DISEÑO:**  
AR Difusión

**ILUSTRACIONES:**  
Marisa Maestre

**IMPRESIÓN:**  
naturprint.com

Impreso en España  
Madrid, mayo 2016

---

Desarrollando Ideas no asume necesariamente como suyas las opiniones vertidas en los artículos de los colaboradores habituales e invitados de UNO.

[WWW.DESARROLLANDO-IDEAS.COM](http://WWW.DESARROLLANDO-IDEAS.COM)  
[WWW.REVISTA-UNO.COM](http://WWW.REVISTA-UNO.COM)





Todos los derechos reservados.  
Queda terminantemente prohibida  
la reproducción total o parcial  
de los textos e imágenes contenidos  
en este libro sin la autorización expresa  
de Desarrollando Ideas.

# SUMARIO

2016 Nº 24

4

QUIÉNES **SON** LOS **colaboradores**

8

LA **TRANSFORMACIÓN digital**

11

**CIUDADANÍA digital**

14

**AGENDA DIGITAL** CON  
SENTIDO **ciudadano**

17

**PREPARARSE** PARA LA **revolución**

20

LA **CONVERGENCIA** DEL  
MUNDO **físico** Y **digital**

23

**DISRUPÇÃO** DIGITAL  
NO **Marketing** E **Comunicação**

27

**SOÑANDO** HOY  
LAS **ciudades** DEL **mañana**

29

HACIA UNA **NUEVA**  
REALIDAD **transformada**

31

TENDENCIAS DE LA **NUEVA ECONOMÍA**,  
**paradigmas** EN LA ERA **Digital**

35

EL SECRETO DE PONER A LAS **PERSONAS**  
EN EL CENTRO DE LA **transformación** DIGITAL

39

A **TRANSFORMAÇÃO** DIGITAL  
QUE **começou** HÁ 30 ANOS

43

LA **TRANSFORMACIÓN** DIGITAL  
EN **Unidad Editorial**

46

**CTI** VS **CIO**

49

EXPERIENCIAS **DIGITALES**  
PARA EL **consumidor actual**

51

**TRANSFORMACIÓN** DIGITAL  
EN LA **Administración** PÚBLICA

55

ALTO IMPACTO, **TECNOLOGÍA**  
Y LAS CLAVES DEL ÉXITO EN LA ERA  
DE LA **transformación** DIGITAL

58

¿O QUE SIGNIFICA **SER DIGITAL**  
PARA UNA **empresa**?

61

TODOS SOMOS **STARTUPS**  
LA AUTÉNTICA TRANSFORMACIÓN:  
**Mitos** Y **claves**

65

**PREMIOS**  
**conseguidos** POR **UNO**

66

**LLORENTE & CUENCA**



### **José Antonio Zarzalejos**

Licenciado en Derecho por la Universidad de Deusto y periodista. Fue Director de *El Correo de Bilbao*, Secretario General de Vocento y Director de ABC en España. Está vinculado a LLORENTE & CUENCA como **Asesor externo** permanente y ha sido Director General de la firma en España. Distinguido con varios galardones profesionales, tales como el Premio Mariano de Cavia, el de la Federación de las Asociaciones de la Prensa de España, el Javier Godó de Periodismo y el Luca de Tena. [España]

---



### **Pedro Huichalaf**

Es **subsecretario de Telecomunicaciones del Gobierno de Chile**. Abogado y magíster en Derecho Informático y de Telecomunicaciones de la Universidad de Chile. Se desempeñó como asesor jurídico parlamentario en Tecnología y Telecomunicaciones. Fue abogado de la división Jurídica de la Subsecretaría de Telecomunicaciones. Se especializó en TICs (Tecnologías de la Información y Comunicaciones), cuenta con experiencia en regulación nacional e internacional en temas de propiedad intelectual, datos personales, delitos informáticos, y comercio electrónico. Promotor y participante activo de movimientos ciudadanos relacionados con tecnología, donde ha interactuado con diversos actores relevantes de la industria, gobierno y parlamento. Asesor experto tanto del sector público como sector legislativo en temas relacionados con TICs. [Chile]

---



### **Javier Rodríguez**

Es **director general de Google para España y Portugal**. Su trayectoria profesional en el ámbito de Internet comienza cuando se incorpora a Yahoo! y asume en 2008 la vicepresidencia europea de Negocio que compagina con la posición de presidente ejecutivo de Yahoo! en España. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por ETEA, Javier inicia su andadura profesional en el mundo de la auditoría hasta 1991, cuando iniciará su desarrollo en el mundo de las multinacionales. Permanecerá 7 años en Procter&Gamble, en los departamentos de Ventas y Marketing. Posteriormente, ejercerá como director de Cuentas Nacionales en Johnson Wax. Pero será Internet y las Nuevas Tecnologías su gran especialización. [España]

---



### **Leticia Espinosa**

**Directora de Mercadotecnia y Customer Insights para eCommerce de Walmart de México y Centroamérica**. Es responsable del desarrollo e implementación de campañas de mercadotecnia enfocadas en la generación de demanda, venta, rentabilidad, creación de mensajes y canales de comunicación, así como construcción y recordación de marca de las plataformas de comercio electrónico de la compañía. También, genera y analiza información sobre hábitos de consumo online y crea mejores prácticas para el desarrollo de nuevos productos y categorías con la finalidad de garantizar que la experiencia de compra en línea sea fácil, ágil y omnicanal. Cuenta con 16 años de experiencia en liderazgo, planeación y desarrollo de estrategias de negocio y mercadotecnia para marcas internacionales. Es licenciada en Mercadotecnia por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y tiene un postgrado en Mercadotecnia Digital en la misma casa de estudios. [México]

---



### **Bruno Monteiro**

**Director de Marketing, Comunicação e Digital do Best Bank**, banco online líder em inovação no mercado financeiro português. Anteriormente foi Director da Fnac.pt, uma das maiores operações de e-commerce em Portugal. Iniciou a carreira no BPI, como membro da equipa startup que criou a área de Internet. É ainda Vice-Presidente da ACEPI - Associação da Economia Digital. Licenciado em Economia pela Nova School of Business and Economics e MBA pelo The Lisbon MBA. Marketeer entusiasta pelo digital e inovação ganhou vários prémios destacando-se Melhor Site para E-Commerce (Prémios PC Guia), Melhor Projecto Tecnológico (IDC Awards) e Melhor App Mobile (Prémios Navegantes XXI). [Portugal]

---

# QUIÉNES *SON*

## LOS *colaboradores*

---



### ***Carles Lloret***

Es original de Valencia, licenciado en Ingeniería Industrial y con experiencia relevante en el mundo de las start-up tras haber fundado una plataforma de intercambio de documentos universitarios. Estudió su MBA en IESE Business School antes de empezar su carrera como consultor estratégico en telecomunicaciones y tecnología, desarrollando distintos proyectos en Europa, Oriente Medio y África. En 2014 Carles se unió al proyecto de Uber y desde entonces ha coordinado y supervisado las operaciones en España. Desde 2015 es el **responsable de la compañía en el sur de Europa**, incluyendo España, Italia, Grecia y Portugal. [España]

---



### ***Pablo Santos***

**Founder & CEO de FCP.** Cuenta con una larga trayectoria en el mundo del Marketing, el Patrocinio, la Imagen Corporativa y la Publicidad. Fundó la Dirección de Patrocinios y Eventos de Telefónica S.A., coordinando las actividades de todo el mundo. Ha sido Socio y Director General de Steinberg (Grupo Vocento). Bajo su dirección se impulsa Spain Investors Day, encuentro global de compañías cotizadas españolas e inversores internacionales. Posteriormente funda FCP, desde donde desarrolla nuevas plataformas como Spain Startup&Investor Summit en un acuerdo con IE Business School e Infoempleo, que posteriormente se internacionaliza como ColombiaStartup y se realizará en 2016 en Perú y Ecuador. **Creador, impulsor y director general de Foro de Transformación Digital.** Es, también, profesor de Marketing en el Instituto BME (Bolsas y Mercados Españoles) y orador en Foros nacionales e internacionales. [España]

---



### ***José Manuel Massó***

**Managing Partner de FCP.** Cuenta con una amplia carrera profesional en el ámbito de las Relaciones Institucionales y la Comunicación. Antes de su incorporación a **FCP**, desde donde desarrolla nuevas plataformas de relación y foros como Spain Startup & Investor Summit, Colombia Startup o el **Foro Transformación Digital**, ha sido director de Comunicación y RR. II. de Telefónica en Brasil, director de Proyectos de la Fundación Telefónica y coordinador de Comunicación de las empresas filiales en España y América Latina. También ha sido director de Comunicación y Public Affairs en Amper y socio-director de Kreab. Fue presidente de la Cámara Española de Comercio en Brasil y actualmente forma parte del Comité Ejecutivo de la Cámara de Brasil en España. Asimismo ha sido vicepresidente de la Federación de Cámaras Españolas de Comercio en América (Fececa). [España]

---



### ***María Waleska***

Es **presidenta ejecutiva del NAP del Caribe** y fue la primera Certified Fraud Examiner del país. Cursó Derecho en la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra y un magister en Negocios Internacionales en la Pompeo Fabra. Inició su trabajo en la Secretaría de Estado de Industria y Comercio. Más tarde trabajó en Headrick, Rizik, Alvarez & Fernandez y Biaggi & Messina y fue VP Legal y de Relaciones Internacionales de la Oficina Presidencial de las Tecnologías de Información y Comunicación. En 2006 se unió a Terremark Worldwide. Fue vicepresidente comercial para el NAP del Caribe hasta su designación actual. Es cofundadora y presidente del Comité de Tecnologías de Información de AMCHAM. [República Dominicana]

---

## **Alejandro Romero**



**Socio y director general para América Latina de LLORENTE & CUENCA.** Desde 1997 está al frente del proceso de expansión de la compañía en Latinoamérica iniciando las operaciones de Perú, Argentina, Colombia, Panamá, Ecuador, México y, recientemente, Miami. Alejandro ha encabezado además los procesos de comunicación de tres de las diez operaciones más importantes de M&A en la Región: la venta de las operaciones de BellSouth al Grupo Telefónica, la adquisición por SABMiller del Grupo Empresarial Bavaria y la venta de Grupo Financiero Uno a Citibank. En 20 años ha conseguido posicionar nuestra firma en América Latina como la primera red de comunicación de la región. [USA]

## **Madalena Cascais Tomé**



É **Presidente da Comissão Executiva (CEO) do Grupo SIBS** desde abril de 2014. Anteriormente desempenhou funções como Diretora de Operações Comerciais da Portugal Telecom. Na Portugal Telecom foi, também, Diretora de Canais Remotos, Online e Novos Canais para o segmento PME. Antes de integrar a PT, assumiu as funções de Chefe de Projeto da McKinsey & Company, com enfoque nas indústrias de Banca, Seguros, Telecom e Distribuição, sendo ainda consultora de referência a nível europeu para Retail Banking e Marketing Estratégico. É licenciada em Matemática Aplicada pelo ISEG, e tem uma Pós-graduação em Estudos de Mercado e CRM pela Universidade Nova de Lisboa. [Portugal]

## **Javier Cabrerizo**



Ha desarrollado toda su carrera profesional en el mundo de la tecnología. Entre 2010 y 2014 trabajó en California como vicepresidente y responsable mundial del área de Bases de Datos y Big Data de Oracle, empresa en la que desempeñó varios puestos de responsabilidad para Europa, Oriente Medio y África desde 2004. Anteriormente fue cofundador y vicepresidente de Newknow Inc., cofundador y CEO de Caotic.com. También fue director del área de Gestión del Conocimiento de Meta4 hasta su salida a bolsa en 1999. Desde septiembre 2014 es **consejero director general de Unidad Editorial**, donde está liderando el proceso de transformación tecnológico y digital de la compañía. [España]

## **Pelayo Covarrubias**



Es ingeniero comercial por la Universidad Finis Terrae. Además, posee un MBA por la Pontificia Universidad Católica de Chile. Actualmente ostenta los cargos de **Presidente de la Fundación País Digital y Director de Relaciones Institucionales en la Universidad del Desarrollo**. [Chile]

## **Martín Migoya**



Es **cofundador y CEO de Globant**. Estudió en la Universidad de La Plata donde se graduó como ingeniero Electrónico y realizó un máster en Administración de Empresas en la Universidad del CEMA en Buenos Aires. En 2003 fundó Globant con cuatro amigos. Hoy Globant cuenta con más de 5000 profesionales. Globant fue una de las 10 compañías más innovadoras de América del Sur por FastCompany. Junto a sus socios fundadores de Globant, Martín fue elegido Emprendedor Endeavor. Ha sido galardonado con el Premio Konex como Empresario Innovador 2008 y con el Premio al Creativo Argentino 2009. Fue seleccionado CEO Emergente del año por Latin Trade. Es miembro de la Young President's Organization, del directorio de Endeavor Argentina y fue reconocido Emprendedor del Año por Ernst & Young. [Argentina]



### **Alberto Ortiz**

**Fundador de Alorza.net**, plataforma de consultoría en gestión pública. **Especialista senior del Banco Mundial** en gobierno abierto, ha dirigido proyectos en materia de datos en Perú, República Dominicana, Jalisco, Colombia y Ciudad de México. Como director de Atención Ciudadana en el Gobierno Vasco, lanzó Open Data Euskadi, la primera iniciativa de datos abiertos no anglosajona en el mundo. Conferenciante, docente y escritor. [España]

---



### **Laura I. Maydón**

Es **directora general de Endeavor Miami**, una organización de impacto sin fines de lucro, lanzada en septiembre del 2013 en los Estados Unidos. La misión de Endeavor Miami es buscar, seleccionar y dar mentoría a emprendedores de alto impacto para ayudarlos a acelerar su crecimiento, con el objetivo de construir un ecosistema emprendedor. Endeavor Miami es parte de una organización global, presente en 26 países alrededor del mundo. Previo a Endeavor, Laura ocupó diversos cargos en Visa para la región América Latina y trabajó para compañías como Panamco, Banc of America Equity Partners y Protego. Cuenta con un MBA de la Escuela de Negocios de Harvard (HBS) y es licenciada en Economía por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). [México]

---



### **Patrícia Dias**

É **Professora Auxiliar da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa**. É também **investigadora no Centro de Estudos em Comunicação e Cultura**, e coordena a Pós-graduação em Comunicação e Media Sociais. Doutorada em Ciências da Comunicação, os seus interesses de investigação são os media digitais, Comunicação, Marketing e Relações Públicas. É membro das ações COST eRead e DigiLitEY, do CEDAR – Consórcio em Tendências Emergentes em Estudos de Audiências, e do projeto da Comissão Europeia *Crianças (0 a 8 anos) e Tecnologias Digitais*. É autora de *Viver na Sociedade Digital* (2014) e de *O Telemóvel e o Quotidiano* (2008). [Portugal]

---



### **Adolfo Corujo**

Es **socio y director general corporativo de Talento, Organización e Innovación de LLORENTE & CUENCA**. Es experto en la gestión de la reputación a través de Internet. En sus veinte años de trayectoria profesional, ha colaborado en el diseño y ejecución de proyectos tanto para la construcción como para la defensa o promoción de la identidad digital de distintas multinacionales en España y Latinoamérica. En el ámbito académico, colabora con la UCM y la UC3 entre otras universidades y escuelas de negocio impartiendo clases y ponencias acerca de Social Business, Marca Personal y Reputación Online. Participa en las redes desde su sitio web [www.adolfocorujo.com](http://www.adolfocorujo.com) y en congresos divulgativos y científicos internacionales, entre ellos destaca su participación en el proyecto de investigación europeo 'LiMoSiNe'. Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la UCM y Executive-MBA por ESADE. [España]

---



### **Sergio Cortés**

Es **socio de LLORENTE & CUENCA y fundador y presidente de Cink**. Emprendedor de referencia en el segmento de empresas tecnológicas, es experto en innovación digital, prototipado y transformación digital. Desarrolla y gestiona proyectos de alto impacto estratégico para organizaciones mediante la asistencia técnica y ejecución de los mismos en el ámbito de la innovación y la comunicación acercando a grandes compañías al modelo de innovación que aplican las startups líderes del mercado. Actualmente colabora también como asesor en diferentes organizaciones entre las cuales se encuentran entidades bancarias, administraciones y proyectos solidarios. Es Ingeniero Industrial y tiene estudios en ESADE. Además, ha cursado el Executive Program for Growing Companies en la Universidad de Stanford en California y es Diplomado por el Entrepreneurship Center del MIT (Massachusetts). [España]

---

# LA **TRANSFORMACIÓN** *digital*







José Antonio Llorente

Socio Fundador y Presidente de LLORENTE & CUENCA / Brasil-España

El actual contexto digital al que se enfrenta nuestra sociedad incide de manera relevante en el desarrollo de nuevos modelos de negocio y de gestión de las organizaciones. Los cambios se están produciendo de una forma tan acelerada que la supervivencia de muchas organizaciones está en juego si no abrazan la era digital. El cambio está teniendo lugar en las relaciones sociales y personales pero también en nuestros consumidores, en nuestros públicos de interés y en nuestros empleados.

Necesitamos modelos de innovación que orienten la estrategia, la cultura, los procesos y las capacidades de una organización hacia el diseño de una estrategia digital clara. Pero no sólo eso, también necesitamos líderes que defiendan el cambio cultural hacia la transformación digital como vía imprescindible para superar el nuevo mapa de desafíos configurado tras la crisis.

Es por este motivo que la atracción y retención del talento es un reto enorme en este proceso. La gente es cada vez más digital. Y no es extraño, por tanto, que las habilidades digitales se estén convirtiendo en el centro de las necesidades de todas las organizaciones.

Resulta imprescindible entender y saber analizar la situación en la que vivimos. Consumimos lo que queremos, cuando queremos y como queremos. La habilidad reside en estar cerca de nuestros públicos para darles exactamente lo que necesitan. La personalización, la simplicidad y la inmediatez son clave para afrontar esta nueva etapa.

“*Necesitamos líderes que defiendan el cambio cultural hacia la transformación digital como vía imprescindible para superar el nuevo mapa de desafíos configurado tras la crisis*”

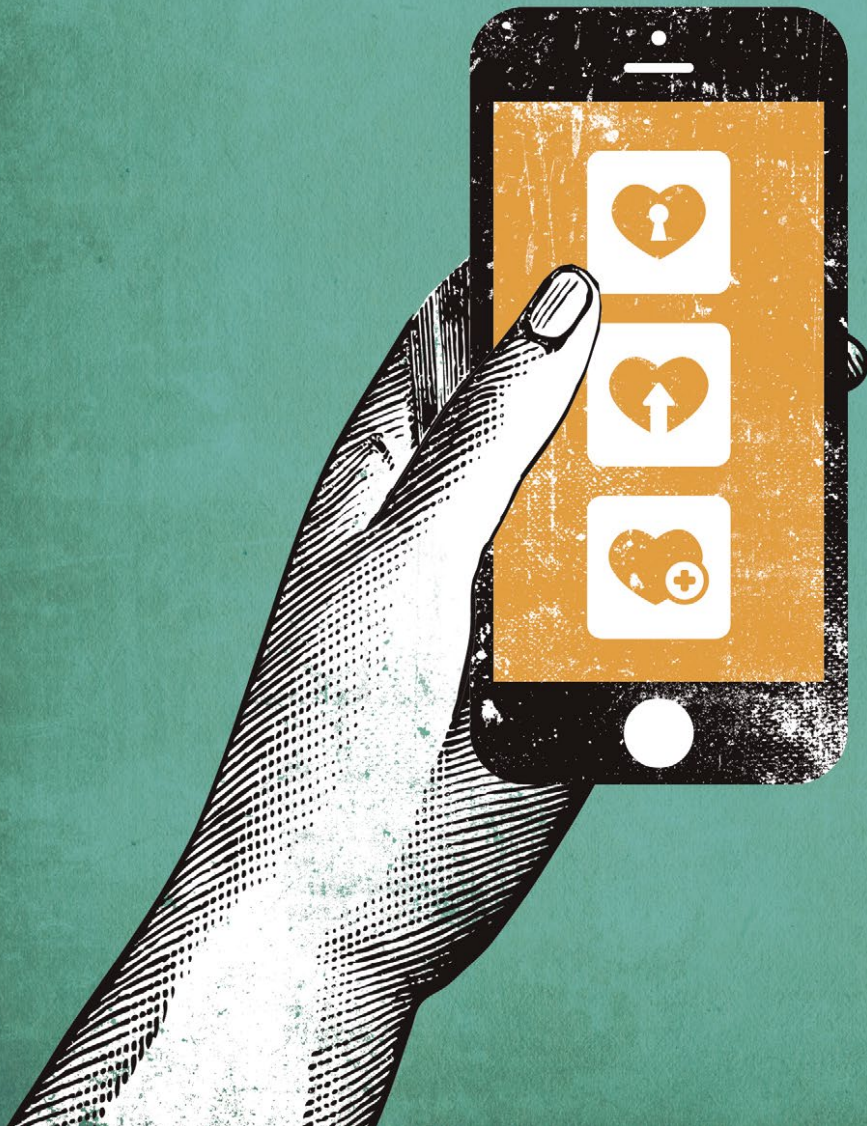
Hablar de transformación digital realmente simboliza hablar de la transformación del negocio. Los productos y servicios experimentarán una auténtica revolución, y aparecerán servicios de valor agregado que aprovecharán las nuevas tecnologías para generar un impacto directo en la cuenta de resultados y en la experiencia con el cliente. La optimización de canales y procesos; buscar nuevos modelos y fuentes de ingresos en base a las demandas del cliente; y, por supuesto, el cambio de la cultura interna de la empresa para poner “digital” en el corazón de todo lo que se hace.

No son pocas las oportunidades y amenazas que supone este nuevo escenario para las empresas: Movilidad, big data, la nube, Internet de las cosas, la inteligencia artificial, la realidad virtual, etc. Por ese motivo, la mayoría de las organizaciones están recurriendo a nuevas competencias y liderazgos para promover con éxito esta transición.

Este número de UNO recoge y pone de manifiesto uno de los principales retos para los directivos durante los próximos años: la transformación digital. Nuestro objetivo es estar abiertos, ser ágiles y tener un enfoque incansable para abordar existentes y futuras oportunidades junto a nuestros clientes.

UNO#24 aúna grandes profesionales que comparten sus puntos de vista y experiencias sobre la digitalización. Presentan tendencias sobre cómo las organizaciones están adoptando nuevas reglas y fórmulas para construir su futuro digital. Líderes que aceptan esta nueva realidad que afecta a todas las industrias.

Todas las colaboraciones de esta edición tienen una cosa en común: el cambio. Siempre y cuando podemos aceptar el cambio, el futuro sigue lleno de posibilidades.



# CIUDADANÍA digital



José Antonio Zarzalejos

Periodista, ex director de ABC y El Correo / España

Los jóvenes no llevan reloj en su muñeca porque consultan la hora en su smartphone. Los jóvenes no compran el periódico porque se informan a través de las redes sociales a las que atienden con frecuencia también en su smartphone. Los jóvenes no piden taxis porque para desplazarse utilizan las APPs que les proporcionan transporte alternativo más rápido y económico desde su móvil. Los jóvenes no ven la televisión porque prefieren seguir los programas a través del ordenador y distraerse —y aprender— conectándose al prime time de Youtube. Cientos de miles de jóvenes no acuden a clases porque las atienden online desde su casa en universidades digitales. Tampoco compran su ropa en una tienda porque la seleccionan digitalmente y la reciben en donde deseen. Igualmente, no necesitan acudir a la sucursal bancaria: todas sus transacciones son digitales. Y se enteran del pronóstico climático, de las cotizaciones de bolsa con su teléfono móvil e inteligente. Además, se relacionan con sus amigos, por separado o en grupo, utilizando el artificio digital. Y se desplazan de una ciudad a otra colaborativamente activando la aplicación correspondiente.

Las nuevas generaciones han nacido con una virtualidad —contradictoriamente tangible— que es la tecnología digital. Una tecnología que les

“*En el futuro inmediato, sólo habrá un ciudadano que adquirirá la plena condición de tal con su adhesión a la digitalización de su vida en todos los órdenes, la profesional y laboral incluidas*

empodera con unas posibilidades que han revolucionado el concepto de ciudadanía. En el futuro inmediato, sólo habrá un ciudadano que adquirirá la plena condición de tal con su adhesión a la digitalización de su vida en todos los órdenes, la profesional y laboral incluidas. El hecho de que sean los jóvenes los que exteriorizan con más contundencia estos nuevos

y ya consolidados comportamientos digitales, es un distintivo generacional pero, constituye, sobre todo, un anuncio del nuevo mundo que está llegando a una velocidad vertiginosa. El analfabetismo digital será —casi ya lo es— una lacra de nuestro tiempo inmediato que resultará consecuencia de la economía digital que es el desiderátum del sector servicios pero ya, también, de la industria. El presente avanza resueltamente a la plenitud tecnológica armada digitalmente y quien pretenda —persona o entidad— sustraerse a esta suerte del destino habrá perdido irremisiblemente el pulso de este período histórico.

El grado de modernización conjunto de un país —de su sociedad y de su sistema productivo— está ya en función de su digitalización. Lo sabíamos desde hace tiempo cuando se abordaba la modernización de los servicios —banca y comercio singularmente— pero la digitalización ha tomado carta de naturaleza en la industria. Este asunto

fue el central en el Foro Económico Mundial de Davos, celebrado el pasado mes de enero. Y se ha denominado “la cuarta revolución industrial” tras la primera que fue la de la mecanización, la segunda, la de la electricidad y la tercera la de las tecnologías de la información, según clasificación del periodista y politólogo Andrés Ortega (seminario *Ahora* de 18-25 de diciembre de 2015).

Dos grandes comunidades sociales están interpeladas por la digitalización: la educativa y la empresarial. Ambas son los motores de la puesta a punto y desarrollo posterior de los países que pretendan acomodar su futuro a parámetros de confort y eficiencia. En Europa, y como es constante en la historia a lo largo de los tres últimos

“*Dos grandes comunidades sociales están interpeladas por la digitalización: la educativa y la empresarial. Ambas son los motores de la puesta a punto y desarrollo posterior de los países que pretendan acomodar su futuro a parámetros de confort y eficiencia*”

siglos, el norte ha apostado por el conocimiento con ventaja sobre el sur. Una auténtica catarata de estadísticas y estudios revelan que, por ejemplo en España, se dan fenómenos paradójicos. Uno de ellos es la alta tasa de penetración de los teléfonos móviles (casi 35 millones de smartphones) que se corresponde, sin embargo, con las más bajas en bancarización digital (sólo el 37 % utiliza internet en las transacciones frente al 49 % de promedio en los Estados de la Unión Europea, llegando algunos países, como Islandia, al 95 %). Pese a que la nuestra no es una sociedad tecnofóbica ni tecnopesimista, le está costando más que a otras la digitalización del comercio que ha transformado el sector por completo: probadores virtuales, carteles inteligentes, mapas de calor, “wifi tracking”, espejos 3 D. Es también contradictorio que grandes empresas españolas –financieras como BBVA y Santander o textiles como Inditex– se sitúen en vanguardia de la digitalización de sus servicios en tanto que la sociedad española muestra renuencias a la inmersión en ellos.

Según el muy útil estudio *Accenture Global Mobility Study 2015* la densidad digital española está por debajo de la media del ranking de las 17 de las principales economías analizadas. Los directivos empresariales españoles entrevistados en el estudio –100 de un total de 1.925– consideraron las tecnologías digitales como importantes para impulsar su negocio (optimización de sus operaciones, respuesta rápida a las demandas de sus



clientes y creación de nuevas oportunidades de ingresos) y la mayoría dijo haber realizado “avances significativos”. Sin embargo, la brecha con los países más en punta tecnológicamente se mantiene. Al parecer, y siguiendo el análisis de Accenture, el problema podría localizarse en la menor propensión a utilizar herramientas tecnológicas para el análisis de los negocios en comparación con otras comunidades empresariales más resolutivas al respecto. Quizás, entre otras razones, porque se detecta que en España no se han incorporado equipos centralizados que se encarguen de la estrategia digital de las compañías según apreciación atinada de Ismael Sancha, responsable del estudio. El 74 % de los directivos españoles entrevistados reconocen que la responsabilidad de la estrategia digital está dispersa en personas y equipos distintos sin contemplarla a nivel global en la organización. También ofrece reticencias y dificultades la generalización de apps móviles. Estaríamos así ante la necesidad de que la comunidad empresarial española active los dispositivos mentales de urgencia para apretar el paso en el amplio campo de la digitalización.

La salida de la crisis económica no será solvente si no incorpora valor tecnológico a sus servicios y productos y diversifica los sectores tractores que crean riqueza y empleo. No es posible resolver la aparente contradicción entre digitalización y disolución de las lacras de la crisis, especialmente el desempleo, si no hay una concepción renovada de la empleabilidad en los términos en los que se pronunció sobre este tema el vicepresidente de recursos humanos de Google en una entrevista en el *New York Times*. Según Laszlo Bock ya no valen los expedientes académicos ni los test al uso porque existe una “desconexión” entre el acúmulo de conocimientos universitarios y los requerimientos de empresas tan sofisticadas como Google. Bock apuesta por las “entrevistas conductuales” que descubran actitudes objetivas, personas a las que le guste “averiguar cosas” con capacidad de liderazgo. De hecho en Google, hasta el 14 % de empleados de muchos equipos no son universitarios.

Estas nuevas condiciones de empleabilidad retan —antes lo he mencionado— a abandonar modelos de formación convencionales adaptados a prestaciones profesionales rutinarias y progresivamente superadas. La “inteligencia tecnológica” es verdad que suprime determinados empleos, pero también lo es que crea la necesidad de otros para los que los candidatos que fabrican las universidades y las escuelas profesionales no son idóneos. Y este es un problema seguramente general, pero específico de modelos educativos tradicionales desconectados de esos requerimientos empresariales a los que aludía el responsable de recursos humanos de Google. Según TICjob, portal de empleo especializado, Europa necesitará más de un millón de expertos en tecnología en 2020 (*El Economista* de 11 de febrero de 2016). En definitiva, el reto consiste en ciudadanos digitales para una economía digital que según el presidente de Telefónica, César Alierta (febrero de 2016) podría impulsar el PIB español hasta en 40 %.

“La “inteligencia tecnológica” es verdad que suprime determinados empleos, pero también lo es que crea la necesidad de otros para los que los candidatos que fabrican las universidades y las escuelas profesionales no son idóneos

# AGENDA DIGITAL CON SENTIDO *ciudadano*



Pedro Huichalaf

Subsecretario de Telecomunicaciones del Gobierno de Chile / Chile

Muchos intelectuales, empresarios y representantes de empresas han hablado de lo que significa la “Nueva” Economía Digital. En la reciente Feria Mundial de Móviles realizada en Barcelona, escuchamos varias charlas y presentaciones, todas muy interesantes, sobre el Internet de las cosas, la sociedad del terabyte, y cómo la movilidad y las conexiones de súper velocidad cambiarán al mundo. Sin embargo, poco escuchamos hablar del ciudadano.

Desde que comenzamos nuestra labor en Subtel, quisimos poner el foco en la personas, dejando atrás la visión de consumidor para centrarnos en el usuario. Esa persona menor de edad, o adulto mayor, que es usuario de los servicios de telecomunicaciones sin que necesariamente haya firmado un contrato como subscriber.

Hace algunas semanas la Presidenta Michelle Bachelet dio el vamos a la Agenda Digital 2020, y firmó el decreto que estructura el comité de Ministros para el Desarrollo Digital. Este comité será la instancia que definirá la Política Nacional de Desarrollo Digital. En este marco, la Presidenta nos entregó un mandato claro. *“Queremos que Chile masifique el uso de las tecnologías, para reducir las desigualdades, abrir más y mejores oportunidades y contribuir también a la transparencia de los asuntos públicos. Y que este mundo digital no*

*“Aspiramos a que el 90 % de los hogares y el 100 % de las escuelas públicas tengan conexión de banda ancha*

*solo tenga un énfasis económico, sino también sea una revolución en nuestras realidades políticas y sociales”.*

Sabemos que el enfoque comercial, cliente/empresa no soluciona el problema de la desigualdad y brechas tecnológicas, y para que los beneficios de la nueva economía digital llegue a todos, tenemos un largo camino por delante. Desde la perspectiva de las telecomunicaciones, las metas son muy ambiciosas, *“aspiramos a que el 90 % de los hogares y el 100 % de las escuelas públicas tengan conexión de banda ancha. También queremos que el 90 % de las comunas tengan zonas wifi públicas (wifichilegob), y esperamos lograr que la velocidad promedio de acceso a Internet sea de, al menos, 10 megabits por segundo”.*

A inicios del 2015, según los datos de la VI encuesta de acceso y uso de Internet de la Subtel, el promedio de los hogares con acceso a Internet fue de un 67 %. Sin embargo, el quintil de mayores ingresos alcanzó un 88 % de penetración de acceso, contra el quintil de menores ingresos que solo llegó al 57 % de sus hogares conectados. Actualmente existe un *“millón y medio de hogares chilenos que no tienen acceso regular a Internet, y son precisamente quienes más lo necesitan, los más vulnerables, los que viven en regiones más apartadas y los adultos mayores”.*

**“Queremos invitarlos a ver esta revolución digital con una óptica que vaya más allá de lo empresarial y lo tecnológico, para observar las desigualdades que como sociedad y país debemos superar**

Por esta razón generamos Telecomunicaciones con Sentido Ciudadano.

Este año tendremos un nuevo hito. Chile será el primer país de la región que inicia la implementación de una red con servicios de internet móvil de alta velocidad a través del proyecto banda 700 MHz, denominada 4G con cobertura nacional; junto a los avances el proyecto de la banda 2600 MHz, Chile tendrá una cobertura de servicios de telecomunicaciones equivalente a un 98 % del territorio habitado del país. Será una de las más altas a nivel mundial, llegando con cobertura a más de 1800 localidades aisladas, más de 500 escuelas y más de 850 kilómetros de rutas. Todo esto, al superar las inclemencias climáticas, las diversas y difíciles condiciones geográficas de nuestro país. Habrá servicios de telecomunicaciones en aisladas zonas del extremo sur de Chile, hasta localidades que están sobre los 3.000 metros de altura sobre el nivel del mar en la Región de Arica y Parinacota.

Para conectar todo el sur de Chile, Subtel está desarrollando el proyecto de fibra óptica austral (FOA) el cual se llamará a licitación en el primer trimestre de 2016. Este proyecto conectará Puerto Montt con Puerto Williams a través de más de 3000 kms de cable submarino y terrestre de fibra óptica, con derivaciones intermedias en Palena, Aysén y Magallanes. Este proyecto busca cerrar la brecha digital en un territorio que equivale a más del 20 % del territorio nacional, dado que hoy la única opción de interconexión que existe es por Argentina, a altos costos y baja calidad.

Queremos invitarlos a ver esta revolución digital con una óptica que vaya más allá de lo empresarial y lo tecnológico, para observar las desigualdades que como sociedad y país debemos superar.

Creemos que vamos por el buen camino y que estamos ante algo más que una buena oportunidad, para fomentar y potenciar al máximo las ventajas estratégicas que representan para Chile la sociedad de la información y el conocimiento. Teniendo como foco principal a los ciudadanos, a las personas, en especial a aquellas que son parte de ese millón de hogares sin conexión, para que juntos, en una alianza público-privada generemos una sociedad digital más justa.





# PREPARARSE PARA LA *revolución*



Javier Rodríguez

Director general Google España y Portugal / España

Parece intrínseco a la naturaleza humana el observar con recelo aquello que es nuevo, ajeno y que se escapa, a priori, a nuestra comprensión. Rechazamos casi por sistema aquello que calificamos de imposible cuando no somos capaces de controlar los procesos de transformación que implica y esto, en ocasiones, supone intentar frenar el desarrollo de una tendencia que antes o después se va a producir.

Es complicado predecir con exactitud y detalle cómo nos vamos a tener que estructurar como sociedad dentro de quince años, qué parámetros van a imperar, de qué manera los modelos productivos van a cambiar o, incluso, qué competencias vamos a tener que adquirir como individuos para poder hacer frente al futuro. Lo que sí está claro y es fácilmente adivinable es que la tecnología va a jugar un papel fundamental en este cambio y nosotros, como sociedad, vamos a tener que decidir cómo queremos convivir con ello y de qué manera nos queremos adaptar a los cambios que vayan surgiendo.

“ *En nuestra cultura continuamos erróneamente estigmatizando el no acierto, siendo el fracaso una de las mejores maneras de aprender a mejorar y a ser más competentes, dos pilares clave del progreso: evolucionar lo existente y ofrecer mejores alternativas* ”

Un punto clave de este proceso transformador y en el que tenemos que pararnos con un especial detenimiento es la educación y la adquisición de conocimiento y competencias. Reciclarnos en aquello que sabemos y aprender lo que desconocemos sin miedo a la experimentación, aunque podamos encontrarnos un fracaso detrás de nuestro esfuerzo. En nuestra cultura continuamos erróneamente estigmatizando el no acierto, siendo el fracaso una de las mejores maneras de aprender a mejorar y a ser más

competentes, dos pilares clave del progreso: evolucionar lo existente y ofrecer mejores alternativas.

El informe *The Skills Manifesto*<sup>1</sup> patrocinado por la Unión Europea reconoce que la demanda de trabajadores con buenas habilidades digitales se ha duplicado desde 1995. Hoy, uno de cada cinco trabajadores necesitan habilidades avanzadas relacionadas con las tecnologías de la información y el 90 % requieren conocer las básicas. Además, ofrece el llamativo dato de que para 2020, alrededor de un millón de puestos se van a quedar sin cubrir por no haber candidatos con las competencias digitales necesarias.

<sup>1</sup> [http://eskills4jobs.ec.europa.eu/c/document\\_library/get\\_file?uuid=b69ba1d7-6db4-415d-82e4-ac4d700a38b8&groupId=2293353](http://eskills4jobs.ec.europa.eu/c/document_library/get_file?uuid=b69ba1d7-6db4-415d-82e4-ac4d700a38b8&groupId=2293353)

Si echamos un vistazo, además, a las profesiones que se espera que sean más demandadas en los próximos años, nos encontramos con datos tan interesantes como que según el Observatorio para el Empleo en la Era Digital, ocho de cada 10 jóvenes de entre 20 y 30 años, encontrarán un empleo relacionado con el ámbito digital en trabajos que aún no existen. Algunas de las profesiones más solicitadas serán: ingeniero smart factory, experto en innovación digital, experto en big data, arquitecto experto en smart cities o director de contenidos digitales.

Sumado a esto, según la patronal de empresas tecnológicas, AMETIC, entre 2013 y 2017, el número de empleos TIC debería haber aumentado en 300.000 con las políticas de apoyo adecuadas. Se prevé una necesidad de hasta 50.000 programadores y desarrolladores, entre 60.000 y 70.000 empleos en marketing y comunicación o hasta 45.000 puestos relacionados con el diseño visual y la creatividad digital.

Frente a estas cifras, que probablemente sigan aumentando cada año, debemos plantearnos si como sociedad estamos evolucionando hacia un sistema educativo que esté dando respuesta a los retos que se nos van a plantear en el futuro o, por el contrario, seguimos anclados en un modelo que continúa respondiendo únicamente al pasado y al presente. Desde Google, en vista del elevado paro juvenil y habiendo analizado la falta de conocimiento en competencias digitales, decidimos lanzar Actívate, un proyecto que tiene por objetivo formar, a través de cursos online y presenciales, en habilidades como marketing digital, cloud computing, desarrollo de aplicaciones etc. En dos años se han registrado 400.000 personas y se han certificado más de 100.000.

“*El acceso al conocimiento, a la información, a los recursos de forma casi instantánea permite que los usuarios tengamos la capacidad de descubrir, de tomar mejores decisiones, de compartir y de crear*”

Pero la educación no solo evoluciona desde el punto de vista de las profesiones del futuro sino también gracias a la conectividad y como consecuencia a la interconectividad. Cada vez somos más los millones de personas que tenemos acceso a Internet, en estos momentos la cifra asciende a más de 3 mil millones, pero todavía quedan otros 4 mil millones por acceder a la red.

La conectividad es un reto indiscutible sobre el que muchas empresas tecnológicas estamos trabajando. En el caso de Google, por ejemplo, con Project Loon (una iniciativa basada en una red de globos que viajan sobre el límite con el espacio exterior. Al asociarnos con empresas de telecomunicación para compartir el espectro celular, permitimos que las personas se conecten a la red del globo directamente desde sus teléfonos y otros dispositivos). Esta iniciativa pretende conectar a las personas que habitan en zonas remotas o rurales, llegar a las zonas con falta de cobertura e incluso dar la posibilidad a que los usuarios puedan conectarse a la red después de una catástrofe.

Pero el hecho de que las personas estemos no sólo conectadas sino también interconectadas nos brinda un mundo enorme de posibilidades. El acceso al conocimiento, a la información, a los recursos de forma casi instantánea permite que los usuarios tengamos la capacidad de descubrir, de tomar mejores decisiones, de compartir y de crear. Un avance que se desplaza no solo a las interconexiones entre individuos sino también a otros escenarios como el de la conectividad de las cosas, ¿quién iba a imaginar que únicamente para este año, según previsiones de Gartner, se espera que haya 6.400 millones de dispositivos conectados (un 30 % más que el año pasado) y que el Internet de las cosas mueva más de un billón de euros en 2019?



Y ligado directamente a este fenómeno, no debemos olvidarnos del entorno móvil, actor principal que gira a día de hoy en el centro de la vida de los usuarios y que lo lógico es que poco a poco se vaya incorporando en la estrategia de las empresas. Según un informe realizado por Ditrencia sobre Mobile en España y en el mundo, refleja que en poco menos de cuatro años el m-commerce copará casi el 50 % de las compras electrónicas a nivel global; que en diez años las ventas del 42 % de las tiendas retail tendrán que ver con un dispositivo móvil y que para 2020 los smartphones serán responsables del 80 % del mercado de banca móvil.

Sin embargo, aunque estas tendencias son irrefrenables y aventuran grandes oportunidades, todavía tenemos algunos obstáculos que salvar, uno de ellos es la regulación y su adaptación al nuevo entorno digital. Solamente en la Unión Europea, existen 28 regulaciones distintas a las que deben hacer frente los negocios si quieren alcanzar un mercado potencial de 500 millones de usuarios. El Mercado Único Digital podría contribuir con 415 mil millones de euros a la economía, fortaleciendo trabajos, permitiendo una mayor competitividad, inversión e innovación, además de ofrecer más posibilidades de elección a los usuarios y facilitando a las pequeñas y medianas empresas, junto a las startups, un mayor y exponencial crecimiento.

Cabe plantearse, por lo tanto, cuáles son los pasos que tenemos que seguir como sociedad para sacar el mayor partido a todas las oportunidades que la tecnología nos puede brindar. Se trata de una revolución que no va a frenar su ritmo cada vez más vertiginoso, por lo que cabe preguntarnos, ¿nos sumamos a él? y si es así ¿empezamos a prepararnos para convertirnos en una sociedad más avanzada y competitiva para el futuro que no espera? Espero que la respuesta sea: sí.

# LA **CONVERGENCIA** DEL MUNDO **físico** Y **digital**



Leticia Espinosa

Directora de Mercadotecnia y Customer Insights para eCommerce de Walmart de México y Centroamérica / México

La integración entre el mundo digital y físico es una de las más retadoras y fascinantes tendencias del comercio actual.

El comercio electrónico mexicano ha crecido de forma significativa, con incrementos porcentuales de dos dígitos en los últimos años. En Latinoamérica, en términos de compradores y transacciones digitales, México está en segundo lugar, solo detrás de Brasil. La situación para nuestro país es muy positiva, ya que estudios de tendencias del sector indican que nuestro mercado tiene aún baja penetración y muestra la mayor tasa de crecimiento esperado para los próximos cinco años en comercio electrónico en la región. El potencial del negocio en México es enorme.

Ante este panorama, el consumidor nos reta a innovar constantemente. Actualmente utiliza múltiples formas para adquirir y recibir sus productos. Por ejemplo, puede comprar en una tienda física, en Internet o en aplicaciones móviles, y recibir su compra en casa, oficina o negocio. También puede preferir recoger sus compras en algún punto conveniente para él.

“*El cliente claramente ya cambió y seguirá cambiando; ya no sólo busca productos, sino soluciones a su estilo de vida, por lo que la innovación y creatividad son clave para ganar su preferencia*”

Esta convergencia se está vi-  
viendo en la industria gracias  
a estrategias como las de Wal-  
mart de México y Centroamé-  
rica, orientadas a una experi-  
encia de compra omnicanal.  
Esto significa que los clientes  
puedan comprar lo que quie-  
ran, cuando quieran, como  
quieran, y desde cualquier lu-  
gar con una propuesta de valor  
de acuerdo a sus necesidades.

Los consumidores buscan experiencias de compra en múltiples canales, tanto en tiendas físicas, como en los distintos medios digitales, incluyendo medios móviles de comunicación e interacción con empresas.

El cliente claramente ya cambió y seguirá cambiando; ya no sólo busca productos, sino soluciones a su estilo de vida, por lo que la innovación y creatividad son clave para ganar su preferencia. Asimismo, buscan formas de pago que les den mayor seguridad y confianza. Tomando en cuenta que para 2019 se espera que se sumen más de ocho millones de compradores digitales al mercado actual de 16 millones en la red, un crecimiento de 50 % en sólo tres años, es indispensable considerar las necesidades y deseos del consumidor en todo momento.



**“El cliente desea una experiencia omnicanal, ya sea buscar información, comparar, comprar, o ser atendido en múltiples canales**

Por otro lado, el comercio electrónico enfrenta dos grandes retos en México. El primero es preparar a los equipos de trabajo para la innovación continua y la ejecución con alto sentido de urgencia. El segundo es desarrollar cimientos sólidos para poder crecer el negocio de forma exponencial. El cliente desea una experiencia omnicanal, ya sea buscar información, comparar, comprar, o ser atendido en múltiples canales.

En este sentido, en el caso de Walmart México y Centroamérica, buscamos continuar con el plan de crecimiento de tiendas nuevas, seguir creciendo en tiendas iguales por arriba del mercado y apalancar las tiendas físicas y digitales para ofrecer una tienda omnicanal. Esto nos permitirá crear una experiencia de compra única, apalancando nuestras fortalezas para ofrecer a nuestros clientes soluciones y un catálogo ampliado.

El cambio constante, la innovación y la eficiencia en procesos operativos son clave para que el comercio electrónico pueda crecer de forma exponencial y la industria pueda aprovechar el alto potencial que existe en México. Este negocio es altamente competitivo y las empresas requieren transformarse continuamente para satisfacer las necesidades del cliente.



## NO *Marketing* E *Comunicação*



Bruno Monteiro

Director de Marketing, Comunicação e Digital – Best Bank / Portugal

ERA UMA VEZ,  
HÁ MUITO MUITO  
TEMPO, NUMA TERRA  
MUITO MUITO DISTANTE...

... O João, que acorda com o toque do despertador e vai buscar o jornal diário à caixa de correio, que lê religiosamente enquanto toma o pequeno-almoço. O João vai então para o trabalho e aproveita para dar boleia à sua filha Sofia, que arranjou um part-time numa famosa cadeia de vídeo clube. O gosto pelo cinema e música já é de família, visto que o João é o responsável de marketing de uma grande cadeia de lojas de venda de discos, que está prestes a lançar o novo álbum de uma popular banda. O João decidiu avançar com um spot publicitário para o lançamento do disco, que vai passar entre o telejornal e a telenovela assegurando assim que é visto pela maioria da população. Depois de adjudicar a produção à sua agência através do envio de um fax, o João aproveita a hora de almoço para ir depositar uns cheques ao Banco. Felizmente existem vários balcões do seu Banco nas proximidades do escritório, e apesar de ter perdido algum tempo na fila, ainda tem tempo de ir pôr a revelar os rolos de fotografias das últimas férias...

“ *O ritmo de inovação é avassalador, o que coloca fortes desafios a quem trabalha nas áreas de marketing e comunicação*

Esta história, que era uma realidade há não muito tempo e numa terra bem próxima, podia continuar com diversos exemplos de partes da nossa vida que foram totalmente alteradas pela revolução digital. Hoje, acordamos com o som

do smartphone e é através dele que consultamos as notícias de manhã. Já não existem vídeo clubes nem lojas de discos tendo esses negócios sido totalmente revolucionados pela desmaterialização dos conteúdos e pelo surgimento de empresas como o Netflix ou o Spotify. O email substituiu o fax e os serviços de Internet e Mobile Banking têm vindo progressivamente a substituir os Balcões. E 99 % das fotografias que são tiradas, nunca chegam a ser impressas.

De facto, a Internet tem vindo a provocar uma das maiores revoluções da história da humanidade. Nunca antes a sociedade humana sofreu tantas transformações num tão curto espaço de tempo, como no período desde o virar do milénio. A forma como trabalhamos, como comunicamos, como nos informamos e como nos entretemos, mudou radicalmente nos últimos anos, muito por via da entrada do digital nas várias componentes da nossa vida.

Várias estatísticas suportam esta tese de transformação a uma velocidade nunca antes vista: enquanto a rádio levou 38 anos a chegar a 50 milhões de pessoas, o Facebook necessitou de apenas 3 anos e o popular jogo online Angry Birds de apenas 35 dias. Dentro da revolução digital está a ocorrer a revolução mobile, com a afirmação do smartphone como dispositivo vencedor. O smartphone está a tornar-se num prolongamento do organismo humano, sendo o primeiro objeto que utilizamos quando acordamos e o último antes de nos deitarmos. Está progressivamente a substituir outros objetos do nosso dia-a-dia como o despertador, o relógio, a agenda, a máquina fotográfica, o jornal, a rádio, o PC e a TV. É o único dispositivo que levamos para todo o lado, sendo que 79 % das pessoas indicam que ficam em stress emocional profundo se forem afastadas do seu smartphone.

Neste novo mundo conectado e sempre online, o ritmo de inovação é avassalador, o que coloca fortes desafios a quem trabalha nas áreas de marketing e comunicação. A regra base do marketing de enfoque no consumir mantém-se, mas este novo consumidor multifacetado e em constante mutação obriga a um estado de permanente alerta e adaptação.

Fenómenos como o mobile, as redes sociais e o consumo não linear de tv (time-shift) colocam em causa as técnicas tradicionais de comunicação para atingir o público-alvo. A publicidade através de meios como a TV, Rádio, Imprensa ou Outdoors continua a ser fundamental, mas hoje os profissionais de marketing e comunicação têm de dominar técnicas como SEO, SEM, Display, Retargeting, Affiliates, Programmatic, entre outras.

“*O fundamental continua a ser ter conteúdos de elevada qualidade, que sejam originais, que contem uma história envolvente, e acima de tudo, que sejam relevantes para a pessoa em causa*”

Para além de uma complexidade acrescida, estes novos meios e técnicas digitais também trazem grandes vantagens como permitirem uma recolha de informação sem precedentes, com um enorme potencial para ser trabalhada permitindo melhorar os produtos e serviços, customizando as soluções às necessidades de cada consumidor. O marketer moderno tem assim adicionalmente de ter competências analíticas e dominar temas como Big Data, IoT, Predictive Marketing, Customization, Design Thinking, Customer Journey e Customer Experience. Os negócios de sucesso da era digital tiram partido do potencial dos dados de modo a proporcionarem uma experiência de excelência, com uma interação simples, personalizada e focada no cliente.

Mas mesmo assistindo à multiplicação de meios e formas de distribuição, o rei da comunicação continua a ser o conteúdo. As pessoas são bombardeadas com inúmeras mensagens por inúmeros meios, a toda a hora e em qualquer lugar, pelo que a competição pela atenção de cada indivíduo nunca foi tão feroz. O cérebro humano processa uma imagem 60.000 vezes mais depressa que um texto, pelo que a tendência é o aumento da utilização de elementos gráficos na comunicação. Uma imagem vale por mil palavras, mas um vídeo provoca o dobro do envolvimento que uma imagem. E um vídeo em direto, 5 vezes mais envolvimento que um vídeo gravado. A partilha de vídeos, que já ocupa uma posição de destaque nas redes sociais, nomeadamente via mobile, vai ser exponenciada pela partilha de vídeos de





realidade virtual em tempo real, que está prestes a passar de virtual a realidade. Estima-se que 74 % do tráfego Internet em 2017 será em consumo de vídeo, estando as marcas a apostar em iniciativas de transmissão em direto de eventos como concertos ou desfiles de moda, com acesso aos bastidores e a testemunhos em tempo real dos protagonistas. Os anunciantes estão a ajustar-se rapidamente e a forma de publicidade que registou o maior crescimento de investimento em 2015 foi o vídeo mobile.

Independentemente do formato, numa época em que o consumidor tem todas as alternativas do mundo no seu smartphone, o fundamental continua a ser ter conteúdos de elevada qualidade, que sejam originais, que contem uma história envolvente, e acima de tudo, que sejam relevantes para a pessoa em causa. Sim, para a pessoa, pois apesar de a comunicação estar cada vez mais complexa e tecnológica (em 2017 os departamentos de marketing gastarão mais em IT do que os departamentos de informática), nunca nos poderemos esquecer que comunicamos para pessoas.

... Retornando à história do início deste artigo, o João, entretanto reformado, tornou-se um amante pela descoberta de novas culturas e gastronomias. Para tal, utiliza uma app mobile que disponibiliza uma comunidade de pessoas que cozinham e servem refeições nas suas próprias casas. Ao chegar a uma nova cidade, o João pesquisa os tipos de comida caseira disponível, consulta avaliações e preços, tendo uma alternativa aos tradicionais restaurantes, mais autêntica e com uma maior imersão com as pessoas e cultura local. A sua filha Sofia, que deixou o part-time no clube de vídeo e tirou um curso de webdesign, trabalha na startup que criou a referida app, como user experience specialist. A Sofia não é proprietária de uma casa nem de um carro, vive num apartamento arrendado com amigas e vai para o trabalho através de um serviço de car sharing. Nunca comprou um disco ou um jornal, mas tem no seu smartphone todas as músicas e feeds de notícias do mundo...

FIM

Fim? Ainda vamos só no início...



LAS *ciudades* DEL *mañana*

Carles Lloret

General Manager Sur de Europa, Uber / España

Grandes ciudades de todo el mundo se están viendo obligadas a establecer políticas de restricción de tráfico a causa de sus alarmantes niveles de contaminación. Y cada vez más voces reclaman un cambio significativo en el modelo de movilidad urbana. Un cambio que tiene que ser valiente y debe empezar antes de que sea demasiado tarde. Un cambio en el que se deben implicar ciudades, empresas y ciudadanos y que tiene como objetivo disuadir a la población del uso de su vehículo privado, el principal causante de los problemas medioambientales que afrontamos a nivel global.

Cada vez somos más los que soñamos con una ciudad diferente, con un sistema de transporte multimodal en el que conviva el transporte público con las nuevas soluciones de movilidad. Hablamos de servicios como el ridesharing, el carsharing o el bikesharing que, en combinación con una política de urbanismo centrada en las personas y el respeto al medio ambiente, sean la base del nuevo paradigma de las ciudades sostenibles. Esta ciudad que imaginamos puede parecer una quimera pero también parecía imposible, hace tan sólo 5 años, poder movernos por la ciudad con tan sólo pulsar un botón en nuestro smartphone.

“ *Cada vez más voces reclaman un cambio significativo en el modelo de movilidad urbana* ”

Nunca antes habíamos podido adaptar la oferta a la demanda a tiempo real, de manera que los sistemas tendían a ser ineficientes por exceso o falta de recursos. Actualmente, la tecnología ofrece a las ciudades una amplia gama de alternativas de transporte eficientes y económicas. Aplicaciones como Uber ya han demostrado su eficacia en la reducción del uso del vehículo privado. Un estudio realizado por Copenhagen Economics sobre el impacto del ridesharing en la ciudad de Estocolmo mostró que su correcta implementación conseguiría reducir 37.000 trayectos en coche cada año con tan sólo 3.000 coches, lo que se traduce en una disminución anual de 49.000 toneladas de dióxido de carbono y la eliminación de 18.000 coches en activo en la ciudad.

Pero esto es sólo el principio. La evolución natural del ridesharing son los servicios de carpooling en tiempo real, como uberPOOL. Se trata de un servicio que permite que aquellos pasajeros que realizan trayectos coincidentes en un momento determinado puedan compartir el trayecto. De este modo, seguimos democratizando el acceso al transporte porque el coste se comparte y conseguimos disminuir los niveles de congestión y contaminación en la ciudad porque se reduce el número de coches necesarios para transportar a la misma gente. Por ejemplo en el caso de Los Ángeles, uberPOOL representa ya un tercio del total

**“Este atasco regulatorio no sólo impide a las ciudades desarrollar modelos de movilidad más sostenibles gracias a la tecnología, sino que además limita la capacidad de elección de sus ciudadanos**

de viajes que se realizan a través de la plataforma, y en tan sólo ocho meses, se ha conseguido una reducción adicional de más de 12 millones de kilómetros recorridos por la ciudad gracias a una mayor ocupación de los vehículos y un ahorro en emisiones asociado de 1.400 toneladas de CO2.

uberPOOL es ya una realidad en más de cincuenta grandes ciudades de todo el mundo como Nueva York o Shanghái, pero también lo es en capitales europeas como París o Londres. Todas ellas han promovido cambios regulatorios que han modernizado su regulación para dar cabida a los nuevos servicios digitales. El último país de esa lista ha sido Estonia, que ha aprobado una nueva regulación para dar seguridad jurídica a los servicios de ridesharing en el país.

Mientras en muchos países se produce esta tendencia renovadora, otras zonas del mundo se muestran reticentes a promover cambios regulatorios que se adapten y den respuesta a esta nueva realidad tecnológica. Así, mientras Lituania trabaja en un proyecto piloto en colaboración con Uber y México DF aprobó recientemente una regulación específica para los servicios de ridesharing, en España aumentan las limitaciones a la actividad para estas plataformas.

Este atasco regulatorio no sólo impide a las ciudades desarrollar modelos de movilidad más sostenibles gracias a la tecnología, sino que además limita la capacidad de elección de sus ciudadanos al tiempo que bloquea una gran oportunidad de creación de empleo.

El momento es ahora. Si entre todos no somos capaces de promover regulaciones inteligentes que aprovechen este proceso de transformación digital, la brecha tecnológica entre los países será cada vez mayor. Una brecha tecnológica que ha llevado a muchos expertos a diferenciar entre dos tipos de países: los digitales y los tecnofóbicos. Quizá conviene preguntarnos dónde queremos estar cada uno de nosotros.

Pero volvamos a soñar por un momento. Imaginemos que los estados revisan sus regulaciones y podemos avanzar hacia modelos innovadores de ridesharing, carsharing y carpooling. Imaginemos que ya no necesitamos poseer un coche porque tenemos la certeza de que en cualquier punto de la ciudad y a cualquier hora dispondremos de una alternativa de transporte accesible. Imaginemos, además, que conseguimos reducir los niveles de contaminación y congestión, haciendo de nuestra ciudad un lugar mejor para vivir. Imaginemos, por un momento, que la ciudad del mañana es posible.

# HACIA UNA **NUEVA** REALIDAD **transformada**



Pablo Santos  
Founder & CEO de FCP / España

José Manuel Massó  
Managing Partner de FCP / España

Hoy la etiqueta “transformación digital” es algo que impregna todos los órdenes de nuestra vida diaria. Desde que nos levantamos hasta que nos acostamos. Nada es ajeno a esta transformación, desde nuestras actividades profesionales, de ocio, familiares o sociales. Somos espectadores y protagonistas de uno de los fenómenos más interesantes y más vertiginosos que el hombre haya protagonizado nunca. Porque todo lo que ocurre hoy está hiperconectado. Nuestra sociedad nunca ha estado más informada y al mismo tiempo más tecnificada en todos sus procesos.

En el mundo ya hay más terminales móviles que personas, y un tercio de la población mundial ya está conectada a internet. Estos son solo dos claros síntomas, aunque superficiales, que nos indican que estamos inmersos en una auténtica revolución digital. Superficiales, porque lo que ello conlleva es ver solo la punta del iceberg. Esta nueva sociedad digital hiperconectada del conocimiento es tan importante o más que otras revoluciones que nuestros antepasados protagonizaron como la imprenta, la agrícola o la industrial.

“ *Estamos asistiendo a una revolución digital, que nos exige inmediatez y al mismo tiempo transformar urgentemente nuestros procesos y modos de actuar para desarrollar una nueva sociedad del conocimiento hiperconectado* ”

Pero a diferencia de otros grandes pasos que el hombre ha dado, esta nueva revolución digital nos exige inmediatez. Es una revolución rápida y silenciosa que ha llegado a nuestras vidas sin darnos cuenta, que no tiene marcha atrás. Una situación que nos pide a gritos actuar urgentemente, nos pide transformarnos. Esta transformación significa adaptar nuestros procesos y modos de actuar a la nueva realidad.

Y no nos puede sorprender. Sin embargo nos lleva a plantearnos otra forma de hacer las cosas. De una manera más transversal y colaborativa. De una forma más intuitiva y también más democrática. En esta nueva era, todos tienen superpoderes. Los ciudadanos han descubierto que existen mecanismos y herramientas para derrocar gobiernos, que la democratización de sus sociedades es un hecho a golpe de un click o de un post, que la educación puede y debe ser un derecho para todo el mundo y que la transparencia hoy es la clave de la supervivencia. Que las empresas deben y tienen que cambiar sus formas de producir pero también de relacionarse con sus empleados y clientes. Éstos últimos saben que también tienen superpoderes y son capaces de llevar esa revolución al interior del mundo de la empresa y hacer cambiar sus planes. Los perfiles profesionales también se están

**“La era digital nos lleva a plantearnos otra forma de hacer las cosas. De una manera más transversal y colaborativa. De una forma más intuitiva y también más democrática, donde todos los actores tienen superpoderes**

transformando ante las nuevas necesidades. Hoy el talento y las capacidades para desarrollar nuevos productos o servicios también se están transformando.

Con este nuevo panorama, estamos actualmente en una encrucijada económica y social en la que existen unos nuevos actores plenamente digitales, otros que están en proceso de transformación (los que podríamos llamar emergentes digitales) y otros que realmente todavía tienen que darse cuenta a qué se enfrentan. Actores que son gobiernos, sociedades, empresas, ciudadanos, clientes. TODOS. Es precisamente ese nuevo ecosistema que está naciendo el que todos debemos entender. Ahora tenemos el reto de divulgar y compartir conocimiento para una nueva sociedad hiperconectada basada en la sostenibilidad y que pueda desarrollarse plenamente.

Pero antes de que esta revolución vaya a más, debemos buscar la convergencia de todos estos players, los puntos que nos unen para identificar aquellas problemáticas que deben ser resueltas para orientar nuestros procesos no solo hacia la competitividad como hacia la calidad de vida de la gente, de las personas. Porque curiosamente, estamos igual de cerca de conseguir sociedades más iguales pero también que la brecha sea todavía mayor y más desigual.

Todos los países, sociedades y empresas debemos tomar conciencia de esta necesidad de transformarse. Ya no sólo desde el punto de vista “digital” y tecnológico, sino también desde el punto de vista de la gestión del conocimiento y de la forma de gestionar todos nuestros procesos diarios.

La transformación digital debe ser algo prioritario en nuestras agendas y en la agenda de estado de cualquier país. Al mismo tiempo que una preocupación para buscar la competitividad que el mundo actual nos exige de forma natural.

Desde esta privilegiada tribuna, queremos hacer hincapié en la urgencia de SENSIBILIZAR a empresas e instituciones, sobre la necesidad de adaptar los modelos de gestión a una nueva cultura en el actual entorno tecnológico. Y también de la necesidad de CATALIZAR el conocimiento, experiencias y dificultades, para transmitir los beneficios que la tecnología nos puede brindar en todos los ámbitos de la vida, sin olvidar tampoco aquellos efectos que un mal uso puedan producir. Son más las ventajas que los efectos secundarios. Apostemos por una revolución digital ordenada, donde todo el mundo sea consciente de sus consecuencias y que nos permita un desarrollo pleno y sostenible.



# TENDENCIAS DE LA *NUEVA ECONOMÍA*, *paradigmas* EN LA ERA *Digital*



María Waleska

Presidente ejecutiva NAP del Caribe / República Dominicana

Desde hace varios años se vienen desarrollando conceptos como el de Sociedad de la Información y el Conocimiento y se ha planteado que las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) juegan un papel estelar en el proceso de transformación de los modelos económicos y sociales de nuestras sociedades. Por esto me he planteado una serie de preguntas que, entiendo, deberían estar en el centro de la agenda política de nuestros países: ¿Cuál es el país que queremos? ¿Cuáles son los sectores de la economía donde debemos enfocarnos? ¿Cuál debe ser el mapa de ruta de las tecnologías en nuestros países para transformar los sectores de la economía, para prepararnos para la competitividad global? ¿Por qué no surge un Steve Jobs o un Mark Zuckerberg o un Bill Gates en República Dominicana, Colombia, Argentina, o cualquier otro país de América Latina?

Se trata de preguntas fundamentales, que deberían estar en el centro del análisis político y empresarial de nuestros territorios, porque estamos viviendo en la economía global del conocimiento, en la que los países que más se desarrollan –y que logran mayor fortalecimiento institucional, crecimiento económico sostenido y mayor equidad e inclusión social– son los que producen jóvenes emprendedores e innovaciones tecnológicas.

“*Hoy en día, nuestra prosperidad depende cada vez menos de los recursos naturales y cada vez más de los sistemas educativos, de los emprendimientos, de la evolución de nuestras locomotoras económicas*”

Hoy en día, nuestra prosperidad depende cada vez menos de los recursos naturales y cada vez más de los sistemas educativos, de los emprendimientos, de la evolución de nuestras locomotoras económicas a la par con las megatendencias y sus innovaciones. Podemos observar cómo los países más exitosos no son necesariamente los que tienen más petróleo, o más oro, cobre o soja, sino los que han logrado desarrollar su capital humano y exportan servicios y productos con mayor valor agregado.

No es casualidad que, al momento de escribir estas líneas, ya hemos iniciado un proceso de transformación radical en el que de los aproximadamente 8 billones de pobladores del mundo más de un 40 % somos usuarios activos de Internet, la edad promedio en el planeta es 25 años, la inflación se registra en el precio de todo menos en el de la tecnología, los dispositivos móviles están reemplazando al resto, donde cada vez serán más los aparatos conectados a Internet... (el “Internet de todo”), en el que hablamos de unos 80 billones de dispositivos conectados, 10 dispositivos por hogar, 500 de promedio por km. cuadrado, el dinero se vuelve completamente digital, infinitamente transferible y libre, todo está conectado con todo- el Internet de las cosas... Esto impacta directamente en todas las industrias,

## “Toda esta revolución tecnológica y el impacto de las megatendencias en nuestras economías vienen acompañados de grandes retos

las locomotoras económicas de nuestros países, ¿cuáles son los efectos? Evolucionar o morir.

Hoy observamos cómo el concepto de economía compartida empieza a cambiar el paradigma, y vemos cómo a través de las tecnologías se logra mayor eficiencia en la productividad, y se inicia la búsqueda del costo marginal cero cuando producir la siguiente pieza cuesta mucho menos, observamos el impacto de las TICs en la agricultura, la ganadería, las industrias, la democratización de la educación a través de la oferta masiva de cursos y contenidos en línea, la democratización de la salud apoyada en el megadata, historias clínicas y dispositivos corporales conectados a Internet, diagnósticos y tratamientos a distancia...

La evolución del transporte de personas y distribución se refleja en el intercambio de servicios a través de plataformas inteligentes como UBER, AIRBNB, RESPIRO (compartición de vehículos), acceso por plataformas a préstamos y financiamientos con costos cero en el estudio, permitiendo reducción del riesgo y la baja de tasas, la eficiencia logística, eliminación de sitios físicos para venta e intercambio, como es el caso de Amazon.

No podemos dejar de tomar en cuenta la utilización del megadata para la identificación de patrones de comportamiento y segmentos en toda la economía, el impacto de la inteligencia artificial en los diferentes segmentos. Foxconn, el mayor fabricante de iPhones, anunció la implementación de un millón de robots en los próximos tres años para reducir en un 60 % su fuerza laboral.

El concepto disruptivo del Cloud Computing implica sustituir altas inversiones de capital por costos operativos razonables, que a su vez habilitan a las empresas y gobiernos con capacidades tecnológicas equivalentes que les permitan competir en igualdad de condiciones. Es la conversión de los recursos de cómputos y plataformas tecnológicas en una utilidad. Tal como hoy contratamos el servicio de luz o agua, estamos llamados a contratar capacidades tecnológicas como servicio que nos facilita lograr eficiencias, seguridad, escalabilidad e integración rápida.

Toda esta revolución tecnológica y el impacto de las megatendencias en nuestras economías vienen acompañados de grandes retos pues, a pesar de que en muchos de nuestros países exhibimos estadísticas que reflejan un gran desarrollo en el acceso a los servicios de telecomunicaciones, existen ciertas limitaciones que evidencian una brecha digital que se manifiesta con diversos síntomas: disponibilidad limitada de infraestructura de acceso para los servicios de telecomunicaciones de banda ancha en ciertas comunidades, contrastando con otras que disponen de todas las formas de acceso; falta de los equipos necesarios en muchos hogares, planteles escolares y sitios de trabajo para que los usuarios puedan hacer un uso efectivo de los servicios de telecomunicaciones; barreras económicas que limitan a los niveles de más escasos recursos las posibilidades de pago de los servicios básicos de telecomunicaciones; y, tal vez lo más sensible, la falta del nivel educacional necesario para que se haga un “uso con sentido” de las TICs mediante la apropiación de la tecnología como vehículo de Desarrollo Humano y Competitividad.





En función de lo anterior, y tomando como punto de partida que ya no es una ficción de las caricaturas de los supersónicos, sino una realidad el hecho de contar con impresoras 3D que fabrican zapatos, autos sin conductor, drones que reparten pizza, el big data como el oro del siglo XXI, súper computadoras que prescriben medicinas y el famoso “Internet de las Cosas” parte de nuestro presente, es necesario aceptar que es una necesidad básica e impostergable para nuestros países ofrecer acceso a las tecnologías a todos y todas, en especial a las poblaciones menos favorecidas, y este acceso debe ir acompañado de la educación apropiada para generar oportunidades reales de inclusión y competitividad que permitan colaborar con el cierre de una brecha que, más que digital, es una brecha social.

He escuchado de varias personas exitosas, y coincidido en ello, que el secreto de las sociedades exitosas es su gente. Entonces, si el secreto radica en el talento humano más que en los recursos o incentivos económicos, nuestros países, donde están floreciendo nichos de creatividad, tienen una oportunidad interesante de estar entre los líderes de la innovación en el mundo del futuro si fomentamos generaciones educadas y cultas y alimentamos mentes creativas y brillantes para construir sociedades innovadoras e inclusivas.



# EL SECRETO DE PONER A LAS **PERSONAS** EN EL CENTRO DE LA **transformación** DIGITAL



Alejandro Romero

Socio y director general para América Latina de LLORENTE & CUENCA / USA

Continuamente escucho hablar del reto que está significando para las compañías implementar la llamada “Transformación Digital”, lo que implica en cambios e inversión para no quedarse atrás en las nuevas tendencias y cómo esta revolución está cambiando el día a día de las empresas. El común parece ser, pensar en la transformación digital como un fin en sí mismo, cuando realmente se trata de un medio a capitalizar en el cumplimiento de los objetivos de negocio.

Somos afortunados de poder protagonizar un momento disruptivo histórico, una nueva revolución industrial en la que avances como el Internet de las cosas, los medios digitales, las nuevas tecnologías de almacenamiento, el *big data* y la conectividad 3.0, abren nuevas vías para la eficiencia empresarial y echan abajo cualquier tipo de frontera. El tema ahora es cómo lograr que la transformación digital juegue a nuestro favor y no se convierta en el enemigo que nos ha dejado al final de la carrera al tomarnos por sorpresa.

Si bien son múltiples los factores que intervienen en el logro de una transformación digital exitosa, me gustaría destacar varios de los pasos a seguir:

“*Son las personas quienes finalmente conducen y hacen posible cualquier cambio, de ahí que el paso previo a la transformación digital sea necesariamente el involucramiento del equipo*”

**Globalización:** sin movernos de casa podemos acceder a una cantidad inimaginable de información de cualquier grupo. En una serie de clics podemos descubrir un grupo de cualquier lugar del mundo, acceder a su web, descubrir información en sus perfiles de Facebook, Twitter o cualquier otro servicio de red social, así como escuchar sus canciones en You-

Tube (la MTV del siglo XXI). Como consecuencia de esta facilidad de distribución, los negocios pasan a ser negocios de escala global en la que se puede distribuir un contenido con la misma facilidad a cualquier punto del mundo, pero no solo un contenido sino cualquier otro producto con mínimos costes de distribución y presencia física o inversión en publicidad.

**Digitalización:** podemos acceder desde nuestro ordenador, gracias a Internet, a un catálogo de música o de cualquier contenido como nunca hubiésemos podido imaginar. La distribución y almacenamiento de los contenidos está pasando a ser digital. La nube es el rey y el acceso a la información se hace desde cualquier dispositivo y desde cualquier lugar; no existen barreras físicas para el trabajo.

**El poder del usuario:** la digitalización, apoyada a su vez sobre la conectividad ofrecida por Internet y la penetración en todos los mercados de celulares inteligentes, permite que cualquier negocio necesite menos intermediarios. La Red sustituye el transporte y la logística, pero sobre todo le da el poder al consumidor. Él decide cómo, cuándo y dónde y, además, evalúa el producto y el servicio y provee de información a la propia plataforma para mejorar. Uber ha demostrado que dándole la confianza al consumidor se puede transformar un negocio de transporte.

**Consumo, en todo momento, en todo lugar:** una de las consecuencias de las innovaciones tecnológicas es la creciente ubicuidad de la música: pocos son los espacios donde no está presente. La facilidad de envío y almacenamiento hace que consumamos, por ejemplo contenidos, vídeos, series, películas, de forma diferente, ya que pueden ser comprados, almacenados y disfrutados prácticamente en cualquier lugar en el que nos encontremos. La clave es que toda estrategia de negocio tiene que tener su expresión “mobile”, bien sea a través de una app o de interacción directa con el celular.

**Aprendizaje, el secreto de la cooperación:** que ha propiciado en entornos empresariales los distintos servicios y plataformas que permiten la interacción de los usuarios en los procesos creativos (el poder del crowdsourcing: herramientas de colaboración grupal como Slack). Se trata de un factor de cambio derivado de los anteriores; la posibilidad de trabajar conjuntamente, de forma colaborativa, incluso por un gran número de personas desde ubicaciones muy diferentes. Este proceso colaborativo puede crear un valor no alcanzable de forma individual, y además acelera el aprendizaje y la generación de conocimiento de manera exponencial.

**Transformación de los modelos de negocio:** algo más que evidente por el impacto que ha tenido en las grandes “industrias” convencionales la aparición de nuevos players, ajenos a priori al sector, y que han venido a transformar los modelos de negocio. Ejemplos claros los tenemos en la industria discográfica y la aparición de iTunes, o en la industria de la distribución o retail y el impacto de Amazon, y la más disruptiva el éxito de Uber y de Lyft.

**Cambio en los modelos de distribución:** impacto en los modelos de distribución por parte de compañías que han generado un nuevo modelo y que han sabido aprovechar el cambio de comportamiento del usuario propiciado por la tecnología. Un ejemplo evidente lo tenemos en el impacto que ha tenido Netflix entre las cadenas tradicionales de Estados Unidos como: Warner, Columbia, Metro Goldwyn Mayer, Universal, Paramount... los líderes en la distribución de contenidos en formato digital ya no son distribuidores locales, sino plataformas globales de distribución online o bien los propios creadores del contenido distribuyéndolo por Internet.

Pero finalmente me gustaría ahondar en uno que a mi parecer es fundamental porque toca directamente el corazón y el alma de las compañías: **la nueva fuerza laboral.**

La transformación digital es también la transformación de la compañía –procesos, comunicación, marketing, ventas, gestión, servicio al cliente, cultura...– y eso necesariamente se traduce en la transformación de las personas.

“La reputación de una compañía la construyen todos sus miembros y lo hacen día a día

## LAS PERSONAS COMO MOTOR DE CAMBIO

Ni la mayor inversión ni el mejor sistema tecnológico significarán avance alguno si no hemos hecho la tarea previa de “evangelizar” al equipo. Son las personas quienes finalmente conducen y hacen posible cualquier cambio, de ahí que el paso previo a la transformación digital sea necesariamente el involucramiento del equipo con los objetivos de negocio que hay detrás de cada innovación. Si somos capaces de hacer que los empleados interioricen el sentido del cambio y se sientan parte de él, habremos avanzado un gran trecho.

La otra cuestión es la importancia de desarrollar el talento digital en los miembros del equipo, empezando por el aparato directivo. Y eso pasa en primer lugar por definir cuáles son los perfiles que la compañía necesitará en su nueva etapa, compararlos con el grado de digitalización del equipo humano y desarrollar un plan de formación digital que garantice que toda la organización cuente con los conocimientos y herramientas necesarias para contribuir, desde su rol, a la consecución de los objetivos de transformación. Si bien es cierto que habrá áreas que requerirán de perfiles más especializados en determinadas temáticas como comunicación, procesos o analítica, la idea central es que la totalidad de la compañía sea capaz de montarse en la ola de cambio y surfear en ella de manera sólida.

De igual forma, será muy probable que todo este proceso nos arroje la necesidad de incorporar nuevos perfiles o potenciar el talento de algunos miembros del equipo, que contribuyan a liderar el proceso en aspectos muy específicos.

## LA HUMANIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Como en todos los aspectos de nuestras vidas, la transformación digital se está dando también en la comunicación. Las técnicas y herramientas que eran eficaces ayer no lo son más, la forma de comunicarnos dio un giro de 180°. Hoy las compañías están más cerca que nunca de sus grupos de interés, gracias a Internet la conexión es permanente y la comunicación, mucho más directa; lo que implica un cambio importante en la estrategia.

Desde LLORENTE & CUENCA hemos identificado tres necesidades esenciales para una comunicación eficiente en el contexto actual:

En primer lugar, la transformación de los formatos y el desarrollo de contenidos *transmedia*. En un mundo infoxificado, con millones de mensajes transmitiéndose a cada segundo, la creación de un *storytelling* efectivo, plasmado en formatos atractivos y transmitidos en las plataformas adecuadas, es fundamental.

En segundo término, dar el salto de la monitorización y la comunicación masiva a la escucha activa y la comunicación personalizada. Las redes sociales ofrecen a las compañías la posibilidad de recibir información de sus clientes de manera directa y proactiva, basta saber escuchar para poder convertir esos datos en inteligencia y materia prima para la construcción de un *marketing* efectivo.

Y tercero, la humanización de la comunicación. Si queremos comunicarnos con las personas, hay que hacerlo a través de personas. Si la tecnología ha empoderado totalmente al consumidor, es necesario que nosotros también empoderemos a los miembros del equipo, que demos un “rostro” a la organización y fomentemos una interrelación masiva... trasladar el discurso corporativo a través de las personas.

No es casualidad que hoy los líderes corporativos se destaquen en los espacios digitales. Tan sólo entre 2010 y 2014, la presencia en canales digitales corporativos o propios del TOP 50 de Fortune 500, se ha incrementado en un 80 %.

Personajes de la talla de Warren Buffet –Berkshire Hathaway– o Richard Branson –Virgin–, han entendido bien que la línea entre lo público y lo privado se ha borrado y han sabido capitalizar su presencia en la red como activo reputacional para sus compañías.

### LOS EMPLEADOS SON LA MARCA

La reputación de una compañía la construyen todos sus miembros y lo hacen día a día. No hay mejor prescriptor que el de casa. Invertir en nuevas herramientas, en el desarrollo de la identidad digital de los profesionales y convertir a los empleados en embajadores de la marca en medios sociales, hace de cada uno de ellos una especie de “hub” capaz de influir en el entorno más próximo.

En un estudio reciente, la Firma Altimeter encontró que existe una importante relación entre el uso de redes sociales como herramientas internas y el nivel de *engagement* de las compañías con sus empleados. De igual forma, ha comprobado que los programas de *Employee Advocacy* no sólo humanizan a las marcas sino que tienen un impacto directo en las ventas al crear una imagen de credibilidad frente a los consumidores.

Se trata de capacidad que ya está instalada, por decirlo de alguna forma, pues prácticamente todos usamos alguna red social; así que ya con los medios creados, el trabajo radica en involucrar al equipo con la compañía, crear identidad y sentido de pertenencia, que puedan ser correctamente orientados a través de programas de *Employee Advocacy*.



Cada vez más compañías se convencen de ello y están invirtiendo en desarrollar las capacidades digitales de su gente e implementar programas atractivos para estimular su participación en la construcción de marca.

Definitivamente la tecnología ha cambiado nuestro mundo pero vale la pena no perder de vista que las compañías están formadas por personas y que es de ellas de quienes depende el éxito o fracaso de cualquier transformación. Estar a la vanguardia en tendencias y tecnología, innovar y competir en mercados digitales no es un objetivo per se, es la vía para alcanzar la competitividad en un nuevo contexto económico y social.

# A **TRANSFORMAÇÃO** DIGITAL QUE **começou** HÁ 30 ANOS



Madalena Cascais Tomé

Presidente da Comissão Executiva (CEO) do Grupo SIBS / Portugal

A Transformação Digital tem marcado a agenda nos últimos anos e é muito mais que uma tendência tecnológica, está no centro das estratégias de negócio e aplica-se, de forma transversal, em todas as indústrias e mercados.

Assente em plataformas tecnológicas de terceira geração, esta 4ª revolução industrial representa uma oportunidade para as empresas redefinirem os seus clientes, a experiência que têm com os seus serviços e produtos, e atingirem novos patamares de produtividade empresarial.

Ao abraçarem o desafio da transformação digital, as empresas têm de assumir que a mudança vem de dentro e que têm necessariamente de incorporar novas metodologias: na liderança, nas áreas de operações, nos modelos de trabalho, nos instrumentos de recolha e análise da informação, até à gestão da experiência do consumidor. Só as empresas que assumirem estas várias vertentes da mudança estarão a capitalizar todas as novas oportunidades que têm na era da economia digital.

Em Portugal, na década de 80, surgiu uma empresa com essa premissa. Com a missão de contribuir para o bem-estar social, promovendo eficiência nos serviços financeiros e similares, através da disponibilização de soluções tecnológicas e processos que combinem segurança, conveniência e inovação – a SIBS.

“*Em Portugal, na década de 80, surgiu uma empresa com essa premissa*”

A SIBS tem sido pioneira de várias soluções que revolucionaram o dia-a-dia das pessoas e das organizações. A origem está no MULTIBANCO que, no

início, visava facilitar a realização de levantamentos. Hoje, disponibiliza mais de 90 operações, a grande maioria inventada pela SIBS, como o carregamento do telemóvel.

Ao longo dos anos, a SIBS liderou uma evolução tecnológica na área dos pagamentos e lançou várias soluções revolucionárias, como o MB NET, que permite (há mais de 15 anos) efetuar compras online sem disponibilizar os dados bancários e com garantias adicionais de segurança, e, mais recentemente, o MB WAY, que permite efetuar compras e transferências imediatas através de um mero smartphone ou tablet e apenas com o número de telemóvel como identificação de pagamento. Ambos têm apresentado níveis regulares de crescimento – em 2015 existiam aproximadamente 1 milhão de aderentes ao MB NET que fizeram 2,64 milhões de compras; no caso do MB WAY, já conta com mais de 100.000 aderentes.

Para além desta faceta mais conhecida do MULTIBANCO, a SIBS é a responsável pela criação do sistema de pagamentos de Portugal, que é o verdadeiro garante da economia nacional porque todas as entidades, privadas ou públicas, e seus movimentos financeiros, ocorrem sobre a plataforma que desenhou e suporta até hoje, processando





mais de 2,7 mil milhões de operações por ano (ou seja, mais de 7 milhões de operações/dia). Mais recentemente, fruto dos desafios europeus, nomeadamente dos que advêm da implementação da Single European Payments Area (SEPA), a SIBS tem disponibilizado serviços que colmatam as vantagens da menor dimensão relativa das entidades nacionais face ao panorama europeu e internacional, reequilibrando o jogo das instituições portuguesas.

Mas grande parte do sucesso do MULTIBANCO não resulta da inovadora tecnologia do seu sistema, mas sim do modelo de negócio que o garante. A SIBS, à frente do seu tempo, foi capaz de fazer uma inteligente, e praticamente inédita, combinação entre a cooperação (infraestrutura tecnológica única) e a competição (entidades concorrem entre si nas ofertas aos clientes), do qual resultou o modelo “coopetitivo” que tem fomentado a eficiência e a inovação no sistema de pagamentos portugueses.

E este fator é particularmente relevante quando analisamos o que está na base da 4ª revolução industrial e que foi atrás referido – não assumir que apenas a tecnologia será o motor da transformação, mas uma verdadeira capacidade de incorporar os vários elementos da equação da economia digital, que já foram mencionados.

Tal como a SIBS, outras empresas têm trabalhado rumo a uma transformação digital que contribua para uma economia mais eficaz. Prova desse esforço é o mais recente *Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade*, promovido pela Comissão Europeia, que coloca Portugal como um dos países da União Europeia, que mais acelera rumo à digitalização.

“*A SIBS tem sido pioneira de várias soluções que revolucionaram o dia-a-dia das pessoas e das organizações*”

Segundo o referido estudo, Portugal ainda está a meio da tabela da UE no que diz respeito às tecnologias de informação e competências digitais por parte das pessoas, empresas e serviços. Por sua vez, tem um dos serviços públicos online mais avançados (7ª posição) e um desempenho acima da média na digitalização das empresas; no entanto, ainda há um longo caminho a explorar para aproveitar melhor as vantagens oferecidas pela transformação digital.

Veja-se, a este propósito, o *IDC Maturity Scape Model & Benchmark*, que permite avaliar o nível de maturidade de transformação digital em vários domínios (liderança, experiência omni-canal, formação, modelos operativos e modelos de trabalho) e assim ajudar as empresas a lidar e melhorar a sua performance com os desafios desta transformação.

Na Europa, mais de 80 % das organizações ainda ocupam os 3 primeiros níveis de maturidade e apenas 5 % são “Digital Disrupter”, o nível mais avançado da transformação. Em Portugal, a distribuição é equivalente, destacando-se que 27 % estão no 1º nível “Digital Resister” (+7pp que a distribuição Europeia), donde se pode concluir que é possível realmente melhorar a performance da transformação no tecido empresarial português.

**Como é que uma empresa que nasceu da transformação digital e da vontade de criar uma plena economia digital (caso da SIBS) se posiciona neste cenário?**

Tal como nos seus primeiros 30 anos de existência, a SIBS continua comprometida em acelerar a transformação digital, levando a inovação até às empresas e cidadãos.

Tem apostado na vertente de Business Process Outsourcing, que visa ganhos de eficiência e redução de custos, com tecnologias inovadoras e soluções de otimização para fazer face aos desafios do processamento intensivo (p.ex., digitalização e desmaterialização de arquivo) proporcionando mais eficiência às empresas com quem trabalha e assim contribuir para a economia digital.

Num âmbito internacional pode funcionar como um hub além-fronteiras, e um pólo de atração de novos players para o mercado nacional com ganhos para todas as entidades que, como a SIBS, contribuem para a economia digital.

De forma a se manter à frente do seu tempo e fazer Portugal progredir na Transformação Digital, a estratégia adotada para o período 2020 está assente em cinco vetores estratégicos: (1) Promover e aprofundar a utilização de instrumentos de pagamento eletrónico; (2) Desenvolver modelos de negócio potenciadores de diferenciação; (3) Potenciar as formas de pagamento e as operações com a sua evolução digital; (4) Garantir o nível de segurança do sistema de pagamentos nacional (como um dos mais seguros da Europa) e (5) Contribuir para o aumento da eficiência dos pagamentos e processos que suporta no mercado.



Portugal está assim melhor preparado para a nova vaga de clientes, particulares e empresariais, de várias geografias, que estão a descobrir o País como *hub* tecnológico. As empresas do futuro, que nascem hoje, procuram processos desmaterializados. É necessário oferecer-lhes soluções flexíveis, eficientes e seguras, exatamente à sua medida, não apenas na vertente dos serviços de pagamentos, mas também de outros sistemas que contribuam para uma economia digital, mais eficaz, e para uma maior competitividade da economia nacional.

# LA **TRANSFORMACIÓN** DIGITAL EN **Unidad Editorial**



Javier Cabrerizo

Consejero director general de Unidad Editorial / España

El informe *Digital Pulse*, elaborado por Russell Reynolds anualmente, encuesta a unos 2000 CEOs y otros ejecutivos de todo el mundo para comprender cómo está afectando el fenómeno digital a sus compañías y a la gestión del talento de sus organizaciones. En la versión del año 2015, ante la pregunta “¿Piensa que su industria se verá transformada moderada o masivamente por la tecnología digital en los próximos 12 meses?” los ejecutivos del sector de medios son los que en mayor porcentaje (72 %) respondieron afirmativamente. Los siguientes fueron telecomunicaciones con un 64 %, servicios financieros con un 61 % y venta al por menor con un 57 %.

Esta respuesta no es extraña si analizamos la confluencia de factores que están afectando en estos momentos a nuestro sector. Veamos los más importantes. Primero, el crecimiento en la adopción de telefonía móvil que se está convirtiendo en el medio por el que nuestros lectores prefieren mantenerse informados (ya supera el 50 % el porcentaje de lectores en formato digital que acceden desde dispositivos móviles a nuestros contenidos). Segundo, la adopción de las redes sociales como canal de difusión de información, que está convirtiéndose en el modo en que muchos lectores, sobre todo jóvenes, reciben su información, incluida la de los medios tradicionales (hoy día cerca del 15 % del tráfico a nuestras webs proviene de redes sociales, y crece cada año). Tercero,

“*¿Es viable mi modelo de negocio en el mundo digital?*”

ro, la evolución de la inversión publicitaria, que siguiendo a la audiencia, está adoptando rápidamente el formato digital (hoy, aproximadamente el 40

% de la inversión publicitaria total del grupo Unidada Editorial lo es en formato digital); y en consecuencia, en el ecosistema de la publicidad digital se está produciendo una explosión de innovación convirtiéndose rápidamente en un proceso cada vez más automatizado y dirigido por la capacidad de análisis de audiencias y la eficacia de las campañas. Y, cuarto, la penetración de “Big Data”, que en un sector como el nuestro, que genera cada día millones de interacciones de otros tantos usuarios, permite ofrecer análisis y segmentación de audiencias a nuestros lectores y anunciantes (en Unidada Editorial tenemos una audiencia de 21 millones de usuarios únicos mensuales accediendo a las distintas cabeceras, *El Mundo, Marca, Expansión, Yo Dona, Telva, Fuera de Serie,...*).

El impacto que está teniendo en nuestro sector todo este proceso de cambio consiste en que se están transformando profundamente múltiples parámetros al mismo tiempo; el producto, el modo de interacción con el cliente, el canal de distribución, la competencia, el modelo de precios y la forma de vender la publicidad. Mientras tanto, la operación tradicional, de impresión y distribución de prensa escrita, sigue siendo una parte importante de nuestro negocio, aunque con unas audiencias cada vez menores.

En este contexto, ¿cómo afrontar los cambios y cómo llevar a cabo el proceso de transformación necesario para adaptarse a esta nueva realidad?, ¿cómo gestionar al mismo tiempo un negocio que crece (digital), con necesidades de recursos y competencias nuevos, que requiere un ritmo rápido de innovación, y un negocio tradicional en declive (impreso), con márgenes cada vez más ajustados, en el que se ha forjado la cultura corporativa durante muchos años y que sigue siendo parte esencial de nuestra oferta? En el caso de Unidad Editorial, nos planteamos hace un año y medio tres preguntas esenciales:

1. ¿Es viable mi modelo de negocio en el mundo digital?
2. ¿Puedo aprender del nuevo negocio creando una pequeña unidad digital que conviva con la tradicional o debo transformar profundamente mi negocio tradicional?
3. ¿Qué funciones organizativas nuevas debo desarrollar y cómo debo transformar las funciones actualmente existentes?

Las respuestas a estas preguntas guiaron parte del proceso de transformación organizativa que entonces comenzamos y que hoy ya está dando sus frutos.

Nuestro modelo de negocio tradicional se ha basado en dos pilares fundamentales, la venta de ejemplares (circulación) y la venta de publicidad. En el mundo digital mantenemos una venta de ejemplares en formato de réplica digital en ORBYT creciente, pero que aún no compensa completamente la caída en la venta de ejemplares. En cuanto a la publicidad, el crecimiento en nuestra venta de publicidad digital ya ha superado en 2015 a la caída de la publicidad tradicional. Pero en ambos casos, venta de contenidos y venta de publicidad, es necesario un cambio importante en las funciones que veremos más adelante.

A la hora de decidir si crear una unidad “digital” con su responsable “Chief Digital Officer”, o abordar el proceso digital desde el núcleo mismo del negocio tradicional, optamos por esta segunda opción. Para industrias que disponen de un largo período de tiempo, digamos 10 años antes de que el modelo tradicional sea sustituido por el modelo digital, esa opción sería viable. Pero en nuestro caso, concluimos que el proceso de transformación y desarrollo del modelo digital se iba a acelerar y por tanto debíamos afrontar la transformación profunda de nuestro negocio tradicional.

Al hacerlo, decidimos crear varias funciones nuevas: Experiencia de Cliente para gestionar todo el ciclo de vida de cliente (casi de 110.000 abonados a nuestras cabeceras, creciendo a doble dígito anual); Big Data, para analizar todos los detalles de nuestra audiencia de 21 millones de usuarios únicos mensuales (hoy podemos segmentar esta audiencia por múltiples parámetros, por ejemplo, interés en contenidos de salud, o mujeres entre 30-45 años); UE Studio, para la creación de contenidos de marketing (branded content, native advertising, etc.) cada vez más demandados por nuestros anunciantes. También abordamos la transformación de funciones existentes: la venta de publicidad, convirtiéndose en un área cada vez más especializada en publicidad digital con manejo de datos de audiencia, creando perfiles y capacidades nuevas; el desarrollo tecnológico, pasando de ser una función de soporte, a convertirse en una pieza central en el desarrollo de producto y la experiencia de usuario, con la consiguiente evolución de las metodologías de desarrollo de software y la aparición de nuevos perfiles; finalmente, la forma de organizar nuestras redacciones, la fábrica donde se elabora el contenido diario, para adaptarlo a un modelo de funcionamiento y con unas capacidades acorde con los requerimientos del modelo digital.



Este proceso en Unidad Editorial tiene un alto componente de transformación organizativa y de modelo de negocio. Por ello, es imprescindible lograr el alineamiento de la organización y la cultura organizativa con la estrategia corporativa. Para ello llevamos a cabo una intensa acción de comunicación semanal con miembros de todos los niveles y equipos de la organización explicando claramente los planes y objetivos del proceso. Además de ofrecer las herramientas adecuadas de formación para permitir la evolución de los equipos profesionales y su adaptación a esta nueva realidad de mercado.

*“Es imprescindible lograr el alineamiento de la organización y la cultura organizativa con la estrategia corporativa”*



Pelayo Covarrubias

Presidente Fundación País Digital. Director Relaciones Institucionales Universidad del Desarrollo / Chile

Usted se preguntará que representan las siglas CTO y CIO.

En la actual sociedad del gigabit, son de los cargos más relevantes en las empresas, y hoy son de los más buscados en los ecosistemas innovadores como los de Silicon Valley, Israel, China o países nórdicos.

CIO (Chief Information Officer), por sus siglas en inglés, representa hoy al encargado de sistemas de su organización, o director de informática, cargo muy importante pero no estratégico y que habitualmente está resolviendo problemas operacionales de conectividad y servicios informáticos.

CTO (Chief Technology Officer) es el director de Tecnologías de la Información en la empresa, pero que a su vez tiene a cargo la innovación de la empresa y la investigación que se necesita en esta para la transformación de la ventaja competitiva de esta.

¿Cuál es la gran diferencia entre estos cargos y por qué son tan importantes en la estructura organizacional de las empresas hacia el futuro?

Hoy las empresas están siendo cuestionadas en sus servicios, la productividad y la forma de conectarse con sus stakeholders, todos ellos elementos fundamentales de cara a la sustentabilidad del ne-

**“El CTO tiene un rol fundamental, ya no se trata de dar servicio tecnológico a la empresa para su funcionamiento operacional, sino de repensar el negocio**

gocio. Por esto el surgimiento de los CTO es estratégico en el desarrollo de las organizaciones a futuro.

Hemos visto como ejemplo en los últimos días en Chile, el caso de la empresa de transporte Uber vs los taxi tradicionales, y como un nuevo modelo de negocio, que opera bajo

la lógica de pedir perdón, más que de pedir permiso, amenaza años de regulación en el mercado del transporte, pero entregando un mejor servicio, a mejores precios y más valorado por la sociedad. Pero ejemplos como el anterior, no solo se dan en la industria del transporte, también están apareciendo gracias a las nuevas tecnologías disponibles en todas las áreas de la interacción humana. Tenemos a Amazon y Alibaba en el Retail, o Airbnb en los hoteles, o Waze en la administración de flujos vehiculares, etc., es decir las nuevas tendencias tecnológicas como el cloud computing, la movilidad, el Internet de las cosas, el análisis del Big Data, están desafiando las ventajas competitivas de las empresas y las organizaciones, modificando las conocidas fuerzas estratégicas de Porter para analizar un negocio.

En lo anterior, el CTO tiene un rol fundamental, ya no se trata de dar servicio tecnológico a la empresa para su funcionamiento operacional, sino de repensar el negocio dados los nuevos paradigmas



productivos existentes y de esta manera luchar contra las amenazas a la sustentabilidad hoy presentes, como la imitación o retención de clientes y más profundamente la sustitución de tu modelo de negocios por otro alternativo a mejor costo, más eficiente y fácil de administrar como ha sido el caso de las máquinas digitales, y tantos otros que podríamos nombrar.

Cuando conversamos en Chile de Transformación digital, estamos hablando entonces de evaluar nuestras estrategias competitivas con estas nuevas capacidades tecnológicas y la adaptación de estas en mi empresa, reeducando a los colaboradores y repensando la sustentabilidad de la compañía.

## “ El desafío de trabajar con una nueva estructura organizacional es urgente

El desafío de trabajar con una nueva estructura organizacional es urgente, hoy las empresas líderes del mundo ya lo están haciendo, y los CEO que tradicionalmente venían del campo de las finanzas o el área comercial, están viniendo del mundo de la tecnología, pues los nuevos paradigmas están cambiando tan rápido que de no adaptar nuestros modelos, corremos el riesgo de que nos pasen por el lado.

Mi preocupación, es que si no hay buenos líderes (CTO) al interior de la empresa en los cargos estratégicos, que tengan el tiempo necesario de conocer en profundidad el modelo de negocio de la compañía, que se hayan ganado la confianza de los equipos de trabajo y del directorio, lleve, a que la toma de decisiones estratégicas sea mal evaluada, sin haber considerado en verdadera magnitud las nuevas tendencias tecnológicas, perdiendo así muchos años de trabajo y esfuerzo de nuestras compañías en Chile.





# EXPERIENCIAS *DIGITALES* PARA EL *consumidor actual*



Martín Migoya

Cofundador y CEO de Globant / Argentina

Hablar hoy de “Digital” es hablar de uno de los temas más relevantes hoy día en las compañías, y está previsto que esta tendencia continúe creciendo en los próximos meses. De acuerdo con Gartner, IDC y Cantor Fitzgerald Research, el mercado de servicios digitales es una gran oportunidad, con un tamaño estimado de \$71.000 millones de dólares para servicios y una tasa de crecimiento del 25 % para los próximos 5 años. Gartner considera que 125.000 grandes empresas están lanzando actualmente una iniciativa para transformar su negocio digital, mientras que Forrester proyecta que el 65 % de los negocios estará usando análisis de Big Data para optimizar la experiencia digital para mediados del 2016.

Con este contexto, las marcas tienen que empezar a pensar en relacionarse de una manera diferente con sus audiencias, de ofrecerles un nuevo tipo de contenido que esté a la altura del poder que pone la tecnología en manos de los usuarios. Estas revoluciones tecnológicas están rompiendo algunos de los paradigmas tradicionales: la transmisión de mensajes y la relación entre las marcas y sus consumidores ya no es más dominio exclusivo de las campañas tradicionales, online, social o campañas virales de marketing. Hoy, los consumidores

“ *Los Digital Journeys no se tratan de una aplicación móvil aislada o de la creación de una página web, sino de un conjunto de aplicaciones orquestadas a través de diferentes canales que buscan generar una experiencia única* ”

esperan que las marcas que aman se conecten con ellos generando una experiencia única y profunda, apalancándose en tecnología que entienda el contexto y sea lo suficientemente inteligente como para anticiparse y sorprender al consumidor, creando una conexión emocional duradera.

Para nosotros, estas experiencias tecnológicas son lo que llamamos *Digital Journeys*. Es importante remarcar que los *Digital Journeys* no se tratan de una aplicación móvil aislada o de la creación de una página web, sino de un conjunto de aplicaciones orquestadas a través de diferentes canales que buscan generar una experiencia única en todos los momentos en que se relaciona el usuario con la marca. Está compuesto de productos de software que incluyen aplicaciones móviles, Web e incluso sensores y diferentes accesorios de hardware. Sorpresa, proactividad e interacciones inteligentes son la clave de estas experiencias para crear conexiones duraderas y emocionales.

En nuestro reciente libro, *The Never Ending Digital Journey*, están presentados nuestros pensamientos y puntos de vista sobre cómo crear estas experiencias. El documento no sólo describe cómo los usuarios se están convirtiendo en más demandantes y esperan

“ Los usuarios del siglo XXI, consumidores ‘voraces’ de tecnología, valorarán una marca cuando sientan una conexión emocional más inteligente y más profunda

que las marcas les ofrezcan una relación más personalizada y emocional, sino que también incorpora metodologías y procesos relevantes sobre cómo lograr estos objetivos que generarán más *engagement* para las marcas.

El *Digital Journey* empieza muy temprano dentro del proceso de una compañía, por eso es necesario tener una visión holística del cambio y la solución, con un enfoque que incluya tres pilares complementarios y separados:

**1. Mantenerse relevante:** es necesario que cada compañía se mantenga relevante dentro de su industria. Con investigaciones, participaciones en eventos y más, deben estar atentas a lo que otras compañías están creando para estar preparados para el futuro y estar en la cima de las nuevas tendencias.



**2. Descubrir:** una vez que la organización comprende el cambio de paradigma, debe pensar y concebir cuál sería el mejor *Digital Journey* para sus usuarios. Deben conceptualizar y comprender a sus organizaciones, analizando el viaje del usuario y ajustamos el mejor camino para crear conexiones emocionales. La empresa debe soñar las experiencias específicas del cliente de acuerdo con su estrategia, objetivos y necesidades.

**3. Construir:** una vez que el *Digital Journey* está definido cobrará vida al plasmarse en productos y experiencias específicas.

Esta es una gran oportunidad para las empresas. Los usuarios del siglo XXI, consumidores ‘voraces’ de tecnología, valorarán una marca cuando sientan una conexión emocional más inteligente y más profunda. En definitiva, todas las compañías necesitan ofrecer un nuevo tipo de contenido. Necesitan pensar más allá de sus estrategias de marketing para entrar en esta nueva era de las experiencias digitales.

# TRANSFORMACIÓN DIGITAL

## EN LA *Administración* PÚBLICA



Alberto Ortiz

Fundador de Alorza.net y especialista del Banco Mundial / España

En febrero de 2015, el entonces Presidente del Gobierno afirmó que “la administración del futuro será digital o simplemente no será”<sup>1</sup>. Aunque la frase puede parecer una obviedad, da pie a interpretarla como una oportunidad o una amenaza. Vamos a desmenuzarla.

### LA ADMINISTRACIÓN DEL FUTURO

Decir que habrá que esperar al futuro para conocer la Administración digital, equivale a reconocer que la Administración incumple con la normativa vigente, al menos desde la fecha de entrada en vigor de la Ley 11/2007 de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos.

La Ley 11/2007 reconoce a los ciudadanos su derecho a relacionarse electrónicamente con las administraciones públicas, así como la obligación de éstas a garantizar ese derecho. En el momento de

“*El cambio consiste, precisamente, en rediseñar todos los procesos de servicio a partir de las necesidades y la experiencia de los usuarios, en un estado de constante adaptación*”

su aprobación, se llegó a manifestar que este era el primer nuevo derecho otorgado después de la Constitución.

Aun reconociendo avances sustanciales en el desarrollo de la Administración electrónica, lo cierto es que este derecho no se ha hecho efectivo. En un momento en el que casi cualquier ciudadano ha adquirido

la rutina de consumir información y servicios de manera digital, todavía la experiencia del trámite electrónico se limita a unos pocos trámites. Las experiencias exitosas vienen de la mano de algunos procesos bien diseñados pero, sobre todo, de los casos en que el canal digital es obligado.

Curiosamente, el mayor avance no se ha dado en la tramitación interna. En febrero de 2016 pudimos asistir al forcejeo del ministro de Justicia en funciones para conseguir no renunciar al sistema de comunicaciones electrónicas en la Justicia, llamado Lexnet<sup>2</sup>. Las resistencias son formidables.

<sup>1</sup> <http://www.europapress.es/nacional/noticia-rajoy-dice-uso-generalizado-administracion-electronica-ahorro-ano-pasado-20000-millones-pais-20150219143317.html>

<sup>2</sup> <http://www.lavanguardia.com/politica/20160308/40300516990/catala-descarta-suspender-el-sistema-electronico-lexnet-porque-funciona.html>

“La clave no está en tener la mejor sede electrónica, ni el certificado de firma más reconocido, ni vídeos explicativos del proceso, sino la experiencia de usuario más satisfactoria

## LA ADMINISTRACIÓN SERÁ DIGITAL

La Ley 11/2007 perderá vigencia en octubre de este año, gracias a la entrada en vigor de dos nuevas leyes: la Ley 39/2015, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas y la Ley 40/2015, de Régimen Jurídico del Sector Público. Además, se ha aprobado el Plan de Transformación Digital de la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos, que viene acompañado de otros planes autonómicos y locales. Toca pues, renovar nuestro optimismo.

Hay un par de buenas ideas en el nuevo planteamiento:

- ligar el medio electrónico al procedimiento común, a la rutina administrativa;
- reconocer que el reto es la transformación, el cambio, no la tecnología.

Me parece interesante que este Plan de Transformación Digital introduzca, como primero de sus principios rectores, la “orientación al usuario”, ya que el cambio consiste, precisamente, en rediseñar todos los procesos de servicio a partir de las necesidades y la experiencia de los usuarios, en un estado de constante adaptación.

El plan se vertebra en torno a cinco objetivos estratégicos, tres de los cuales son internos:

- Incrementar la productividad y la eficacia en el funcionamiento interno de la Administración.
- Conseguir una mayor eficiencia en los servicios TIC comunes de la Administración.
- Implantar una Gestión Corporativa Inteligente de la información y los datos.

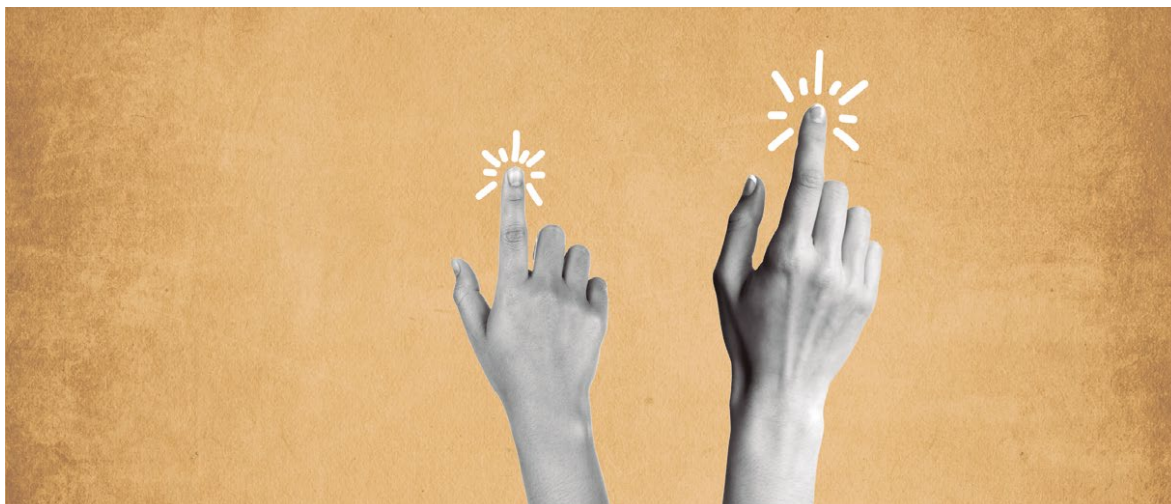
A mi entender, llevamos cierto camino andado en lo que se refiere a los dos primeros, si bien con muchos tropiezos que deberían servir para aprender y corregir. En cambio, el tercer objetivo aparece como relativamente nuevo.

Efectivamente, la gestión de *activos de información* es la gran asignatura pendiente en la gobernanza TIC de la Administración pública. Hasta ahora, no se ha comprendido bien que los datos constituyen una materia prima muy valiosa tanto para la buena toma de decisiones como para su reutilización por la sociedad. La primera tarea consiste en entender qué información se genera y para qué propósitos, como base para una gestión de datos que se alinee con los objetivos de las distintas políticas públicas.

## LA ADMINISTRACIÓN, SIMPLEMENTE, NO SERÁ

Junto con objetivos más internos, el Plan de Transformación Digital contiene dos objetivos con mayor dimensión externa. Este es el más relevante:

*“Profundizar en la transformación digital de las administraciones públicas, convirtiendo el canal digital en el preferente para la relación de los ciudadanos y empresas con la Administración así como el medio idóneo para que los empleados públicos desempeñen sus labores, mejorando así la calidad de los servicios prestados a aquéllos y la transparencia en el funcionamiento interno de ésta”.*



Este sería un súper objetivo, que engloba a los otros cuatro y los alinea con los fines últimos: ser el canal preferente de la ciudadanía, en un contexto de calidad y transparencia. ¿Cómo nos imaginamos una transformación digital que esté a la altura de este objetivo? Por suerte, tenemos muchos casos fuera de la Administración que nos pueden servir de ejemplo.

Hoy mismo he tenido que reservar un vuelo. Para eso, he tecleado en el buscador de Google “vuelo Bilbao Barcelona”. El propio buscador me ha devuelto un espacio interactivo donde he podido seleccionar el vuelo concreto, en función de los horarios y precios de cada compañía. En un clic he pasado a comprar el vuelo. Al acabar, he descubierto que, en mi calendario, figuraban ya el vuelo y el hotel, porque mi correo electrónico y mi calendario se relacionan entre sí de manera automática.

Pues bien, esto es lo que le pedimos a la Administración digital, para que se convierta en nuestro *canal preferente*. La clave no está en tener la mejor sede electrónica, ni el certificado de firma más reconocido, ni vídeos explicativos del proceso, sino la experiencia de usuario más satisfactoria. Y me temo que el caso de los trámites públicos es comparable al de los árbitros de fútbol: mejor cuanto menos se notan.

Para conseguirlo, la mayor parte del esfuerzo es interno. Las administraciones deben acostumbrarse a diseñar sus servicios en colaboración mutua, hasta conseguir que cualquier dependencia administrativa funcione como si fuera sucursal de una entidad mayor. El reto de la interoperabilidad es clave.

Por lo tanto, quizá la frase de Rajoy sea premonitoria: la Administración digital, simplemente, no será. Si se hacen bien las cosas, la disfrutaremos sin necesidad de conocerla.



# ALTO IMPACTO, **TECNOLOGÍA** Y LAS CLAVES DEL ÉXITO EN LA ERA DE LA **transformación** DIGITAL



Laura I. Maydón

Directora General, Endeavor Miami / México

Aún hoy, mientras estamos viendo, sin duda, la cuarta revolución industrial, hay quienes perciben al mundo dividido en dos: un mundo fuera de línea (*offline*) y otro conectado (*online*). La realidad es que hoy más que nunca, vivimos en un mundo digital. Esto es algo que las nuevas generaciones entienden perfectamente: ¡La era digital llegó para quedarse!

La tecnología ha revolucionado la forma de consumir, de comunicarnos, la forma en que pensamos y trabajamos y ha transformado radicalmente la manera en la que hacemos negocios. Esto es evidente en las soluciones que ofrecen los Emprendedores Endeavor que apoyamos y en la forma en la que están transformando las industrias en las que participan.

Hoy, aproximadamente el 60 % de los emprendimientos que pueden pasar por el proceso de selección de Endeavor Miami, son empresas netamente digitales. No obstante, el 40 % restante son compañías inmersas en industrias tradicionales que encuentran en la tecnología un gran aliado para mantenerse relevantes. Es evidente que la tecnología se ha convertido en un factor determinante en el éxito o fracaso de la mayoría de los emprendimientos.

“*La transformación digital ha democratizado por completo el acceso a la información, a los conocimientos, a la data; abriendo para los emprendedores todo un abanico de posibilidades*”

## LA DEMOCRATIZACIÓN DEL ACCESO

La transformación digital ha democratizado por completo el acceso a la información, a los conocimientos, a la data; abriendo para los emprendedores todo un abanico de posibilidades para acceder de manera directa y con conocimiento de causa a mercados

y consumidores sin las barreras que suponen el tiempo y el espacio. La *DEMOCRATIZACIÓN del acceso, es sin lugar a dudas, el beneficio más importante y transformacional que tiene el uso de la tecnología en esta era.*

De igual forma, la tecnología –por medio de herramientas como las plataformas de *crowdfunding*–, ha impulsado el acceso al capital y hoy los emprendedores pueden levantar fondos de manera más ágil y diversa. Se han roto los canales tradicionales y es posible obtener financiamiento de fuentes antes no imaginadas, multiplicando las oportunidades de poder crecer. Asimismo la tecnología le permite al inversionista acceder a proyectos que en otros momentos no hubiera podido evaluar, incluso con montos relativamente pequeños de capital.

## LAS VENTAJAS DE PROBAR Y FALLAR RÁPIDO

Definitivamente, en el contexto actual, hacer crecer una empresa y mantenerla vigente, toma más esfuerzo y requiere mucho más conexión con el mundo que antes. Sin embargo, la buena noticia es que fallar ha dejado de ser “trágico”, matizado claramente por el ámbito cultural que rodea al emprendedor.

La tecnología ha reducido las barreras de entrada para el que desea emprender porque permite a los nuevos emprendedores validar la relevancia de sus productos o servicios de una forma más rápida y menos costosa que antaño. El acceso a canales sociales, sitios web y tantas otras herramientas tecnológicas, ha facilitado enormemente el poder hacer pruebas de mercado para saber si un producto tiene demanda o no.

En un mundo donde la rapidez es ley, el fracaso puede llegar más rápido también. Ante el frecuente cambio y la competencia, el riesgo de fallar es más alto, y éste se puede acrecentar cuando se trata de empresas 100 % digitales. Así que reponerse de las caídas y comenzar de nuevo, no es algo extraño para los emprendedores.

Por otro lado, las posibilidades de crecer y generar retorno en lo invertido —el *upside potential*— son mayores también. Existe el riesgo, sin duda, pero si la ejecución es buena, se tiene la capacidad de lograr el éxito en un tiempo mucho menor al que tuvieron que pasar los grandes corporativos de hoy para desarrollarse.

## ESTAR PRESENTE NO ES SUFICIENTE

Uno de los errores más comunes que los emprendedores cometen cuando piensan en tecnología, es considerar que estar presentes lo es todo. No es así, hay que saber en dónde y cómo invertir. Lo resumiría en tres elementos claves:

1. *Tener una estrategia clara*: La tecnología es una inversión y se debe de evaluar como tal. Qué queremos lograr y cómo lo mediremos, es algo que resulta necesario plantearse antes de comenzar un proceso tecnológico o elegir una herramienta.
2. *Saber elegir las herramientas adecuadas*: Con la gran variedad de herramientas que existen en el mercado, conocerlas y seleccionar las mejores para cada caso resulta todo un reto. Si bien, hay herramientas relativamente fáciles de reemplazar, el tema se complica cuando se trata de evaluar aquellas que se utilizan internamente (por ejemplo, herramientas de gestión de clientes), y que pueden involucrar grandes inversiones para un emprendedor que está en rápido crecimiento. Por lo tanto, el análisis previo es fundamental. El secreto es saber diferenciar entre las herramientas de “moda” y las que mantienen a las compañías a la vanguardia.
3. *Una buena ejecución*: El ejemplo perfecto está en los canales de las redes sociales (*social media*). Crearlos puede resultar sencillo pero hacerlo en las plataformas adecuadas, mantenerlos, medir los resultados y optimizarlos, implica un esfuerzo sostenido, una ejecución comprometida.

En esta línea, herramientas de análisis de mercado y competencia, gestión de redes, diseño y analítica de data, no pueden faltar en el mix tecnológico de los emprendedores.



## LA TECNOLOGÍA NO LO ES TODO

Para generar un negocio, es necesario reunir diferentes elementos, donde el entendimiento de la tecnología es sólo uno de ellos. Por eso, los emprendimientos exitosos son aquellos que logran integrar la tecnología o potenciarla sin olvidarse de las demás partes del negocio.

Un emprendedor puede ser magnífico tecnológicamente hablando, un as en desarrollo de producto, pero no podrá tener éxito sin un buen aparato de ventas, mercadotecnia, acceso, administración y servicio al cliente. No basta con ser bueno tecnológicamente, para escalar se necesita un equipo diverso, así se trate de una empresa digital o tradicional.

## MANTENER LA VIGENCIA SIN MORIR EN EL INTENTO: EL GRAN RETO

Nunca antes el mundo se había movido de manera tan acelerada, hoy las cosas suceden a un ritmo que mantenerse al día y avanzar al tiempo, es todo un desafío. Para las compañías, la innovación ha dejado de ser un valor agregado para convertirse en un elemento imprescindible.

Tal como lo sugiere Salim Ismail en su libro *Exponential Organizations*, antes se solía proyectar el crecimiento de una empresa de forma lineal. Hoy se debe entender que las organizaciones que logran crecer de manera exponencial van siempre delante de la curva de crecimiento. El emprendedor está obligado a pensar siempre en materia de dicha curva; en cómo podrían cambiar los escenarios a los que se enfrenta; qué innovaciones pueden irrumpir en su campo de acción; qué está haciendo la competencia y cómo aprovechar todo eso para innovar. La presión por educarse, innovar y transformarse conforme el mundo cambia es sumamente alta.

Es decir, la tecnología en este contexto puede ser un arma de dos filos: en un primer momento brinda un acceso inmediato a mercados y herramientas pero a mediano y largo plazo significa encontrar la fórmula para crecer y mantenerse relevante en un ambiente que cambia todos los días.

Un punto final a resaltar es que en esta era de alta innovación, la tecnología bien utilizada brinda también la oportunidad de hacer cambios importantes en beneficio de nuestras comunidades y del mundo; nos permite impactar de forma significativa a través del emprendimiento y por ello, es fundamental observarla, pensando en cómo aportar, cómo sumar.

“ *Los emprendimientos exitosos son aquellos que logran integrar la tecnología o potenciarla sin olvidarse de las demás partes del negocio* ”

# O QUE SIGNIFICA *SER DIGITAL* PARA UMA *empresa?*



Patrícia Dias

Professora Auxiliar na Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa / Portugal

O conceito de empresa digital surgiu no final da década de 90 do século XX, época em que a internet se afirmou como uma tecnologia relativamente generalizada na maior parte dos países desenvolvidos. Nesta época, as *startups* digitais proliferavam, e novas possibilidades como o comércio eletrónico e a economia digital questionavam o *status quo* dos modelos de negócio estabelecidos. O consultor em gestão Don Tapscott falava das oportunidades e perigos da economia digital. O sociólogo Manuel Castells propunha o conceito de empresa em rede como o modelo empresarial do capitalismo informacional que caracteriza a sociedade em rede que na altura se estava a delinear. Um artigo emblemático da consultora McKinsey apresentava a Cisco Systems e a eBay como exemplos de “orquestradores” de uma complexa rede de parcerias e *outsourcings* empresariais. Nesta época, *ser digital* significava, para uma empresa, estar conectado a partir de um suporte infraestrutural de TIC (Tecnologias da Informação e da Comunicação). O funcionamento em rede podia ocorrer no plano interno, melhorando e agilizando processos de trabalho, promovendo a partilha de conhecimento e a inovação, reforçando a produtividade. E podia também ocorrer no plano externo, criando redes de relações com fornecedores, parceiros, clientes, e por vezes até competidores.

“ *Pois ser digital deixou de ser uma opção, tornou-se inevitável* ”

Volvidas quase duas décadas, *ser digital* assume contornos diferentes. Como o especialista em *social media marketing* Erik Qualman afirma, já não estamos a falar de uma questão *Shakesperiana*, pois *ser digital* deixou de ser uma opção, tornou-se inevitável. A nova questão a pensar é até que ponto uma empresa pode estar adaptada ao contexto digital em que se insere e retirar o máximo potencial das ferramentas digitais que tem ao seu dispor.

Este reconhecimento de que *ser digital* é, atualmente, inevitável, decorre de um entendimento contextual do que significa *ser digital*, em detrimento de uma abordagem tecnológica. Podemos comunicar digitalmente, mesmo que não estejamos a usar tecnologias como canais de comunicação. Também vivemos e pensamos digitalmente, pois as tecnologias digitais estão completamente integradas nas nossas rotinas quotidianas, e vários estudos têm comprovado os seus efeitos nas estruturas cognitivas humanas.

Marshall McLuhan, um dos especialistas em Estudos dos Media mais polémicos, relacionou a mudança social com a evolução tecnológica precisamente através dos efeitos cognitivos dos media. A partir dos estímulos que dirigem aos nossos sentidos, as tecnologias de comunicação moldam respostas neuronais, e consequentemente percepções e concepções. A sociedade contemporânea é marcada pela utilização generalizada, frequente

## “Partilhamos todos o mesmo lifestyle conectado e acelerado, presente em nós enquanto profissionais e consumidores

e intensa de tecnologias digitais. Estas tecnologias são conectadas, multimídia, integradas, e por vezes tão *user-friendly* e tão *seamless* que se tornam imperceptíveis. Moldam no ser humano estruturas cognitivas assentes no *multi-tasking*, no *networking*, numa abrangência holística que é conseguida através de uma certa superficialidade, estratégia que desenvolvemos para lidar com o excesso de informação e estímulos com que somos confrontados a todo o momento. Outro dos efeitos das tecnologias digitais é a aceleração do ritmo quotidiano. Fazemos cada vez mais coisas ao mesmo tempo, e ainda assim esse tempo é cada vez mais escasso.

Independentemente das tecnologias que possamos ou não utilizar, partilhamos todos o mesmo *lifestyle* conectado e acelerado, presente em nós enquanto profissionais e consumidores. Não temos paciência para esperar, e quando a espera é inevitável rapidamente o *smartphone* é retirado de malas e bolsos para preencher esses segundos, que não podem ser “desperdiçados”. Já não combinamos encontros à hora certa, vamo-nos coordenado durante o dia, acertando agendas, trabalhando *on the move*, num *aproximeeting* complexo e constante. As crianças nascem em lares digitais, e pegam primeiro num *smartphone* do que num lápis. E se *Googlarmos* o nosso nome, será difícil encontrar quem não tenha nenhuma presença digital, da mesma forma que uma empresa que não tem qualquer presença *online* por iniciativa própria pode ver-se a braços com uma crise reputacional com origem numa rede social ou num agregador com *reviews* e *ratings*. As empresas são digitais porque nós somos digitais.

Mas ser digital não significa alternar entre a realidade física e um plano paralelo virtual. O *online* e o *offline* estão interligados, são interdependentes, são complementares. Uma *review* negativa *online* pode contribuir para a diminuição do afluxo de clientes a um restaurante físico. Uma empresa sem qualquer presença digital pode perder clientes porque nunca é encontrada a partir das pesquisas feitas no *Google*. Um profissional pode ser rejeitado para uma vaga em função de informações que o recrutador possa ter encontrado em redes sociais. Da mesma forma, uma experiência excelente num hotel pode motivar uma *review online* que trará mais clientes. A pesquisa de produtos e preços *online* conduz ao efeito *ROPO* (*Research Online, Purchase Offline*), motivando assim visitas a lojas físicas. Um perfil excepcional no *LinkedIn* pode motivar uma empresa a fazer uma proposta a um profissional. Usando os termos do filósofo Martin Heidegger, ser digital é uma condição intrínseca da nossa forma de *ser-no-mundo* atual, faz parte do que significa *ser* (ou *viver*) na sociedade contemporânea.

Da mesma forma que o *Design Thinking* aplica os princípios do design à criatividade e ao empreendedorismo, ou que a *Gamification* aplica os princípios dos videojogos a programas de fidelização de clientes ou à comunicação interna, também a digitalização das empresas vai além da adoção e utilização de plataformas e ferramentas tecnológicas. Uma empresa digital não é (apenas) uma *startup* tecnológica, uma empresa que vende *online*, ou uma empresa que está presente no *Facebook*. *Ser digital* significa, para uma empresa, incorporar a lógica de funcionamento das tecnologias digitais, independentemente de utilizar ou não plataformas concretas, lógica essa que assenta na conectividade, na interatividade, na emoção e na intuição, na velocidade, e na criatividade. Uma empresa digital está em permanente contacto com todos os *stakeholders*, adoptando um modelo de comunicação dialógico e interativo. Uma empresa digital responde instantaneamente a todos os seus *stakeholders*, não faz



ninguém esperar. Uma empresa digital personaliza ofertas e contatos, parte do *big data* para chegar a uma relação única e especial com cada um. Uma empresa digital está nos nossos bolsos, na *cloud*, em todo o lado. Uma empresa digital sabe ser relevante e oportuna, conseguindo atrair a atenção num ambiente de abundância de estímulos. Em última instância, uma empresa digital compreende todos os seus *stakeholders*, também eles digitais, e consegue oferecer-lhes soluções que satisfaçam as suas necessidades indo ao encontro das suas preferências.

**“** *Uma empresa digital sabe ser relevante e oportuna, conseguindo atrair a atenção num ambiente de abundância de estímulos*

Num futuro próximo, o futuro da internet das coisas e dos *wearables*, o futuro do *big data* e da inteligência artificial, não seremos apenas nós e as empresas que são digitais. Os objetos estarão conectados, registrarão os nossos comportamentos e anteciparão as nossas necessidades. A nossa realidade será digital.

## LA AUTÉNTICA TRANSFORMACIÓN: **Mitos** y **claves**



Adolfo Corujo

Socio y director general Corporativo de Talento, Organización e Innovación de LLORENTE & CUENCA

Sergio Cortés

Socio de LLORENTE & CUENCA. Fundador y presidente de Cink.

Parece ser que días antes de la mítica noche en la que Obama ganó sus primeras elecciones a la Casa Blanca, un periodista abordó a Chris Hughes. Entonces, el cofundador de Facebook y el cerebro detrás de la red del fenómeno de Chicago (MyBo), tenía 25 años. Su pregunta era sencilla pero incorporaba una potente carga de profundidad: “¿Por qué en el sitio web del candidato habían colocado un gran botón con la llamada “Donate” en vez de la habitual “Vote”?” “¿Puedes votar en Internet?— respondió el nativo digital (el millennial)- No, claro. ¿Puedes donar? Sí. Esa es la única razón”.

De tanto usarlo y antes de haberle sacado todo el partido, vamos a desgastar el concepto “transformación”. Lo cierto es que, desde nuestra experiencia ayudando a compañías a aprovechar la potencia de la tecnología a favor de sus planes y objetivos, sabemos que tiene dos acepciones que a veces confunden a quienes lo utilizamos. Puede ser entendido como “hacer cambiar de forma a alguien o algo” o como “mudar o convertir algo en otra cosa”. Chris no modificó la forma o la apariencia de la campaña electoral de Obama, cambió profundamente la manera en la que un equipo político puede establecer una auténtica simbiosis con las miles de comunidades de simpatizantes y votantes. Ese es el tipo de “transformación” que

“*Del término “Transformación Digital” se han generado algunos mitos que hacen necesaria una profunda reflexión con el fin de evitar falsas expectativas*”

nos interesa, ¿no? Es el que nos puede ayudar a construir una ventaja adaptativa difícil de bafir por nuestros competidores. El estético, el de “hacemos lo mismo pero con una piel diferente” ha demostrado que es inútil y consume también muchos recursos. Todos estamos cansados de maquillarnos. A lo largo de la historia, todas las estructuras de poder se han construido en torno al monopolio sobre la información y el control de la comunicación. Algunos avances tecnológicos han erosionado poco a poco esa realidad. Cada uno de ellos ha supuesto una extraordinaria revolución social. El libro lo fue en la génesis de las civilizaciones griega y romana (una idea para unos pocos). La imprenta en la construcción del mundo moderno (muchas ideas para muchos). Internet (todas las ideas para la mayoría) también está generando el mismo efecto que conlleva los muchos sismos que estamos experimentando y que seguirá impactando a través de décadas y probablemente siglos. Ciertas organizaciones han sabido cómo aprovechar esas revoluciones en su beneficio. Otras han perecido (y muchas han nacido con la intuición de coger la ola). La principal diferencia es que unas confiaron en ser “transformadas” y otras fueron “transformadoras”. Nosotros creemos que la segunda actitud, porque al final es una actitud, ofrece más garantías de éxito.

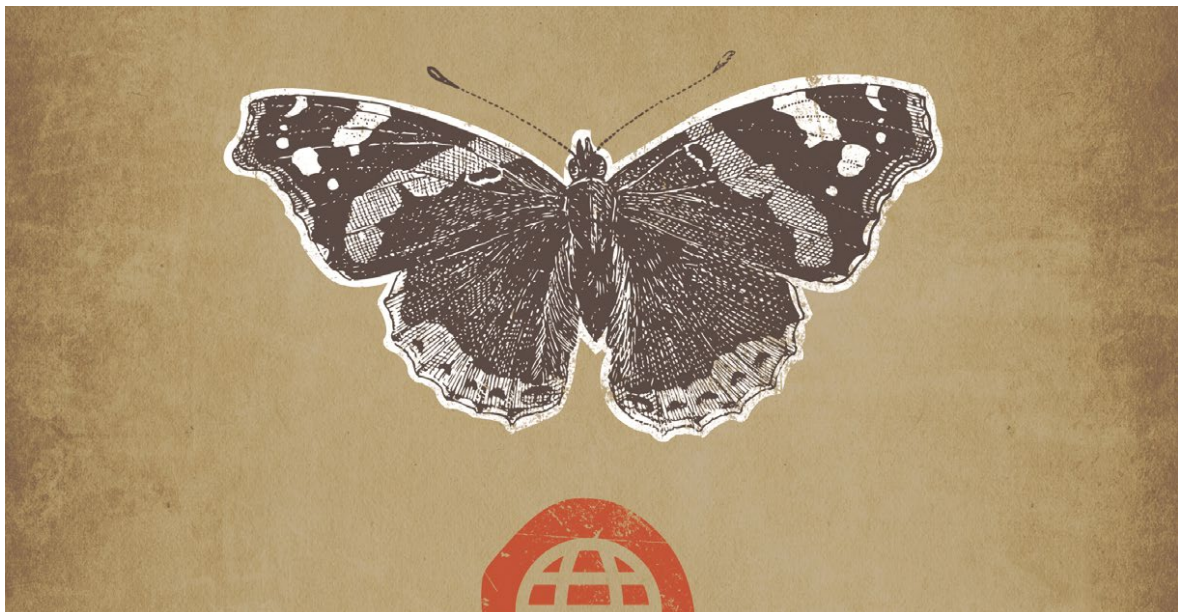
“La velocidad de la sociedad digital es vertiginosa. Las organizaciones no pueden afrontar estos cambios sin un planteamiento de talento distribuido

Bajo la eclosión del término “Transformación Digital” se han generado algunos mitos que hacen necesaria una profunda reflexión con el fin de evitar falsas expectativas y para que las organizaciones afronten estos cambios de paradigma de una manera estratégica y no únicamente como consecuencia de modas efímeras. Estos son nuestros 5 mitos sobre la transformación digital:

- **La Transformación digital obliga a las compañías a reinventarse:** no es cierto. Las organizaciones deben generar nuevos escenarios de pensamiento de una manera diferente y explorar nuevos territorios fuera de la zona de confort pero no por ello olvidar cuáles son las bases y

fundamentos imprescindibles de su negocio. No debemos intentar ser algo que no somos. Eso sí, debemos cuestionarnos todos nuestros pilares y supuestos preconcebidos.

- **La Transformación digital es cosa de tecnología:** evidentemente las empresas del futuro tendrán que aprovechar de manera inexcusable la tecnología como fuente de ventaja competitiva pero no por todo ello esto solo es cosa de tecnología ni de empresas tecnológicas. La nueva revolución digital y la industria 4.0 han venido para incidir en cualquier modelo de negocio y cualquier sector empresarial o social.
- **La transformación digital se resuelve con un buen posicionamiento e identidad digital multicanal:** el modelo de innovación que se nos abre de cara al futuro va mucho más allá de una simple gestión de presencia en canales digitales y afecta a aspectos tan fundamentales de nuestra organización como los modelos de negocio, las personas y la organización, la experiencia de cliente y los modelos de organización.



- **Puedo resolver un proceso de transformación digital con mis propios medios y recursos internos:** las empresas que no entienden un nuevo modelo de talento y de distribución del conocimiento suelen fracasar en procesos de transformación digital debido a que no son capaces de afrontar los cambios con la suficiente velocidad y flexibilidad que da aprovechar las oportunidades externas basadas en el talento o en las relaciones con startups de alto potencial disruptivo del mercado.
- **La transformación digital es un gasto que tengo que dotar en el presupuesto:** parece una obviedad pero es necesario impulsar la cultura de la transformación digital como una inversión y no como un gasto. Muchas organizaciones afrontan esta aventura con la sensación de tener que dotar presupuestos específicos, especialmente de desarrollo, que no tienen beneficios o retorno a corto plazo. La exigencia del corto plazo en procesos de innovación digital suele desviar sustancialmente los objetivos iniciales. Es necesario sacar la innovación de la agenda del presente.

Llegados a este punto del artículo, seguro que el lector se está preguntado por las claves de la transformación digital. En este artículo también compartimos con vosotros cuáles consideramos que son las 4 claves para que una compañía pueda convertirse en transformadora:

**1. LA CULTURA ORGANIZATIVA:** es, sin lugar a dudas, el primer paso. Necesitamos organizaciones más innovadoras, más ágiles, más flexibles, con mayor capacidad de aprender del riesgo y del fracaso y, sobre todo, más habituada a pensar fuera de su zona de confort. Es necesario incidir sobre la cultura de la innovación y las competencias digitales.

**2. LAS METODOLOGÍAS Y LOS MODELOS DE ORGANIZACIÓN:** necesitamos ser capaces de orientar nuestras estructuras, nuestros métodos y nuestros modelos con las metodologías y formas de trabajar que están llevando al éxito a las mejores empresas de la economía digital que están realmente siendo capaces de cambiar las reglas del juego. Tenemos que introducir en nuestra agenda palabras como metodología Agile, Lean Startup, Design Thinking, Scrum, Holocracy, etc. Y nuevas maneras de trabajar en base a “pruebas de concepto”, Prototipos y Mínimos Productos Viables, etc. Palabras todas muy familiares para los grandes innovadores de la era digital.

**3. LOS ECOSISTEMAS ABIERTOS DE TALENTO INTERNO/EXTERNO:** la velocidad de la sociedad digital es vertiginosa. Las organizaciones no pueden afrontar estos cambios sin un planteamiento de talento distribuido, tanto externo como interno. Es fundamental el empoderamiento de los trabajadores fomentando modelos de intraemprendimiento, ya que todo empleado es una fuente y motor de innovación y aparecen nuevos liderazgos. Por otro lado, la solución y las oportunidades muchas veces están ahí afuera. Nuevas startups, emprendedores, creativos, innovadores, gente con talento que puede ayudar a nuestra organización a ser mucho mejor. Es imprescindible aprender a relacionarse con estos ecosistemas de talento y ser conscientes de que todos somos startups y todos somos millenials.

La aventura y el arte de ser una startup es uno de los grandes retos que tienen las grandes compañías en la actualidad. Ese arte de ser rápidos, flexibles, adaptativos e innovadores. Repensar y crear el futuro es una tarea apasionante y los cambios que vienen nos invitan a soñar.





# PREMIOS conseguidos POR UNO

---



2016 AWARD  
OF EXCELLENCE  
en la categoría  
Websites - Magazine



SILVER WINNER  
en la categoría  
Design - Illustration



GRAND WINNER  
Best of Magazines  
Overall Presentation



GOLD WINNER  
en la categoría Magazines  
Overall Presentation  
Executive



GOLD WINNER  
en la categoría  
Best House Organ

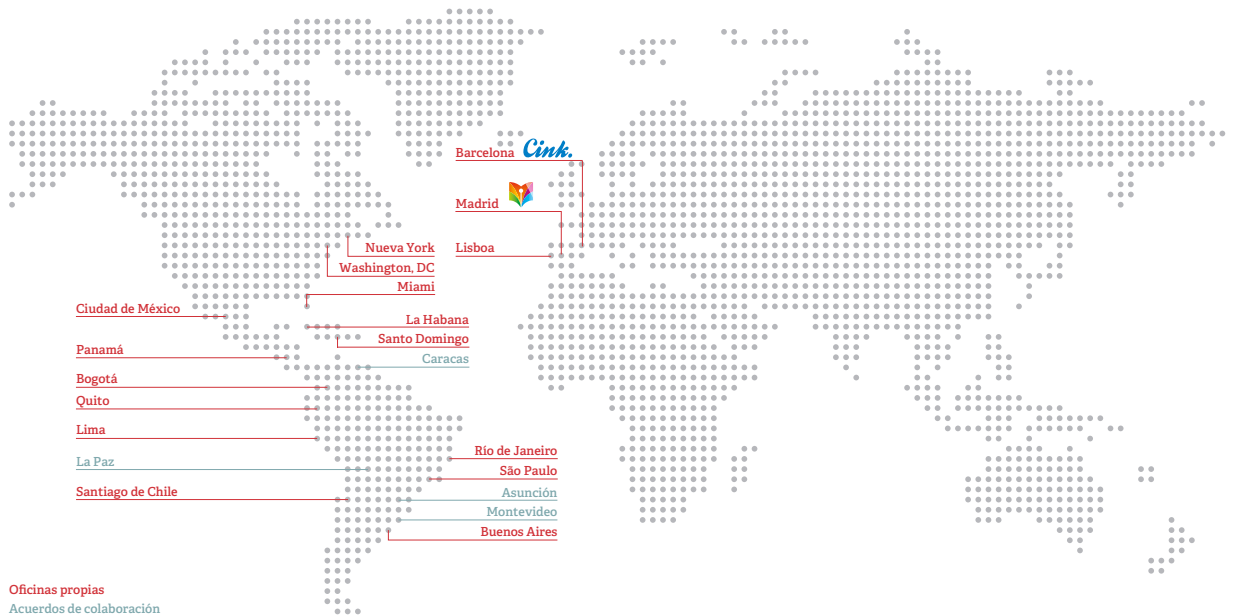
# LLORENTE & CUENCA

LLORENTE & CUENCA es la consultoría de **gestión de la reputación, la comunicación y los asuntos públicos** líder en España, Portugal y América Latina. Cuenta con veintidós socios y más de 480 profesionales, que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de habla española y portuguesa.

Actualmente, tiene oficinas propias en **Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, España, Estados Unidos** (Miami, Nueva York y Washington, DC), **México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana**. Además, opera en **Cuba** y ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en **Bolivia, Paraguay, Uruguay y Venezuela**.

LLORENTE & CUENCA es miembro de AMO, la red global líder en comunicación corporativa y financiera. Son también socios: **The Abernathy MacGregor Group** en Estados Unidos; **Maitland** en Reino Unido; **Havas Worldwide Paris** en Francia, Bélgica y Dubai; **HERING SCHUPPENER** en Alemania y Bruselas; **Hirzel.Neef.Schmid.Counselors** en Suiza; **SPJ** en los Países Bajos; **Porda Havas** en China; **AD HOC Communication Advisors** en Italia; **NBS Communications** en Polonia; **NATIONAL Public Relations** en Canadá; **Hallvarsson & Hallvarsson** en Suecia; y **EM** en Rusia. Cada año, AMO se sitúa en el top del Ranking Global de Asesores de M&A desarrollado por **Mergermarket**.

[www.amo-global.com](http://www.amo-global.com)



## DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente  
Socio fundador y presidente  
jallorente@llorenteycuenca.com

Enrique González  
Socio y CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo  
Socio y director general corporativo  
de Talento, Organización e  
Innovación  
acorujo@llorenteycuenca.com

Tomás Matesanz  
Director general corporativo  
tmatesanz@llorenteycuenca.com

## DIRECCIÓN ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo  
Socio y director general  
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero  
Socio y director general  
gpanadero@llorenteycuenca.com

## DIRECCIÓN AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero  
Socio y CEO América Latina  
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García  
Socia y CEO Región Andina  
lgarcia@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo  
Socio y CFO América Latina  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

## DIRECCIÓN DE TALENTO

Daniel Moreno  
Gerente de Talento  
para España y Portugal  
dmoreno@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos  
Gerente de Talento  
para la Región Andina  
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Eva Pérez  
Gerente de Talento  
para Norteamérica,  
Centroamérica y Caribe  
eperez@llorenteycuenca.com

Karina Sanches  
Gerente de Talento  
para el Cono Sur  
ksanches@llorenteycuenca.com

## ESPAÑA Y PORTUGAL

### Barcelona

María Cura  
Socia y directora general  
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 217 22 17

### Madrid

Joan Navarro  
Socio y vicepresidente  
Asuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla  
Socio y director senior  
amoratalla@llorenteycuenca.com

Latam Desk  
Claudio Vallejo  
Director senior Latam Desk  
cvallejo@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

Ana Folgueira  
Directora general de  
Impossible Tellers  
ana@impossibletellers.com

Impossible Tellers  
Diego de León, 22, 3º izq  
28006 Madrid  
Tel. +34 91 438 42 95

### Lisboa

Madalena Martins  
Socia  
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal  
Director general  
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.  
1250-142 Lisboa  
Tel. + 351 21 923 97 00



Sergio Cortés  
Socio. Fundador y presidente  
scortes@cink.es

Calle Girona, 52 Bajos  
08009 Barcelona  
Tel. +34 93 348 84 28

## ESTADOS UNIDOS

### Miami

Erich de la Fuente  
Socio y director general  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue  
Suite 2020  
Miami, FL 33131  
Tel. +1 786 590 1000

### Nueva York

Latam Desk  
Adriana Aristizábal  
Consultora senior  
aaristizabal@llorenteycuenca.com

277 Park Avenue, 39th Floor  
New York, NY 10172  
Tel. +1 917 833 0103

### Washington, DC

Ana Gamonal  
Directora  
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street  
Fairfax, VA 22030  
Washington, DC  
Tel. +1 703 505 4211

## MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

### Ciudad de México

Juan Rivera  
Socio y director general  
jrivera@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,  
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc  
CP 06600, México D.F.  
Tel. +52 55 5257 1084

### La Habana

Pau Solanilla  
Director general para Cuba  
psolanilla@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

### Panamá

Javier Rosado  
Socio y director general  
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis.  
Edificio Omega - piso 6  
Tel. +507 206 5200

### Santo Domingo

Iban Campo  
Director general  
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Tel. +1 809 6161975

## REGIÓN ANDINA

### Bogotá

María Esteve  
Directora general  
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44, Torre B - of. 501  
Tel. +57 1 7438000

### Lima

Luisa García  
Socia y CEO Región Andina  
lgarcia@llorenteycuenca.com

Humberto Zogbi  
Presidente  
hzogbi@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro.  
Tel. +51 1 2229491

### Quito

Alejandra Rivas  
Directora general  
arivas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero - Edificio World Trade  
Center - Torre B - piso 11  
Tel. +593 2 2565820

### Santiago de Chile

Claudio Ramírez  
Socio y gerente general  
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.  
Las Condes.  
Tel. +56 22 207 32 00

## AMÉRICA DEL SUR

### Buenos Aires

Pablo Abiad  
Socio y director general  
pabiad@llorenteycuenca.com

Daniel Valli  
Director senior de Desarrollo  
de Negocio en el Cono Sur  
dvalli@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP  
Tel. +54 11 5556 0700

### Rio de Janeiro

Yeray Carretero  
Director  
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801  
RJ - 20011-000  
Tel. +55 21 3797 6400

### São Paulo

Marco Antonio Sabino  
Socio y presidente Brasil  
masabino@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer  
Director general  
jgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Tel. +55 11 3060 3390

[WWW.REVISTA-UNO.COM](http://WWW.REVISTA-UNO.COM)

