

DOSSIER

ELABORADO POR ISABEL GARCÍA MÉNDEZ

CÓMO AFRONTAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Aunque los datos de los barómetros nos sitúan en la media europea en incorporación empresarial de las nuevas tecnologías, lo cierto es que sólo uno de cada cuatro empresas alcanza un crecimiento de primera línea con la digitalización (Fuente: *The big digital fail*, de Simon-Kucher & Partners). Para que no te quedes atrás en esta transformación, te ofrecemos 22 consejos útiles que te permitirán afrontarla de forma más efectiva.



Técnicas concretas para desarrollar tu transformación digital

HEMOS PEDIDO A LOS PRINCIPALES EXPERTOS EN LA MATERIA QUE NOS OFREZCAN SUS CONSEJOS MÁS PRÁCTICOS PARA AFRONTAR CON EFECTIVIDAD EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN TU EMPRESA. ESTA ES LA SELECCIÓN DE LOS 22 MEJORES.



01 REDES SOCIALES (I) ¿Te interesa estar en todas?

El mundo de hoy es social y los negocios no podían ser menos. Sin embargo, no todas las redes sociales son igual de efectivas para todos los negocios. Equivocarte en la elección puede significar una pérdida importante de tiempo y dinero.

“Si lo que quieres es generar tráfico masivo hacia tu web, *landing page* o producto, la más indicada es Facebook, porque es la más madura y la que permite segmentar mejor a tu público. Instagram premia la faceta artística de tu negocio, la parte visual, creativa... De manera que si tu producto no conecta con estas variables, entonces esta red no será la idónea. Pinterest va todavía más allá en la vertiente artística, así que es muy efectiva en sectores como moda, fotografía, decoración. Twitter se ha revelado muy práctico para la comunicación instantánea con los clientes y para resolver crisis reputacionales, pero tiene menos efectividad como plataforma de *branding*. Youtube es la red por excelencia de vídeos y es muy buena para posicionar tu marca a través de contenidos de valor y LinkedIn es adecuada para desarrollar sinergias y *networking*”, explica Daniel Dévai, director general de Epsilon Technologies.

Ahora bien, asumidas estas premisas, es cierto que a veces romper las normas



puede crear el efecto sorpresa necesario para ganar visibilidad. Es lo que le pasó a la empresa Alise Devices: “Nos movemos en un sector muy conservador como es el de la fabricación de billetes y documentos de identidad. Cuando arrancamos, no conocíamos el sector y utilizar canales como Youtube para dar a conocer nuestra empresa y nuestra tecnología nos permitió marcar la diferencia y darnos a conocer porque era algo innovador. En seguida nos convertimos en esos chicos nuevos (*outsiders*) que, además de tener una tecnología muy espectacular, aparecen en los medios y hacen vídeos que cuelgan en la red. Cada vez es más cierto eso de *si no estás en las redes no existes*, incluso para sectores tan confidenciales y tan nichos como el nuestros”, explica Beatriz Cerrolaza, CEO de la compañía.

Lo que vende en las redes sociales es autenticidad, realismo, valores, contenidos útiles y promociones

02 REDES SOCIALES (II) ¿Cómo sacarles partido? ¿Cómo ganar visibilidad?

Una vez que has decidido dónde vas a lanzar los cartuchos, ten en cuenta estos tres puntos para sacarle más partido.

GENERA CONTENIDOS DE VALOR. “Lo que vende en las redes sociales es autenticidad y realismo (contenidos tipo *backstage*, casos reales); utilidad (videotutoriales, videorecetas, videoconsejos); valores (acciones de RSC, relación con ONGs, empoderamiento de colectivos...) y promociones y concursos”, insiste Dévai. “Tengo la creencia de que la visibilidad crea oportunidades y agrega un enorme valor en el retorno. Cada interacción social es una oportunidad de ayudar a tus clientes a encontrar las respuestas correctas o a construir relaciones más fuertes con su marca”, afirma Koka Sexton, Global Industry Principal de Hootsuite.

UTILIZA ESTRATEGIAS DE AMPLIFICACIÓN CORRECTAS. Se trata de buscar *influencers*, blogs y prescriptores que encajen con tu

Para generar tráfico masivo elige Facebook, para contenidos visuales o creativos, Instagram o Pinterest

marca, buscar y promover contenidos generados por usuarios (prescripciones y opiniones) y *co-branding* (alíate con otras marcas). Fabio Danzé, CEO de Danzé Trade Consulting, propone dos estrategias: “Generar tráfico a nuestra web a través de interacción con los demás actores secundarios del mercado (revistas, universidades, instituciones, ferias...) o *interaccion traffic*. Y ser activos en foros, blogs, paginas sectoriales... o *reaction traffic*”.

Y NO TE OLVIDES DE MONITORIZARLAS Y CUANTIFICAR TU IMPACTO. “Debes invertir en publicidad y en buenas herramientas, tanto de monitorización (que te permitan analizar las manifestaciones espontáneas que realizan los usuarios y medir la efectividad de tus acciones en entorno abierto), como de analítica (medir la efectividad de tus acciones en el entorno de la marca: sector, competencia, mercado...). Y, como dice Bryan McEire, cofundador

y CTO de Spotahome, “si no puedes medir una campaña, no la lances”. **José María Ruiz**, socio director de Proyectos de Urban Marketing, nos recuerda que “hay herramientas como Hotsuite, Metricool o Welovroi, que te ayudan a automatizar tus publicaciones en y sacar resultados cuantificables de las mismas”.

03 REDES SOCIALES (III)

¿Cómo vender en ellas?

Seguramente ya habrás visto el *marketplace* de Facebook. Vender a través de redes sociales es ya una realidad y no tardará mucho en llegar el Instagram Shopping. Asumido este punto, el consejo de Daniel Dévai es: “Ponte a vender cuanto antes. Debes tener todos tus productos etiquetados para

que tengan una redirección directa a tu *e-commerce*. El protocolo en FB es muy sencillo, pero debes invertir en publicidad y generar buenos contenidos”.

Para Koka Sexton, “las redes sociales están siendo utilizadas para conectar con los responsables de la toma de decisiones, los aficionados y los clientes existentes. Existen diferentes herramientas que pueden ayudar a convertir las actividades sociales en ventas. Lo primero es potenciar a los equipos de ventas para que adquieran el hábito de compartir”.

04 BLOGS:

¿Cómo realizarlos?
¿Para quién sirven?

El término ‘blog’ procede de la abreviatura ‘weblog’ o

registro en la web y, como su nombre indica, viene a ser una especie de cuaderno de bitácora o un diario en la red. A nivel corporativo son muy útiles para crear estados de opinión, para informar sobre noticias del sector, para hablar sobre nuestros productos. Son muy adecuados para cualquier tipo de negocio, pero exigen una atención constante y una calidad en los contenidos importante.

Para que sea útil y para que realmente contribuya al objetivo de influir en la opinión de nuestros potenciales usuarios, debe estar siempre actualizado (no hay nada peor que un blog donde la última entrada data de varios meses atrás, revela desinterés y poca profesionalidad), ofrecer contenidos útiles (aplicaciones prácticas, datos del sector, consejos, tutoriales) y no convertirse en una

Bien trabajados, los chatbots pueden resolver hasta un 70% de las consultas de atención al cliente de forma automática

tienda de nuestros productos, para eso ya está la web. Y no olvides, como señala Daniel Dévai, “*tagear* o *linkear* todos los productos que aparezcan en tu blog para que redirijan a tu tienda online”.

05 CHATBOTS:

¿Qué son?
¿Qué ventajas tienen?

De un tiempo a esta parte, el término ‘bots’ y sobre todo el de ‘chatbots’ se ha incorporado al lenguaje de la transformación digital. Pero, ¿en qué consiste? Y, sobre todo, ¿es válido para cualquier empresa? En sentido estricto, es la combinación de dos palabras: ‘chat’, conversación, y ‘bot’, robot, es decir, como explica Ángel Hernández, socio de Chatbot Chocolate, “es



un *software* que automatiza una conversación”. Supone la optimización del servicio de atención al cliente, ya que utiliza la inteligencia artificial para relacionar las consultas de los usuarios con la información almacenada en la web o en la app, de manera que puede resolver hasta el 70% de las consultas de forma automática.

“Es un servicio rápido y preciso que permite optimizar al máximo las campañas, especialmente de marketing móvil. Además, es una tecnología muy sencilla de implantar en las empresas porque su curva de aprendizaje tecnológico es mínima. Pero, también, mejora los ratios de conversión de la inversión en publicidad. En la gran empresa es casi imprescindible, pero en la pyme empieza a ser una opción muy interesante. El impacto de la nueva tecnología chatbot es brutal,” subraya Hernández, quien pronostica que será una

Para mejorar la seguridad en tu empresa, cambia a menudo las contraseñas y mantén tu sistema operativo actualizado para evitar ataques como el Wannacry

tecnología especialmente fuerte en sectores como la salud, la banca, el *e-commerce*, el turismo y la gestión empresarial, pudiendo llegar a suponer un ahorro en costes de 8.000 millones de dólares para el año 2022, según datos

descuidar la ciberseguridad: tanto para los medios de pago, como las comunicaciones internas y externas.

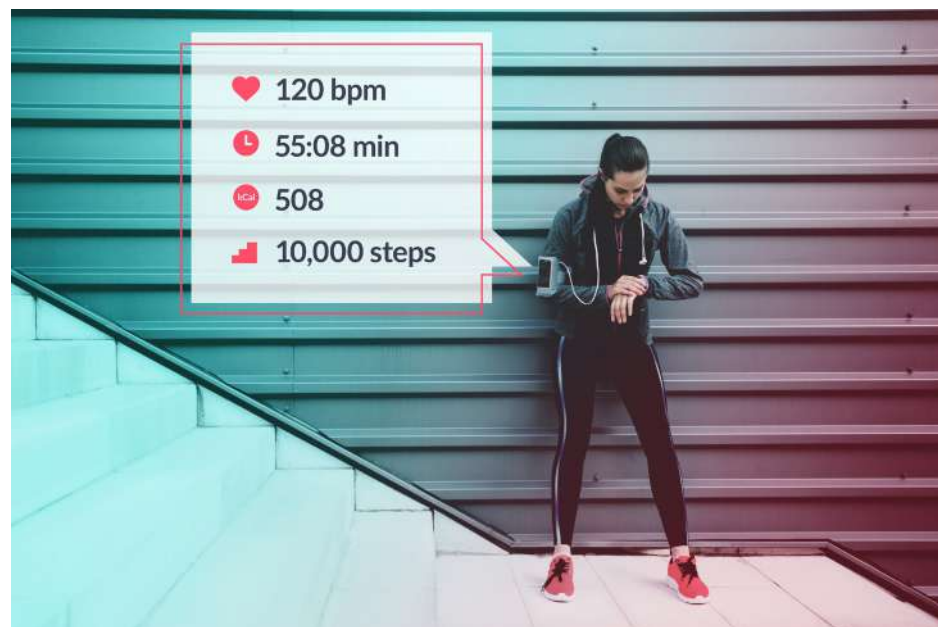
Jesús Bosque, jefe de Contenidos de Softonic, señala algunos consejos básicos: “En primer lugar, utiliza servicios *cloud*. Si recurres a la tecnología en la nube, vas a tener los documentos accesibles desde cualquier lugar o dispositivo y, además, estarán cifrados y protegidos con sistemas de *backup* y en plataformas con altos niveles de seguridad. En segundo lugar, cambia las claves a menudo y utiliza gestores de contraseñas que generan contraseñas seguras. Desde Softonic recomendamos siempre que la contraseña sea cambiada frecuentemente. En tercer lugar, y por básico que suene, al navegar o acceder a sitios que requieren de algún tipo de verificación, comprobar que contengan el https. Es normal hoy en día recibir correos que pueden ser confundidos con sitios oficiales. Ver https o un candado al lado de la dirección de la web te asegura que estás navegando de forma segura y cifrada. Y, por último, mantén tu sistema operativo actualizado. Si algo se aprendió de los casos del virus Wannacry es que si mantienes tu ordenador actualizado con los últimos parches de seguridad, estás en un 99% protegido”.

06 CIBERSEGURIDAD:

¿Cómo evitar los virus globales?
¿Qué pautas seguir?

Es innegable que cuanto más nos digitalicemos, más susceptibles seremos a los *hackers*, virus y demás peligros cibernéticos. Por eso se hace imprescindible no

Y no está de más, como recalca **Carlos Martínez**, director general de IMF Business School, “pasar auditorías gratuitas que te ayuden analizar la seguridad de tus sistemas”.

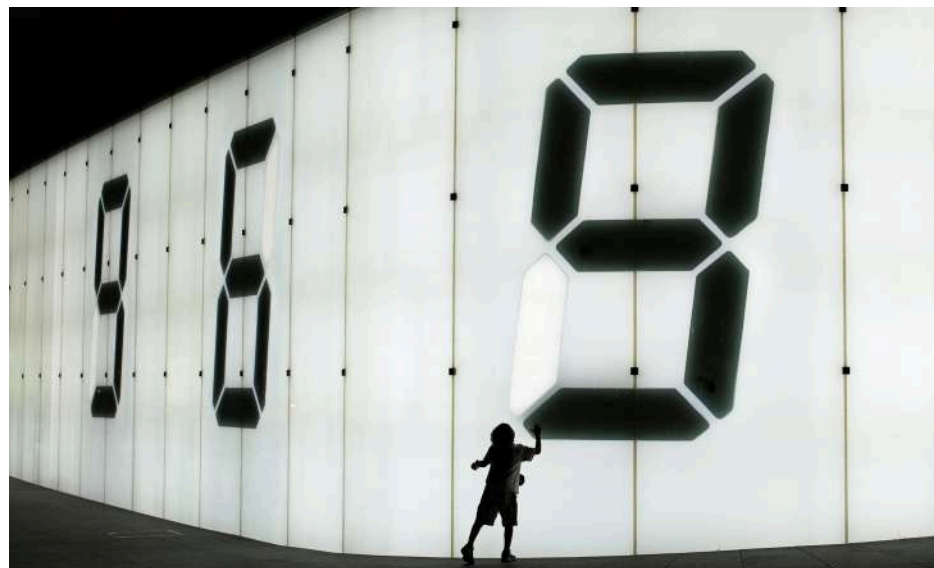


07
APPS

Haz negocio con ellas

Como señala **Pepe Agell**, fundador y CTO de Chartboost, "ya no se trata de tener una app sino de conseguir que esa app sea un auténtico negocio y, para lograrlo, debes invertir en ello. Has de asegurarte de que sirve para algo más que para entretener. Y una opción es incluir publicidad en ella. La clave es el retorno: si pagas un coste por instalación, tienes que asegurarte de que cada cliente gasta más de lo que tú has invertido en captarlo. Es decir, que el Valor de Tiempo de Vida es mayor que el Coste de Adquisición de Clientes. Los usuarios están en las apps desde horas hasta años (por ejemplo, con los videojuegos) y producir valor para el usuario es complejísimo, de manera que es importante crear modelos predictivos que utilicen el *big data* y que cuenten con un analista de datos".

Y presta atención a las APIs: aplicaciones interfaces que permiten que dos aplicaciones se comuniquen entre sí, pongamos por caso un CRM con el Google Calendar. "Cada vez hay menos aplicaciones estancas: la mayoría de los sistemas están ya preparados para tener APIs abiertas. Y así, por ejemplo, cuando alguien hace un pedido online, puedes llevar un control tanto preventa, como postventa y lo puedes integrar todo. Nosotros



hemos desarrollado integraciones con más de 185 soluciones: un *e-commerce* que pueda integrar el *marketplace*, el CRM, la contabilidad, el TPV en una única solución. De esta manera, todo es más sencillo", explica **María Abad**, directora de Marketing de Teamleader.

08
FINANCIACIÓN:

Crowdfunding, blockchain, pago por móvil, divisas digitales...

Existen herramientas de financiación alternativas de la mano de las *fintech* que abren infinitas oportunidades a las pymes. Una de ellas es el *crowdfunding*, que, "además de generar fondos, se convierte en un instrumento muy potente para crear comunidad, generar visibilidad y hacer marketing porque atrae clientes, *partners*, embajadores",

explica **José Moncada**, CEO de La Bolsa Social. "También existen nuevas formas de financiación a través de las divisas digitales", añade **Joan Riera**, profesor de ESADE: tienen el peligro de que son muy volátiles, pero a cambio permiten operar en cualquier mercado del mundo y son indescifrables. Una buena opción para hacerte con ellas es ofrecer parte de tus servicios y productos en ellas. Y desengáñate, no es territorio único de las grandes, pymes como Telepienso o Expedia, por ejemplo, ya lo están haciendo.

Las divisas digitales están relacionadas con la tecnología *blockchain* que garantiza las transacciones. "*Blockchain* es a la inteligencia artificial lo que DNS a Internet: es el mecanismo de certificación de tareas. Es una inteligencia colectiva que permite justificar las tareas que hacen diferentes inteligencias. Se utiliza para certificar cualquier tipo de

contrato de compraventa", señala **Felipe García**, presidente ejecutivo de Knowdle Media Group. Ahora bien, con ser una herramienta muy útil, como insiste Martínez, "es más una herramienta para grandes empresas que para pequeñas". Y no olvides ofrecer a tus usuarios el pago por móvil. Además de las tecnologías NFC (de las que hablamos luego), están las aplicaciones, como Bizum o Twyp, o los pagos a través de sellos, como StampyDoo.

09
INTRANET:

¿Qué son y para qué sirven las wikis internas?

Una de las herramientas más útiles a nivel interno es la Intranet o las wikis internas. Bien desarrollada, permite almacenar y poner a disposición de todos los empleados de la compañía

toda la información relevante de la empresa, tanto colectiva como individual. Cuanto más grande y descentralizada es la empresa, más útil y práctica es. "Nosotros tenemos todas las políticas y la inteligencia de la empresa, los informes de los equipos, los tutoriales y materiales sobre nuestros productos en una wiki interna. Se trata de documentar todo lo que pasa en la compañía porque así evitas ineficiencias. Además, si el talento rota, puedes tener todo el conocimiento que se genera en la nube interna", comenta Agell.

Pero, además, estas wikis internas contribuyen a fomentar y extender la transformación digital a todo el equipo: "Desde RR HH, el uso de canales comunicativos es imprescindible para inspirar a los departamentos. Contar con una red social de la propia empresa en la cual puedan interactuar de forma global o departamental para aportar conocimientos, ayuda a mejorar entre todos. Para nuevas incorporaciones contamos, por ejemplo, con

Las wikis internas permiten almacenar información y difundir el cambio digital

una *guía onboarding* interactiva mediante una estructura más visual y cómoda que invita a su uso", explica **Pablo Fernández**, consejero delegado de Clicars.

Algo similar ocurre en Urban Marketing. "Tenemos un manual de acogida, documento en el que recogemos todo lo referente a las normas y obligaciones de todos los empleados, cuáles son sus objetivos y qué se espera de él", señala Ruiz.

10
'MARKETPLACES':

Un aliado para las ventas

Debes estar en las plataformas y en los *marketplaces*, recomienda **Nacho Somalo**, fundador de Lonesome Digital: "El comercio electrónico está cambiando mucho. Cada vez tiene menos peso la tienda online propia y cobra más relevancia la presencia en *marketplaces*. No estar en ellos es situarse fuera del negocio. Las ventas

empiezan a concentrarse de forma muy evidente en estos espacios. Los principales referentes son eBay, Alibaba, AliExpress y, como no, Amazon. Entender las claves de cómo funcionan estos espacios de venta virtual es clave para conseguir tener visibilidad y venta".

Una idea en la que abunda Carlos Martínez: "Hay mucho emprendedor que se mete en venta digital sin tener ni idea y una buena

cusión tiene en los resultados de la compañía y, sin embargo, sólo el 11% de las empresas invirtió en ellas en 2016.

De acuerdo al mencionado estudio, los *digitalization heroes* son 1,8 veces más propensos a usar *big data* para la segmentación de clientes y dos veces más propensos a usarlo para las decisiones de precios.

Y es que es innegable, si hay un aliado de la transformación digital en la que merece la pena invertir tiempo y esfuerzo es el *big data*: el conjunto de herramientas que permiten gestionar y analizar la ingente cantidad de datos que se generan con cada transacción e interacción digital.

El *big data* exige una implantación tecnológica que permita la captación y gestión de los datos, pero sobre todo requiere de perfiles humanos que puedan entender la importancia de un buen análisis. "Cada vez hay más datos a disposición de las empresas que llegan a través de canales públicos y económicos y son datos que debes analizar y cuantificar para saber si lo estás haciendo bien", explica **Ángel Barbero**, profesor de EAE.

"A día de hoy, toda transformación digital pasa por la obtención de datos y el que mejor los analice, mejor va a poder vender sus productos o servicios porque conocerá los hábitos de sus clientes/usuarios", insiste **Javier Batanero**, consejero delegado de DimeNetwork. La mejor manera de aprovechar el *big data* es aplicando inteligencia artificial.

11
'BIG DATA':

No sin análisis

Según el estudio *The big digital fail*, de Simon-Kucher & Partners, la inversión en herramientas para optimizar precios a través del *big data* es la que más reper-

12 INTELIGENCIA ARTIFICIAL:

Sí, pero no siempre

A las empresas tecnológicas se les llena a menudo la boca con conceptos como la inteligencia artificial o el *machine learning*, sin embargo, como denuncia Felipe García, “no se trata de adoptar la última tecnología porque sí, sino de hacerse con aquella que realmente va bien para tu negocio.

La inteligencia artificial no siempre es necesaria. Si un problema se resuelve con un algoritmo tradicional, basta con eso. Airbnb es un modelo de negocio muy bueno que inicialmente no la usaba. La inteligencia artificial tiene que ver con sistemas complejos con altos grados de incertidumbre.” Un ejemplo sería el perfil de usuario: no es algo fijo, porque uno no toma las mismas decisiones siempre, sino que a menudo esas decisiones dependen del contexto. También es buena en modelos de negocio como las inversiones.

“Nosotros la aplicamos para conocer mejor el proceso de aprendizaje. Para ver cómo el estudiante aprende. Nos permite obtener información sobre cómo desarrollar pautas para mejorar el proceso de aprendizaje. Utilizamos el *big data* para saber cuáles son sus pautas y a partir de ahí aplicamos la inteligencia artificial: vemos dónde se atasca y podemos hacer un seguimiento de su necesidad de



aprendizaje y darle pautas,” explica **Antoni Cahner**, gerente de la UOC y presidente de la fundación.

El *machine learning* o aprendizaje automático sería una especie de rama o subtipo de la inteligencia artificial. Permite a los ordenadores *aprender* por su cuenta gracias a un conjunto de algoritmos. Está detrás de algunas de las tecnologías más disruptivas como la de los coches autónomos. Es una tecnología cara que necesita mucho tiempo y dedicación porque hay que estar continuamente alimentando al sistema de información relevante.

La siguiente evolución, como nos recuerda **Adolfo Ramírez**, en su libro *Digitalízate o desaparece*, será el *deep learning*, que replica la forma en que el cerebro aprende o realiza distintas

actividades. La tecnología de Shazura para el reconocimiento de imágenes, por ejemplo, iría en esa línea.

Según un informe de Chatbot Chocolate, que recurre a datos de PwC, “el PIB mundial será un 14% mayor en 2030 gracias a la aplicación de la inteligencia artificial en la productividad y el consumo”.

13 CHATS INTERNOS:

¿Qué herramientas hay?
¿Son prácticos?

La transformación digital exige una comunicación directa, clara, estructurada, instantánea, abierta, horizontal y transparente y debe facilitar la gestión de múltiples trabajadores en remoto. En el mercado hay

varias herramientas que son perfectas para gestionar esta comunicación interna y el trabajo colaborativo, las más habituales son Slack (el sistema de servicios de mensajería corporativa por excelencia), Trello (una especie de pizarra digital ideal para trabajos colaborativos); Basecamp (foros para grandes grupos y para integrar

No siempre es necesaria la inteligencia artificial: es perfecta para sistemas complejos e inciertos

Slack, Trello, Basecamp o Asana son muy útiles para gestionar el trabajo colaborativo

a los clientes en los proyectos) y Asana (pensada para proyectos en el que están involucrados más de un equipo). “Slack es la columna vertebral de nuestra actividad: nos permite crear soporte técnico, establecer conversaciones entre gente del equipo o con clientes y proveedores, poner objetivos, realizar evaluaciones de empleados, felicitar públicamente, poner en contacto a diferentes colaboradores”, explica Pepe Agell.

“En Red Hat usamos Memo-list para fomentar el diálogo en toda la empresa. Es una lista de correo electrónico que cualquier asociado de Red Hat puede usar para enviar un mensaje a toda la empresa. Sin restricciones. No hay guardianes. Los líderes de Red Hat valoran la lista de notas como una herramienta para medir las reacciones no filtradas de Red Hatters a nuevas iniciativas empresariales o, más frecuentemente, para revalorizar lo que me gusta llamar ‘ideas a medias’ en busca de retroalimentación crítica de empleados exper-

tos y apasionados”, afirma **Jim Whitehurst**, presidente y CEO de Red Hat.

Para **Sergio Escoté**, CEO de Optima Network, “hay que centralizar la comunicación. Herramientas como Slack o Asana nos permiten una gestión muy avanzada en la comunicación de todo lo que hacemos y nos ahorra muchísimo tiempo. Segmentar la comunicación en canales temáticos, conectar aplicaciones externas e incluso disfrutar mientras nos comunicamos son una ventaja con estos whatsapps internos”.

14 GESTIÓN DIGITAL:

Metodologías ágiles y creativas y sistemas RT

La transformación digital implica trabajar de forma más dinámica, ágil e innovadora. Ésa es la gestión digital que implica trabajar de forma diferente. “Nosotros utilizamos tres metodologías: *design thinking*, *Lean* y *agile*. El entorno ha cambiado y la empresa debe desarrollar una cultura de innovación, prototipar de forma más ágil para ser más innovador y eficiente”, explica **Juan Luis Moreno**, director académico y de estrategia de The Valley. Pero ¿en qué consisten esas metodologías?:

‘DESIGN THINKING’. Es la llamada mentalidad *out the box*, se trata de salir de la caja, de romper moldes para desarrollar productos novedosos. “Atreverse a probar

nuevos productos, nuevas metodologías, nuevos procesos llevará a la organización a innovar. Favorecer la toma de decisiones y no penalizar el error nos hará avanzar más y más rápido”, detalla **José Sola**, COO de Demium Startups.

‘LEAN’. Trabajar con el mínimo producto viable y apostar por la prueba/error. “Nuestra cultura corporativa está muy orientada a probar absolutamente todo para ver cuáles son las mejores prácticas y qué es realmente útil para cada departamento”, explica el CEO de Clicars. Y, como insiste Sola,

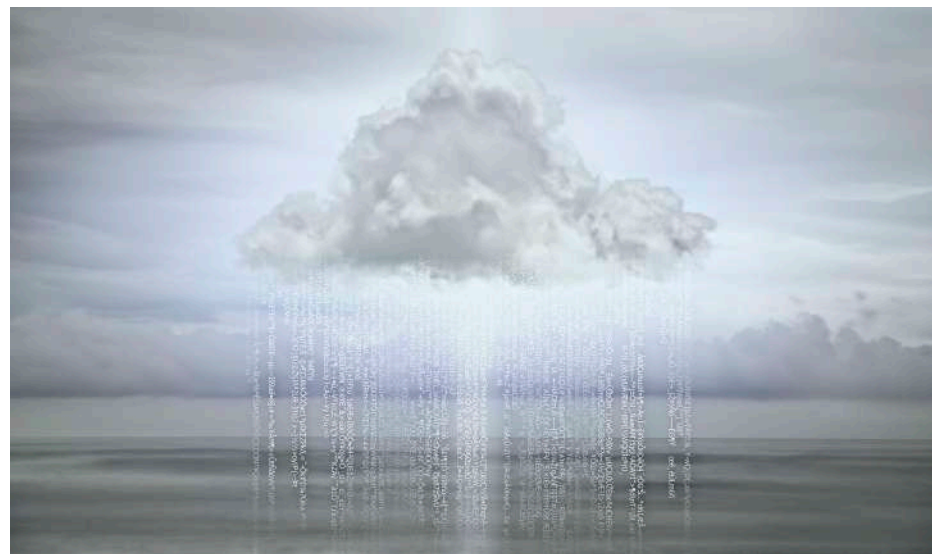
intermedios. “La reducción de procesos, burocracia y toda actividad que no aporte valor añadido a los clientes debe ser erradicada con el objetivo de convertirse en una organización ágil que pueda adaptarse a un entorno que cambia mucho y muy rápido”, concluye Sola. No está de más recordar el consejo de **Manuel Casuso**, CEO de Digital55: “Las tecnologías deben ser ligeras y las metodologías de trabajo ágiles. Si desarrollas productos digitales usando tecnologías pesadas, la velocidad de respuesta se reducirá mucho y perderás posiciones en el mercado”.



“entender que este proceso provoca fallar a menudo, fallar rápido y, sobre todo, fallar barato”.

‘AGILE’. Se trata de trabajar en paralelo para agilizar los lanzamientos y los resultados y eliminar procesos

HERRAMIENTAS RT. Y prueba con las herramientas RT, “pequeños módulos que aúnan Financiero, RR HH y Ventas, por ejemplo, y te permiten tener todo parametrizado para controlar por dónde va tu negocio”, insiste Carlos Martínez.



15 REALIDAD VIRTUAL Y AUMENTADA:

¿Necesitas apostar por estas experiencias?

Las dos hacen referencias a diferentes estadios de experiencias inmersivas: tecnologías que permiten al usuario interactuar con un escenario ficticio (en el caso de la realidad virtual) o real (realidad aumentada). La primera requiere de unas gafas especiales que introducen al usuario en escenarios creados y es más para industrias del videojuego y del entretenimiento. La segunda puede requerir gafas, pero en algunos casos se sirve simplemente de un móvil o de la cámara web. Es muy útil para cualquier servicio o negocio que requiera de una prueba previa. Ver cómo queda un sofá en el salón de tu casa, cómo serían las paredes de tu salón pintadas de

verde agua o cómo te sientan unas zapatillas es ya una realidad, pero todavía sigue siendo una tecnología muy cara, al alcance sólo de las grandes compañías o instituciones.

No obstante, según el *Libro Negro* de IDC, estas dos tecnologías, junto con las de Internet de las cosas, inteligencia artificial, robótica e impresión 3D, experimentarán un crecimiento en la inversión del 17%, sólo en 2018, frente al 3% que vivirán las inversiones en tecnologías más convencionales.

16 CÓDIGOS NFC Y QR:

¿Son útiles?

El desarrollo de estas dos tecnologías está estrechamente ligada al auge de los *smartphones* y la economía *mobile*. La tecnología NFC

significa literalmente *Near Field Communication*. Es una comunicación a corta distancia que permite el envío de datos de forma inalámbrica entre dos dispositivos. Es bidireccional, de manera que es perfecta para redirigir a los usuarios a la página web o al producto o al mensaje que quiera lanzar una marca o ampliar la información sobre lo que está viendo el usuario y también es válida para permitir los pagos. De ahí que una de las aplicaciones más habituales sea para las transacciones: pagos por móvil, adquisición de productos o entradas...

Los códigos QR (*Quick Response Barcode*) son un poco el antecedente de los códigos NFC e incluso de la realidad aumentada. Físicamente tienen el aspecto de códigos de barra psicodélicos y son algo más básicos que las otras tecnologías, pero tiene la ventaja de que

La ventaja de los códigos QR es que su creación es gratis y todos los teléfonos los pueden leer

crearlos es gratis y que todos los dispositivos móviles actuales pueden leerlos.

17 'ICLOUD':

Cómo aprovechar

La nube se ha convertido en el gran aliado de la transformación digital porque facilita dos de las cualidades propias de este proceso: el trabajo cooperativo y la omnicanalidad. Cuando tienes todos los datos de la empresa en la nube cualquiera puede acceder a los datos necesarios de un proyecto desde cualquier rincón del mundo y desde cualquier dispositivo.

“La nube permite trabajar en horizontal, teletrabajar y compartir de forma segura. Mantener los datos y los sistemas de tus ordenadores y de tus servidores requiere costes, infraestructura, posibilidad de perder datos, de que se corrompan. En la nube esto no ocurre porque hay medidas de seguridad superiores. Teamleader tiene todo en los servidores

de Amazon Web Services”, puntualiza María Abad. Para Gonzalo Parejo, CSO y COO de Ontruck, “los modelos de *cloud computing* aplicados a la gestión de la logística ayudan a construir soluciones que transforman una gran cantidad de datos en modelos de previsión de oferta y demanda, lo que permite a empresas que hacen uso de estos modelos una asignación más eficiente de los recursos, reducción de costes y mayor calidad del servicio percibida por el mercado gracias a la generación de rutas optimizadas. Todo esto se traduce en una mayor facilidad y rapidez de los servicios ofertados”.

Adolfo Ramírez recuerda que hay tres tipos de infraestructuras de *cloud*: públicas (gestionadas por terceros), privadas (para organizaciones y corporaciones, apropiadas para entidades sujetas a especificaciones regulatorias) e híbridas (tienen una parte privada y otra pública). A las pymes les interesa especialmente las primeras. Y esto enlaza con el consejo siguiente.

La nube permite trabajar en horizontal, teletrabajar y compartir de forma segura

18 'SOFTWARE AS A SERVICE' (SAS):

¿Por qué gastar mucho en tecnología?

¿Eres de los que sigue pensando que para estar a la última en digitalización debes invertir un dineral? Pues desengáñate. Con el código abierto y la nube llega el SaS: un *software* que pagas por uso, lo que acaba convirtiendo a la tecnología en una auténtica *commodity*, que además puedes renovar y adaptar continuamente. Es una ventaja más de la nube de la que hablábamos en el apartado anterior. “Ahora mismo hay una democratización de las herramientas digitales en casi todos los ámbitos de gestión: desde CRM hasta herramientas de analítica, de visualización de datos o de consultas online. Cada vez son más buenas y más potentes”, explica Barbero.

Algo en lo que coincide Abad: “La nube permite bajar los precios e ir a mucho volumen y la pyme puede de esta manera acceder a tecnología punta”.

El SaS “facilita mucho el uso de herramientas novedosas, porque suelen incorporar asesoramiento sobre su funcionamiento y su disponibilidad. Además, permite estar siempre a la última, algo que no es poca cosa en un mundo tan cambiante como el de la tecnología, donde continuamente están apareciendo nuevas herramientas y servicio que reducen los costes, de manera que si no estás alerta puedes incurrir en pérdidas absurdas”, indica José Luis Zimmermann, director general de Adigital. “La transformación digital está ligada a un cambio en el concepto de la provisión de infraestructuras. El SaS y el OpenSource son imprescindibles en cualquier gran empresa que desee reducir costes y mejorar la produc-

tividad de desarrolladores y programadores”, confirma Sebastián Martínez, responsable de desarrollo de negocio de SUSE.

19 EXPERIENCIA DEL USUARIO:

¿Sabes digitalizarla? ¿Y rentabilizarla?

“El nuevo cliente digital es móvil, omnicanal, está superinformado y debe poder encontrar la misma información en cualquier dispositivo”, insiste Abad. “No hay excusas para no escuchar que están diciendo los consumidores. La tecnología está al servicio de la satisfacción del cliente y deben hacer que su experiencia como usuarios sea excelente”, recomienda Bryan McEire. Y, asumido eso, intenta digitalizar esa experiencia al máximo. Para ello hay dos herramientas:

CRM. Son sistemas informatizados de gestión del cliente. “lo que no está escrito no existe. Muchas veces se toman decisiones de pasillo y es importante que todo lo relevante se *trackee* luego en el CRM, de manera que toda interacción con el cliente quede recogida”, insiste Agell. Un buen CRM te puede ahorrar hasta un 70% de tiempo en la gestión del cliente.

MARKETING AUTOMATION consiste en mandarles contenidos relacionados con lo que has comprado (el *bran-*



ded content). Ayuda a recopilar datos relevantes.

Y ¿PARA RENTABILIZARLO? Como recuerda Soma-lo, “una transformación digital pasa de valorar la empresa por los flujos de caja a valorarla por la capacidad de obtener más valor de los clientes. La viabilidad y escalabilidad del negocio se debe medir por la capacidad de obtener valor de los clientes (Valor del Tiempo de Vida) y por el coste que requiere conseguirlos (Coste de Adquisición de Cliente)”.

“Hay que huir de las métricas banales que pueden dar una impresión de crecimiento errónea (visitas, likes, descargas...) Debes ser capaz de crear modelos de atribución y optimización de inversión en función de indicadores más importantes, como puede ser *engagement* y retención, para productos no monetizados; e ingresos por cliente, para los sí monetizados”, explica **Patricia de Loro**, CPO de The Venture City.

20 ROBÓTICA, IOT, IMPRESIÓN 3D:

¿Son necesarios?

Para **Jose López García de Leaniz**, CEO de Igeneris, “aplicar herramientas como el Internet de las Cosas o la robótica puede ser fundamental para modernizarse y diferenciarse ofreciendo una experiencia total”. Una experiencia en la que se inscriben esas herramientas que permiten al usua-



rio probarse virtualmente una ropa o interconectar su coche con el móvil... Sin discutir su utilidad, es innegable que, como afirma **Cahner**, “la robótica y el Internet de las cosas son de más fácil aplicación en procesos industriales. En las sedes de la UOC ya se empieza a utilizar para analizar las demandas del estudiante que pide información y, escaneando su imagen, saber qué carrera está cursando”. Otra de las tecnologías que está destinada “a cambiar sin duda la manera en que distribuimos la mayoría de productos y bienes”, en palabras de **Batanero**, es la impresión 3D.

21 EQUIPO HUMANO:

¿Vale cualquiera?

La respuesta tajante es no. La transformación digital implica una forma de trabajar diferente y requiere

de unas capacidades que no todo el mundo posee, “no sólo necesitas conocimientos técnicos y digitales sino competencias específicas del entorno digital: gestión de la incertidumbre, capacidad para el trabajo colaborativo, autonomía...”, recuerda **Juan Luis Moreno**.

“Debes analizar si tienes esos perfiles internamente o has de reclutarlos fuera. A nivel interno, no se trata de despedir, sino de formar y ayudar a la transformación”, señala **Nacho de Pinedo**, CEO y fundador de ISDI. Y has de crear equipos multidisciplinares: “las organizaciones tienen que dejar de trabajar en silos”. Algo en lo que coincide **Fernando Botella**, CEO de Thing&Action, “los nuevos tiempos requieren un líder *redárquico*, alguien que ayuda a impulsar modelos de trabajo colaborativos y la circulación del talento en todas direcciones”. Y si tienes que buscar el talento fuera aprovecha las nuevas herramientas que permiten

detectar ese tipo de aptitudes. En **TeamViewer** han desarrollado una herramienta que digitaliza esos procesos de selección “se llama *Blizz* y con ella puede ampliarse el espectro geográfico, realizando y grabando entrevistas a distancia”, explica **Axel Schmidt**, de **TeamViewer**.

22 INNOVACIÓN ABIERTA:

¿En qué consiste?

Como explica **María Benjumea**, fundadora y presidenta de **Spain Startup** y **South Summit**, “innovación abierta significa que hay que identificar la innovación digital esté donde esté. Una buena fórmula para apoyarla es el *intraemprendimiento*”. “Hace falta involucrar a toda la organización y a los *stakeholders*. El proceso es transversal y abierto al mercado y precisa un compromiso importante por parte de la dirección”, explica **Alberto Robles**, director general de **Iberia** de **Expert System**. “Se trata de apostar por estructuras horizontales y multifuncionales, de modo que toda la organización se implique en la toma de decisiones siendo más responsable y contribuyendo al proyecto con todas sus capacidades”, corrobora **Alberto Porciani**, CEO de **TopDoctors**. En opinión de **Whitehurst**, “los líderes que puedan alinear las pasiones de sus equipos con la misión central serán los que alcancen el éxito”.

FOTOS: ISTOCK Y GETTY.