

Digitalízate

Alberto Delgado

Estamos inmersos en la revolución de «lo digital». Una revolución tecnológica, social y cultural que está transformando profundamente la forma en la que nos comunicamos, relacionamos, trabajamos, aprendemos y disfrutamos.

Digitalízate es una hoja de ruta para ayudar a las empresas a aprovechar las nuevas oportunidades digitales y evitar que sucumban en el intento. El libro proporciona a directivos y emprendedores una visión sobre el significado de la digitalización, cómo afecta a sus compañías y qué aspectos deben tener en cuenta para definir su estrategia digital.

El autor recorre los doce dominios de la digitalización de la empresa, desde las redes sociales hasta los cambios en las organizaciones, pasando por el *marketing digital* o el *Big Data*. El lector encontrará casos reales y numerosas ideas sobre iniciativas o proyectos de transformación que pueden mejorar la posición competitiva de su empresa gracias a la adopción de lo digital.



Digitalízate

Cómo digitalizar tu empresa

Alberto Delgado

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Barcelona - Madrid

1ª edición: marzo de 2016

© 2016 Alberto Delgado

© 2016 Libros de Cabecera S.L.
Rambla de Catalunya, 53, 7º G
08007 Barcelona (España)
www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix

Editor: Llorenç Rubió

Portada: P.A.R

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-944339-8-6

eISBN: 978-84-944339-9-3

IBIC: KJC

Depósito Legal: B 5906-2016

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España - *Printed in Spain*

A Susana, tus ojos iluminan hasta mi
día más oscuro;

y para Pol y Nil, mis niños,
aunque sé que no lo leeréis.

Gracias por todo a mis amigos
Fernando, Iván y Carme.

Virtuts y Marta, gracias por creer en
Digitalízate

Índice

Introducción	9
I. El proceso de digitalización de la empresa	
1. El mundo es digital	13
2. La empresa digital	21
3. El proceso de transformación digital de la empresa	35
II. El marketing digital	
4. Marketing para un mundo digital	45
5. Qué es el marketing digital	55
6. Atraer a los clientes con contenidos	65
7. El proceso de marketing digital	77
8. Herramientas para el marketing digital	91
9. Tecnología y marketing digital	99
III. Redes sociales	
10. La revolución social	109
11. El uso de redes sociales en la empresa	119
12. Cómo organizarnos para las redes sociales	133
13. Las redes sociales corporativas	143
IV. La analítica	
14. La economía digital es la economía de los datos	163
15. Aplicaciones de la analítica avanzada	179
16. La preparación para <i>analytics</i>	195
17. Tecnologías analíticas	203
V. Comercio digital	
18. La digitalización del comercio	219
19. La creación de mi tienda <i>online</i>	237

VI. La organización digital	
20. La organización digital	251
21. Competencias y habilidades digitales	265
22. Roles digitales	283
Epílogo: ¿Qué nos depara el futuro digital?	291
Bibliografía	293

Introducción

Qué esperar de este libro

Estamos inmersos en la revolución de «lo digital». Una revolución tecnológica, social y cultural que está transformando profundamente la forma en la que nos comunicamos, relacionamos, trabajamos, aprendemos y disfrutamos. Los individuos, tanto en su faceta de consumidores como en la de trabajadores, están cambiando sus comportamientos a medida que van incorporando a su estilo de vida las herramientas tecnológicas que agrupamos bajo el concepto de tecnologías digitales.

Las empresas tienen ante sí a la vez un gran desafío: aprovechar las nuevas oportunidades digitales evitando sucumbir a la disrupción que la digitalización va a traer a muchos sectores. Los líderes empresariales necesitan reflexionar profundamente sobre cómo la digitalización afecta a sus empresas y a su modelo de negocio, para poder fijar el rumbo estratégico de sus organizaciones en la próxima década. Sin embargo, son muchos los directivos que no están equipados del conocimiento necesario para acometer esa reflexión.

Con este libro aspiro a proporcionar a directivos y emprendedores una visión sobre de qué va el proceso de digitalización, cómo afecta a sus compañías y qué aspectos deben tener en cuenta para definir su estrategia digital. Te acompañaré en un recorrido por los doce dominios de la digitalización de la empresa, desde las redes sociales hasta los cambios en las organizaciones, pasando por el marketing digital o el *Big Data*, te presentaré algunos conceptos de los que seguramente has oído hablar pero que quizá no acabas de tener claros y te mostraré algunos ejemplos de compañías que han sido pioneras en la incorporación de lo digital. Reflexionaremos sobre el liderazgo

en el contexto de las nuevas organizaciones abiertas de la era digital e intentaremos identificar oportunidades de negocio derivadas del proceso de digitalización.

El libro está estructurado en seis partes: una primera sección introductoria en la que reflexionaremos sobre los cambios que lo digital trae a las empresas, seguida de cinco partes que recorren los principales dominios de la digitalización: el marketing digital, el comercio electrónico, la analítica de datos, las redes sociales y las transformaciones organizativas. Intentaré explicarte lo que necesitas saber de cada uno de estos ámbitos, sin descender a los detalles tecnológicos. Mi punto de vista será siempre el del directivo que busca utilizar las tecnologías digitales para mejorar el negocio, no el del tecnólogo encargado de desplegar las herramientas. Espero que al acabar el libro tengas una idea más clara y completa sobre en qué afecta la digitalización a tu empresa, así como numerosas ideas sobre iniciativas o proyectos de transformación que puedan mejorar tu posición competitiva gracias a la adopción de lo digital.

¿Empezamos? Vamos a ello.

I. El proceso de digitalización de la empresa

ASLP-FCI-2023-MORALES

1. El mundo es digital

En diciembre del año 1975, un ingeniero llamado Steve Sasson posó junto a un técnico y una asistente de laboratorio para la primera fotografía digital. Dicha fotografía, en blanco y negro, tardó 23 segundos en almacenarse en un rudimentario cassette y tenía infinitamente menos resolución que la que podemos tomar hoy con cualquier teléfono. Pocos días después, Sasson presentó a sus jefes con entusiasmo la primera cámara fotográfica digital, un armatoste que pesaba más de tres kilos. La primera reacción de los ejecutivos fue de incredulidad, después se abrió paso la curiosidad y finalmente la cautela. La compañía patentó el dispositivo en 1978, pero evitó su comercialización manteniéndolo en el olvido hasta finales del siglo pasado. Todos sabemos que ese invento acabó transformando nuestra manera de recordar los momentos importantes de nuestra vida. Sin embargo, hubo víctimas colaterales de esa invención: como consecuencia última, en enero de 2012, la compañía Kodak se acogió a la protección del *Chapter 11*, análogo en la legislación americana a nuestro concurso de acreedores, y poco después dejaba de existir, incapaz de competir en el mundo de la fotografía digital.

Seguramente te preguntarás para qué compañía trabajaba Steve Sasson, y por qué tardó tanto tiempo en aprovechar comercialmente el invento. Pues bien, la compañía era precisamente Kodak. Los ejecutivos a los que Sasson presentó el dispositivo vieron en él una amenaza a su negocio tradicional de producción y revelado de película fotográfica, e intentaron enterrarlo. Finalmente, la innovación se abrió paso y otras compañías aprovecharon comercialmente la invención. Sasson siguió trabajando en Kodak hasta su desaparición, y contaba a los que querían escucharle que la compañía que le pagaba el sueldo apostaba por la fotografía digital. Evidentemente esta supuesta apuesta

no sirvió para salvar la empresa. Los ejecutivos de la compañía que lideró durante décadas el mercado de la fotografía fracasaron en entender la disrupción que suponía la fotografía digital, obsesionados por proteger su negocio tradicional. Esta cerrazón provocó, a pesar de sus intentos denodados por reinventarse, la desaparición de Kodak, a pesar de que habían tenido antes que nadie en sus manos el invento que la convirtió en una reliquia.

Ejemplos análogos al de Kodak los encontramos a docenas: videoclubs, agencias de viajes, agentes de seguros, medios de comunicación; todos estos negocios y muchos otros han sido sacudidos por el terremoto de lo digital. No pretendo meterte el miedo en el cuerpo. Mi intención al contarte esta historia es únicamente poner de manifiesto el carácter disruptivo de la «revolución digital». No importa el sector en el que estés y a qué se dedique tu compañía, la digitalización va a transformar las relaciones con tus clientes, la manera de trabajar de tus colaboradores, los productos y servicios que comercializas.

La irrupción de lo digital es inevitable e imparable, por lo que te sugiero que busques la manera de aprovecharla en tu beneficio. Si piensas que lo digital es una moda te equivocas. Las generaciones que trabajarán en nuestras compañías y que comprarán nuestros productos en el siglo XXI han nacido con la tecnología desde la cuna, y son, siguiendo la terminología de Marc Prensky, nativos digitales. Es una cuestión biológica: más pronto que tarde, a pesar de lo difícil que se lo está poniendo esta crisis, los nativos digitales serán los protagonistas del mundo y lo analógico será una reliquia como los carretes de 24 fotografías.

La disrupción de lo digital

Las disrupciones, como bien explicó Clayton Christensen, cambian las reglas del juego en los mercados provocando que acto-

res incumbentes consolidados pierdan su posición dominante al ser incapaces de adoptar una innovación. Cuando una nueva tecnología aparece, con ella nacen empresas que crean nuevos modelos de negocio explotando las posibilidades de esa tecnología; más tarde, intuida la potencialidad del mercado creado, otras empresas responden incorporándose; finalmente los líderes del mercado la adoptan masivamente, o, incapaces de incorporarla, salen de ese mercado. Su lugar en el liderazgo es ocupado por esas *start-ups* emergentes, más flexibles, que con el tiempo pasan a convertirse en empresas consolidadas, se esclerotizan y el ciclo comienza de nuevo.

Las disrupciones, pues, no son un nuevo fenómeno, sino que se han sucedido en la historia desde que el hombre tiene memoria. Sin embargo, en el siglo XXI el ciclo de disrupción se ha acelerado, catalizado por las tecnologías digitales. En el nuevo mundo digital en el que estamos empezando a vivir, aumenta la velocidad y la frecuencia con las que las innovaciones tecnológicas crean y destruyen mercados. Las tecnologías digitales y el cambio de comportamiento de los consumidores están cambiando las reglas competitivas de los mercados.

Todo cambia más rápido que antes

Si el lector hojea cualquier libro de gestión empresarial en la librería de un aeropuerto, es muy probable que el texto empiece con una solemne declaración sobre lo acelerado del constante cambio y la abrupta ruptura de paradigmas de la nueva era. Sí, es cierto, todo cambia muy rápido en el siglo XXI. ¿Pero no sucedía lo mismo hace cien años? La respuesta es que no.

A principios del siglo XX los pensadores del mundo económico y de gestión buscaban el nirvana de la perfecta predictibilidad. Los directivos anhelaban que la gestión empresarial se convirtiese en una ciencia exacta, en una ingeniería predecible. Fre-

derick Taylor publicó en 1911 el tratado seminal *The Principles of Scientific Management*, con el que se inauguraba la era de la gestión científica. En las décadas siguientes, la gestión cambió muy poco: directivos en todo el mundo trabajaron aplicando el modelo de gestión taylorista, basado en una visión mecánica del mundo, de causas y efectos explícitos que convertía la dirección en una actividad perfectamente predecible. La labor del directivo era simple: conseguir que tareas repetitivas se llevaran a cabo eficientemente maximizando la productividad de las personas y de las máquinas.

¿Y qué tal nos ha ido con el taylorismo? Regular. Cien años después seguimos luchando con esa «gestión científica», cosechando en el camino tantos fracasos como éxitos. Si bien ha mejorado nuestra comprensión de los mecanismos para aumentar la productividad, incrementar la calidad y minimizar el coste, la actividad de gestionar una empresa no es ahora mucho más predecible que entonces. Cualquier observador imparcial coincidirá en que la gestión científica no pasa por su mejor momento: los directivos siguen fracasando frecuentemente y destruyendo valor; de hecho, las evidencias sugieren que se equivocan más ahora que entonces. En los años noventa del siglo pasado, el tiempo medio que un ejecutivo de las compañías del Fortune 500 pasaba en el puesto de CEO era diez años. En 2013, según un estudio de la Temple University, ese tiempo había bajado a poco más de siete años. Ese estudio descubre además que en las compañías con mejores resultados la duración en el cargo es aún menor, de apenas 4,8 años. Parece que la silla de CEO se vuelve cada vez más caliente. En paralelo, observamos que la vida media de las empresas en los Estados Unidos se ha reducido desde los 23 a los 12,5 años. ¿Goza la gestión científica de buena salud? Creo que no. Como dijo el gurú Gary Hamel: *La gestión es la actividad menos eficiente de nuestras organizaciones.*

La hipersociedad

El lector cometerá un error si cree que la transformación digital es tecnológica. Sí, la transformación digital se hace posible por el despliegue de nuevas tecnologías, pero estas son sólo un ingrediente necesario, no el sujeto ni el objeto del cambio. Lo que está digitalizándose es la sociedad, la cultura, la política, los trabajadores, los consumidores. Estamos presenciando el cambio a una nueva hipersociedad. Una sociedad posindustrial en la que todo está acelerado, todo es más inmediato, más automático, más complejo. Esta hipersociedad viene caracterizada por una serie de hipercaracterísticas:

- ▶ **Hiperconectividad:** En primer lugar, los individuos estamos permanentemente conectados, en línea, compartiendo nuestra visión de los eventos cotidianos, interactuando con otros individuos y con las marcas. Las tecnologías móviles y la ubicuidad de la conectividad provocan que estemos permanente generando y expuestos a una avalancha de información cuya dimensión resulta difícil de gestionar especialmente para los analógicos digitales.
- ▶ **Hiperinformación:** Los consumidores hiperconectados son a la vez llama y combustible de la explosión de información digital. Disponemos de más información que nunca. Estamos *infoxicados*, utilizando el término de Alfons Cornella. Desde 2013 hasta hoy se ha generado el 90% de la información disponible en toda la historia. Dentro de las competencias de los trabajadores en el nuevo siglo, ser capaces de gestionar esa avalancha para seleccionar lo relevante es cada vez más importante.
- ▶ **Hipertransparencia:** La digitalización acarrea una absoluta transparencia. Los modelos de negocio, las propuestas de valor, las ventajas competitivas, los precios, están permanentemente expuestos y son inmediatamente visibles en el

mundo hiperconectado. Esta hipertransparencia va a llevar aparejada la comoditización acelerada y la desintermediación, que ya estamos presenciando.

- ▶ **Hiperpersonalización:** El cliente digital busca y exige experiencias personalizadas, y por primera vez las empresas están en disposición de poder proporcionárselas. Disponemos de tecnología para crear experiencias únicas adaptadas a las necesidades y deseos de nuestros clientes, algo que va a dejar de ser un añadido diferencial para convertirse en un requisito imprescindible para tener éxito.
- ▶ **Hipercuantificación:** Por primera vez en la historia, empezamos a estar en disposición de medir el mundo. El hombre va a disponer de tecnología para sembrar el mundo de sensores que cuantifiquen la experiencia vital, objetivando la realidad, haciéndola aprehensible. Podremos interactuar con el entorno a partir de la información que recogemos de él. Las ciudades serán más inteligentes, los individuos más capaces, las empresas más sensibles.
- ▶ **Hiperautomatización:** También por primera vez, estamos en disposición de analizar de manera automatizada esa información del entorno para comprender el pasado, predecir el futuro y alterar el presente. El ser humano va a disponer en tiempo real de conocimiento que le va a permitir tomar mejores decisiones y va a delegar en máquinas algunas de esas decisiones cotidianas. El cambio cultural es muy profundo: los seres humanos vamos a tener que convivir con un entorno que toma decisiones. La intuición dejará paso a los hechos, porque ahora dispondremos de evidencias de las que antes carecíamos.
- ▶ **Hiperrealidad:** Las fronteras entre lo digital y lo físico son cada vez más difusas. Ambos espacios están convergiendo, aumentando la experiencia física con elementos digitales.

Desde las fallidas Google Glass hasta los relojes inteligentes, se abren diariamente nuevas posibilidades para la inmersión en una realidad aumentada. Los probadores digitales de Macy's o la sensorización de los vehículos son sólo pequeños indicios de las «experiencias inmersivas» que veremos en los próximos años. Novedosas aplicaciones en el ámbito de la medicina y de la atención a la tercera edad aparecerán creando un nuevo paradigma del estado del bienestar.

Un nuevo consumidor, nuevos modelos de negocio

Lo que está cambiando somos los consumidores. Nos informamos y compramos a través de canales digitales, o productos y servicios cuya naturaleza es intrínsecamente digital. Nos relacionamos con las marcas de una manera muy diferente a la del pasado: queremos inmediatez, personalización, esperamos de nuestros proveedores que sigan con nosotros más allá de la compra, extendiendo la experiencia casi de manera ilimitada. El cliente en esta nueva hipersociedad demanda experiencias personalizadas e inmediatas y abandonará a aquellos proveedores que no sean capaces de responder a estas expectativas.

Este cambio en los clientes supone la completa reformulación de los modelos de negocio. Cada vez son más los servicios que se incorporan al imaginario colectivo de lo gratuito. Los consumidores no conciben un servicio digital que no tenga una modalidad gratuita y son muy exigentes con esos servicios por los que no pagan. La hipercompetencia y la preeminencia de lo gratuito sitúan a los negocios digitales ante el reto formidable de monetizar su éxito. Si antes los negocios tenían como principal objetivo conseguir clientes, en el mundo digital esto no es suficiente. Una compañía puede tener un fenomenal éxito consiguiendo clientes, pero cosechar un total fracaso en el empeño

de alcanzar una cierta rentabilidad. Nuevos modelos de negocio deberán ser definidos para poder captar el valor generado por los prestadores de esos servicios *free*.

En un minuto

Seguramente con este capítulo hemos generado más preguntas que proporcionado respuestas. Invito al lector a acompañarnos en los siguientes capítulos por los dominios de digitalización de la empresa para entender cómo cambia la digitalización el marketing, los procesos comerciales o las organizaciones.

En este primer capítulo hemos visto:

- ▶ Estamos en una nueva hipersociedad en la que todo sucede más rápidamente y en el que la disrupción amenaza con llevarse por delante modelos de negocio y mercados de manera mucho más acelerada que nunca antes en la historia.
 - ▶ La transformación digital no es tecnológica, sino social y económica. Los cambios que afrontaremos son generacionales y, por tanto, inevitables.
 - ▶ La digitalización impacta en la empresa de manera radical, cambiando las reglas de juego.
-

El autor



Alberto Delgado nació en Barcelona en 1968. Es PDG por IESE, SEP por ESADE, Ingeniero en Telecomunicación por la UPC, y Diplomado en Innovative Management y Corporate Entrepreneurship por Babson College.

Tiene más de veinte años de experiencia en el sector TIC como directivo, consultor, conferenciante y analista. Durante once años lideró Penteo como director general. Dejó la firma para emprender un nuevo proyecto en Uanou, una consultora especializada en transformación digital. Actualmente es director de consultoría digital en Seidor Digital y profesor invitado de ESADE, donde codirige el programa CIO Advanced Program.

Autor de diversos libros éxito de ventas en Europa y Latinoamérica sobre tecnologías de bases de datos e internet, ha publicado también numerosos estudios y artículos sobre la aplicación de las TIC al negocio y al desarrollo de la Sociedad de la Información. Además, Alberto escribe narrativa y tiene dos blogs, uno de ellos dedicado a relatos cortos. Puedes seguirle en <http://www.uanou.com/blog/> y en @AlbertoDelgadoG

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: editorial@librosdecabecera.com

**Hasta aquí la versión gratuita
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,
puedes comprar el libro entero en:
www.librosdecabecera.com**

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.