



Juan Merodio

Guillermo de Haro Raquel Roca Lourdes Hernández
Eva Collado Miguel Valdivieso Álvaro Merino Juan Ferrer
Francisco Vázquez Emilio Macías Borja Navarro

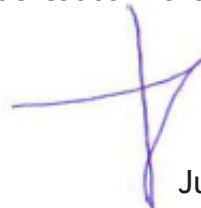
Querid@ lect@r,

Lo que vas a encontrar a lo largo de las páginas que ahora empiezas a leer es el proceso que he desarrollado y puesto en práctica durante cerca de una década para lograr eso de lo que desde hace cierto tiempo se viene hablando tanto y que considero muy pocos conocen y por lo tanto llevan a cabo de verdad: la transformación digital de una empresa.

Y como para cualquier proceso efectivo se necesitan de la compañía de verdaderos expertos en cada área, he decidido hacer este libro colaborativo rodeándome de un equipo de profesionales destacados diferentes áreas, para cubrir entre todos cada una de las partes que conlleva este cambio tan imparables como necesario. Eso sí, ten en cuenta, que lo que aquí se muestra es una columna vertebral sobre la que hay que adaptar el proceso a las necesidades y la situación actual de cada caso.

Además, y para que no creas que transformarse digitalmente es solo apto para las grandes, comparto al final del texto el caso de éxito de una pyme que tuve el placer de conocer hace casi dos años tras invitarme a impartir una conferencia. Su ejemplo sin lugar a dudas es inspirador y te recordará que si quieres puedes... hacerlo. Solo tienes que dar el paso.

Por último quiero agradecer a todos los co-autores de este libro su participación. Haber aceptado unirse a este proyecto ha hecho posible que ahora mismo todos podamos comunicarnos contigo. Espero que el esfuerzo de todos merezca la pena y sobre todo te ayude.



Juan Merodio

Índice

- Capítulo I. Juan Merodio. Por qué debes pensar en la Transformación Digital en tu empresa 6
- Capítulo II. Guillermo de Haro. La Economía Digital .. 20
 - Conceptos básicos de la economía
 - Economía digital
 - La ley de rendimientos crecientes
 - La Ley de Moore
 - El coste marginal
 - Impactos de la economía digital
- Capítulo III. Raquel Roca. Innovación Digital 56
 - Qué es la innovación digital
 - Ecosistemas digitales abiertos
 - Design Thinking
 - Creación de modelos de negocios digitales innovadores integrados en la empresa
- Capítulo IV. Lourdes Hernández. Tecnología en la empresa 72
 - Hiperconectividad: omnicanalidad, IoT
 - Nuevos usuarios: UX, gamificación
 - Big Data, inteligencia artificial, tecnologías cognitivas
 - Cloud Business, DevOps, Fintech, BlockChain
 - Tendencias
- Capítulo V. Eva Collado. People Analytics 97
 - Qué está pasando
 - Nuevo rol del profesional de RRHH
 - Desarrollo de nuevas políticas RRHH 2.0
 - Trabajo colaborativo
 - Nuevas tipologías de profesionales
 - Big Data en RRHH

- Capítulo VI. Juan Merodio. Global Marketing 126
 - ¿Pensaste ayer en cómo puedes hacer crecer tu negocio hoy?
 - La web
 - Content & Context
 - Digital Media
 - Social Media
 - Reputación
 - Big Data Marketing
 - Influence Marketing
 - Mobile
 - Business Leadership
 - Geomarketing 2.0

- Capítulo VII. Miguel Valdivieso. Digital Sales 140
 - Transformación Digital comercial
 - Sistemática de ventas digital
 - Habilidades de comercialización digital

- Capítulo VIII. Álvaro Merino. Comunicación efectiva en entornos digitales 159
 - El papel de la comunicación en la Transformación Digital
 - Oportunidades que ofrece la comunicación al desarrollo de personas

- Capítulo IX. Juan Ferrer. Gestión del cambio 175
 - Tipos de resistencias al cambio y cómo superarlas
 - El nuevo liderazgo
 - Cómo activar la inteligencia en la Transformación Digital
 - Fases en un proceso de cambio
 - Aplicación de la Metodología SCRUM

- Capítulo X. Francisco Vázquez Medem. Workplace Innovation 197
 - Nueva normalidad
 - Nuevas formas de trabajar y colaborar
 - La función de los espacios corporativos
 - Nuevas tipologías de espacio

- Capítulo XI. Emilio Macías Conde. Borja Navarro Paradinas. Caso de éxito en el proceso de Transformación Digital de una PYME 216
 - La transformación llevada a la práctica
 - Cómo surgió el cambio
 - El proceso del cambio
 - La transición es un hábito
 - ¿Qué hicimos nosotros?
 - ¿Qué equipo somos hoy?
 - Seguimos aprendiendo
 - ¿Y ahora... por dónde empiezo?

Por qué debes pensar en la Transformación Digital de tu empresa



Juan Merodio
Blogger, Speaker & International
Advisor in Marketing, Management
& Digital Transformation

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

¡O te renuevas o morirás! ¿Suena radical? Es tan radical como el cambio que vivimos en el mundo empresarial y en el que los usuarios han tomado gran parte del control indirecto de las compañías. Aunque, muchas sigan sin verlo, están en manos de ellos en un mayor porcentaje que años atrás, y muchas de las actuales siguen funcionando no porque estén haciendo bien las cosas, sino por la inercia empresarial que acumulan de años de posicionamiento. Si éstas no realizan acciones con relativa rapidez, irán perdiendo, llegando en algunos casos a hacer desaparecer a la empresa, por grande y potente que sea hoy.

¿Te acuerdas de lo que sucedió con la multinacional Blockbuster? Una compañía con más de un 50% de cuota de mercado mundial y que en poco más de cinco años prácticamente ha desaparecido por no saber adaptarse rápidamente al mercado y a los cambios en los hábitos de consumo de sus clientes.

Y es que el mundo digital no es hablar de redes sociales. Las redes sociales son una pequeña parte de todo ello, pero que sin lugar a dudas ha democratizado la información y obligado a las empresas a ser transparentes, y las que no lo sean, más tarde o más temprano sufrirán las consecuencias.

Volkswagen, por ejemplo, está inmersa en una gran crisis reputacional por haber engañado a sus clientes. ¿Crees que habría tenido la misma repercusión si esto hubiera pasado hace 10 años cuando las redes sociales no estaban tan integradas en nuestras vidas? Por supuesto que no. Los medios sociales y, por ende, los usuarios han provocado que esa información se viralice causando un gran daño a la marca que afecta, sin duda alguna, a sus cuentas de resultados, y cuyo coste de resolución será muy elevado tanto a nivel cualitativo como cuantitativo.

Estas son sólo algunas de las cosas que pasarán en los próximos años en el mundo empresarial, y por las que las empre-

sas deben empezar hoy mismo a trabajar para evolucionar y adaptarse a la realidad de la nueva economía. Y es que iniciar el proceso de transformación digital -dependiendo del tipo de compañía y tamaño- puede llevar años, ya que es un proceso en primera fase interno, que afecta a las personas que en ella trabajan, a las formas de hacer las cosas, de entender el mercado y que posteriormente se aplica hacia afuera.

En ese proceso una parte importante, o más bien diría fundamental, es el de las personas, tanto el cliente interno como el externo, porque de ellos dependerá la sostenibilidad de la empresa, y debemos construirlo poniendo a este cliente en el centro, y pensando que el activo humano es el que marcará la diferencia y conectará con tu audiencia. Ya lo decía el prestigioso escritor americano Zig Ziglar: «You don't build a business, you build people and then people build the business».

Por eso deberíamos preguntarnos, ¿estás preparado para una nueva filosofía empresarial? ¿Estás preparado para delegar poderes al usuario o para integrar al cliente en tu proceso estratégico de negocio? ¿Estás listo para el nuevo mundo?

De ti, y únicamente de ti, depende estar preparado para que la empresa esté alineada con el mercado y se adapte a la nueva realidad económica que ya vivimos. El futuro no sabemos cuál será. Hace unos meses escribí esta tribuna para el periódico *La Razón* dejando claro la necesidad inminente de que todas las empresas piensen en su supervivencia.

La transformación digital es a día de hoy, o debería serlo, un tema candente en el panorama empresarial. Lo que sucede internamente en muchas compañías es que no saben cómo dar los primeros pasos para iniciar esta transformación digital de manera efectiva, y por ello intentan retrasarla al máximo posible pensando que esto pasará, pero la verdad es que no es así.

Por ello quiero mencionar varias fases que la empresa vive hasta llegar al punto de comienzo del cambio:

- **Fase 1: Ser como un avestruz que esconde su cabeza bajo tierra y se crea su propia realidad.**

Esta es la postura que adoptan muchos altos directivos y empresarios esperando a que pase el tsunami digital, lo que les lleva a vivir en una situación de ceguera a los cambios y por lo tanto a perder la posibilidad de una correcta adaptación.

- **Fase 2: Ir contra el “problema”.**

Esta es la fase en la que se genera una creencia de que es un problema y quieren enfrentarlo, intentando apartarlo a toda costa en lugar de convertir un aparente problema en una ventaja competitiva para la empresa.

- **Fase 3: Darse cuenta que es algo real.**

En este momento entran en conciencia que esto es algo real y que hay que adaptarse y lo hacen de manera poco profesional, invirtiendo pocos recursos y creyendo que así será suficiente. Pasado un tiempo se dan cuenta que no es así, que es una parte del negocio nuevo que requiere de profesionales cualificados y de una reordenación del modelo estratégico de negocio.

- **Fase 4: Me urge tener resultados rápidos.**

Después de un tiempo se dan cuenta que no se obtienen buenos resultados y toman ahora conciencia real de la magnitud del cambio que es y éste es el momento real donde entran las prisas y deciden ahora si hacerlo de manera real y profesional, con una inversión en recursos a la altura y una profesionalización del departamento.

Considero que actualmente muchas empresas están en la transición del punto 3 al 4, por lo que las deben focalizar sus es-

fuerzos en liderar y gestionar el cambio digital a la nueva realidad empresarial si quieren seguir siendo competitivos.

Pero, ¿en qué consiste la transformación digital? Me gustó una definición que escuché a Brian Solis, donde comentaba que es el realineamiento de tecnología, modelos de negocio y procesos con el fin de crear valor a los clientes y empleados en una economía digital cambiante.

Si tuviera que decir los objetivos de un proceso de transformación digital, serían:

- Incremento de la productividad y eficacia en el funcionamiento interno de la compañía.
- Mejora de la eficiencia en la prestación de servicios/productos a clientes.
- Gestión corporativa inteligente del conocimiento, la información y los datos.
- Empoderar a los trabajadores a tomar riesgos controlados y ser recompensados por ello.
- Humanizar la empresa.
- Reducir la fricción en las interacciones con clientes.
- Incrementar la velocidad de las transacciones de los clientes.
- Reducir costes operativos.
- Aumentar el grado de lealtad hacia la empresa.

- Crecer en cuota de mercado.
- Acelerar la velocidad de adaptación a las nuevas tecnologías.

La experiencia al cliente debe estar en el centro del cambio, tanto interno como externo, cuidando los procesos de compra de clientes, los puntos de contacto y todo ello debe estar integrado en un proceso macro que sea simple, con las mínimas fricciones, inspirador e intuitivo.

Déjame contarte una historia...

Estás viendo tu programa de TVE favorito en algún proveedor de canales de pago, y de repente a la mitad se corta y no puedes verlo. Entrás en la web de la empresa a ver si encuentras una solución y después de 15 minutos no consigues localizar nada útil, escribes a un chat que tienen y te dicen que te contestaran lo antes posible, pero no puedes esperar porque el programa es en directo y quieres verlo ahora.

Coges y llamas por teléfono al servicio de atención al cliente, te contesta una máquina que te empieza a enumerar múltiples opciones para que vayas presionando teclas y trasladar tu llamada al departamento correspondiente, tiempo durante el cual te pide tu DNI y nombre. Tras diez minutos por fin una persona se pone al teléfono y te vuelve a pedir tus datos y que le expliques en qué puede ayudarte.

Después de explicarle lo sucedido te dice que al día siguiente un técnico te contactará para revisar el problema y buscar una solución. Como no te queda otra opción esperas y al día siguiente nada más llegar a la oficina, abres el email y te encuentras uno de la compañía diciendo que te ofrecen un nuevo servicio que puedes contratar hoy al 50% de su precio.

No das crédito, borras el email y llegada la tarde nadie te ha contactado para solucionar el problema por lo que vuelves a llamar por teléfono y después de otros diez minutos dando tus datos y pulsando teclas te atiende un agente que te pide de nuevo que te identifiques y le cuentes el problema. ¿Es esto integración empresarial y atención al cliente?

El problema es evidente, la empresa no tiene un servicio integrado de cara a la satisfacción de sus clientes, ya que cada departamento funciona por separado, y desde marketing se le envió la oferta porque encajaba en el perfil de la misma pero desconocían que unas horas antes había habido una incidencia con ese cliente.

El consumidor de hoy no se preocupa si le contactan desde marketing, ventas o atención al cliente, lo que ve es una marca única y si la marca no está integrada, ésto provoca una sensación de mal servicio, insatisfacción y por supuesto ganas de dejar de ser cliente.

Esto es lo que llamo una empresa psicópata. O lo que es lo mismo: aquella que te persigue, te agobia, y cuyo final (aunque no lo quieran creer) es “matar al cliente”, y por consiguiente “matar a la propia empresa”.

Por ello las empresas deben crear procesos y procedimientos en torno al cliente y su satisfacción, buscando una nueva manera de hacer negocios, personalizando la interacción y haciéndole sentir especial.

Debes aprender a fallar más rápido y barato que tus competidores, y eso condicionará la rapidez de tu éxito en la empresa. Para ello piensa en establecer procesos basados en idea-prototipo-testing, y cuanto más rápido realizas este proceso de tres pasos, más exitoso serás. Si necesitas solo tres meses para

hacerlo y tus competidores doce, en tu opinión, ¿quién tendrá más posibilidades de resultar exitoso? Tú serás más rápido innovando y podrás detectar rápidamente nuevas vías de generación de ingresos y modelos de negocio.

Tu trabajo debe ser vender experiencias, no bienes o servicios. En la economía de la experiencia debes crear momentos especiales y memorables para tus clientes con el fin de crear fidelidad. Si por el contrario continúas vendiendo productos y/o servicios, tendrás dos caminos: cambiar o morir, tú decides. Piensa en convertir lo ordinario en extraordinario.

En la economía digital los clientes son compradores de experiencias y tú tienes que ser ese vendedor de experiencias que cree resonancia. El camino de compra de un cliente se crea a partir de numerosos puntos de contacto. Por eso tu trabajo debe enfocarse en que cada uno de esos puntos sea un micro-momento.

La Transformación Digital no es un objeto del negocio sino una parte del mismo para conseguir los objetivos. En numerosas ocasiones escucho a empresas decir: “Ahora no tengo tiempo para la Transformación Digital” o “este año nos tenemos que enfocar en hacer crecer las ventas”... La Transformación Digital es una fuerza multiplicadora de resultados.

Pregúntate:

- ¿Qué puede solucionar tu empresa este mes?
- ¿En qué puede mejorar este trimestre?
- ¿En que puede ser disruptora en el sector este año?
- Lo que debes hacer es enfocar tu negocio en resolver pro-

blemas inmediatamente, donde tu nuevo flujo de trabajo jerárquico debe ser: solucionar, mejorar, ser disruptor.

Otro punto fundamental es gestionar la prioridad de tareas porque en numerosas ocasiones en las empresas todo es urgente, y si todo es urgente nada lo es. Aprende cómo diferenciar urgente de importante. Intenta extrapolar las tres preguntas a diferentes departamentos y objetivos de tu negocio. Por ejemplo:

- ¿Qué puede solucionar tu comunicación interna este mes?
- ¿En qué puede mejorar este trimestre?
- ¿En que puede ser disruptora en el sector este año?

Si mantienes esta idea de base en tu mente, podrás crear un plan de acción en diferentes áreas y departamentos para trabajar en ello paso a paso con un enfoque claramente definido y unas fechas concretas de implantación.

En digital es 0 ó 1, por lo que hoy las empresas tienen dos opciones: 1 ser disruptores o 2 ser disruptidas (sé que esta palabra suena rara pero no se me ocurría mejor manera de expresarlo). La disrupción llega y se afianza en diferentes sectores, piensa en las cadenas hoteleras Melia o Marriott y en Airbnb, piensa en los taxis y en UBER o Cabify, y como los coches autónomos “romperán” puestos de trabajo que UBER hoy está creando.

Se habla mucho de la importancia del contenido en este proceso, y lo es porque juega un papel fundamental. Tú no tienes que vender, solo crear contenidos que ayuden a tus clientes para generar confianza y que posteriormente el departamento de ventas contacte con ellos. De esta forma la probabilidad de

conversión será mucho mayor. El tipo de contenido dependerá de muchos factores: tipos de cliente, situación de la empresa, objetivos... pero una buena idea es escuchar las preguntas que los clientes hacen en repetidas ocasiones y crear parte del contenido dando respuesta a esas preguntas. Si vamos un paso más allá, analizar otros problemas que ellos tendrán, de tal manera que adoptamos una aptitud proactiva hacia ellos.

Piensa siempre en términos de generación de demanda. Para ello enfoca e invierte los recursos en la creación de diferentes piezas de contenido. Por ejemplo, una empresa americana con modelo de negocio B2B (no puedo dar el nombre por confidencialidad con mis clientes) tiene el 75% de sus leads cualificados en primera fase (MQL) los cuales provienen de contenidos divididos de la siguiente manera: 32% contenido, 33% contenidos promocionados y 18% webinars.

Otro aspecto importante es la optimización de los puntos de contacto internos, es decir, cualquier interacción de los trabajadores de la compañía con las mismas y con sus clientes. Según el estudio Shawn positive intelligence de Harvard Business Review, el crecimiento medio en ventas es de un 37% para compañías cuyos empleados se encuentran comprometidos con la misma si lo comparamos con empresas cuyo engagement del personal no es algo habitual.

Un estudio de felicidad y productividad realizado por la Universidad de Warwick, concluía que 22% es la cifra de cuánto más productivos son los empleados felices versus los que no se encuentran a gusto en la empresa en la que trabajan.

¿Qué sucede cuando ves a una persona que empieza a reírse a carcajadas durante un período largo de tiempo? Lo normal es que te entren ganas de reírte a ti también. Las actitudes y emociones son contagiosas y las empresas son escenarios so-

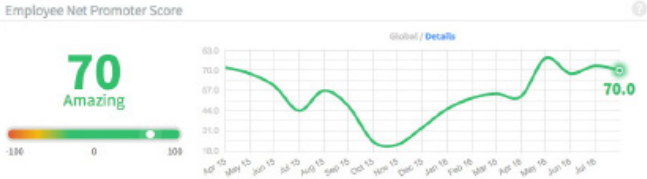
ciales donde los sentimientos tanto positivos como negativos se extienden como un virus, por lo que debes asegurarte que la pandemia que se produce es de actitudes positivas en tu negocio.

Aquí me gustaría mostrarte los resultados reales de una empresa canadiense en la que trabajo como consultor externo desde hace más de un año y que tiene especial foco en el sentimiento positivo de sus trabajadores. Para ello usa herramientas que le permite conocer varios parámetros acerca del grado de implicación y felicidad de los empleados.

En esta primera captura muestro el grado de engagement de los empleados a lo largo del tiempo y en el que se puede observar que ha crecido en el último año:

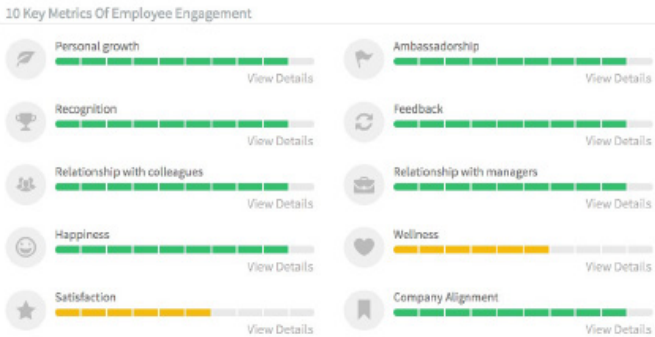


El siguiente cuadro muestra el Neto Promoter Score (NPS), que mide la lealtad de los empleados basada en su grado de recomendación de la empresa.



Wow! Employees in this segment have an average Employee Net Promoter Score of 70. As you can see on Officevibe's eNPS scale, this is a phenomenal score. It seems like your employees are extremely likely to recommend Turnstyle Solutions. Check out [this article](#) if you want to learn more about eNPS.

Podemos ver también los KPI´s clave de manera unitaria en el engagement de los empleados de manera transversal:



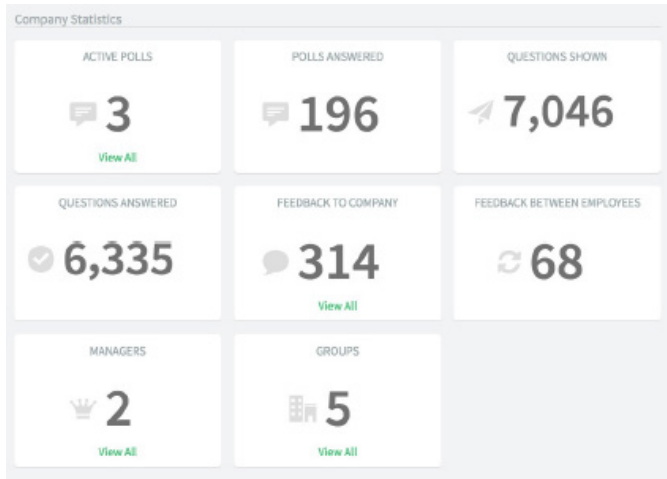
Y desglosar estos datos por cada uno de los departamentos para verlo de manera más pormenorizada:

Group	Participation	Overall Engagement	Net Promoter Score	Personal growth	Ambassadorship	Relationship with colleagues	Relationship with managers	Recognition	Wellness	Feedback	Satisfaction	Engagement	Company Alignment
Management	100%	9.0	100.0	10.0	10.0	9.4	8.6	9.9	7.8	9.7	3.9	9.4	9.8
Customer Success	100%	6.3	75.0	8.1	8.4	8.8	9.4	9.2	5.3	9.0	6.7	9.3	9.5
Sales	75%	8.2	N/A	7.5	7.3	6.7	7.9	8.9	7.1	9.4	6.6	9.1	8.9
Marketing	100%	6.0	100.0	8.5	10.0	10.0	9.0	7.7	4.3	8.4	7.5	7.5	9.9
Turnstyle Solutions (All...)	93%	7.9	70.0	8.1	8.4	8.3	8.7	8.3	6.0	8.7	5.5	8.2	9.6
Development	88%	6.7	20.0	7.0	7.6	6.1	8.4	6.1	5.6	7.2	4.7	6.1	7.6

En cuanto al grado de participación en el tiempo de los empleados observamos que es muy elevado:



Así como las estadísticas de las distintas acciones llevadas a cabo para conocer todos estos datos internos de los empleados:



¿Por qué hablamos de B2C, B2B... cuando en realidad deberíamos hablar de H2H (Human to Human)? El verdadero desafío para las empresas en los días que vivimos es resolver y conseguir crear experiencias únicas a sus clientes, aspecto que es sencillo de decir pero no tanto de hacer.

Déjame ponerte un ejemplo. Es posible que vayas frecuentemente al mismo profesional, como por ejemplo a un peluquero. ¿Te gusta cuando vas y pregunta por tus hijos? ¿O cuando vas a la cafetería que hay debajo de tu casa y el camarero sabe qué tipo de café y cómo te gusta y te lo pone directamente? Por supuesto que sí. Te genera una buena sensación.

El problema sucede cuando un negocio se va haciendo grande o ya lo es, y tienes más clientes y empleados, lo que se vuelve más difícil crear auténticas experiencias humanas y personalizadas, porque las probabilidades de contacto entre las mismas personas son mucho menores. Afortunadamente la tecnología nos puede ayudar en este proceso, y sé que no es fácil conseguirlo pero las empresas que sean capaces de hacerlo bien tendrán un gran éxito asegurado.

La Economía Digital



Guillermo de Haro
Profesor de Economía Digital
en URJC

[linkedin.com/in/guillermodeharo](https://www.linkedin.com/in/guillermodeharo)
[@guillermodeharo](https://twitter.com/guillermodeharo)

Cuando Juan me propuso participar en este proyecto me pareció una buena idea. Al ponerme a ello he notado la presión de ser quién introduzca el tema sobre el que luego irán construyendo el resto de autores las diferentes temáticas específicas. Por eso he intentado ir a lo más básico y genérico, sin entrar quizá demasiado en ciertos detalles que puedan ser de interés.

El objetivo de este capítulo es entender algunos de los cambios que desde el World Economic Forum han denominado como “Cuarta Revolución Industrial”. Para ello hablaremos de conceptos básicos por todos conocidos para asentar una base sólida que nos permita entender los nuevos cambios con ejemplos más concretos. Por ello comenzaré definiendo lo que es economía antes de ponerme a hablar de la economía digital.

Para ello utilizaré diversas referencias y fuentes, así como materiales adaptados de artículos o textos que he publicado en otros sitios pero que son bastante relevantes. Además espero que el contenido sea lo más atemporal posible para que este capítulo en particular pueda ser de valor a largo plazo. Algo complicado hoy día en un entorno tan cambiante.

Conceptos Básicos de Economía

Siempre que pregunto en clase “qué es la economía” salen respuestas de lo más dispares. Que si la economía va del dinero, que economía es ahorrar, que se trata de la fabricación de productos y servicios... En cualquier caso es lógico, hay definiciones diversas de economía. Personalmente la que utilizo y más me gusta es la que dice que la economía es una ciencia, concretamente una ciencia social. ¿Y qué es una ciencia? Pues una disciplina que utiliza el método científico para investigar, entender el entorno y generar nuevo conocimiento. Y aquí comienzan los líos.

En primer lugar no existe un único método científico, cualquier método de investigación que utilice la lógica y el razonamiento, esté basado en la experiencia (empírico) y apoyado en la medición de resultados, lo es. Las claves más importantes son que el conocimiento generado sea refutable y reproducible. Es decir, que tenemos un problema con la economía. ¿Cómo hacemos para repetir un experimento social en una decisión macroeconómica? José Luís Sampedro explicaba bastante bien este problema en su ensayo “El reloj, el gato y Madagascar” planteando la importancia de adecuar las herramientas al problema que queremos resolver y al objeto del estudio.

Así que quién mejor que Sampedro, el “economista humanista” para hacer de barman de nuestro centro neurálgico en este cómic: el bar “La Mano Invisible”, dónde la mayor parte de la acción se desarrollará, como era de esperar.

El caso es que no se vislumbraban entonces los problemas del exceso del uso de modelos matemáticos que a menudo eran más confusos que útiles pero que fueron considerados la panacea en muchos casos. “Tengo un modelo econométrico y se cómo usarlo”. Aunque a algunos la matemática les generara más confianza mi experiencia es que genera problemas para conseguir la atención de alumnos sin base matemática o con miedo a las mismas. Como decía el editor de Hawkins, por cada ecuación perdía la mitad de la audiencia.

El ejemplo que mejor me ha funcionado para resolver este problema y explicar la economía como ciencia ha sido el de ligar en un bar. Y para quién lo quiera con algo más de matemáticas nada como la charla de TED y el libro de Amy Webb, explicando como “hackeo” las webs de citas online para conseguir lo que deseaba. Amy llevó al extremo el proceso, con encuestas y puntuaciones en hojas Excel, análisis de los perfiles más vistos en webs de citas para mejorar el suyo propio

sin perder sus principios y sin ocultar su amor por programar en Java y su fluidez hablando japonés. Tras múltiples citas y a pesar de lo que le decía todo el mundo el método científico funcionó y encontró una pareja que le hace feliz. No como todos esos solteros exigentes que viven con sus tías, solteras también exigentes.



https://www.youtube.com/watch?v=d6wG_sAdPOU

La cuestión es que la economía como ciencia intenta generar conocimiento sobre cómo la gente toma de decisiones. Por eso es una ciencia social. ¿Y qué tipo de decisiones? Principalmente cómo buscamos satisfacer necesidades crecientes con recursos escasos de la manera más eficiente posible. Con esta definición es con la que trabajo siempre en los cursos. Ante cualquier duda, volvemos siempre a la definición. Y en relación a lo que vamos a ver en este documento, el tema de la eficiencia es de vital importancia.

Economía Digital

El empleo en el mundo actual ha cambiado radicalmente. La Freelancers Union de EE.UU. publicó un estudio realizado por Sara Horowitz y Fabio Rosati que postulaba que 53 millones de trabajadores en dicho país eran autónomos. Esto suponía en el año del estudio, casi un 34% de la fuerza laboral de todo el país. Por contextualizar la cifra, más gente de la que votó a Reagan en su momento. ¿Esta realidad laboral es un hecho puntual o se trata de un cambio que está aquí para quedarse?

En el artículo publicado en www.ElEconomista.com y titulado “Por qué la crisis es culpa tuya” también postulaba que Internet estaba afectando a los mercados generando una mayor transparencia informativa que provocaba mercados más eficientes, y por lo tanto, tal y como explicaba la teoría micro-económica, a mayor eficiencia menores márgenes.

La cuestión es que Internet nos permite ser más eficientes. Me encanta para ilustrarlo un ejemplo relacionado con el punto anterior sobre el empleo: el caso de Alex Bronwstein conocido como “The Google Job Experiment”. En 2010 el creativo Alec Brownstein buscaba trabajo así que decidió realizar un experimento: The Google Job Experiment . Para ello creó un anuncio en Google con los nombres de cinco de los principales directores creativos de agencias en Nueva York. De este modo consiguió que cuando David Droga, Tony Granger, Gerry Graf, Ian Reichenthal y Scott Vitrone se buscaban a sí mismos en Google, el primer resultado de la búsqueda fuera un mensaje personalizado en el que Brownstein les pedía un empleo.

Cuatro de los cinco creativos le entrevistaron. Dos de ellos le ofrecieron un puesto y finalmente decidió trabajar para Young & Rubicam. El método tradicional de conseguir trabajo suele ser enviar un currículum impreso al departamento de recursos

humanos de una empresa, pero lo que había hecho Alec se alejaba bastante de lo tradicional. ¿Por qué tenía tanto sentido la estrategia de nuestro anónimo héroe?

En primer lugar, pensemos en el proceso de toma de decisiones. ¿Qué busca un director creativo de una agencia? Básicamente, busca gente que sea capaz de llamar la atención de un tipo de personas determinada (público objetivo) con un mensaje enfocado (a sus necesidades, personalidad, valores...) para conseguir que hagan algo (a menudo recordar una marca, pero a menudo también olvidamos que el objetivo final es vender). En un currículum tradicional lo que hacemos es explicar lo que hemos hecho en nuestro pasado; Alec lo que hizo fue demostrar en vivo y en directo a estos directores creativos en particular (su mercado o público objetivo) como era capaz de llamar su atención (cuatro de ellos le entrevistaron, así que vieron el anuncio) por este Internet, con un mensaje enfocado (llevaba el nombre de cada uno) para que hicieran algo (pinchar en el enlace a web con su currículum y sus datos de contacto para llamarle y entrevistarle).

En el competitivo mercado actual lo que hizo Brownstein era perfecto. En su estrategia online, Alec se gastó 6 dólares. Si hiciésemos lo mismo por la vía analógica o tradicional, deberíamos localizar primero los lugares donde podemos encontrar a estas cinco personas. Quizá dónde viven, o si usamos las direcciones de sus empresas tendremos que asumir el riesgo de que nuestro envío no llegue a sus manos. Después debemos hacer copias de nuestros currículums, imprimirlas, enviarlas por correo y esperar que llegue a sus manos y las abra en un momento que sea receptivo para llamarnos a una entrevista. ¿Esto puede costar apenas 6 dólares? Podría ser. Pero para garantizarnos llamar su atención y demostrar que sabemos usar medios de comunicación y ser creativos deberíamos poner un anuncio en un periódico que lean o una valla publicitaria fren-

te a sus casas. En cualquier caso, la opción no garantizaría llamar su atención y el coste se dispararía.

Finalmente, y aquí viene el tiro de gracia, la clave de todo este proceso es la eficiencia. Podemos conseguir llamar la atención, puede que nuestro currículum llegue a sus manos, pero quizá el momento no sea el más adecuado. La grandeza del proyecto de Alec Brownstein está muy ligada a lo que ha sido capaz de crear una de las grandes empresas de nuestro tiempo: la eficiencia.

Pensemos en lo que hace Google con la publicidad contextual comparado con los anuncios por palabras tradicionales. Un anuncio por palabras llegaba a todo aquel que comprara el periódico (o lo leyera si por ejemplo otra persona lo dejaba en un banco del parque y ahí lo recogía), que pasara por esa página específica, que se parara a leerlo y que además le interesara. Sin embargo, el anunciante pagaba por el número de palabras, no lo podía personalizar y pagaba por el potencial de ser leído, sin saber además quién le leía ni cuándo le leía. De repente Google permitía enviar mensajes enfocados (publicidad contextual) a cualquier conectado que usará el buscador (asociada por tanto a la palabra que uno estaba buscando) y con un coste tal que sólo pagábamos si quién veía la publicidad pinchaba en ella (tenía interés). Es decir, el modelo de pago por clic terminaba de cerrar el círculo.

Google irrumpe en el mercado en 1998, cuando ya existían buscadores como Yahoo o Altavista (creados en 1995). De hecho existían ya 20 buscadores cuando Google apareció a competir en el mercado. Si bien los primeros buscadores se adaptaron al nuevo canal replicando lo que ya existía en otros tradicionales, Google enfocaba las búsquedas de otra manera, ayudando a los internautas a estructurar la información existente. Satisfecha la necesidad básica de ayudar a la gente a buscar el

equipo de Google empezó a monetizar el valor creado, lo que trajo consigo un cambio en el mundo de los clasificados y de los anuncios, dando a luz un mundo nuevo de mensajes segmentados, eficientes y baratos. Mientras otros competidores trasladaban al nuevo canal los formatos de publicidad tradicionales, mientras se convertían en medios de comunicación que vendían publicidad en formato display, es decir banners muy parecidos a los anuncios tradicionales en papel, que generaban impresiones como las del papel, Google conseguía que gente que nunca habría invertido en publicidad ahora lo hiciera porque les era rentable anunciarse. Una idea inteligente de un par de estudiantes, utilizando una tecnología ya existente pero adaptada al nuevo y creciente entorno de internet, y que se basa en maximizar el retorno obtenido a base de pura eficiencia, en este caso aplicada a conseguir un empleo por Alex Brownstein.

Ahora imaginemos intentar realizar este proceso por canales analógicos. Cuando yo era niño y estudiaba inglés era típico tener amigos al que no se conocía en persona pero con quién se intercambiaban misivas. Con el paso de los años la eficiencia en tiempo y contenidos multimedia que han supuesto la Web y las redes sociales nos ha permitido hacer millones de amigos por todo el mundo.

Para entender mejor qué ha provocado esta eficiencia en los mercados debemos recordar primero cómo funcionan dichos mercados . Un modo sencillo (y de uso extendido en diversas disciplinas) de entender los mercados es fijarnos inicialmente sólo en los extremos. Si entendemos los puntos extremos, cómo funcionan, qué implicaciones tienen o qué características los definen, entender después el sistema completo es más sencillo. Entender los extremos es más fácil al ser normalmente puntos particulares, con lo que nos permiten estudiar el resto de eventos simplemente eliminando esas particularida-

des que los hacen extremos.

¿Cuáles son los dos tipos de mercados extremos? Uno es el monopolio. Una única empresa que opera sola en un mercado con un único producto del que no existen sustitutivos, y que lo hace disponible a un precio y en una cantidad que le permita maximizar el beneficio. El otro extremo es la competencia perfecta, situación utópica que no se puede dar en un mercado real. Una situación definida de manera teórica por los economistas para poder definir el otro extremo de un mercado. Para que un mercado esté en competencia perfecta debe cumplir con unas características particulares:

- No hay barreras de entrada al mercado ni de salida. Cualquier empresa que quiera operar en este mercado puede hacerlo, y cualquiera que desee abandonarlo puede hacerlo también, sin coste alguno. En este primer punto ya concluimos que es un mercado irreal, utópico y teórico. Si montamos una tienda de ropa, hay una barrera de entrada, que es el coste del local, la inversión inicial. Además, el hecho de que yo tenga un local para mi tienda impide a otros poner un local en ese mismo sitio, lo que supone una barrera que a su vez a mí me da una ventaja competitiva por localización.
- Producto indiferenciado, es decir, todos los productos son iguales, por lo tanto no hay criterio que permita diferenciar a los consumidores entre un producto u otro, porque son todos iguales. El impacto directo de esta característica es que los clientes sólo tendrán como criterio para tomar su decisión el precio.
- Muchas empresas de pequeño tamaño: realmente se suele decir que las empresas son “precio-aceptantes”. Significa que las empresas no pueden influir en el precio, ni por tamaño de empresa (grandes), ni por otros motivos. Estamos

por tanto en el otro extremo, ya que en un monopolio la empresa puede decidir el precio que desea para los productos. Además esto implica que el precio lo determina la demanda, es decir, los clientes, y no la oferta, es decir las empresas.

- Y la más importante de todas, la transparencia informativa: todo el mundo tiene toda la información disponible en todo momento. Otro factor que parece muy teórico e irrealizable y al que volveremos después.

Ahora que entendemos más o menos los aspectos principales de los dos extremos de un mercado, vamos a ver sus implicaciones de negocio en general y en nuestro día a día. Empezamos por los objetivos, ya que los clásicos decían que el objetivo de todas las empresas es maximizar su beneficio. ¿Cómo se hace esto desde el punto de vista operativo en los extremos del mercado?

En el monopolio es fácil. La empresa monopolista puede obtener el máximo beneficio que se puede obtener de un mercado. De hecho, se puede demostrar que producirá una cantidad tal que los ingresos menos los costes se maximicen. Primero tenemos que ver lo que cuesta producir el producto. Con la estructura de costes podemos analizar cuál es la cantidad que minimiza el coste medio, es decir, el coste por unidad (costes totales entre número de unidades). A este precio, el del coste más bajo, el mercado estaría dispuesto a comprar una determinada cantidad. Y esto sería lo más eficiente para todos. Sin embargo el monopolista no producirá esta cantidad. Lo que hará es producir menos de lo que el mercado consumiría a un precio igual al coste, y lo hará de manera que la nueva cantidad sea tal que el beneficio se maximice. Al poner menos cantidad en el mercado, el precio será más alto. Por supuesto,

generado artificialmente. Es decir, el monopolista vende una cantidad tal que el ingreso marginal (es decir, el ingreso que genera una nueva unidad vendida) es igual al coste marginal (es decir, el coste de fabricar una nueva unidad).

Si pusiera en el mercado una cantidad menor el ingreso marginal en ese punto sería mayor que el coste marginal, por lo que todavía podría obtener más valor del mercado. Si pusiera en el mercado una cantidad mayor el ingreso marginal en ese punto sería menor que el coste marginal, por lo que obtendríamos menor valor al tener para esa cantidad un resultado negativo.

Pero eso no es necesariamente lo más eficiente para el mercado. Si el mercado está dispuesto a consumir seis unidades producidas a ese coste y pagarlas a un determinado precio, nos da igual. El monopolista producirá cuatro unidades, porque en ese punto el ingreso marginal es igual al coste marginal, provocando que el precio suba. Es decir, producirá menos para subir el precio y maximizar el beneficio, algo que puede hacer porque no hay competencia.

Entendido más o menos cómo funciona el monopolio vamos con la competencia perfecta. Aquí es bastante más sencillo. El beneficio máximo que se puede obtener en un mercado en competencia perfecta es CERO. Sí, sí, cero. Nada, miente, rien, nothing, nichts. ¿Cómo es posible? Bueno, supongamos que una empresa quiere ganar algo de beneficio..., siempre habrá otra que podrá poner un precio menor y esa empresa no venderá nada, con lo que tendrá costes y no ingresos, y a largo plazo cerrará. Además, si los productos no son diferenciados, ¿cómo justificamos diferentes precios? Y al haber transparencia informativa, al existir información perfecta para todos, resulta que todo el mundo sabe lo que cuesta fabricar un producto, con lo que la demanda querrá pagar sólo su coste. Si paga menos del coste de fabricación, las empresas perderían dinero y

desaparecerían con el tiempo. Pagar más del coste no parece tener sentido ya que las empresas aceptarían nuestro precio, son “precio-aceptantes”. Si una empresa quisiera vender por debajo de coste tendría una demanda infinita, y en consecuencia perdería dinero de manera infinita.

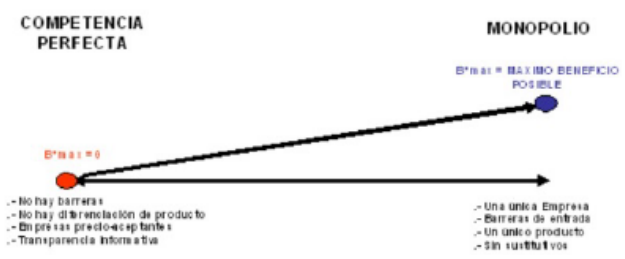
Finalmente, si alguien descubre una nueva manera de producir más barato podría mantener el mismo precio que los competidores pero ganar un cierto margen de beneficio. Pues no; en competencia perfecta hay información perfecta, así que todo el mundo sabría de inmediato producir del mismo modo; y los compradores también conocerían este hecho. Así que definitivamente en competencia perfecta, el cliente pagará el coste marginal.

¿Parece un mundo ilógico e imposible? Sí, porque lo es. A fin de cuentas, las empresas y las personas arriesgan, compiten y buscan con ello mayor rentabilidad. Pero por eso mismo la competencia perfecta es una construcción teórica y utópica que usamos para entender los mercados. En concreto para definir y explicar un extremo del mercado.

Llegados a este punto, una idea nos ronda la cabeza: Si el objetivo de todas las empresas es maximizar el beneficio, podemos concluir que el objetivo máspreciado, el deseo final de todas las empresas, es convertirse en monopolios. Pero hemos dicho antes que el monopolio genera una pérdida en los mercados, pérdida irrecuperable además... Así que no estamos “siendo buenos” para el global de la economía intentando alcanzar este objetivo. Es más, por eso mismo muchos gobiernos tienen políticas para evitar los monopolios.

Por otro lado, aun sin llegar a ser monopolio, para maximizar beneficios muchas empresas buscan acercarse al extremo de la derecha del mercado lo más posible. Es decir, moverse por el eje desde el punto de beneficios cero hacia el máximo positivo

de beneficios, que se podía alcanzar en el monopolio. ¿Y cómo se hace para movernos por el eje hacia zonas de mayor? Sencillo. ¡Alejándonos de la competencia perfecta!

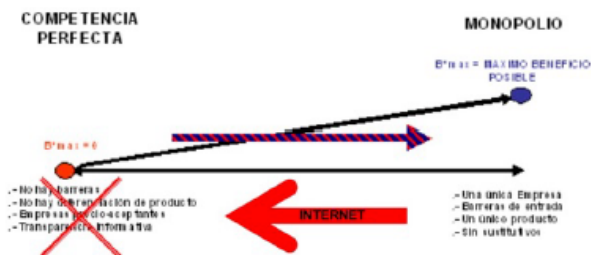


- Generando barreras de entrada: algo que hacemos comprando un local (nadie más lo podrá tener), con ventajas competitivas, gracias a la legislación...
- Diferenciando los productos: con publicidad, marketing, desarrollo de producto...
- Obteniendo tamaño y/o condiciones de mercado que nos hagan tener poder sobre el precio: concentración de empresas, asociaciones, crecer por encima de mercado para ser lo bastante grande, fusiones, ventajas legislativas y lobbies
- Limitando la transparencia informativa: patentes, secretos industriales, ¡y cuánta menos información exista sobre precios, costes y procesos, mejor para poder incluir en el precio y el mercado!

Cuántos más de estos elementos seamos capaces de conseguir a la vez, más nos alejaremos de competencia perfecta y más incrementaremos el beneficio que podemos obtener. Al eliminar cada uno de los elementos que definen la competencia

perfecta, estamos moviéndonos hacia mayores beneficios. Y por hacer esto nos pagan en las empresas un buen dinero.

Por cierto, ¿por qué hay tanto problema hoy día con internet, las reducciones de costes que provoca, la desintermediación, el todo gratis y demás situaciones que incomodan a las empresas tradicionales? internet es la fuente más increíble de transparencia informativa de la Historia, como fue en su momento la ya perdida Biblioteca de Alejandría, protagonista en Ágora (Alejandro Amenábar, 2009) o la imprenta posteriormente, con también trágicas consecuencias en El nombre de la Rosa (Jean-Jacques Annaud, 1986) al ser los libros sobre humor fruto prohibido y objeto de muerte y disputa. La cuestión es que actualmente internet está empujando a los mercados y empresas hacia situaciones de menores beneficios, acercándolos a la competencia perfecta. En parte por aportar información cuasi perfecta, pero también como vimos en el tema anterior, por su capacidad para generar eficiencia. Muchas empresas y personas que se resisten a ello, a menudo con leyes y presión. Sin embargo, el mundo digital ya está dando cabida a algunas de las empresas más grandes de la historia. Decía Bruce Sterling, creador del término cyberpunk que a día de hoy tenemos cinco grandes reyes feudales: Google, Amazon, Facebook, Microsoft y Apple.



Y es que en un mercado en competencia perfecta el beneficio es cero, porque los clientes solo querrán pagar el coste marginal. En monopolio el margen será el más alto posible porque podemos poner un precio que maximice el retorno. Por lo tanto uno de los efectos de internet y de su eficiencia es precisamente este. El crecimiento en ventas de comercio electrónico no compensa la caída en ventas del comercio tradicional. El crecimiento en inversión publicitaria en internet no compensa la caída del crecimiento en ventas tradicionales . Esta nueva economía es conocida como la economía del conocimiento y necesita de nuevos profesionales. Es una economía basada en la tecnología, la gestión de los datos, la innovación y el conocimiento. Una economía que está cambiando radicalmente todas las industrias que conocemos en mayor o menor medida. Y Google ha sido una de las más importantes a este respecto, creando un mercado que no existía antes y cambiando industrias como la de los automóviles con el impulso que han dado a los coches autónomos.

Es cierto que desde un punto de vista laboral Google es una empresa diferente: en el ámbito de marketing hay una técnica por la que se premia a un cliente que traiga a otro cliente con un descuento o regalo. Algo parecido hace Google en el ámbito laboral cuando un empleado recomienda a otro al que considera con capacidades óptimas para trabajar en la empresa. De alguna manera se le está ahorrando a la empresa horas de dedicación a la búsqueda de talento. Además, si alguien te recomienda a una persona, te está transmitiendo que confía en ella, y esa es una de las grandes dudas que surge en una empresa cuando se contrata a alguien nuevo. Como plantea Fernando Trías de Bes en El Libro negro del emprendedor, ¿darías la vuelta al mundo en un submarino con una persona a la que vas a incorporar a tu proyecto?

El proceso de selección de personas en Google se puede conocer mejor en el libro *La nueva fórmula del trabajo* de Laszlo Bock, Vicepresidente de Gestión de Personas de Google. Google mantiene no obstante su búsqueda de trabajadores por la vía tradicional, aunque forma parte del proceso integrarse en un equipo porque eso permite comprobar en la práctica la capacidad de integración laboral del candidato.

El vídeo *Did You Know 3.0*, realizado por Karl Fisch, Jeff Brenman y Scott McLeod, analiza algunos aspectos del mundo actual a partir de una serie de datos relevantes. Explica, por ejemplo, que los 10 trabajos más demandados en 2010 no existían en 2004. Además planteaba cómo estábamos preparando a los jóvenes de hoy para trabajar en empleos que todavía no existen, usando tecnologías que no han sido inventadas para resolver problemas que todavía no sabemos que lo son. Este vídeo define de maravilla uno de los problemas actuales del mercado laboral: se acabó el trabajo para toda la vida. El departamento de empleo de EE.UU. calculaba que para la edad de 38 un trabajador normal habría tenido entre 10 y 14 empleos, con un 25% de ellos habiendo estado con su actual empleador menos de un año y un 50% menos de cinco años. El mercado se vuelve flexible y esto afecta al nuevo tipo de trabajador que se necesita, así como a la manera que tienen las empresas de contratarlo. Adaptarse se vuelve vital. Y es que el incremento de eficiencia de internet o los cambios provocados por el uso extensivo de las redes sociales no siempre traen cosas buenas.

Aspectos Básicos de la Economía Digital

Una vez hemos dejado claro de dónde venimos vamos a analizar a dónde vamos. Para ello debemos entender los aspectos clave de la economía digital que definen la situación actual.

Don Tapscott. Don es un autor, investigador y conferenciante reconocido mundialmente por libros como el que da nombre a este capítulo. En 1997 publicaba con McgrawHill *The Digital Economy: Promise and Peril In The Age of Networked Intelligence* con el que daba nombre al concepto de Economía Digital.

En este libro, revisado y actualizado en 2014, el experto en la aplicación de la tecnología en la sociedad y los negocios, hablaba de los cambios que estaban por llegar con motivo del impacto en la economía del potencial de las tecnologías digitales.

En *Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation*, también publicado por McGraw-Hill (1999), analizaba tras un estudio con miles de encuestas por todo el mundo, el impacto generacional de la tecnología en la nueva generación conectada. Otro proyecto suyo de gran interés fue *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, en 2006 y junto a Anthony D. Williams, del que existe versión en español. En este comentaba el impacto de los medios sociales y de la economía colaborativa como las wikis, a nivel empresarial y en proyectos de todo tipo. Para empezar hablaba de GoldCorp, una mina de oro en Canadá. Actualmente investiga y promociona su libro sobre dinero digital, bitcoins y el impacto de la tecnología blockchain en la economía mundial.

La Ley de Rendimientos Crecientes

Para explicar este concepto comencé a utilizar hace muchos años la receta de los macarrones. El motivo es muy sencillo: todo el mundo sabe cocinarlos y los ha comido alguna vez. Master Chef Junior va a hacer más por el futuro de nuestro país que todos los hackatones que se celebren. Y es que el proceso de cocinar lo tiene todo: combinación de recursos, medición

de cantidades y aspectos intangibles (el puñadito, la cucharadita, el chorrito), procesamiento en serie o paralelo, uso de tecnología (vitrocerámica, gas, microondas). Es perfecto, sencillo, motivante y fácil como para integrar a todo el mundo en la discusión. Pero sobre todo nos permite entender cómo funciona la función de producción, es decir cómo las empresas combinan factores productivos para obtener un resultado final. Bueno pues ésta determinará nuestra estructura de costes. También es importante porque necesitamos definir bien el proceso para poder medir y mejorar: la eficiencia es vital en economía como hemos comentado ya.

Por esta razón, es fundamental probar distintas recetas y por eso las empresas que invierten en I+D suelen tener mejores recetas: aprenden cómo cocinar usando menos agua, menos macarrones o menos tiempo del pinche.

Pero este proceso es vital para una empresa: invertir los recursos con eficiencia. Si no lo hacemos podemos perder el paso con los competidores; podemos invertir en cosas que no crean valor al cliente y tener que cerrar. Muchas empresas invierten dinero y esfuerzos en hacer cosas sin comprobar si el cliente las valora. Todo para el cliente pero sin el cliente, capitalismo ilustrado. Por eso es tan importante introducir al consumidor en los procesos, aunque con cuidado. Henry Ford decía que si hubiera escuchado a sus clientes le habrían pedido un caballo más rápido. La realidad es que el cliente quería ir más rápido, pero como el caballo era la referencia para el transporte personal diría precisamente eso. Aun así cuando diseñamos una función de producción, lo hacemos pensando en un tipo de cliente al que dicha función le creará valor. Así que habrá personas para las que nuestro producto o servicio, la receta de macarrones que hemos creado, no les aporte nada por diversos motivos. Es importante tener esto en cuenta.

Otro asunto nada sencillo de explicar son las economías de

escala. Para conseguirlo, yo usaba el ejemplo de abandonar el nido familiar. Una vez solo, el siguiente paso en tu vida es echarte novia. En mi caso era casi imposible. Venían a casa, veían todo patas arriba y preguntaban qué había pasado para que estuviera toda la ropa, los libros y la comida por el suelo. “Es que yo trabajo en temas de Internet y soy como Google: busco, no ordeno”. La verdad, no entiendo por qué los geeks no ligan.

Pero si alguna aceptaba quedarse a cenar, mi problema era: ¿cómo hago dos platos de macarrones si mi función de producción estaba pensada para uno? Entonces uno se plantea, ¿y si duplico los factores productivos? ¿Quizá se duplica el resultado obtenido, es decir, se duplica la producción? Hombre, con los macarrones “bien hechos” funciona. A esto se le llama “rendimientos constantes a escala”, aunque el economista que los estudió tampoco conseguía mantener una novia. Claro, cuando los descubres te vienes arriba, te engorilas y lo aplicas a todo. Pero resulta que si trabajas 16 horas en lugar de 8, sólo duplicas los bostezos y el café que te tomas, no el resultado. Esto se debe a que esa función de producción sigue una ley de rendimientos decrecientes a escala. Si incrementamos los factores productivos (por ejemplo, duplicándolos) el resultado se incrementa en un factor menor a dos (no se duplica, sino que nos da menos). De repente, uno echa algo de menos: si hay rendimientos constantes y decrecientes, debería haber rendimientos crecientes, ¿no? Es decir, si duplico la cantidad de agua y de macarrones puedo obtener 27 platos de macarrones. La semana internacional del macarrón, vamos. Pues esto que parece no tener sentido es la clave para entender el impacto de Internet y se conoce como efecto red o externalidades de red.

Resulta que si tenemos dispositivos que se pueden conectar de manera bidireccional, al duplicar el número de dispositivos

(de 2 a 4 teléfonos, por ejemplo) crece de manera exponencial y en un factor mayor que 2 el número de conexiones que podemos hacer (de 1 conexión bidireccional a 6 conexiones bidireccionales). Este efecto no es exclusivo del digital. Grandes imperios se han creado al calor del efecto red, como Roma con su red de carreteras (la vía romana). Grandes países (que no países grandes) como Portugal y Holanda tuvieron su momento histórico gracias a su control de redes de comunicaciones marítimas. Teniendo en cuenta el impacto creciente de Internet en todas las industrias, cada vez se hace más importante para competir entender su funcionamiento.

Para finalizar y para que quede claro cuánto sufre un alumno de economía sin los macarrones, una función de producción definida como $F(K,L)$ donde la K es Kilos de macarrones y la L Litros de agua, digo K de capital y L de trabajo (Labor) puede tener rendimientos de escala:

- Constantes si se da que $F(aK,aL) = aF(K,L)$
- Crecientes si se da que $F(aK,aL) > aF(K,L)$
- Decrecientes si se da que $F(aK,aL) < aF(K,L)$

Así que si al cocinar no conseguimos sentirnos como Ferrán Adriá o como los niños que ganan Máster Chef Junior, siempre nos quedará pensar que estamos más cerca del Nobel de Economía. Porque cuando competimos en una economía con rendimientos crecientes, cuando competimos en economía digital, debemos tener en cuenta aspectos como la creación de estándares: es famoso el caso de VHS contra Betamax al respecto. O la estrategia de Facebook en la película de “La Red Social”, donde priman crecer en número de usuarios y alcanzar masa crítica antes que monetizar, lo cual podría reducir el número potencial de seguidores.

Este es otro indicador de que estamos ante un cambio para quedarse. La Long Tail. La disrupción creada por las nuevas tecnologías de comunicación como Internet han apresurado un cambio que ya se vislumbraba a principios de la década de los 90, dando lugar a lo que Chris Anderson denominó Economía de ‘La Long Tail’ en su libro del mismo nombre. En la tesis doctoral de Nacho Somalo y en un artículo publicado en Academia: Revista Latinoamericana de Gestión analizamos la existencia de dicho fenómeno en España.

La utilización de Internet como canal de distribución minorista ha ido pareja al cambio, al menos en el subconjunto de la población que tiene acceso a esta tecnología, de sus hábitos de consumo. Este grupo, más o menos amplio según los países, puede ahora obtener de forma rápida, cómoda y económica una gran variedad de productos, muchos de los cuales antes no estaban disponibles en las tiendas tradicionales (también conocidas como “Brick and mortar”). Estas veían reducida su oferta por la limitación del espacio físico y la necesidad de rentabilizar el elevado coste del metro cuadrado comercial, lo que implicaba centrarse sólo en los productos que más rápidamente son comprados por los clientes: los Blockbuster o superventas. El proceso mencionado se retroalimentaba de manera que todos los participantes en la cadena se veían beneficiados. Permitía a las empresas generadoras de contenidos centrarse en una cantidad limitada de productos, por tanto aumentando la rentabilidad y reduciendo el riesgo en cada lanzamiento de un nuevo producto. A los comerciantes, que se tienen que limitar al reducido universo de su ámbito geográfico de influencia, les ha beneficiado igualmente al favorecer una reducción considerablemente del espacio dedicado a cada tipo de producto incrementando de este modo el retorno por unidad de espacio, que normalmente es su principal línea de coste.

Pero en realidad no está claro que todos se hayan beneficiado...en sectores como los medios o el entretenimiento los pequeños productores de contenidos han ido viendo como se hacía cada vez más difícil competir con las “majors”. En el caso del comercio minorista de productos físicos las pequeñas superficies comerciales han encontrado más problemas para competir e incluso continuar siendo rentables al ser más difícil obtener buenas condiciones de compra que les permitiesen ofrecer a sus clientes precios similares a los que estaban ofreciendo las grandes superficies. Muchas de ellas han tenido que abandonar y otras se han visto obligadas a cambiar su actividad.

También es interesante la perspectiva de los consumidores ¿Cómo les han afectado estos cambios? En principio podría parecer que les ha favorecido ya que se han visto beneficiados de una considerable reducción de los precios en términos reales para una gran cantidad de productos. Esto sin embargo no está tan claro, ya que el proceso descrito ha provocado a su vez una homogeneización y disminución de los productos ocio-culturales consumidos. Cada vez ha sido más difícil encontrar alternativas que se salgan de la norma del “Blockbuster”, el “Hit” o el “Gran Éxito”; menos espacio y oferta donde elegir, menos comercios realmente especializados en estos productos donde poder explorar nuevas posibilidades y prácticamente todos los medios de comunicación masivos (TV, radio, prensa,...) apoyando esta tendencia incentivados por los gastos en marketing de las empresas productoras de estos contenidos masivos, que además buscan bloquear a otros menores el acceso a la atención sobre otros productos que no sean los superventas que ellos promueven.

Pero Internet no sólo ha posibilitado una nueva forma de realizar las compras. Internet ha favorecido igualmente la comunicación entre personas, permitiendo superar la importante ba-

rrera que supone la distancia física. Por primera vez se puede establecer una comunicación en tiempo real, completamente interactiva, masiva y barata entre dos agentes (persona-persona, persona-empresa o empresa-empresa) independientemente del lugar del planeta donde se encuentren, y con la única condición de disponer de un ordenador con acceso a Internet. Hasta la aparición de Internet, los medios de comunicación no unificaban estas importantes características y sólo los medios de comunicación masivos permitían superar las barreras físicas en la comunicación en tiempo real, de forma masiva y barata pero no interactiva o bidireccional. Igualmente, la interactividad de la comunicación masiva y barata en la Red ha favorecido que las personas puedan encontrar y establecer vínculos estables con otras personas que comparten sus gustos e inquietudes, aunque éstas se encuentren a miles de Km. de distancia y por lo tanto que éstas empiecen de nuevo a demandar productos y servicios “diferentes” empezando a perder interés por los “Grandes éxitos”. Personas con gustos similares ayudan a otras a descubrir o encontrar canciones, películas, videojuegos, imágenes, lecturas,... que también les gustan pero que no son de consumo masivo en ese momento y por lo tanto han sido desterradas de los lineales y las tiendas por su bajo o nulo retorno monetario frente a los costes de mantenerlas entre la oferta, costes no sólo monetarios sino también los denominados costes de oportunidad.

Como consecuencia de estos cambios económicos, sociales y tecnológicos mencionados, se ha iniciado una profunda transformación de la demanda de los consumidores. Se ha pasado del “Principio de Pareto” (el 80% de las ventas las proporcionan el 20% de los productos), a lo que Anderson (2004, 2006) denominó la “larga cola” o long tail, concepto que plantea que los clientes online no concentran sus compras en unas pocas referencias del catálogo, si no que las ventas se distribuyen sobre toda la extensión del catálogo llegándose a obtener más

ingresos de la zona de la curva de demanda donde no hay superventas. Las consecuencias de este tipo de comportamiento de la demanda se están haciendo patentes ya, con importantes cambios en el modo en que las empresas compiten, y están provocando profundas alteraciones en modelos de negocio establecidos en mercados maduros donde estaban sólidamente asentadas grandes e importantes corporaciones que gestionan miles de billones de dólares y de las que dependen millones de puestos de trabajo directos e indirectos en todo el mundo. Sectores como la música o el cine han visto transformarse profundamente las reglas básicas de consumo de los productos que comercializaban en muy poco tiempo, sin alcanzar todavía a imaginar totalmente hasta donde llegará el ya imparable fenómeno que estamos describiendo.

Desde un punto de vista conceptual, el comercio electrónico es sin duda comercio minorista o retail ya que aporta valor situándose en la cadena entre el consumidor y el productor del bien o servicio. Aporta valor a los fabricantes acercando el producto a los consumidores, y a los consumidores agregando bienes y servicios de diferentes productores, permitiéndoles elegir la opción de consumo que más les conviene en cada caso. El “tendero” agrega una amplia y estructurada oferta de bienes y/o servicios a la vez que asesora a sus clientes. De este modo se gana la vida creando valor añadido para ambas partes.

Si bien el inicio y la generalización del término se deben a Anderson (2003 y 2006), las ventajas del aumento de la variedad de productos sobre los consumidores ya había sido tratada ampliamente desde el artículo de Baumol e Ide (1956) que señalan que cuanto mayor sea el número de opciones el consumidor tendrá más posibilidades de obtener un artículo que le satisfaga, a lo que Ratner, Kahn, y Kahneman (1999) añaden que el proceso será más eficiente, reduciendo los cos-

tes de búsqueda. Una característica de la existencia de costes de búsqueda en un mercado competitivo es que la curva de demanda presenta una discontinuidad en el punto de equilibrio, lo que hace que aumentos o reducciones en el precio se traduzcan en distintas elasticidades en cada caso. Esto afecta a los consumidores y su forma de realizar su elección (Chiang, 2006). En los mercados físicos descensos en el precio de los bienes, debido a que la información es imperfecta (es decir, los agentes del mercado no son capaces de conocer con rapidez el efecto de un cambio de los precios), el efecto sobre las ventas va a ser pequeño y sólo logrará un efecto más rápido por medio de costosas inversiones publicitarias. En cambio, una subida de precios va a afectar rápidamente a todos los clientes que compran en esa tienda, lo que reducirá rápidamente las ventas (Stiglitz, 1989). En los mercados electrónicos el efecto es distinto ya que los costes de adquirir información son menores (Hodkinson et al, 2000), y por lo tanto se reducen ese cambio de pendiente en la curva de demanda. Esto favorece la posibilidad de realizar una estimación de la curva, tal como señalan Chavalier y Goldsbee (2003), siendo el proceso que nosotros seguimos en el mercado español.

Él por qué de este comportamiento puede ser variado. Brynjolfsson, Hu y Smith (2006) lo achacan a la existencia de herramientas que facilitan el descubrimiento de los distintos productos a través de una búsqueda activa o pasiva. En el largo plazo, y como señalan Tucker y Zhang (2007), el efecto puede ser la concentración de las ventas en unos pocos proveedores, lo que llevará a que la curva se haga todavía más larga al concentrarse todas las ventas “raras” en una única tienda.

Como ya hemos comentado el efecto es que la tradicional regla de Pareto (el 80% de las ventas las generan el 20% de los productos) ya no va a ser válida. Las ventas dejan de estar concentradas. Brynjolfsson, Hu y Simester (2007) obtuvieron

datos valiosos a la hora de calcular el comportamiento de las ventas de Amazon, confirmando la existencia de este fenómeno. Nosotros lo replicamos en España con resultados similares y otros novedosos.

En su cálculo muestran como las compras online no siguen la misma ley potencial que las tiendas reales, mostrando que además la tendencia es que se siga incrementando este tipo de distribución. Por lo tanto la curva va a afectar tanto a la oferta como a la demanda, pudiéndose amplificar en el largo plazo (efectos de segundo orden).

La tabla siguiente muestra los efectos que detectaron estos investigadores:

	Primer Orden	Segundo Orden
Oferta	<p>Coste: Almacenamiento virtual, producción a medida, entrega electrónica</p> <p>Beneficio: Agregación de los consumidores</p>	<p>Incentivos para desarrollar nuevos productos</p> <p>Restructuración de las estrategias de marketing</p> <p>Nuevos intermediarios y estructuras en el sector</p>
Demanda	<p>Activo: Herramientas de búsqueda y muestreo</p> <p>Pasivo: Sistemas de recomendaciones, escaparates virtuales dinámicos</p> <p>Combinación: Recomendaciones de usuarios, comunidades online</p>	<p>Cambios en los gustos y patrones de demandas de los consumidores debido a la existencia de nuevos productos</p> <p>Acogida positiva en los nichos de consumo</p> <p>Cambio cultural debido al acceso a nuevas fuentes de información</p>

Fuente: Brynjolfsson, Hu y Smith (2006)

En 1986 Edwin Rosen, de la Universidad de Chicago hizo un planteamiento totalmente antagónico a los resultados anteriores. En su artículo del American Economic Review “The Economics of Superstars” señalaba que las nuevas tecnologías y la difusión de los productos intelectuales y culturales estaban haciendo que los consumidores se centrasen exclusivamente en productos de alta calidad, dejando los productos menos

interesantes fuera del mercado. El resultado es que sólo esos productos con mucha calidad serían los demandados, mientras que los inferiores perderían su mercado. Dicho de otra forma, los consumidores no se conformarían con nada que no fuese lo mejor si es que podían elegir, lo que es posible con las nuevas tecnologías.

Elberse y Oberholzer (2006) coinciden con ese análisis a través de estudiar las ventas en una muestra aleatoria de 5.500 videos de Nielsen a lo largo de 5 años, y controlando por los cambios en la tendencia, obtienen que el número de títulos en la cola se duplica, pero aún así, la mayor parte de los títulos no consiguen ninguna venta y la mayor parte de las ventas se concentran en unas pocas referencias, aumentando de forma desmedida los títulos con poca o ninguna comercialización.

Los resultados del trabajo de Elberse (2008) en Harvard Business Review refuerzan esa hipótesis. Analizando datos de Quickflix sus resultados se ajustan al planteamiento de Frank and Cook (1995) en su libro “The Winner Take-All Society” que plantea que los nuevos medios de comunicación, con costes marginales en la producción son casi nulos llevarán a que la sociedad converja en sus gustos, haciendo que la comercialización se centre exclusivamente en aquellas creaciones que tengan un mayor talento. El resultado es que no se van a producir los cambios en la forma de la distribución ya que “... las escasez de talento no es sustituto de la abundancia de talento.” En otras palabras, aunque los individuos puedan disfrutar de cualquier tipo de producto, sólo querrán disfrutar de aquellos que les aporten mayor utilidad, que será el de mayor calidad.

El resultado de de Elberse (2008) es categórico, la larga cola se incrementa, pero también se hace más plana. Además la autora señala que parte de este cambio se debe también a la presencia de la piratería que ha cambiado también la distribución de los bienes intelectuales. El resultado son recomendaciones para los comerciantes que señalan la importancia de las ventas

de blockbusters y la relevancia de mantener los costes bajos en el posicionamiento de nicho, por lo que el posicionamiento debe realizarse en esos productos que concentran las ventas. En cualquier caso, la comercialización de los productos de la “long tail” debería realizarse a través de Internet debido a la necesidad de controlar los costes de esa distribución.

Nuestro análisis trataba de arrojar luz sobre cuál de los distintos enfoques se corresponde con la situación del comercio electrónico en España, tratando de aportar a la literatura del comercio electrónico información adicional sobre si el efecto long tail es generalizado o sólo se concentra en unos pocos servicios. Lo que descubrimos es que el efecto existía así como que evolucionaba con el tiempo. Últimamente no se habla mucho de la Long Tail en medios, pero la estrategia de nichos y la creación de plataformas enfocadas en aprovechar este efecto sigue vigente en todo tipo de proyectos.

La Ley de Moore

Adicionalmente, el desarrollo de las tecnologías de la información al amparo de la Ley de Moore ha permitido digitalizar de forma masiva y barata, aunque con excepcional calidad indistinguible del original, los contenidos que dan sentido a este tipo de productos ocio-culturales. De este modo, cualquier consumidor puede ahora crear sus propios contenidos o bien “empaquetar” los de otros y distribuirlos a todo el que quiera prestarle su atención, independientemente de la ubicación geográfica de ambos.

La ley de Moore, que realmente no es una ley como tal, fue expresada por Gordon Moore en 1965. Gordon E. Moore, cofundador de Intel, afirmó que en base a su experiencia (empíricamente) el número de transistores en los circuitos integra-

dos se duplicaría cada año. La ley fue modificada varias veces (primero planteó que cada dos años, luego que cada año; en 2007 dijo que en 10 o 15 años dejaría de cumplirse...). La ley se formuló cuando todavía no existían microprocesadores ni ordenadores personales.

El impacto de esta ley es que los precios se mantienen mientras que las prestaciones suben exponencialmente. El resultado actual de dicha ley es que un teléfono móvil contiene tantas prestaciones como más de 20 aparatos electrónicos suponían hace 20 años.

Actualmente la aparición de ordenadores cuánticos y tecnologías como el grafeno están poniendo en duda dicha ley. También ha sido comparada con otras industrias, como la de automoción por Bill Gates o la de aviación (“En 1978, un vuelo comercial entre Nueva York y París costaba cerca de 900 dólares y tardaba 6 horas. Si los mismos principios de la ley de Moore (que se han aplicado a la industria de los semiconductores desde 1978) se hubieran aplicado a la industria de la aviación comercial, hoy ese vuelo costaría cerca de un centavo de dólar y habría tardado menos de 1 segundo en realizarse”).

El Coste Marginal

Una vez definida la función de producción, quedan determinados los costes. Explicar el coste fijo y el coste variable no suele ser complicado, aunque, a menudo, una pregunta sencilla como si la luz es un coste fijo o variable infunde terror. Aquí suelo encontrarme con dos escuelas de pensamiento económico. La primera considera que “es variable porque no pagas lo mismo cada mes”. La segunda lo entiende “claramente fijo, porque lo pagas seguro, no te queda otra”. Un coste es fijo si incurrimos en él incluso si no producimos nada. Un coste es va-

riable si está asociado a la producción. La luz (o la energía) de la maquinaria de una fábrica es variable; la luz del despacho del director general sería fijo. Lo más normal es que no tenga sentido poner dos sistemas diferentes en la empresa para calcularlo por separado, pero en otras partidas sí será importante tener en cuenta la diferencia.

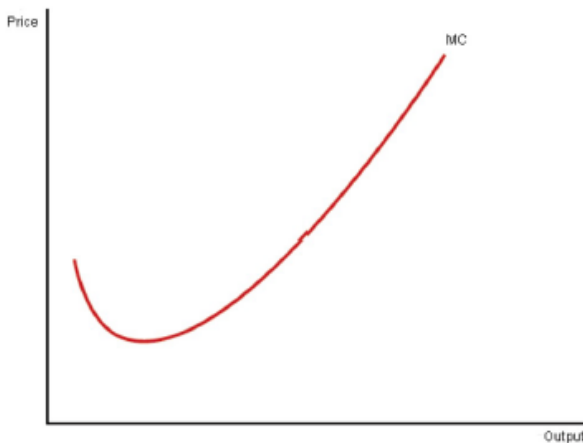
Con estos dos conceptos claros, lo siguiente será determinar para nuestra función de producción específica (nuestra receta de los macarrones) la cantidad óptima a producir, el punto dulce, es decir, qué cantidad debemos producir para optimizar los costes. Debemos introducir dos conceptos nuevos aquí. Uno es el coste medio (coste total entre unidades producidas) que se entiende con facilidad. A mayor cantidad de unidades producidas reparto el coste fijo entre más productos así que el coste medio por artículo disminuye. El otro es el concepto de coste marginal, y aquí llegan los problemas porque es un factor muy importante pero no siempre es fácil de entender. En primer lugar, es relevante porque nos va a permitir obtener la curva de oferta de la empresa, las cantidades que una compañía está dispuesta a poner en el mercado según el precio al que se las paguen. Pero, sobre todo, porque las empresas toman (o deberían tomar) sus decisiones sobre la base del coste marginal. Sin embargo, por experiencia, cuesta bastante comprender sus implicaciones.

Es más, nuestro experto en banca de inversión sentimental hablaba del tema en un capítulo anterior. Y es que, en el fondo, todos nosotros tomamos decisiones teniendo en cuenta el coste marginal. Un ejemplo evidente es el que se explica en este capítulo, que se me ocurrió trabajando duramente en la creación del “marketing birral”. A fin cuentas, se puede aprender economía en cualquier situación.

Cuando uno se despierta un Domingo por la mañana con una

resaca olímpica (que como todo el mundo sabes es una resaca de dimensiones tales que si la hacen disciplina olímpica ganas medalla fijo) siempre culpa a la última copa de la noche anterior. Pero nunca se fija en las 20 anteriores que ha tomado. Y es que tomamos decisiones pensando en el coste marginal, que es el coste de fabricar la siguiente unidad de un producto o servicio. No fabricar nada tiene un coste fijo, pero el coste diferencial de fabricar la primera unidad baja con respecto al mismo. Es decir, si nos quedamos en casa tiene un coste: los amigos quejándose de que nunca salimos. Pero si salimos y tomamos la primera nos cuesta un poco menos y nos animamos a tomar más. Así hasta llegar a una cantidad que nos determina el mínimo del coste marginal, punto a partir del cual todo va a peor. Es decir, una vez hemos tomado esa copa que nos convierte en el alma de la fiesta, superado ese punto, el coste marginal crece de manera bastante abrupta.

Salvo en un caso particular: entornos digitales. En la economía digital el coste de fabricar la primera unidad puede ser mucho más alto que en la economía tradicional, pero el coste de duplicar, almacenar, reproducir o transportar cada nueva unidad es prácticamente nulo.



Fuente: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Marginalcost.gif>

Y esto supone una disrupción en los mercados y la sociedad bastante más importante de lo que a primera vista puede parecer. Jeremy Rifkin dedica todo un libro a analizar dicho impacto: “La Sociedad de Coste Marginal Cero: El internet de las cosas, el procomún colaborativo y el eclipse del capitalismo”, editado por Paidós en España en Septiembre de 2014. Visto esos conceptos básicos veamos algunos impactos importantes de la Economía digital para terminar.

Impactos de la Economía Digital

El cambio que ha experimentado el mundo como consecuencia de Internet y las tecnologías digitales es todavía la punta del iceberg. Sin embargo, cada vez se oyen más voces críticas por los efectos negativos. Durante mucho tiempo, uno de ellos ha sido la paradoja de la productividad. Robert Solow decía que “podemos ver la era de las computadoras en todas partes menos en las estadísticas de productividad”. Erik Brynjolfsson demostró posteriormente qué provocaba este efecto¹. Aunque el título viene más por el miedo al uso inadecuado de tecnologías como las redes sociales en el trabajo o comentarios como que Google nos hace más tontos porque ya no memorizamos.

El futuro será digital o no será. Estamos ante un cambio como el que supuso la Revolución Industrial en su momento. Y para estar preparados, nada como tener referencias. Hemos hablado ya de referentes como Don Tapscott, el canadiense que acuñó el termino “Economía Digital”, a la cabeza; no podemos olvidar a Vinton Cerf, el padre de Internet junto con Marc Andreessen, creador de Mosaic y Netscape, primeros navegadores por la web de uso extendido. Por supuesto, Brynjolfsson, pero también Enrique Dans, patrio divulgador a quien hay que reconocer que ha motivado a mucha gente a interesarse por la

1 <http://ccs.mit.edu/papers/CCSWP130/ccswp130.html>

tecnología por su estilo polémico y sus batallas con académicos como Nicholas Carr por sus argumentaciones sobre la nula importancia de la tecnología. A nivel más práctico, el comercio electrónico ha crecido a tasas dos dígitos a pesar de la crisis, impulsado por gente como Nacho Somalo o María Fanjul, mientras que Jeff Bezos posicionaba Amazon como referente tras muchos momentos complicados en su trayectoria. Google ha abierto un Campus en Madrid para fomentar la creación de empresas, sobre todo entre la gente joven. Con un paro juvenil demás del 50%, la creación de empresas puede ser una gran opción. Casos como el Luis Iván Cuende, creador de Asturix con apenas 12 años, comienzan a ser normales. Muchos de ellos se pueden encontrar en www.LaGeneracionC.com, los “Teenpreneurs”, la nueva generación de emprendedores e innovadores adolescentes.

El impacto en el empleo lo intentaba explicar Chris Anderson por el creciente uso de servicios digitales que se ofertaban gratis y como comentábamos antes Jeremy Rifkin hablaba de la “Sociedad del Coste Marginal Cero” donde producir bienes y servicios digitales tenía un coste, pero duplicarlos no tenía prácticamente ninguno, lo que suponía cambios radicales y dramáticos. Al igual que los impulsados por las redes sociales, estudiados por expertos como Loreto Gómez (analizando pymes con proyectos como www.lopezlinaresvintagejewelry.com) o Ricardo Galli (creador de la red social Meneame.net en la que los usuarios eligen las noticias); o YouTubers como German Garmendia (SoyGerman) y empresas como 2btube.com, que han convertido los canales de YouTube en un modo de vida, superando en audiencia con sus contenidos a muchos programas de televisión.

Han aparecido nuevos medios de comunicación como JotDown, proyecto colaborativo que ha roto todas las reglas con contenidos de calidad, artículos de más de 5.000 palabras y entrevis-

tas de más de una hora. Aunque como proyecto colaborativo de referencia ya existía la Wikipedia, que había dejado en la lona a la Enciclopedia Británica y a Encarta, con un modelo basado en colaboraciones y donaciones. Entre las teorías para explicar este fenómeno encontramos la “larga cola” o cómo cada vez los nichos son más importantes e Internet permite alcanzar masa crítica suficiente al llegar de manera más eficiente a mucha gente.

La impresión 3D amenaza con cambiar todo el panorama productivo, no sólo por lo que permite fabricar, sino también por lo que supone para las decisiones de dónde y cuánto producir, así como para la logística, transporte y coste de la energía. Una clave en esta economía es que todo lo que se pueda hacer con información se debe hacer con ella para aprovechar el efecto red. Frank Piller, experto en mass-customization, estudiaba ejemplos de empresas en esta área.

El mundo de los móviles es otro campo de batalla. Creciendo sin parar, ya hay casi tantos móviles en uso como personas en el mundo, y en aumento. Las Apps apuntan claramente a competir con la web, por no hablar de tecnologías como la realidad virtual, la inteligencia artificial o la economía de los algoritmos, la gamificación, las nanotecnologías, machine learning, la robótica y los drones, el big data o los coches autónomos, todas ellas en la punta de lanza empujando las fronteras del conocimiento.

Sin embargo, como decíamos, no todo es positivo y entre lo negativo están los problemas de los reguladores para entender un entorno que cambia tan rápido. Abogados expertos en el tema como Miguel Ángel Abeledo intentan explicarlo; emprendedores como Julio Alonso lo sufren en el mundo de los medios digitales; e inversores como Rodolfo Carpintier piden básicamente que les dejen hacer en vez de ponerles trabas,

sobre todo en lo relativo a captar y desarrollar talento.

Finalmente, está el lado más oscuro de la red. Kim Dot Com fue señalado como el gran pirata, pero Edward Snowden o Julian Assange no se quedaron atrás por su uso de las tecnologías para desvelar secretos. El Gran Hermano no era como esperábamos y, por supuesto, no podemos olvidar el negocio del entretenimiento para adultos que había liderado en su momento grandes innovaciones en los modelos de negocio en red.

Todo esto no es nada nuevo, la verdad. Schumpeter ya había hablado del tema de la “destrucción creativa” por las innovaciones y del emprendimiento. Peter Drucker sigue siendo un gurú de la gestión empresarial totalmente actual en muchas de sus expectativas sobre los “knowledge workers” o trabajadores del conocimiento. Y los memes en Internet demuestran cómo la viralidad y el conocimiento se difunden, ya no sólo para conocimiento científico, como cuando la red nació, sino por puro entretenimiento.

¿La solución ante lo que se nos viene encima? Por supuesto, formación y adaptación. Para ello, nada como la divulgación que hace José Antonio Pérez en programas como Órbita Laika o Ciudad K; el uso innovador de las redes sociales por gente como @TaxiOviedo o Juan Gómez Jurado, escritor que está cambiando el mundo de la promoción literaria. O Juan José Gómez, científico especializado en neutrinos, amante del ajedrez y autor de libros como Spartana. Edutainment en estado puro, qué le vamos a hacer, pero al menos funciona. Famelab con sus monólogos, Neil de Grasse Tyson con sus mediáticas apariciones o Máster Chef, incluso, han creado más interés por la ciencia y el conocimiento que muchos métodos tradicionales.

Nos enfrentamos a un mundo cambiante, innovador dónde las cosas transcurren a una velocidad a la que nos tendremos que

acostumbrar. Un mundo en el que, como decía Alvin Toffler “los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no puedan leer o escribir sino aquellos que no puedan aprender, desaprender y volver a aprender”

Innovación Digital



Raquel Roca
Consultora Digital, Speaker,
Socia en Mind The Gap

RaquelRoca.com
[@RaquelRoca](https://www.instagram.com/RaquelRoca)

“La verdadera INNOVACIÓN consiste en maximizar la posibilidad de que se produzcan sorpresas afortunadas”
Idris Mootee (CEO Idea Couture)

¿Qué es la Innovación Digital?

Contexto profesional de la Transformación Digital

Las organizaciones, en este siglo XXI tecnológico, veloz, cambiante e incierto, están obligadas a cambiar y adaptarse continuamente si quieren sobrevivir. Ello significa que tienen que adoptar nuevos modelos de negocio, nuevos servicios o productos, nuevos procesos y formas de trabajar, e incluso nuevas maneras de relacionarse con sus clientes, proveedores y demás stakeholders, lo que por supuesto también incluye nuevas maneras de relacionarse con sus trabajadores.

Hablar de transformación digital de las empresas tradicionales hace referencia a un proceso donde a los productos o servicios habituales se añaden componentes digitales que modifican su naturaleza para dotarles de mejores prestaciones; en otras palabras, consiste en la hibridación de productos físicos + servicios virtuales, de la conexión de productos, servicios, cosas y personas de forma inteligente (movilidad, Internet de todas las cosas, la nube, conectividad, etc.), que modifica la naturaleza de los productos y los servicios. Pero en verdad, lo digital abarca un concepto de transformación mucho más grande y completo: la transformación digital supone el avance de las empresas tradicionales a empresa con futuro: más flexibles, ágiles, abiertas, transparentes, redárquicas, innovadoras, creativas, y humanas. Las nuevas tecnologías, en esencia, lo que hacen es facilitar la forma de trabajar en redes abiertas o en ecosistemas creativos a través de procesos de innovación abierta y colaborativa entre los trabajadores de las empresas, otros organismos de innovación y la participación de personas externas a la empresa.

- **Análisis y diferencias entre Creatividad e Innovación.**

Aunque es habitual pensar que creatividad e innovación son sinónimos, no es así. La innovación es la explotación comercial de una NUEVA idea. Es decir, la idea por sí misma no es innovación, sólo creatividad.

- **¿Qué es la creatividad?**

La capacidad de concebir ideas novedosas para resolver problemas, a través de un proceso que se desarrolla en un tiempo x, y que se caracteriza por la originalidad, la adaptabilidad y sus posibilidades de materialización concreta. Hablamos de la generación de una cosa.

- **¿Qué es la innovación?**

La aplicación de dichas ideas en la actividad de las personas y de las organizaciones. Es decir, la innovación sería la creatividad aplicada. Por otro lado, para que exista innovación la creatividad ha de generar cambios de impacto y nuevas posibilidades.

- **¿Qué es la innovación digital?**

La aplicación de nuevas formas de creatividad para su aplicación a través y con el uso de nuevas tecnologías (ej. Nuevos modelos de negocio).

Por ello, si queremos que nuestra organización potencie la innovación, es inevitable potenciar antes la creatividad de las personas que la componen. Las personas creativas son aquellas capaces de alcanzar (por asociación o imaginación) respuestas novedosas, diferentes, a las que se hubiera llegado por el “raciocinio convergente”. Son aquellas que tienen un pensamiento divergente. Y aunque la creatividad es inherente a todo ser humano, ha estado en el baúl del olvido profesional en las últimas décadas; por ello, cada vez más se utilizan técnicas que nos ayudan a potenciarlas y desarrollarlas, como el Design Thinking.

Ejemplos:

A) Técnicas individuales (mapas mentales, “los seis sombreros para pensar” de De Bono, skatenotching etc.)

B) Técnicas grupales (brainstorming, role-playing, graphic jam, etc.)

Conclusión: la innovación no es la consecuencia directa de la financiación, sino el resultado de la energía creadora y creativa de las personas. Para tener empresas innovadoras, debemos implementar una cultura en la organización orientada al aprendizaje continuo y a la creatividad.

Análisis del Ecosistema Creativo Interno: factores de la organización que favorecen o bloquean la creación innovadora.

La creación de un Ecosistema Creativo en la empresa pasa por:

Hacer un diagnóstico organizacional: evaluar las tres patas que sostienen a una empresa, para identificar los elementos que impiden o producen escapes de creatividad y los que por el contrario facilitan el proceso. Para construir un ecosistema que no genere resistencia a los cambios y que promueva la innovación, es necesario analizar:

1. La cultura corporativa (de innovación y tecnológica).
2. El clima o entorno laboral.
3. El estilo de gestión y liderazgo.

Se trata de identificar (mapeando, con tecnologías Design Thinking: preguntarse, observar y responder) cuáles son los frenos y los detonantes individuales y grupales que existen frente al

proceso innovador, para ver qué falla en la estrategia creativa y dónde se deben emplear los recursos.

Ideas para fomentar cultura innovadora en la empresa

Algunas de las consideraciones que se deben tener en cuenta, son:

1. Encontrar la misión: explicar el papel de cada integrante de la compañía en el engranaje del cambio, para potenciar así una identidad corporativa

2. Mirar al medio plazo: las ideas innovadoras requieren tiempo (tanto para pensarlas como para ejecutarlas) por lo que conviene orientar las actividades a medio plazo, no a corto plazo, y a poder ser con la vista en el horizonte del largo plazo. Esto pasa, entre otras cosas, por dedicar tiempo a pensar y aprender.

3. Motivación: solo conseguiremos involucración con la misión de la empresa si los profesionales que la integran están motivados. Es vital activar la escucha activa a los trabajadores para saber cuáles son sus motivaciones.

4. Generación de empatía: entender los problemas, necesidades y deseos de los implicados en la solución que estamos buscando. Independientemente de qué estemos desarrollando, satisfacerlas es la clave de un resultado exitoso. Hay que empatizar para acertar, y así generar *engagement*.

5. Potenciar el trabajo en equipo y por proyectos. Formas que liderarán el trabajo del futuro, y que tiene su propia complejidad.

6. Todo ello bajo una atmósfera en la que se promueva lo lúdico. Para evitar las resistencias y frustraciones, hay que

conseguir disfrutar durante el proceso y no solamente de los resultados. Además, cuando conseguimos crear un ambiente distendido, relajado y confiable, es cuando las personas adoptan un estado mental en el que dar rienda suelta a su potencial.

Estas son sólo algunas de las ideas que ayudan a potenciar entornos creativos, y que coinciden con la manera de operar de las startups innovadoras, así como de las experiencias de trabajo de los grupos de Design Thinking (que veremos en breve).

Ecosistemas Digitales Abiertos

- **Definición y composición de un Ecosistema Digital Empresarial.**

La transformación digital de las empresas está cambiando de manera brutal su entorno. Éstas no usan la tecnología solamente para cambiar su organización (los procesos, sus servicios, cómo comercializan sus productos, el usuario o cliente como centro del proceso, etc.), sino que van mucho más allá, en lo que es todo un ejercicio evolutivo: utilizan la transformación digital para crear entornos colaborativos abiertos que mejoren su competitividad y valor.

¿Por qué? Pues porque las relaciones aumentadas con los propios usuarios/ clientes, los proveedores, redes sociales e incluso competencia generan ecosistemas digitales interconectados que les permiten logros de mayor envergadura e impacto. Estos ecosistemas proporcionan a las empresas nuevos conocimientos (recogen ideas de cualquier *stakeholder*), productos, servicios y experiencias, así como nuevas oportunidades en mercados o la posibilidad de virar y cambiar lo que no les funciona como resultado de los feedbacks en tiempo real. Según el informe Accenture Technology Vision 2015, 4 de cada

5 directivos de TI consultados opinan que estos ecosistemas acabarán por diluir las fronteras actuales entre los diferentes sectores. Un 60% de estos directivos afirman tener previstas nuevas alianzas con empresas del mismo sector, mientras que un 40% indica que lo harán con empresas digitales de otros sectores

- **Open Innovation: fomentando el intercambio de conocimiento y el trabajo colaborativo e interdisciplinar.**

El término *open innovation* (innovación abierta) fue acuñado por Henry Chesbrough, quien la define como “el uso de los flujos internos y externos de conocimiento para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo de dicha innovación”. Si antiguamente (o las empresas tradicionales) mantenían en secreto sus propias innovaciones para obtener mejores resultados, ahora sucede justo al revés. Es necesario compartir ese conocimiento para enriquecerlo con las aportaciones e ideas externas de otras organizaciones. La empresa del s.XXI se debe integrar en las redes y comunidades de conocimiento (conocimiento knowmad o nomádico).

La información y el conocimiento fluyen tanto de forma interna como externa, a través de la red. ¿De qué manera? En dos direcciones:

A) El flujo de fuera hacia dentro de la organización: supone una apertura a distintos tipos de innovación procedentes del exterior.

B) El flujo de dentro hacia fuera: las organizaciones permiten la salida al exterior de las ideas de poco valor dentro de la organización, pero que podrían tenerlo si lo comercializan en un modelo de negocio distinto.

El objetivo para ser empresa del y con futuro es mezclar; usar

y mejorar los conocimientos que vengan de otras personas, compañías e incluso sectores distintos para generar productos y servicios que promuevan nuevas experiencias que supongan más valor para los clientes. Se impone hacer más, con más.

- **Implementación Social Business Plan: gestión de las personas, la empresa y la innovación en Ecosistema Abierto.**

El mundo es ya social y los negocios también tienen que ser sociales. Las empresas mejorarán sus modelos de negocio si consiguen fusionar los medios sociales (*social media*) con el *work media* (sistema de trabajo virtual), el *social listening* (escucha activa de las personas), *crowd labor* (trabajo de colaboración distribuida) y el *social intelligence* (capacidad de llevarse bien con los demás y conseguir la cooperación). Si a esto le añadimos el correcto uso de otras tendencias que son y serán claves (como la nube, la portabilidad o el Big Data) y se trabaja desde el auténtico interés la cultura de empresa (comunicación, flexibilidad, conciliación...) y los valores (orgullo de pertenencia, transparencia, autenticidad...), tenemos aquí una buena fórmula para el éxito.

Entre las ventajas del *social business*, como explica el trabajo *Unlocking value and productivity through social technologies* del McKinsey Global Institute, están:

1. La cocreación de productos.
2. Aprovechar lo social para hacer proyecciones y seguimiento.
3. Posibilidad de distribuir los procesos de negocio.
4. Obtener opiniones de los clientes.
5. Uso de las tecnologías sociales para el marketing y la comunicación, promoviendo la interacción.
6. Generar y promover ventas.
7. Comercio social.
8. Aportar una buena atención al cliente.

9. Mejorar la colaboración y comunicación organizativa interna.
10. Conectar y atraer talento.

A grandes rasgos, facilita todo esto:

1. Acelerar la innovación:
 - Permite capturar nuevas ideas, de cualquiera.
 - Utilizar comunidades internas para innovar.
 - Facilitar la innovación estructurada.
2. Crear experiencias valiosas para el cliente:
 - Involucrar y escuchar.
 - Crear comunidad.
 - Dar apoyo a las ventas y servicios.
3. Impulsar la productividad y la eficacia laboral:
 - Aumenta la transparencia.
 - Localizar y generar conocimiento.
 - Multiplicar el talento externo.

¿Riesgos? Sí, los hay. Los desafíos y riesgos asociados al *social business* están relacionados con las propuestas de valor (reputación de la marca), recursos clave (filtraciones de información sensible) y actividades clave (productividad del empleado, seguridad de datos/privacidad, y revelación no intencionada de información de la compañía). Más las barreras internas, por supuesto: falta de entendimiento de la dirección, miedo a la falta de control y desjerarquización, falta de incentivos, temor a desafiar las normas, a cambiar lo establecido, gestión del trabajo virtual... Pero son miedos que habrá que superar. Renovarse o morir. La fusión total digital, como dicen los expertos, está destinada a triunfar en esta era en la que todo gira en torno al cliente, a la persona, a lo social.

Design Thinking

Es un proceso inspirado en el diseño para desarrollar una idea de negocio innovadora, desde la identificación de oportunidades y el planteamiento inicial, hasta la generación de soluciones factibles de implementación. También es una metodología que ayuda a las organizaciones a llevar a buen término su transformación hacia empresas del S.XXI, ya que potencia las áreas de la creatividad, antesala como hemos visto de la necesaria innovación en un entorno cambiante y líquido.

Es la búsqueda de un EQUILIBRIO entre:

- Los negocios y el arte
- La estructura y el caos
- La intuición y la lógica
- El concepto y la ejecución
- El control y la libertad
- La predecibilidad y la maleabilidad

10 beneficios del uso del Design Thinking:

1. Creación de valor en un mundo de redes en el que todo cambia radicalmente, como consecuencia de la evolución de tecnologías disruptivas.
2. Ayuda a las organizaciones a entender mejor su entorno competitivo y operativo.
3. Provoca nuevas maneras de detectar nuevos modelos de negocio.
4. Es muy útil para gestionar problemas complejos de maneras nuevas y creativas. Reduce los riesgos.
5. Ayuda precisamente a identificar dichos problemas; a plasmar en prototipos (o de manera tangible) las ideas que puedan ayudar a resolver los problemas detectados.

6. Permite a los equipos, desde consumidores a empleados, a construir relaciones más humanas e íntimas.
7. Facilita la estructuración de las interacciones del equipo, para cultivar una mayor cercanía, fomentar la creatividad entre sus miembros, generar empatía y alinear a todos en torno a los mismos objetivos.
8. Ayuda a crear valor en procesos que están destinados a capturar a su vez valor como lean startup, agile systems, six sigma, etc.
9. Favorece el uso combinado de intuición + creatividad para alcanzarla visión adecuada sobre dónde puede o debe llegar una organización.
10. Concreta la única manera de predecir el futuro, que es participar activamente en la conformación de dicho futuro de la organización. Integra la previsión.

Técnicas:

1. *Mapear/ Insights*: visual mapping, double bubble map, mapa de empatía, skateholders map, persona...
2. *Explorar*: graphic jam, plussing, benchmarking, focus/ entrevista.
3. *Construir*: Idear (gamestorming, what if, hibridación...) + prototipar
4. *Testear*: road map, matriz de feedback, test de usuario.

El Design Thinking es un proceso de construcción dinámico que se centra en:

- . Las formas
- . Las relaciones
- . La conducta
- . Las interacciones
- . Las emociones humanas...

... Con el objetivo de averiguar:

1. Cómo vive en un ecosistema un producto/servicio/sistema/negocio
2. Cómo interactúa la gente con dicho producto/servicio/sistema/negocio (con qué frecuencia, calidad de la interacción, etc.)
3. Cómo los diversos elementos del ecosistema se relacionan entre sí, y con otros ecosistemas adyacentes.
4. Cómo obtener nuestras visiones, ideas y sistemas.
5. Cómo se comportan las personas, mapeándolos gráficamente para darles sentido.

Creación de modelos de negocio digitales innovadores integrados en la empresa

Un modelo de negocio describe los fundamentos de cómo una organización crea, desarrolla y captura valor. En esta Era Digital en la que nos ha tocado vivir y trabajar, es necesario repensar el modelo que tiene nuestra organización. Investigar otros tipos de modelos de negocios factibles y aprender a desarrollar modelos de negocio innovadores es algo que debe estar insertado en el core de la empresa. Entender los cambios producidos por la revolución tecnológica y adaptar a ellos los modelos de negocio de las empresas es vital para desarrollar oportunidades del nuevo entorno y disminuir las amenazas.

Cuestionar el modelo del negocio actual se traduce en discernir cómo nuestra empresa o proyecto emprendedor aporta valor a los clientes y por ello comprender el porqué éstos pagan por ese valor que reciben. Como sabemos, la transformación digital se hace en muchos casos, por innovaciones incrementales. Las empresas incapaces de reinventarse y desarrollar un modelo de negocio adecuado, desaparecerán (las estadís-

ticas hablan de 4 de cada 10). Según vayamos implementando nuevos procesos de transformación digital, es probable que toque cambiar el modelo de negocio, que además vaya girando (pivotando) según se va haciendo dicha transformación digital.

- **¿Hacia dónde vamos?**

Hacia una mayor y más selecta atención al cliente y un proceso de innovación continuo. Los nuevos modelos quieren ofrecer una producción y una distribución más eficientes, así como un servicio más personalizado. Son más ágiles, flexibles, experimentales y abiertos.

- **Nuevos negocios digitales:**

Breve descripción de algunos de los nuevos modelos de negocio que han nacido, o se han expandido, en entornos digitales (en la mayoría de las ocasiones los modelos de negocio son mixtos, como resultado de la conjunción de varios modelos a la vez).

- **Plataformas multilaterales**

Basadas en modelos de negocios que reúnen a dos o más grupos de clientes distintos, pero interdependientes. Son mercados de terceros en los que todo tipo de empresas venden todo tipo de productos (Ebay). Son modelos más asociados a la demanda que a la oferta.

- **Cebo y anzuelo**

Consiste en ofrecer un producto básico a un precio muy bajo, a menudo con pérdidas para la empresa que lo ofrece (cebo) y entonces cobrar con precios altos el producto asociado, los recambios, o servicios (anzuelo). Son las empresas que desarrollan software casi gratuito (SAGE) y posteriormente debes pagar las actualizaciones, el mantenimiento

- **Modelo de negocio de afiliación**

En este modelo de negocio, la empresa que desea vender un

servicio o un producto establece algún tipo de recompensa (o comisión) para los proveedores, las empresas o las personas que atraigan clientes o pedidos para sus productos. Por ejemplo, los blogs de cualquier temática que publican anuncios de terceros.

- **Micropagos**

Nacen en el entorno de Internet y tienen que ver con los contenidos fraccionados y con el consumo por contenido. Se considera micropago una transacción (entre 1€ y 10/15€) para acceder a algún tipo de contenido: un libro pdf, un artículo en una web, un videojuego, etc.

- **Pago por consumo (*Pay per view*)**

El usuario paga sólo por lo que consume, algo habitual en compañías nacidas en lo digital. Por ejemplo, en Carsharing se pueden alquilar coches y pagar sólo por el tiempo real que se han estado usando (no por días como suele ser habitual en el renting). En el sector del entretenimiento, un ejemplo sería Netflix.

- **Suscripción**

El e-commerce también ha facilitado la expansión de este modelo, que difundió en su día el sector de las publicaciones offline; recogieron el testigo las compañías de software, y ahora lo está rentabilizando el sector de los videojuegos y la música (Spotify) especialmente.

- **Membresía**

En una suscripción se paga algún anticipo a cambio de un servicio o un tipo de contenido (música, vídeo, libro, noticias, etc.). El suscriptor, a cambio de una determinada cantidad de dinero, obtiene aquello para lo que ha suscrito. La membresía sin embargo supone pertenecer a un grupo que, en términos de intercambio, puede ser también cualquier tipo de empresa

que oferte servicios o contenidos. Introduce algún tipo de cuota, a cambio de la pertenencia (Match.com)

- **Peer to Peer (P2P)**

El peer-to-peer (“de igual a igual”) tiene un origen tecnológico. El origen de este modelo está en las redes P2P: un sistema de conexión de ordenador a ordenador que permite la conexión vertical entre particulares a través de la red, sin necesidad de utilizar servidores fijos. Lo que en un principio servía para compartir de manera rápida documentos en el trabajo, es ahora un método popular para compartir todo tipo de archivos entre personas de todo el mundo. Ej: MOOCs de pago (Coursera). Otras ya grandes empresas como Airbnb, Uber o Cabify usan un modelo P2P para poner en contacto a personas que quieran hacer un mismo trayecto, compartir gastos, compartir experiencias, etc. Es lo que se conoce como Economía Colaborativa.

- **Freemium**

El modelo de negocio Freemium consiste en ofrecer servicios básicos de manera gratuita, cobrando para los servicios Premium una cuota mensual o un pago por uso. En Internet existen innumerables ejemplos de este tipo de modelo de negocio: LinkedIn, Dropbox, Spotify...

- **Crowdfunding**

Se basa en el llamado micromecenazgo o la financiación masiva de un proyecto, servicio, contenido, obra... Cualquier cosa factible de ser financiada entre varios mecenas que, de manera voluntaria, quieran participar y hacer posible la puesta en marcha de una idea. Bajo este modelo han nacido por ejemplo Verkami y Lanzanos.

- **Gamificación**

Aunque lo conocemos más como metodología (se usa para mo-

tivar el desarrollo de ideas o acciones a través de un aprendizaje lúdico), como modelo de negocio se basa en un modelo de recompensas. Por ejemplo, las compañías de software usan la gamificación para convertir a los usuarios “de prueba” en clientes de pago (además, la gamificación es estupenda para el Big Data).

**Con información de dosdoce.com, “Pensamiento Visual” de David Sibbet, Trabajar en la Era Digital de L. Lombardero y “Knowmads. Los trabajadores del futuro”, de Raquel Roca.*

Tecnología en la empresa



Lourdes Hernández
Socia fundadora de datahack school

[linkedin.com/in/lhvozmediano](https://www.linkedin.com/in/lhvozmediano)
www.datahack.es

Visión global de nuevas herramientas tecnológicas en la empresa

La era digital surge del avance tecnológico. La evolución de las comunicaciones, accesibles con alta capacidad desde cualquier parte del mundo y casi al alcance de todos, unido al crecimiento y abaratamiento del coste de los procesadores y sistemas de almacenamiento, han provocado la proliferación de todo tipo de aplicaciones, en numerosos dispositivos que toda la población lleva en el bolsillo, independientemente de su ubicación, edad, o posición social.

Esta evolución supone una oportunidad para empresas y emprendedores de poder llevar sus productos y servicios a un público cada vez mayor con un coste cada vez menor, pero también incluye el reto de aprender a utilizar mejor estas tecnologías y las posibilidades de negocio que traen. El mejor uso de estos factores, provoca una diferenciación de unas empresas con otras.

En este nuevo paradigma surgen compañías que dan soporte y generan nuevas oportunidades de negocio para unas y beneficios notables para otras, ofreciendo servicios de pago por uso, tanto para almacenamiento, como procesamiento, software y servicios de implantación, mantenimiento, etc. A costes muy competitivos. También aparecen nuevos players como compañías de IT especializadas en determinados nichos sectoriales de negocio, como las fintech o en determinada oferta de servicios, como Amazon Web Services, que permiten acceso a servicios muy costosos reservados antiguamente solo para clientes muy grandes.

Apasionante el panorama que se nos presenta por delante.

Hiperconectividad: omnicanalidad, IoT

Hiperconectividad

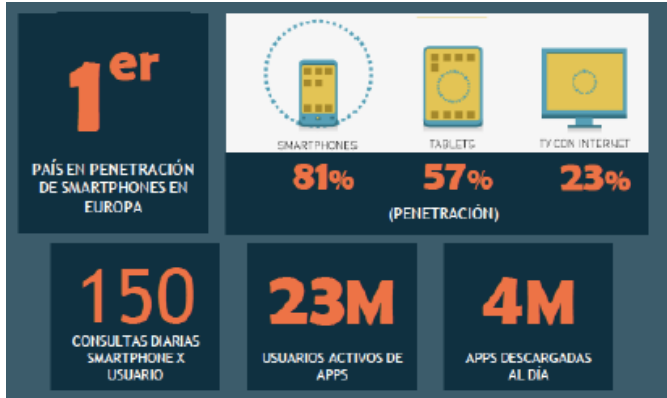
Internet está cambiando nuestras vidas. Tenemos acceso casi inmediato a todo. No existen fronteras Hay menos barreras. Esto supone un cambio en los hábitos de consumo, en las tendencias, en cómo se propaga la información, en los nuevos canales de comunicación bidireccionales con nuestros clientes, que son cada vez más exigentes y que quieren más información en cada vez más formatos diferentes. Si es audiovisual, mejor. Quieren respuestas inmediatas, directas y personales.

Según la fundación Telefónica, vivimos en un mundo donde el número de móviles activos iguala ya al número de personas que habitan en el mundo: unos 7.300 millones. Además la tasa de crecimiento de líneas móviles es ligeramente superior a los nacimientos. Se estima que la penetración de internet en el mundo es de un 62%.

Estamos en un mundo, donde no solo estamos permanentemente conectados, sino que cada vez un mayor número de objetos están interconectados entre ellos. Se calcula que para 2020, existirán 25 billones de aplicaciones móviles.

Adicionalmente, la capacidad de computación y de almacenamiento avanza vertiginosamente. El ordenador con el hombre llegó a la luna e 1969 tenía menor memoria que cualquier iPhone. Toda la música del mundo cabe en un disco duro que cuesta tan solo 600\$

España es el país más conectado de Europa.



Omnicanalidad

La interacción de los clientes con las empresas está sufriendo cambios de gran impacto. El alto crecimiento de los dispositivos inteligentes está habilitando un incremento sin precedentes de las interacciones entre clientes y empresas, entre clientes y clientes, y entre empresas y empresas. Asimismo, el uso constante de servicios por medios digitales (aplicaciones móviles, dispositivos de autoservicio, aplicaciones web, entre otros) permite que los clientes vivan distintas experiencias con actores variados, de diversos sectores de actividad y países. Aumentando así sus expectativas con respecto a cómo se le brindan los servicios.

Cada vez es mayor la cantidad de clientes que prefiere utilizar sus dispositivos móviles o servicios digitales para consumir y/o interactuar en temas que antes eran del dominio exclusivo de la atención presencial. Hoy, muy a pesar de las empresas, los clientes tienen una expectativa de omnicanalidad en lo que buscan y esperan recibir.

Lo único en lo que queda aún un largo recorrido es en conseguir esta experiencia homogénea entre los canales. Por lo general, no se encuentra con el contexto del cliente a través

de los distintos canales, y el cliente percibe diferencias que pueden generar cierta incomodidad. La omnicanalidad pretende que el cliente experimente una interacción homogénea e independiente del canal.

La heterogeneidad en la experiencia de cliente de los canales, desmotiva la adopción de dichos canales.

Para poder tener una estrategia multicanal es clave la integración de los datos de los distintos canales y la implementación de los procesos de forma transversal a los canales, y no un proceso de negocio distinto para cada canal.

Una de las claves de éxito para una estrategia de canales digitales, es que los clientes perciban una ventaja de utilizar los mismos y que la empresa tenga una oportunidad mayor de llegar a más clientes y de mejor forma, poder recopilar mayor información para el conocimiento de los mismos y de forma más económica.

La expectativa omnicanal es lograr comunicarse y e interactuar en el momento óptimo del cliente, para conseguir una plena satisfacción y que se complete la operación.

¿Cuáles son los desafíos de la estrategia multicanal?

1. La usabilidad y estética de los canales, que sea amigable, fácil e integrada.
2. Que permita que la empresa pueda ser proactiva con los clientes, mediante el uso de información e tiempo real.
3. Servicio enfocado en forma multicanal y con respuesta inmediata o casi inmediata, tanto la venta, como la entrega y el servicio post venta.

Una buena estrategia omnicanal transformará los servicios de una empresa y generará un valor añadido sobre el conocimiento tanto de clientes ex ostentes como de nuevos clientes, ge-

nerando una excelente fidelidad y captación de prospects.

IoT

En la actualidad, los sensores cada vez más pequeños, proliferan a un ritmo asombroso, se espera que se llegue a 50 millones de entidades físicas conectadas, abarcando cada vez un mayor número de sectores, que permiten mejorar los procesos y hacer una gestión de las operaciones más eficiente.

Por ejemplo, la norteamericana FedEx, incluye un pequeño dispositivo en los paquetes, que incluye un sistema de posicionamiento global, así como sensores para monitorizar temperatura, luz, humedad, presión, algunos factores críticos para productos biológicos o equipos electrónicos sensibles. Así los clientes saben continuamente no sólo dónde está el pedido, sino también si las condiciones ambientales han cambiado.

Estas nuevas etiquetas ricas en datos de radiofrecuencia-identificación (RFID) tienen importantes implicaciones para empresas que gestionan las cadenas de suministro complejas.

Las empresas están comenzando a utilizar este tipo de tecnologías también para que los sistemas puedan tomar decisiones autónomas sobre los datos de sensores, y a través de redes inteligentes puedan por ejemplo reprogramar las señales de tráfico o confirmar si las reparaciones se han realizado correctamente en las redes de distribución eléctricas. Todo esto relacionado con la proliferación de las ciudades inteligentes. La española Inditex, tiene monitorizadas todas prendas, lo que no solo permite la optimización de la distribución, sino que aporta un valor adicional sobre cuánta gente hay en cada tienda en un momento dado, con posibles ahorros atenuando las luces si no hay mucha gentes, o reabastecer las tiendas en caso de sucesos aleatorios, como cuando llega un ferry con

muchos turistas a un puerto como el de Marbella.

Las nuevas tecnologías están dando lugar a otro nuevo fenómeno, permitiendo que las personas estén pendientes del cuidado de la salud, mediante el uso de dispositivos para el control la presión arterial, la actividad física, e incluso los patrones de sueño, permitiendo el desarrollo de aplicaciones que te despiertan en el momento óptimo según la fase del sueño, en un intervalo determinado.

Estas tecnologías también suponen una mejora en pacientes crónicos, que pueden conectar sus dispositivos con el centro de salud y ofrecer un mejor servicio a un coste mucho menor.

Google está experimentando con unas lentillas que llevan un microchip incorporado para medir el azúcar en las lágrimas de los diabéticos para tomar actuaciones sin necesidad de extraer una gota de sangre.

Nuevos usuarios: UX.

La experiencia de usuario es el conjunto de factores y elementos relativos a la interacción del usuario, con un entorno o dispositivo concretos, cuyo resultado es la generación de una percepción positiva o negativa de dicho servicio, producto o dispositivo.

Ésta depende no sólo de los factores relativos al diseño (hardware, software, usabilidad, diseño de interacción, accesibilidad, diseño gráfico y visual calidad de los contenidos, “buscabilidad” o “encontrabilidad”, utilidad, etc) sino además de aspectos relativos a las emociones, sentimientos, construcción y transmisión de la marca, confiabilidad del producto, etc.

La experiencia de usuario como disciplina se aplica tradicionalmente a los sistemas informáticos y en particular al diseño de páginas web, pero hoy se ve ampliada a otros campos, ya que tomados como una “experiencia” casi cualquier producto o servicio, éstos comienzan a “diseñarse” buscando la máxima satisfacción del consumidor ahora visto como un “usuario” que transita tales experiencias.

Gamificación

Consiste en usar la dinámica de juegos en el ámbito corporativo para lograr una mayor fidelización de los clientes, incremento de ventas, ahorro de costes e implicación de los trabajadores.

Correos consiguió poner a sus empleados a hacer un trabajo extra que, si lo hubiera contratado con una consultora externa le hubiera costado miles de euros y varios meses de trabajo. Les propuso un juego. La tarea consistía en revisar las más de 160.000 páginas de su web para renovarla. El plazo: 13 días. El reto: los empleados debían hacer propuestas de mejora y a cambio obtenían puntos. El premio: 700 regalos, desde una tableta a un llavero y la recompensa que supone ganar a los compañeros y ver materializadas sus ideas en la nueva web. El ahorro que logró la empresa fue del 70%. Se presentaron más de 50.000 propuestas de mejora en un tiempo récord y se aplicaron el 29%.

La clave del éxito de la gamificación es lograr la implicación de empleados, clientes o quien quiera que sea el objetivo del juego. El juego no reside tanto en la actividad en sí, sino en la actitud del que juega. Es voluntario, gratuito y necesita una motivación. Jugando se refuerzan los vínculos, se crean emociones, se gana confianza.

En España, aunque hay empresas como BBVA que empezaron a aplicarlo ya hace tres años (Game BBVA, para lograr que los

clientes se ‘digitalizaran’ y utilizasen más la web), el término se ha popularizado hace apenas un año.

BBVA reclama que aplicar la gamificación en el banco ha sido todo un éxito. Los clics en su web se han multiplicado por tres y la satisfacción de los clientes, por dos. En estos tres años han aprendido que el juego hay que plantearlo con pasión por parte de la empresa

El éxito del que habla BBVA y la satisfacción con la experiencia que cuenta Correos parecen algo común a otras empresas que han optado por jugar con clientes y empleados. En Estados Unidos Domino’s Pizza creó la aplicación Pizza Hero y consiguió incrementar los ingresos en un 30% permitiendo a los clientes crear su propia pizza con esta aplicación. Playboy también hizo un juego para sus lectores, de los cuales el 85% jugó más de una vez y consiguió un retorno del 50%, con lo que los ingresos crecieron un 60%. Adobe, por su parte, cuadruplicó la ratio de conversión de personas que utilizaban la prueba gratuita a clientes.

Big Data, inteligencia artificial, tecnologías cognitivas

Son tres temas muy relacionados, las técnicas de inteligencia artificial donde se apoyan las tecnologías cognitivas están soportadas por un gran volumen de datos.

- **¿Qué es Big Data?**

Es el tratamiento y gestión de grandes volúmenes de datos, provenientes de fuentes diversas para obtener información útil para nuestro negocio. Se caracteriza por tener un gran Volumen, mucho mayor que los manejados hasta ahora, por su Velocidad de generación y por la Variedad de formatos que presentan.

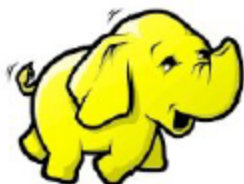
Esta información nos debe dar un valor adicional para el negocio, revirtiendo en una mejora económica cuantificable. Sus principales usos son la mejora en la toma de decisiones, mejoras operativas, conocimiento de clientes, generación de transparencia, desarrollo de nuevos productos y servicios o modelos de negocio innovadores.

Retos que presenta:

- La captura de datos, provenientes de distintas fuentes y con periodos de generación intensivos, o aleatorios.
- Almacenamiento de tales volúmenes de información.
- Capacidad de realizar búsquedas eficientes, para encontrar aquella información relevante.
- Posibilidad de llevar a cabo análisis
- Visualización de los datos, incorporando grandes volúmenes de información en gráficos, mapas interactivos, cuadros de mando.

¿Cómo es la arquitectura Big Data?

Para resolver parte de los problemas asociados a big data, Doug Cutting inventó un framework de desarrollo llamado Hadoop. Entre sus puntos clave se encuentran su capacidad de almacenamiento y procesamiento local:



Los dos conceptos en los que se apoya Hadoop son, por un lado, la técnica de MapReduce y, por otro, el sistema distribuido de archivos HDFS.

- HDFS (Hadoop Distributed File System): es un sistema de archivos distribuido, escalable y portátil típicamente escrito en JAVA.

- MapReduce: es el modelo de programación utilizado inicialmente por Google para dar soporte a la computación paralela. Trabaja sobre grandes colecciones de datos en grupos de computadoras y sobre *unexpensive commodity hardware*.

Adicionalmente, Hadoop admite otras herramientas de almacenamiento y lenguajes de programación.

Para qué no sirve:

- Procesamiento de transacciones (acceso aleatorio)
- Cuando el trabajo no puede ejecutarse en paralelo
- Acceso a datos de baja latencia
- Procesamiento de muchos ficheros pequeños
- Cálculos intensivos con pocos datos

Perfiles Big Data



Adicionalmente a los perfiles tradicionales del área de Business Intelligence, (analíticos, funcionales y técnicos), la era Big Data incorpora nuevas necesidades organizativas en las compañías Data Driven que basan su estrategia y conocimiento en la información proveniente de los da-

tos. Así surgen nuevos perfiles, o los ya existentes cobran mayor fuerza deben ampliar conocimientos y capacidades.

Algunos perfiles son:

- **CDO: Chief Data Officer**, es la persona responsable de toda la organización relativa a los datos, desde su origen, función, tratamiento o propiedad. No debería estar en el departamento de IT, ni reportar al CIO. Idóneamente debería reportar al director general, coordinando su actividad con tecnología, operaciones y las áreas de negocio.
- **Data Architect**: Responsable de la arquitectura (funcional y/o técnica) de la infraestructura y modelado de los datos. También de diseñar el procesamiento y la integración de datos desde su origen hasta los análisis finales.
- **Data Scientist**: La profesión del futuro. Es el encargado de extraer el conocimiento de los datos. Para ello debe tener sólidos conocimientos estadísticos, poseer destrezas para resolver problemas, hacer preguntas y explicar los resultados obtenidos.
- **Data Developer**: es la persona encargada de realizar el procesamiento de los datos desde los sistemas origen hasta las estructuras de análisis. Debe tener sólidos conocimientos en procesamiento paralelo, algoritmos, procesos ETL, modelos de datos, ficheros, etc.
- **Data Stewards**: es la persona responsable de la gestión de los datos. Es un role especialista que incorpora procesos, políticas, guías de acción y responsabilidades para la gestión integral de los datos en la organización, de acuerdo a las directrices establecidas y a las obligaciones regulatorias.

Inteligencia artificial

Es la teoría del desarrollo de los sistemas para que puedan realizar tareas que por lo general requieren la inteligencia humana. Es una ciencia antigua que tiene sus orígenes en 1950. ¿Por qué está tan de moda ahora?

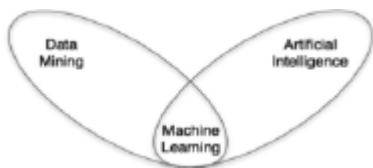
- Aumento vertiginoso de la capacidad de cálculo, abaratamiento del almacenamiento y redes de comunicaciones de alta velocidad.
- Una cantidad cada vez mayor de datos disponibles, por el aumento de las aplicaciones y el crecimiento de las redes sociales.
- Casi todos los algoritmos han sido mejorados.
- Internet y la nube permiten la recolección y procesamiento de nuevas tipologías de datos (procesamiento del lenguaje natural o de imágenes, audios, videos).
- Creatividad global (por ejemplo la plataforma Github de desarrollo colaborativo de Software, la wiki de Apache, y los foros donde miles de usuarios comparten sus desarrollos y se ofrecen a ayudar a aquellos que lo necesiten a encontrar la solución que buscan).

Machine learning

Es una de las palabras de moda en el mundo del Big Data. Es como el sexo de los adolescentes estadounidenses, todo el mundo habla de ello, todos dicen haberlo hecho pero realmente ninguno sabe lo que es. Vamos a indagar un poco.

Esta es la definición de la Wikipedia: En ciencias de la computación el aprendizaje automático o aprendizaje de máquinas es una rama de la inteligencia artificial cuyo objetivo es desarrollar técnicas que permitan a las computadoras aprender.

De forma más concreta, se trata de crear programas capaces de generalizar comportamientos a partir de una información no estructurada suministrada en forma de ejemplos. Es, por lo tanto, un proceso de inducción del conocimiento. En muchas ocasiones el campo de actuación del aprendizaje automático se solapa con el de la estadística, ya que las dos disciplinas se basan en el análisis de datos. Vamos a tratar de clarificarlo un poco.



La mayoría de los programas se componen de una serie de órdenes a ejecutar. Saben lo que tienen que hacer: abre un fichero, busca, compara, ordena, agrega,

y muchas operaciones lógicas y matemáticas por complicadas que sean.

En Machine Learning se ofrecen una serie de programas, que a través de la recolección y el análisis de los datos existentes, pueden predecir el comportamiento futuro de los programas.

Las tres C's del Machine Learning:

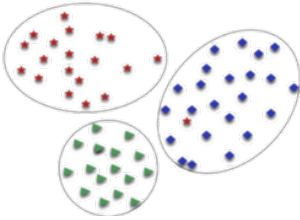
	Alice	Bob	Chuck	Donna	Eddie	Frank	Gina
Altopia	1	4					
Bambi	4			5	5	2	
Caddyshack	4	3			4		5
Draula			5			4	
East Pray Lane		2		5	3		1
Friday		4					5
Gunsmoke						4	5
Hang 'em High				5		4	5
Iron Man			3	1	4		5
Jane Eyre	5						
The Karate Kid	4		5	5	3		

Filtros colaborativos:

Es una técnica utilizada para recomendaciones. Uno de los primeros en aplicar esta técnica fue Amazon. Analiza los gustos de las personas y aprende para sugerir posibles nuevos gustos. Va aprendiendo cada vez. Es muy útil para ayudar a los usuarios a navegar por la red, mostrando los tópicos afines a sus intereses y gustos. Los filtros colaborativos son agnósticos respecto a los tipos de datos sobre los que trabajan, así son muy útiles trabajando en diferentes dominios.

Por ejemplo, a través de los gustos de determinados usuarios

de una película, puede inferir cuáles serán las puntuaciones de los usuarios sobre las películas que no han valorado.



Clustering: descubre agrupaciones en los datos, que no estaban agrupados previamente. Busca encontrar relaciones entre variables descriptivas pero no la que guardan con respecto a una variable objetivo. Es

automático.

Por ejemplo, publicaciones nuevas que están relacionadas -sin una patrón común-, o en el análisis de imágenes, grupos de pixels que se relacionan con determinados objetos. Tanto los filtros colaborativos como el clustering son técnicas no supervisadas. No es necesario disponer de ninguna información de los datos previamente.



Clasificadores: los clasificadores son una forma de aprendizaje supervisado. Utiliza una serie de registros con que están identificados mediante una etiqueta conocida. A partir de estos, es capaz de etiquetar nuevos registros basados en la información recopilada.

Algunos usos: etiquetar correo Spam, a partir de correos previos etiquetados como spam. A partir de tumores identificados como malignos o benignos, etiquetar nuevos tumores.

Tecnologías cognitivas

Dentro del Hype Cycle for Emerging Technologies, 2015 de Gartner, encontramos varias iniciativas relacionadas con las tecnologías cognitivas, de derecha a izquierda: Bran-Computer Interface, Affective Computing, Speech-to-Speech translation, Natural language questions answering.



Pero, ¿qué es realmente la tecnología cognitiva? La tecnología cognitiva pretende lograr que la actividad que realiza una máquina se acerque a la que tienen lugar en el cerebro, que las máquinas puedan pensar y resolver problemas como lo haría un humano.

El cerebro es un sistema tan complejo que supera todas las capacidades que pueda tener una máquina. Si bien una máquina tiene capacidades muy superiores al cerebro en algunas cosas (tiempo de ciertos procesos), por ejemplo, si quisiéramos contar las palabras que tiene la enciclopedia Larousse, tardaríamos posiblemente días, pero sin embargo un proceso de BigData, puede realizarlo en unos pocos segundos, en otras son muy limitadas: por ejemplo, la visualización e identificación de ciertas imágenes. Identificar que esta imagen es un león, al cerebro humano le lleva apenas unas décimas de segundo, mientras que a una computadora mucho más tiempo con una previsión de error alta. Si adicionalmente giramos la fotografía, una computadora podrá dar resultados muy lejanos a la realidad y con poco que ver con ésta, como una anciana,

alguien jugando al golf, etc.



También cuando debe realizar tareas nuevas, o adaptarse a nuevas situaciones, el cerebro es mucho más potente que las computadoras.

El estudio del cerebro habitualmente se hace en dos direcciones, apoyar la medicina y el conocimiento biológico, y la otra imitar su actividad de forma artificial, es decir, aprovechar su elevado grado de perfección para construir máquinas más inteligentes. El resultado es una mezcla de silicio y software inspirada por el cerebro, que bebe de tres ramas de investigación: la neurociencia, la nanotecnología y la supercomputación.

Es el primer paso para que una máquina tenga control sobre su entorno: adquirir toda la información posible sobre el mismo; y de ello se ocupa la nanotecnología. El siguiente paso es procesar esa información y extraer de ella conclusiones útiles, una tarea para las supercomputadoras. A esta potencia de cálculo se le suma el papel de la neurociencia, que trata de desentrañar y simular el funcionamiento del cerebro.

Algunas de las aplicaciones más interesantes que se están realizando actualmente en este campo son las relacionadas con bioinformática y químico-informática, con el análisis de datos de sensores y evolución de constantes y reacciones vitales, diagnósticos, reclutamiento y gestión de recursos humanos, automatización de marketing y publicidad, y todo lo relacionado con intentar que las máquinas suplan los humanos, reconocimiento de voz, imágenes, videos, y procesamiento del lenguaje natural, no solo para que las máquinas entiendan lo

que se les pregunta, incluyendo tono, ironía, estado de ánimo, sino que también puedan adaptar sus respuestas de modo que parezcan humanos.

Estas tecnologías emergentes, supondrán un avance significativo en la mejora de muchos procesos además de la investigación.

Cloud business, DevOps, Fintech, Blockchain

Cloud Business

La construcción de una infraestructura de tecnologías de la información (TI) puede ser increíblemente compleja y costosa tanto para nuevos negocios como empresas en crecimiento. La limitación de recursos, experiencia y tiempo a menudo son una lacra para el crecimiento y proliferación de pymes. Afortunadamente, las compañías de software han tenido en cuenta a este grupo desarrollando herramientas diseñadas específicamente para ellas, o establecer configuraciones para satisfacer necesidades más modestas y que faciliten un posterior desarrollo.

Estamos hablando de herramientas de marketing, correo electrónico o contabilidad y finanzas. Actualmente existen servicios que pueden satisfacer sus necesidades, independientemente de los umbrales económicos y tecnológicos de su empresa.

- Comunicaciones y eCommerce, con servicios de colaboración, voz sobre IP, video conferencia y ClickMeeting, servicios de helpdesk (para atención a usuarios y para software), herramientas de análisis de redes sociales, encuestas a usuarios, etc.
- Seguridad y monitorización de redes: monitorización de redes y comunicaciones, antivirus y seguridad

- Herramientas financieras para gestión de contratos, contabilidad, gestión de nóminas, control de gastos.
- Gestión de datos y documentos gestión documental, backup de servidores, herramientas de Business Intelligence, hosting de páginas Web.

Y todas las necesidades de almacenamiento y procesamiento en la nube, con modalidades de pago por uso, pudiendo adaptarse a las necesidades concretas del negocio en cada momento. Cabe destacar la proliferación de la oferta con Amazon Web Services, posicionándose cada vez más como líder del sector.

También existen algunas compañías que ofrecen servicios online gratuitos para determinados volúmenes de transacciones o datos a gestionar.

DevOps

En este nuevo paradigma digital, los clientes necesitan, tener resultados a corto plazo, cambiar a menudo los requisitos del proyecto, ver si se cumplen sus expectativas.

Empresas grandes y pequeñas en las que el trabajo en equipo es fundamental, que trabajan por proyectos o desarrollan productos, se apoyan en las llamadas metodologías ágiles para tener capacidad de reacción ante el mercado, impulsar la innovación y creatividad de sus equipos, mejorar su forma de trabajar y ser más productivos.

Los grandes entornos de desarrollo de SW suelen tener unos procedimientos de entregas de las nuevas funcionalidades no muy ágiles, pasando una vez terminado el desarrollo, por un proceso de pruebas en distintos entornos, y unos plazos establecidos para la puesta en producción.

Según la Wikipedia “DevOps es un acrónimo inglés de develo-

pment (desarrollo) y operations (operaciones), que se refiere a una metodología de desarrollo de software que se centra en la comunicación, colaboración e integración entre desarrolladores de software y los profesionales de sistemas en las tecnologías de la información (IT). Con esta colaboración se intenta acortar el tiempo desde que se desarrolla una nueva petición hasta que está en producción para los usuarios.

Flickr desarrolló un sistema DevOps para cumplir un requisito de negocio de diez despliegues diarios. A este tipo de sistemas se les conoce como despliegue continuo (continuous deployment) o entrega continua (continuous delivery), y suelen estar asociados a metodologías lean startup.



En resumen, quedémonos con tres ideas clave. DevOps:

- Metodología para creación de software.
- Basada en la integración entre desarrolladores software y administradores de sistemas.
- Permite fabricar software

más rápidamente, con mayor calidad, menor coste y una altísima frecuencia de releases.

Fintech

El desarrollo de servicios financieros basados en innovación tecnológica: “financiar” + “technology”. Son prácticas financieras que tienen una extrema dependencia de la tecnología. También se entiende como compañías tecnológicas que ofrecen servicios financieros al margen de las grandes compañías tradicionales”.



¿Cuáles son estos servicios? Principalmente Pagos y transacciones, banca online, negociación de mercados, gestión de materias primas, financiación colectiva, desarrollo de sistemas de seguridad financiera, asesoramiento online, monederos digitales... Las posibles combinaciones para desarrollar y crear una startup que se denomine fintech múltiples. Todo en el entorno de páginas webs, apps móviles, o con gestión más tradicional pero dentro de entornos tecnológicos.

¿De dónde surgen las Fintech? Los compañías financieras en general, no son todo lo ágiles que los ciudadanos demandan, y sobre todo en lo relacionado con la innovación como puede ser la gestión móvil, donde se mueven todavía más despacio si cabe. También existen empresas que son clientes de las compañías financieras y pueden ver oportunidades de negocio para su propia gestión. Por último, y no menos importante, todo el negocio

creado para la ciudadanía y los nuevos hábitos de vida pueden provocar la autogestión económica a pequeña escala, y que por lo tanto no haya miedo a refugiarse en estas empresas Fintech para llevar la gestión personal.

Blockchain: Una cadena de bloques es esencialmente solo un registro, un libro mayor de acontecimientos digitales que está “distribuido” o es compartido entre muchas partes diferentes. Solo puede ser actualizado a partir del consenso de la mayoría de participantes del sistema y, una vez introducida, la información nunca puede ser borrada.

Blockchain permite la gestión segura e inviolable de transacciones financieras, de datos o de cualquier otro tipo, de forma totalmente confiable y sin que sea necesaria la presencia de una entidad “intermediaria”.

La cadena de bloques de Bitcoin contiene un registro certero y verificable de todas las transacciones que se han hecho en su historia.

Suena increíble pero gracias al concepto de consenso distribuido se puede crear un registro incorruptible de eventos pasados y presentes del mundo digital. Además, se hace sin comprometer la privacidad.

Se puede registrar que el evento en cuestión ha tenido lugar y que lo ha hecho correctamente sin explicitar detalles concretos sobre el tipo de evento o las partes involucradas.

Esto explica por qué bitcoin ha venido utilizándose para llevar a cabo transacciones ilegales ya que, a pesar del acceso público y libre al “libro mayor”, la privacidad de sus usuarios está garantizada si se usa adecuadamente.

Tendencias

Aterriza la realidad virtual



Parece pudiera parecer un poco pronto para que esta tecnología despegara nos acabamos de ver envueltos en una tormenta a través del juego “Pokemon Go”, sencillo, barato, captando en poco tiempo una gran cantidad de usuarios, y basado en la realidad virtual.

Adicionalmente, HTC lanzará sus gafas y Oculus Rift hará lo propio, lanzamientos esperados y con la posibilidad de mover mercado.

A partir de ahí se espera que los creadores de contenido se esmeren al máximo para que la realidad virtual no se quede en un fenómeno similar a los televisores 3D. Existen varias startups dedicadas a la creación de contenido para esta tecnología, mientras que Disney invirtió en 2015 una cantidad importante destinada a este propósito.

Los coches eléctricos

El coche conectado sigue definiéndose. Las marcas todavía tienen el abanico abierto para apostar por un sistema operativo u otro, mientras que la creación de aplicaciones y servicios progresa sin haber explotado aún.

Este tipo de vehículos requieren de la construcción de estaciones de carga y de una batería con una autonomía de más de 300 km, con lo que su expansión no es fácil. Pero las marcas han empezado a instalar sus propias estaciones y también se advierte un esfuerzo por parte de las autoridades públicas para incentivar la compra de coches eléctricos. La proximidad del Tesla Model 3 (previsto para 2017), un modelo destinado a

la adopción masiva, moverá a otros fabricantes a poner esfuerzos en este terreno.

Los wearables se consolidan

Los smartwatch y las pulseras inteligentes ya llevan tiempo en el mercado, aunque no han tenido una acogida espectacular, al menos no como otros productos de electrónica de consumo como las tabletas o los smartphones. Sin embargo, en 2016 estos dispositivos ya habrán madurado. Los desarrolladores estarán en mejor posición para sacar partido de las ventajas que el Apple Watch tiene para el campo de salud.

La firma de diseño Frog apunta en sus tendencias tecnológicas para 2016 que el aprovechamiento de los datos procedentes de los wearables podría llevar a casos de uso tan curiosos como comprobar las sensaciones que has experimentado viendo una película, a través del ritmo cardíaco.

Las tabletas y los portátiles convergen

Las ventas de tabletas han caído en 2015 debido a la saturación del mercado. No es un producto que se venda de la misma forma que hacen los smartphones. Sin embargo, hay otro factor que ha impulsado esta tendencia bajista. Los portátiles con Windows 10 se han transformado en convertibles. Así, muchos de los que ahora se ofrecen en el mercado sirven como portátil, con teclado físico y plenamente funcionales para trabajar, y como tableta, si se desprende el teclado.

De ahí que en 2016 se vayan a ver cada vez más estos dispositivos, llamados 2 en 1, que permiten hacer una compra y contar con dos productos.

Bitcoin, o mejor dicho, blockchain

En las predicciones para 2016 de varias firmas especializadas figura la tecnología blockchain. Frog y la compañía de softwa-

re CA Technologies la mencionan como un elemento muy influyente para el sector financiero.

Bibliografía

- <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/ten-it-enabled-business-trends-for-the-decade-ahead>
- <http://www.pcmag.com/article/345308/20-of-the-best-cloud-services-for-smbs>
- www.blogthinkbig.com
- www.centrodeinnovaciónbbva.com

Para saber más:

- <https://www.paradigmadigital.com/techbiz/que-es-devops-y-sobre-todo-que-no-es-devops/>
- <https://proyectosagiles.org/que-es-scrum/>

Videos de interés:

- Visualización con Juan Cañada: <https://vimeo.com/165278367>

People Analytics



Eva Collado
Consultora Gestión del Capital
Humano. Conferenciante,
Formadora y Escritora

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

¿Qué está pasando? Comprendiendo este nuevo territorio de juego: La transformación digital en la Gestión del Capital humano, nuevos paradigmas y viejas creencias

Estamos en un cambio de época, que sin pretender ser tremendista o agorera supera a lo vivido en la Revolución Industrial (dónde muchos puestos de trabajo se vieron sustituidos por máquinas). Somos contemporáneos de un cambio sin precedentes: La tecnología lo está transformando todo a un ritmo trepidante... Dicen que sólo tenemos en nuestras manos el 20% de la tecnología que ya está desarrollada y que la vamos recibiendo así somos capaces de integrarla en nuestra vida y trabajar. Estamos inmersos en un entorno V.U.C.A:

- **VOLATIL:** Por lo inesperado e inestable, con una dinámica de cambios difícil de predecir debido a la velocidad de crucero en que se producen.
- **INCIERTO:** Ya nada es previsible como lo era antaño, no sabemos qué factores influirán en el de desarrollo de nuestra actividad y viabilidad de nuestro negocio.
- **COMPLEJO:** Es tanta la información del conocimiento que se produce que es muy difícil transformarlo en información útil, lo que se traduce en problemas y confusión a la hora de obtener soluciones buenas para nuestros negocios y organizaciones.
- **AMBIGUO:** Nos hemos pasado décadas resolviendo problemas alimentándonos en situaciones vividas en el pasado, ahora eso ya no es viable porque en el pasado ya no están las soluciones porque los problemas actuales son diferentes y sin precedentes, iguales acciones provocan consecuencias muy diferentes.

Todo esto hace que nuestras carreras profesionales convencionales se conviertan en lo que denominamos carreras líquidas...

Antes trabajábamos en algo y no solíamos movernos de un mismo entorno, te hacías abogado y te jubilabas abogado. Hoy eso ya no está tan claro porque esta nueva sociedad del conocimiento ha venido para quedarse y hace que vivamos en un mundo sin certezas dónde el trabajo para toda la vida ha desaparecido y sólo si somos capaces de adaptarnos y surfear esa nueva ola a nivel profesional y adaptación a los nuevos mercados seremos capaces de sobrevivir.

El ciclo vital de una empresa creada hoy probablemente no superará los doce años de supervivencia en el mercado y eso hace que nuestra carrera profesional ya no será nunca más lineal porque a lo que nos dedicamos y somos buenos hoy, mañana cambiará y ya no será válido. Sabiendo todo esto casi podemos afirmar que la forma de “hacer” y de “ser” empresa ya nunca será como antes y eso implica un cambio muy grande en la manera de gestionar a las PERSONAS, el mayor capital social que tiene una organización y los actores principales para que las cosas ocurran.

¿Qué es lo que está sucediendo ahora en muchas organizaciones? Miedo, resistencia al cambio, inmovilismo, toma de decisiones lenta... Falta de innovación, resistencia a las nuevas tecnologías... Organigramas férreos que dificultan pasar a la acción y que ahogan al talento, empresas que creen que tener las Redes Sociales abiertas supone pérdida de productividad...

Es momento de actuar, lo sabemos, sabemos que la tecnología ha transformado las relaciones personales y los Departamentos de RRHH deben liderar los procesos de digitalización de sus equipos, de lo contrario este tipo de empresas morirán por el camino.

Atrás quedan todos aquellos procesos que han marcado la solvencia y supervivencia de un Dpto. RRHH como los procesos de contratación, la elaboración de la nómina o el control horario... Todas estas acciones de carácter meramente administrativo y de control pueden ser fácilmente externalizables por poco dinero.

Lo que sí sabemos ya es que las fórmulas de toda la vida ya no funcionarán y la rentabilidad de la gestión del talento viene marcada por otros ejes estratégicos que paso a enumerar y que más adelante en diferentes capítulos desarrollaré más detenidamente:

- Los Departamentos de RRHH deben dejar de ser un departamento de servicios para convertirse en parte estratégica de la línea del negocio, deben recapacitar sobre su rol actual, modernizarse, generar confianza, innovar, desarrollar nuevas competencias tan necesarias como la digitalización de sus equipos, deben ser adaptables, flexibles, apostar por la colaboración, la comunicación transparente e impulsar el cambio a todos los niveles.
- Que deben ser precursores y abanderados de la gestión del cambio en los equipos a través de todas sus políticas de gestión de personas para poder desarrollar este nuevo ADN tan necesario, y eso sólo es posible, a través de la digitalización y adquisición de nuevas competencias.

Las nuevas tendencias para adaptarnos a estos nuevos tiempos y tecnologías van en esta línea:

- El aprendizaje social desplazará al resto de modalidades en la empresa. La formación “in Company” será sustituida progresivamente por la formación en RED.

- Queda totalmente transformada la forma de gestionar a los equipos, nace el liderazgo transformador, aquel que “hace hacer a los demás” porque conoce de su verdadero talento y es capaz de darle el proyecto que le haga desarrollarse y crecer en plenitud.
- Las organizaciones tendrán que gestionar las emociones siendo abiertas y con Alma. Es la era de la participación, la colaboración, innovación, de la comunicación transparente y en tiempo real.
- Uno de los verdaderos retos será pasar del conocimiento a la inteligencia colectiva poniendo el talento único al servicio de la organización.
- Entrará pisando muy fuerte el concepto de influencia Social y/o capital social como elemento retributivo diferencial.
- La tecnología 2.0 y su implantación será una palanca de transformación cultural, hay que apostar por la digitalización de los equipos.
- Desarrollo de un verdadero Employer Branding que nacerá desde dentro hacia afuera apostando fuertemente por programas de embajadores de nuestra marca con la finalidad de atraer nuevo talento y que el interno no nos abandone.

Nuevo rol del profesional de RRHH en las empresas del S.XXI.

Los Departamentos de RRHH deben dejar de ser un departamento de servicios para convertirse en parte estratégica de la línea de negocio. Nada de lo que aplica a una organización debería gestarse a expensas del capital humano, nada.

Ya no somos un Departamento que acata y ejecuta órdenes de la dirección General, no, al menos sin antes valorar el impacto de las acciones, no sin antes saber su de sus posible repercusión y valorar los recursos humanos existentes.

Siempre he pensado que trabajar en RR.HH es como estar en la cocina de una empresa, cocinamos acciones que se imponen desde arriba y muchas veces acabamos repartiendo mal la comida y dejándola cruda a quienes no lo merecen.

Llevamos desde el año 2000 ejecutando recortes y ERES, intentando buscar perfiles que no existían hace tres años y comunicando lo que nos dejan... Claro que nos tildan de poco profesionales y casposos, somos ejecutores de decisiones de terceros porque ese es el papel que se nos ha asignado desde siempre. Las organizaciones necesitan personas en RR.HH que estén solucionando el presente y asegurando el futuro.

Empecemos nosotros mismos como Responsables de la Gestión del Capital Humano debemos surfear la ola del nuevo mercado mejor que nadie, porque es mucho lo que depende de nuestro “saber hacer” “Saber Ser” y de nuestro “saber decidir”. Hay que dejar atrás la terminología que se viene usando:

- No somos en Departamento de RRHH y/o Administración de personas, deberíamos acuñar algo parecido a departamento de Capital Humano, gestión de personas y talento.

- Ya no tenemos empleados o trabajadores, tenemos Colaboradores.
- Ya no reclutamos, establecemos acciones de atracción y conexión de talento.
- Ya no retenemos a las personas si no que somos capaces de fidelizar al talento porque les enamoramos por proyectos.
- Pasemos de las meras política de retribución pura y dura a la retribución flexible por objetivos, políticas de bienestar porque somos capaces de establecer esa conciliación tan necesaria.

“UN VERDADERO PROFESIONAL EN RECURSOS HUMANOS ES AQUEL QUE SABE MEDIR A LA PERFECCIÓN EL IMPACTO DE SUS ACCIONES POR HABERLAS CONTRASTADO DESDE DIFERENTES PUNTOS DE VISTA Y DESDE LA OBJETIVIDAD MÁS ABSOLUTA.”

Ejes a seguir:

- Gestionar las emociones en las empresas a través de la generación de un clima cálido y abierto para conseguir implicación y compromiso de los equipos.
- Ser conscientes que cada talento de nuestra organización es único, acabar con las políticas de “pan para todos” que hace que los buenos se sientan tontos y los que se hacen los tontos se sientan más listos que nadie. No podemos valorar igual a un profesional que lo da todo por la empresa que aquél que sólo calienta la silla.
- Se anticipa efectivamente las necesidades de talento de la organización.

- Asumir un Rol de facilitador, de Sherpa mostrando las rutas de crecimiento a sus profesionales mostrando caminos a través de la formación, comunicación y desarrollo.
- Apostar por un tipo de liderazgo distribuido impulsándolo y abandonando las jerarquías.
- Ser un Desarrollador de la Inteligencia Colectiva.
- Deberá apostar por la transparencia, participación, conversación colaboración y la innovación abierta en red.
- Gestionar la Diversidad de los equipos: Globalidad y Cambio Generacional.

Y recordar siempre que:

No sólo el tener una titulación afín al ejercicio es lo que te legitima para ejercer esta profesión... Si no eres capaz de creer en las personas y sus posibilidades de una forma objetiva y clara casi mejor elegir otro camino, porque el daño que se pueda causar dentro de la organización se puede convertir en algo irreparable.

¿Cuáles son las competencias personales que necesitamos desarrollar para el ejercicio de esta profesión en estos nuevos tiempos de transformación? Se necesitan personas:

- Con vocación clara, capaces de inspirar a los demás.
- Capaces de pasar a la acción, sólo así los proyectos se convierten en realidades.
- Con Estrategia, metas claras capaces de crear planes de acción, ponernos en marcha sin perder el foco y no rendirse

ante las dificultades.

- Capaces de asumir el Cambio de forma natural, aceptar la incertidumbre y pasar a la acción sin miedos ni resistencias.
- Capaces de gestionar el miedo y hacer lo que tenemos que hacer igualmente.
- Personas decididas, con foco claro y capaz de centrar todas las energías en él.
- Personas que velan por su entorno, que saben elegir bien sus compañeros de viaje para cada proyecto y que cuidan su mundo de relaciones.
- Capaces de concentrarse en lo realmente importante, personas productivas y efectivas, con un hábito claro y plenamente conscientes de que cada acción de hoy marcará el desarrollo de mañana.
- Personas altamente comprometidas con el proyecto: O se “está” o no se “está”.
- Personas con inteligencia emocional que saben gestionar los problemas y controlar los momentos de presión e incertidumbre cuando aparecen.
- Capaces de entender el fracaso como una experiencia de la que aprender, quien no fracasa no puede avanzar.
- Desarrolladores de la Resiliencia, el camino está lleno de obstáculos y hay que tener fortaleza mental suficiente para hacer de ellos oportunidades.
- Personas altamente motivadas para superar los retos.

- Personas con una autoestima sana que les permite confiar en ellos mismos y sus posibilidades para llevar los proyectos al éxito.
- Personas con valores que ven rentabilidad en ser ético.
- Personas agradecidas capaces de compartir, colaborar, ayudar y que consiguen con esta actitud retornos importantes.

Desarrollo de nuevas políticas RRHH2.0 para la comunicación, formación y selección

¿Qué hacer desde los Departamentos de RRHH para inculcar el verdadero espíritu de transformación? ¿Qué hacer para provocar la innovación necesaria e impulsar la cultura tecnológica necesaria?

COMUNICACIÓN

Una Organización en el S.XXI debe ser por definición colaborativa y cooperativa algo que va más allá del mero trabajo en equipo... Las Redes Sociales Corporativas Internas (RSCI) son el vehículo idóneo para provocar este comportamiento y convertirse en una herramienta tecnológica crucial que actuará como palanca de cambio cultural.

¿Qué es una RSCI? Es facilitar un espacio virtual colaborativo privado en el cual diferentes profesionales pueden trabajar conjuntamente independientemente del lugar desde donde estén trabajando.

Un entorno tecnológico donde todos disfrutan y participan permitiendo establecer verdaderos procesos de intercambio de información corporativa, una mejora instantánea de la comunicación interna y una nueva forma de trabajar pudiendo tener una gestión centralizada tanto de proyectos como de

documentación y contactos.

¿Cuáles son sus beneficios de carácter inmediato?

- Comunicación constante y desde cualquier dispositivo.
- Reducción correo electrónico.
- Las incidencias resueltas en tiempo real.
- Mejora en la comprensión de los procesos de colaboración entre Departamentos.
- Reducción Reuniones de trabajo.
- Aumento eficiencia trabajo en equipo.
- Motivación y fidelización.
- Mejora de la productividad.
- Mejora la gestión del conocimiento y del talento interno.
- Nos permite gestionar las nuevas ideas.

¿Qué acciones deben gestionarse para su puesta en marcha para llevarla al éxito en su implantación? Es un proyecto que debe recorrer unas etapas precisas:

1. Que nos compren el proyecto desde la Dirección General para que lo entiendan, logremos su apoyo, sin eso nada será posible. Tendremos que contestar muchas preguntas y despejar muchas inquietudes cómo el coste de la implantación, que es un proyecto caro, que nos hará más productivos, que pasa con la seguridad de los datos alojados en la nube...

2. Una vez conseguida la aprobación hay que crear un equipo con promotores de la herramienta (Embajadores), Sponsors (Personas de otros Departamentos, entre ellos Marketing e IT), Establecer quien hará las funciones de Community Manager de la herramienta y conseguir otros dinamizadores (líderes informales dentro de la organización capaces de hacerla volar en contenidos)
3. Hacer una encuesta interna que nos dé pistas para fijar el objetivo estratégico y saber quiénes dentro de nuestra organización son más líderes, sociables, conversadores y quienes carecen de aptitudes para poder gestar la siguiente etapa a la perfección
4. Crear Plan de Comunicación y Formación que te permitan alcanzar el principal objetivo del lanzamiento: captación de adeptos y engagement.
5. Creación de un código ético de utilización para que todos comprendan las reglas del juego.
6. Dinamizarla: Aporta información de interés, fomenta la participación, marca objetivos, inspira y define estilo Refuerza en positivo.
7. Reconocimiento: Reconoce la labor de los embajadores y dinamizadores, felicita y agradece, y, cómo no, intenta conseguir para ellos Incentivos de retribución variable

FORMACIÓN

El aprendizaje será Social, en Red, ubicuo, atemporal, cada vez la formación no reglada ganará más peso en las organizaciones porque el título se nos presupone pero que nos mantenemos en situación de aprendizaje permanente es lo que nos da valor. El aprendizaje es un concepto que desplaza paulatinamente al tradicional concepto de Formación.

El aprendizaje tiende a empoderar al empleado, descarga la responsabilidad última de crecimiento profesional de la empresa. Hoy en día, no aprovechar todas las posibilidades que nos ofrece la Red para formarnos es casi un crimen. Cualquier profesional es responsable de gestionar su auto-aprendizaje a través de la Web Social.

La formación “in company” tenderá a desaparecer y eso nos fuerza a una apertura total de la filosofía 2.0 a través del acceso a las Redes Sociales que deben integrarse en el día a día.

La gestión del talento desde RRHH adopta un rol de facilitador, un guía, un sherpa que muestra las rutas para que un profesional alcance la cima de su propio aprendizaje.

El binomio motivación vs formación apuesta de forma importante auto-aprendizaje como palanca de cambio cultural y es trabajo de RRHH dar a conocer las posibilidades que existen en Internet.

Es momento de Aprender a aprender y desaprender para aprender de nuevo: Estar en Fase Beta permanente y eso pasa por el desarrollo de Competencias Digitales ¿Cómo lo impulsamos? Invitando a nuestros equipos a trabajar y configurar su entorno personal de aprendizaje (EPA), es un escritorio virtual que incluye gestores de contenidos herramientas multimedia, wikis, redes sociales, blogs, información que permite sintetizar y canalizar ese flujo de conocimiento necesario para el desarrollo

de nuestro trabajo.

¿Cuáles son sus objetivos?

- Obtener soluciones para gestionar fácilmente las redes sociales. (Herramientas)
- Asegurarnos el conocimiento ¿Qué hago para que llegue hasta mí?
- Acceder, crear, difundir y compartir mis contenidos a terceros.
- Asegurarme una excelente curación de contenidos y no perder aquello que es de interés.

Otro eje fundamental en formación es mostrar el camino para que nuestros colaboradores puedan llegar a conocer y participar en Comunidades Virtuales de Práctica i/o Innovación que les permite estar en una misma sala con profesionales de todo el mundo que comparten intereses comunes, intercambio de información, opiniones pasión, documentos...

Y cómo no, promover en interno que las personas sigan formándose a través de MOOCs: (Cursos online masivos y abiertos). Son cursos on-line dirigidos a un público amplio de libre acceso a través de la Web (en plataformas como Coursera, Udacity) impartidos por las mejores Universidades del mundo y a los que se puede acceder de forma fácil y en la mayoría de las ocasiones gratuita a formaciones de última generación y es que nunca fue tan fácil acceder a la formación.

SELECCIÓN

Ya no elegimos al talento, es el talento quien nos elige a nosotros y eso pasa por la imagen de nuestra empresa como un buen lugar para trabajar (ya sea para los que ya están como para futuros candidatos activos y/o pasivos.)

¿Cómo se logra? Estableciendo una buena política de atracción de talento a través de acciones de Employer Branding que cubran y muestren lo que los candidatos están buscando: Desarrollo, crecimiento personal, retribuciones ajustadas al proyecto, buen clima laboral, conciliación y empresas socialmente responsables con MARCA en la Red. Las organizaciones se enfrentan el reto de atraer a los mejores como su principal oportunidad de adquirir una ventaja competitiva en el mercado.

Para ello hay que tener muy claro a nivel estratégico cual es nuestra Visión: Hacia dónde vamos, nuestros Valores: Lo que nos hará diferentes en el mercado, nuestra Misión: A quien nos dirigimos y Promesa de marca: como queremos que nos vean y por qué nos van a creer y elegir a nosotros.

El employer branding se trabaja desde dentro hacia fuera, esta es la clave, si nuestros colaboradores no hablan bien de nosotros (y teniendo en cuenta que nuestro mundo de relaciones está a un “clic” de cualquier persona del mundo) difícilmente nos elegirán... Los candidatos antes de dar un si se informan e intentan conectar con personas que están dentro.

El 80% de las ofertas laborales están en la red y el talento que necesitamos también... De ahí la importancia de que nuestras organizaciones además de hacerlo bien tienen que saber mostrarlo en las Redes Sociales.

Si queremos tener una empresa competitiva en el mercado de-

bemos saber en qué punto nos encontramos hoy y cómo somos reconocidos ahora para saber cómo queremos ser percibidos mañana y poder establecer una estrategia clara.

¿Cómo lo podemos hacer?

1. Hacer una auditoría interna en la que quede de manifiesto nuestras fortalezas y debilidades.
2. Decidir nuestra propuesta de valor a partir de nuestra misión, visión, valores y promesa de marca.
3. Ver qué estamos haciendo en nuestra web y valorar nuestra imagen y mensaje, así como aspectos más técnicos como navegabilidad, dirección de arte etc... Nuestra web es un escaparate al mundo y debe estar trabajada hasta el último de sus rincones.
4. Valorar nuestros perfiles en Redes Sociales, ver que funciona más y menos, tomar decisiones de estar en una u otra... Otro balcón al mundo del que no nos podemos caer. Hay que tener una estrategia clara y objetivos cuantificables en cada una de ellas.
5. Nos tienen que reconocer por generar valor, de ahí que los contenidos que compartamos sean de interés para captar talento.
6. Es muy importante digitalizar a nuestros colaboradores e involucrarles en la participación de las Redes Sociales, compartiendo experiencias y contenidos de valor.
7. El candidato on-line quiere respuestas y diálogo en red, tenemos que estar preparados para generar engagement con él/ella.

Trabajo colaborativo: Innovando a través de las comunidades de conexión de talento

¿Cómo podemos iniciar y fomentar la transición de la Gestión del talento tradicional a la verdadera Conexión del Talento?

La conectividad del talento requiere libertad de acción. El talento no se puede retener... No retenemos, enamoramos por proyecto y por ser una buena organización en la que trabajar.

Como bien apunta mi amigo y compañero **Andrés Ortega**: *“La libertad de acción/expresión necesita espacios abiertos. Conviene revisar las estructuras organizativas que oprimen como corsés la expresión de las habilidades de muchos profesionales. La conectividad del talento requiere libertad de acción. El talento no debe adaptar la forma de ningún envase (puesto), el talento no debe ni puede contenerse. Los espacios abiertos actuarán como campos de generación y aceleración del talento. El profesional necesita dar rienda suelta a sus habilidades. Las organizaciones tendrán que dinamizar proyectos y situaciones donde se incentive la conectividad sin ataduras, ni frenos de mano que aceleren y potencien el proceso.”*

¿Cómo lo hacemos? Creando comunidades de conexión de talento como aceleradoras de innovación y cambio y poniéndolas al servicio de la estrategia y la innovación empresarial.

Existen varios tipos de comunidades de las que nos habla **Virginio Gallardo**:

- Comunidades Comunicación: Compartir información relevante sobre un aspecto o dominio mediante un intercambio de ideas que produce creatividad mediante la “exaptación” en redes líquidas. La creatividad ocurre como un proceso no buscado que se produce por la conexión de ideas por sí

mismas y la hibridación produce mejoras en estas ideas, un entorno favorecedor de una cultura innovadora.

- *Comunidad de Aprendizaje Informal*: Construir nuevo conocimiento o desarrollar nuevas ideas que puedan servir a otras personas de la comunidad para aplicarlas, sistematizar conocimiento. La innovación se al igual que en la anterior comunidad se produce en el ámbito personal, pero trasciende al ámbito organizativo de una forma no determinada o difusa.

- *Comunidades de Creatividad*: Compartir para obtener una mejora organizativa, un objetivo organizativo (de mejora), por lo que el foco de su participación y la evaluación que hacen de su participación está enfocado a este objetivo: generar ideas de mejora. Ayuda a la innovación continua y a pesar de la baja estructuración de la comunidad suele haber feedback sobre el impacto de la comunidad en el objetivo.

- *Comunidades de Mejora*: Guiar la actuación organizativa en mejores prácticas que intentan mejorar aspectos organizativos. Las tareas y procedimientos de esta comunidad pueden ser tanto en el diseño como en el seguimiento de mejora o innovación continua.

- *Integración Cambio Cultural*: Asegurar la involucración y compromiso en las diferentes fases de los proyectos de cambio disruptivos, es decir, a la creación de necesidad, construcción, puesta en marcha, implantación y seguimiento de un proyecto de innovación disruptivo. Disminuir las resistencias organizativas, generar información y de la evolución del proyecto de cambio.

- *Comunidades de Innovación*: Crear entornos de trabajo virtual de los agentes de cambio en las diferentes fases de

los proyectos de cambio disruptivos con procedimientos internos complejos que están comprendidos dentro de un proyecto de cambio.

Sabemos las diferentes tipologías, sabemos que necesitamos un medio tecnológico que nos apoye en su formación, lo que no sabemos a veces es que hacer para dinamizarlas y llevarlas al éxito, así que os dejo algunas propuestas:

Es muy importante saber quién hace que dentro de una Comunidad de talento de ahí la importancia de la asignación de Roles. Una comunidad de talento debe contar con:

- Normas de funcionamiento: Para que sepamos cómo funciona y que se espera de cada uno de nosotros en ella.
- Un Dinamizador de la Comunidad.
- Una lista de Participantes convocada.
- Sponsor.
- Líder.
- Curador de Contenidos.
- Ratios de medición de éxito: Interacciones, calidad de las interacciones, visualizaciones, aportaciones, comentarios.

Nuevas tipologías profesionales y su hibridación en la empresa tradicional: Knowmads, y Social Networkers bajo el entorno freelance

KNOWMADS

¿Qué significa la palabra “Knowmad”? Este término lo acuña por primera vez John Moravec (@moravec) y viene de Know (saber, conocer) + nomad (nómada) lo que traducimos como nómada del conocimiento y de la innovación.

- No tiene edad concreta: Cualquier edad es válida para ser o convertirse en nómada del conocimiento.
- No concibe su oficio como un trabajo. La motivación y la pasión que siente no es económica, sino intrínseca. No necesita ni un lugar ni de un entorno determinado para trabajar.
- Consume información para convertirla en conocimiento. Es capaz de transformar parte de esa información en conocimiento que luego comparte con sus comunidades.
- Es un generador de ideas. Es una persona altamente imaginativa. Pero además de imaginar, tiene la capacidad de transformar lo imaginado en ideas productivas.
- Está alfabetizado digitalmente. Es un gran conocedor de las Nuevas Tecnologías, lo que le permite aprender y asimilar rápido. Sin necesidad expresa de ayuda.
- No entiende de fronteras ni de límites geográficos, políticos, sociales, económicos, culturales... Su concepción de mundo no es local, sino global.
- Tiene una gran capacidad para la resolución de pro-

blemas. El uso de su creatividad, su conocimiento, de las herramientas y conocimiento le convierte en una persona muy competente para la resolución de todo tipo de crisis y conflictos.

- Siempre está conectado. Su mundo está formado por muchos mundos; entre ellos el de las redes sociales, de las que gestiona varias. Éstos, son algunos de los canales más efectivos para absorber información, asimilar conocimiento y compartir su creatividad.
- Asume que el aprendizaje es permanente. Sabe que siempre estará aprendiendo. Como asume este hecho, es capaz de aprender y desaprender con suma facilidad en función de sus inquietudes. Su alta curva de aprendizaje se lo permite.
- No teme a la experimentación ni al fracaso. Su afán de conocimiento, de información le lleva a una continua experimentación que no está exenta de fracasos y errores. Entiende éstos como un paso más en cualquier proceso de aprendizaje.
- Elige su camino evolutivo: El “knowmad” ya no está dispuesto a delegar únicamente su formación en una determinada institución. Genera su propio entorno personal: “Personal Learning Environment” (PLE).

Sabiendo esto de entrada; mi pregunta y reflexión a posteriori es... ¿Están las empresas preparadas y son realmente conocedoras de los cambios necesarios que deben darse dentro de las organizaciones para que estos perfiles puedan cumplir su función? La respuesta es que en muchas todavía no... Y es algo a resolver, pues las aportaciones de este tipo de perfil son muy necesarias.

Si te propones contratarlo a 8 horas, a turno partido y con disponibilidad total: Estás equivocándote. Al “Knowmad” le interesa el proyecto, pese a que esa manía, (me atrevería a decir vicio) del “presentismo” no la comparte. Valora su tiempo de forma productiva y, posiblemente, está más interesado en una colaboración para desarrollar ese proyecto, donde elija, motu proprio, la dedicación.

Créeme, esta actitud es rentable para la organización, pues si está ilusionado y siente que puede aportar y transformar el conocimiento en idea y la idea en algo rentable no escatimará horas ni dedicación para llevarlo a cabo, al éxito. Si lo que esperas es alguien que no te cuestione los procedimientos actuales de tu empresa, no lo contrates. El “knowmad” es disruptivo. Si lo contratas te hará saber dónde te estás equivocando y te dará soluciones.

Si no estás dispuesto a ver tus procesos a través de sus ojos nuevos; si no estás dispuesto a que se cuestione lo que se está haciendo y a escuchar sus propuestas, nuevamente te digo: No lo contrates, pues la relación será de lo más infructuosa. Si no comprendes y promueves su concepto de “Empresa Abierta”.

Empresa Abierta: Su hábitat de desarrollo ideal, cuya definición vendría a ser aquella que practica la filosofía de empresa abierta, donde se practican todos los CO: Compartir, Colaborar, Co-crear, Comunicar, Cooperar, Conectar y que éste implique Aprender, Crecer, Participar e Innovar. Basando sus principios en la transparencia, colaboración, innovación abierta en red, conversadora, espíritu wiki... en evolución constante.

Si pretendes imponer una jerarquía a su trabajo a través de un organigrama que dificulte su desarrollo, tampoco funcionará. El “knowmad” se relacionará de forma natural con todas

aquellas personas de la organización con las que pueda construir relaciones para conseguir su objetivo. Estos perfiles no dan importancia alguna a su estatus ni al nombre que sale en su tarjeta de visita. Para finalizar os planteo una pregunta: ¿cuántos departamentos de RR.HH se están preocupando o estudiando estos nuevos perfiles emergentes? Si estás gestionando personas y ya los conoces: mi más sincera enhorabuena. En caso contrario, te invito a conocerlos para integrarlos cuando los necesites, seleccionarlos de forma coherente, sabiendo y comprendiendo su ADN desde el minuto cero.

SOCIAL NETWORKER

¿Qué es un Social Networker?

Las empresas Apostarán por candidatos con una buena reputación en Redes Sociales, por personas con una huella digital potente. Así definió sus características Andrés Ortega (@Ander73):

- Utilizan su capacidad relacional para la generación de valor en la cuenta de resultados. Son animales sociales y carismáticos.
- No entienden la actividad profesional como una acción individual. Son hábiles para establecer, construir y alimentar relaciones de forma reiterada, constante y persistente en el tiempo.
- Entienden la Red como un conjunto de Entornos y Conexiones.
- Construyen espacios de conversación de forma natural utilizando la tecnología
- Son conectores de conocimiento. Cada persona incorporada a su red profesional supone una nueva oportunidad.

- Saben hacer networking.
- El buen uso de la tecnología les permite estar presentes y activos en cualquier momento y en cualquier lugar del mundo.
- Hacen de la conectividad su *modus vivendi* tanto hacia el interior de la organización como hacia el exterior.

Es el llamado nuevo talento social: Encajan en el perfil y además aportan a la empresa parte o toda su influencia social, sus nodos de conocimiento externos, y todo un mundo de relaciones: innovación, creatividad y una gran cantidad de contactos que tienen en su Red. Estarán incorporando a sus equipos a personas que han sabido aprovechar el entorno Web y las nuevas tecnologías para crecer, adaptarse al cambio y transformación.

Son muchos los profesionales que nos hablan de la importancia de tener y trabajar una marca personal y profesional que nos muestre como referentes en nuestro sector. Cuando se consigue, nos convertimos en Social Networkers, personas con un nuevo ADN que vivimos cómodamente en momentos de cambio por ver en él oportunidad de crecimiento, se mantienen en estado de aprendizaje constante y actúan de forma natural como conectores de conocimiento.

Personas con una influencia social importante, personas que cuando comparten o generan contenidos u opiniones llegan a miles de personas.

Estos nuevos perfiles aportan una competencia esencial para las empresas en estos momentos por su gran capacidad de construir relaciones y de dar un valor y un plus añadido para la marca con la que trabajan incalculable...

Y mi pregunta es: ¿Están las empresas preparadas para incorporar estos perfiles? ¿Están dispuestas a pagar un plus por este tipo de perfil? ¿Están preparadas para contemplar nuevos sistemas de retribución de este nuevo Capital Social?

Las empresas deberán entender su propio ADN y eso pasa por cambiar algunas normas de funcionamiento interno porque, de lo contrario, la relación fracasará estrepitosamente.

La realidad es que, por desgracia, muchas por no decir la mayoría no lo están, y de lo que voy a hablar a continuación le sonará a ciencia ficción, pero la tendencia de futuro es poner en valor a este tipo de profesionales.

Pese al panorama anteriormente expuesto si hay empresas que están apostando fuerte y están cambiando viejos paradigmas a una gran velocidad (acción que les está dando una ventaja competitiva importante) en todo lo relacionado con los esquemas de incorporación de talento, compensación, modalidades de contratación, sus modelos de “job description”, en sus “assessment”, competencias e incluso se cuestionan la propia organización entre otras tantas y tantas cosas.

Empresas que valoran a sus colaboradores por lo que aportan (demás de su probada profesionalidad dentro del área para la que han sido contratados) por esos otros valores como por el número de conexiones en Red que tiene establecidos, por la calidad de esas conexiones y su influencia social que revertirá sin duda alguna a favor de los objetivos de la empresa.

Pagarán por tener a los mejores embajadores de su marca, personas que, dada su influencia en la Red, su experiencia y el reconocimiento a nivel profesional y personal serán capaces de ser los mejores embajadores, representantes, la imagen de la organización mejora con estas incorporaciones y la convierten en un lugar más atractivo para trabajar mejorando su

Employer Branding de forma inmediata. Saben desde ya que estos perfiles van a suponer un antes y un después en los esquemas actuales de compensación y es ahí donde los Dptos. RRHH tienen un verdadero reto para integrarlo y poder medirlo convenientemente, su parametrización no es fácil y se deberán buscar nuevos indicadores... Incorporar este nuevo capital social dentro de las organizaciones supone innovar y nuevamente apostar por tendencias de futuro.

Son empresas que innovan, que integran de forma natural las nuevas tecnologías. Son organizaciones abiertas, cooperantes, creadoras de espacios de conversación e intercambio que apuestan por un liderazgo distribuido y por la inteligencia colectiva... Empresas que entienden que tener el mejor talento no pasa por retenerlo si no por cautivarlo para que se quede.

Competencias digitales

Hemos hablado de ellas a lo largo de los anteriores capítulos así que os dejo una recapitulación de las competencias digitales que nos dan valor y empleabilidad de futuro:

1. Estado beta permanente: El desarrollo profesional actual ya no es una carrera lineal para toda la vida, se vuelve líquida, se transforma y sólo la capacidad de estar en permanente proceso de aprendizaje y reciclaje hace posible la adaptación necesaria para sobrevivir a este nuevo contexto. De ahí la importancia de crear un entorno personal de aprendizaje acorde a nuestras necesidades actuales y de futuro.
2. Liderazgo, colaboración y conexión en RED: En el mercado del S.XXI es preciso saber trabajar en red de forma ubicua y atemporal. No podemos olvidar que navegamos en

un mercado global. Saber dirigir y motivar equipos en red será fundamental.

3. Marca personal sólida, humana, creíble sustentada en experiencias y logros reales, llegar a ser un referente en el mundo digital a través de tus perfiles sociales para mostrar al mundo no sólo lo que sabes hacer sino lo que eres capaz de hacer... Destreza en el uso de las RRSS basada en la generación de valor, la conexión con tu comunidad para hacerte imprescindible para los demás y alguien a quien recurrir a ti para de forma reiterada.

4. Desarrolla tu capacidad de Content Curator: La infoxicación es una amenaza para optimizar los recursos. Pero, por otra parte, la información que fluye en la red es vital para estar en permanente proceso de aprendizaje. Debes usar la competencia tecnológica para tener siempre en tu mano lo último de tu sector con el fin de poder aprender y compartirlo con terceros. Quienes son capaces de separar el trigo de la paja y poner mecanismos para no perder la información que necesitan tienen una ventaja respecto a los demás importantísima... Eres lo que dices, opinas y compartes.

5. Visión estratégica del negocio: Si no entiendes lo que pasa, ni sabes de procesos ni de posibles consecuencias difícilmente podrás avanzar. Hay que saber todo aquello que la nueva economía y era digital nos trae y como nos puede afectar, si no entendemos el negocio en su globalidad es imposible aportar.

Big data en RR.HH

Te seré sincera no, lo siguiente... Todo el mundo habla de Big Data aplicado a los RR.HH y por mucho que leo al respecto to-

davía no tengo clara su verdadera aplicación y uso. Solo sé que la tecnología ha cambiado hasta un punto en el que somos capaces de conocer a las personas y sus comportamientos de un modo casi integral gracias a los datos que tenemos de ellas y que el Big Data nos tiene que ayudar a mejorar mucho en nuestros procesos de decisión a través del uso de las analíticas.

En la actualidad son pocas las empresas que lo utilizan, pero parece que en menos de cinco años (o eso auguran los expertos) cambiará por completo la gestión del capital Humano dentro de las compañías.

El Big Data nos va a permitir tomar decisiones estratégicas en base a datos concretos y al valor real de las personas. Los datos nos dirán cuál es el mejor talento para un proyecto determinado, quien manifiestas mayores dotes de liderazgo, quien es más productivo, los niveles de compromiso hacia la organización, cual es el clima laboral, niveles de toxicidad posibles en un momento determinado, quienes no quieren mantenerse a nuestro lado, así como quienes son los líderes informales o aquellas personas más orientadas al intraemprendimiento, a la creatividad o a la innovación. Cómo es importante saber manejar esos datos a través de herramientas que no sean el Excel... y más aún poder tomar decisiones desde un punto más objetivo y profesional de lo que hasta ahora veníamos haciendo donde la fama o lo que puedan decir sobre un colaborador o la propia intuición, quede desmontado por la objetividad de datos contrastados.

Nos encontramos con muchos datos, pero lo realmente importante es saber que vamos a hacer con ellos y de qué manera los vamos a convertir en el conocimiento que necesitamos para pasar de ser un departamento que reacciona ante una necesidad a un departamento que es capaz de anticiparse a una necesidad de futuro.

Bienvenidas sean estas herramientas que nos permitan gestionar nuestros negocios, empresas y personas de una manera más eficiente.

Global Marketing



Juan Merodio
Blogger, Speaker & International
Advisor in Marketing, Management
& Digital Transformation

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

¿Pensaste ayer en cómo puedes hacer crecer tu negocio hoy?

Tras más de 15 años dedicado al Marketing Digital en la empresa decidí unificar y procedimentar mis estrategias y tácticas creando mi método “10 Business Factors”. Con él se ayuda a las empresas a conocer su situación actual y/o proyecto en el entorno digital para aplicar después los 10 factores para hacer que el negocio y sus productos lleguen a tus clientes de la manera más efectiva posible y consigas mejores resultados en tus acciones.

“Incluso aquellos que afirman que no podemos hacer nada para cambiar nuestro destino, miran antes de cruzar la calle”. Esta famosa frase de Stephen Hawking refleja a la perfección el miedo actual de muchas empresas a romper con el status quo, y decidir que cambiando cosas pueden conseguir resultados increíbles, mucho más de lo que nunca imaginaron.

Me gustaría que te hicieras estas preguntas:

- ¿Dónde vas a estar en 5 años?
- ¿Dónde estará tu empresa?
- ¿Sabes cómo tomar ventaja respecto a tu competencia?
- ¿Tienes claro como se mueve el nuevo mundo?
- ¿Dónde estará tu cliente en 5 años?
- ¿Quién será tu nuevo cliente en 5 años?
- ¿Qué estás haciendo para dar respuesta a estas preguntas?

Mi objetivo en este capítulo es ayudarte y poner mi granito de arena, dando respuesta a estas preguntas y contribuir a que tu empresa o proyecto sea exitoso hoy y en los próximos años.

Factor 1: La Web

La web es una parte fundamental de cualquier negocio, y por el contrario muchas empresas no le dan la importancia que merece, sin darse cuenta que es tu casa digital, el lugar donde un usuario puede convertir a cliente.

IMPACTO VISUAL

- Diseño poco atractivo.
- Fotografías, gráficos e iconos desfasados y sin una línea o estilo en común.
- Elementos no alineados y puestos al azar sin una planificación de contenidos.
- El menú principal se descuadra.
- Iconos de redes sociales no integrados.
- Ausencia de "call to action" que inciten al contacto.

LEGIBILIDAD

- La abundancia de información y la jerarquización en cuanto al uso de la tipografía y el color poco trabajada, enfrenta al usuario a un bloque monolítico de contenidos.



NAVEGABILIDAD

- 3 niveles de menú que hacen tedioso llegar a la información final.
- No existe una diferenciación en los diferentes estados del link o botones (reposo, sobre y presionado). El uso de este recurso permite al usuario comprender su recorrido en un golpe de vista.
- La falta de una línea gráfica que diferencie los diversos tipos o áreas de contenido, al mismo tiempo que unifique los que pertenecen a un mismo tema, no contribuye a una fácil navegabilidad.
- No existe una herramienta de búsqueda.

La web es decisiva a la hora de dar confianza a un cliente, puede que pienses que tu producto no se vende online, pero eso no importa, seguramente muchas personas antes de tomar la decisión de compra te busquen en Google y entren en tu web, y si la imagen que transmite y la información no es la adecuada, puede cambiar de opinión.

Por ello siempre piensa en la web como el pilar de tu estrategia

gia de negocio, si las bases no son sólidas, el resto de acciones que realices ya sean online (posicionamiento en buscadores, email marketing, redes sociales...) u offline, no tendrán todos los buenos resultados que podrían tener, por lo que, aunque pueda resultarte extraño, invertir en una web acorde y alineada a las necesidades de tu empresa puede dar un giro radical a las ventas de tu negocio.

Resumiendo, haz la web que tu cliente quisiera encontrar, muy visual, juega con videos cortos, con recomendaciones de clientes y verás como cambian las cosas en la empresa.

Factor 2: Content & Context

Se dice que el contenido es el rey, ¿es cierto? En una parte si, pero no es suficiente para que convierta a negocio, el contenido por si solo se queda “cojo”. Para realmente conseguir cerrar el círculo perfecto debes trabajar el contexto, es decir, crear la atmósfera adecuada para que cuando el contenido llega a un potencial cliente que puede comprar tu producto, el contexto le dé el último empujón para hacerlo, es un punto crítico, y gran parte de las campañas de contenido fracasan por este tema.



Por lo tanto, por un lado tienes que pensar en crear contenido no comercial, contenido que ayude a la persona que podría comprar tu producto, y créeme que si piensas en ello con total humildad y como estrategia a medio-largo plazo, la rentabilidad del contenido es muy elevada a distintos niveles de la empresa.

Lo que si debes ser consciente de que crear contenido no es fácil, requiere de tiempo, esfuerzo, inversión... si fuese fácil todo el mundo lo haría, pero quien decide hacerlo de verdad se da cuenta de todo el potencial y el tiempo que pierde en no empezar antes con ello.

Como resumen: detecta qué información le gustaría conocer a tu potencial cliente y alinéalo con tu producto y/o servicio, y establece canales para hacerle llegar esta información (hablaremos de esto en próximos factores), creando el contexto ideal para que se sienta cómodo, le des confianza y decida comprarte a ti y no a tu competencia.

Factor 3: Digital Media

Tienes la web, el contenido adecuado para enamorar a tus clientes... pero ese contenido no llega solo, y menos en un mundo digital tan atomizado. Por ello debes invertir en medios digitales que te ayuden a poner ese contenido y tu producto delante del cliente que podría comprarlo.

Para ello hay muchos canales, no quiere decir que tengas que usar todos, ya que dependerá de los recursos de los que dispongas, pero si debes valorar en tú caso cuál es más interesante en función del tipo de producto/servicio y del público al que te dirijas.

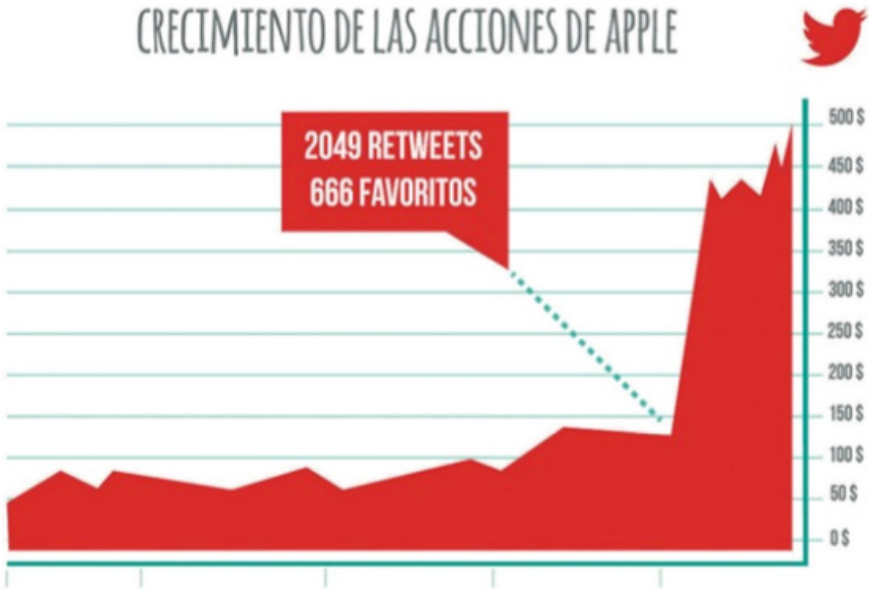
Entre los canales destaco:

- SEO: posicionamiento en buscadores, esta estrategia es excepcional pero funciona a largo plazo, por lo que debes combinarla con otros canales.
- SEM: excepcional canal para que el usuario te encuentre en el momento que te necesita. Los anuncios de pago de Google en sus múltiples variantes te permiten mostrar el contenido que te interesa a la persona adecuada en el momento concreto.
- Email marketing: uno de los canales con mejor ratio de conversión a negocio, eso si, es importante contar con una base de datos de calidad, depurada y trazar muy bien la estrategia a seguir en los emails.
- Publicidad en redes sociales: este canal publicitario es excepcional ya que te permitirá segmentar por gustos, intereses, localización... y muchos parámetros más. Puedes apoyarte en los anuncios de Facebook Ads, Twitter Ads, YouTube Ads y LinkedIn Ads.
- Web Chat: esta herramienta a nivel de mejora de la comunicación con los clientes y potenciales y como herramienta de generadora de negocio directo es indiscutible. Su integración en la web mejora radicalmente el contexto favoreciéndolo para el cierre de la venta.

En resumen, valora qué inversión anual puedes hacer en medios digitales y se flexible, ya que normalmente no se encuentra el camino adecuado a la primera, pero no desesperes y sigue testando que acabarás encontrando tu camino al éxito.

Factor 4: Social Media

Los medios sociales son el nexo de unión entre tu marca y tus clientes, sin usuarios no habría empresa. Por ello debes ser consciente del potencial de las redes sociales.



Son un excelente canal de comunicación con clientes, de atención al cliente, que te permiten por un lado estar más cerca de ellos, con el consiguiente beneficio en imagen, y por otro lado reducir los costes de canales de atención al cliente, pudiendo crear canales independientes en redes sociales que te ofrecerán un coste de resolución de incidencias menor.

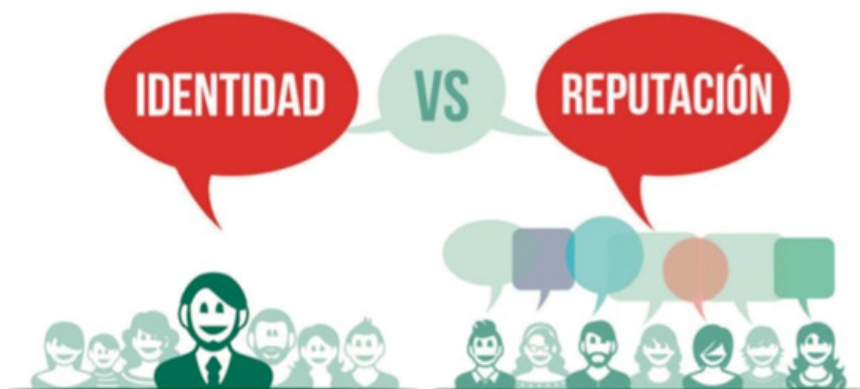
Otro de los grandes beneficios que las redes sociales pueden aportar a tu empresa, es la captación de leads (datos de potenciales clientes), ya que usando técnicas de creación de contenido y redireccionamiento hacia tu web o una landing page, puedes conseguir captar datos de usuarios interesados

en tus productos/servicios con los que luego hacer una labor comercial ya sea por email, teléfono u otros canales, y todo con unos costes de captación inferiores a otros canales.

En resumen, las redes sociales son un canal que te ayudará a llegar a tus clientes y poder convertir esa llegada en conocimiento de tus clientes y ventas.

Factor 5: Reputation

Podemos definir la reputación como la opinión, idea o concepto que la gente tiene sobre una persona o una cosa, y la realidad es que la reputación de una empresa es la suma de medios offline y online, y donde el online cada vez tiene un peso mayor.



Gestionar la reputación de tu empresa es un trabajo que debe planificarse e invertir en él, ya que debes trabajar por crear la reputación que tú quieres crear y no dejar que los usuarios la creen por ti, porque eso puede generar una falsa impresión de tu empresa y volverse en tu contra.

Muchas empresas actúan en temas de reputación en el momento en que tienen una crisis, en lugar de planificar y trabajar por adelantado para evitarla, y en caso de que suceda tener los protocolos oportunos de actuación definidos para poder solucionarla lo antes posible.

En resumen, recuerda que la reputación puede ser tu mejor aliado para generar más ventas o convertirse en tu mayor freno, en la tormenta perfecta, y solo depende de ti escoger en que lado quieres estar.

Factor 6: Big Data Marketing

Últimamente el término Big Data se oye por todos lados, pero cuando realmente analizas cuántas empresas lo usan de verdad y eficientemente son muy pocas.

Los datos son el activo más importante que tiene una empresa, y bien usados y gestionados pueden hacer crecer exponencialmente tu negocio. Para ello piensa siempre de menos a más, es decir, busca los mínimos datos que puedes obtener de tus clientes y del contexto, crear un procedimiento para captarlos, almacenarlos, analizarlos y con ellos convertirlos a insights, y poder tomar decisiones estratégicas.

Realmente el Big Data Marketing es la aplicación al marketing de los datos, ya sean provenientes del mundo online y offline, y su buen uso marcará un antes y un después en los resultados de tus acciones, ya que los datos te indicarán qué caminos debes seguir para no tener un “accidente empresarial”.

En resumen, Big Data significa Big Euros. Tus clientes son tus datos.

Factor 7: Influence marketing

Influencers.... Un nuevo perfil de personas que pueden ser tu mejor aliado o tu peor pesadilla, todo depende de cómo lo planifiques.



Los influencers no son solo las grandes estrellas con millones de seguidores en sus redes sociales, eso es la macro-influencia, pero debes pensar también en términos de micro-influencia, es decir, localizar y colaborar con aquellos usuarios que sin tener miles de seguidores puede ayudarte a crear una estrategia de posicionamiento de tu marca muy potente, a un coste menor y con una alta credibilidad.

Piensa que la credibilidad aumenta con la cercanía de los usuarios, por lo que trabajar en primera fase sobre la micro-influencia te ayudará a generar una red de difusión más potente de lo que nunca imaginaste.

En resumen, debes funcionar como lo hace un cerebro y convertir a los usuarios en neuronas y establecer conexiones entre ellas.

Factor 8: Mobile

El mundo es móvil, cada vez usamos más tiempo dispositivos como smartphones o tablets, pero cuando realizamos nuestras estrategias no las asentamos en procesos adaptados a estos dispositivos.



A lo que me refiero es que muchas de las estrategias online y offline que se crean fracasan o no tienen todos los buenos resultados que podrían tener por una incoherencia en la planificación.

Un gran ejemplo es el uso de las redes sociales como Facebook, donde dos tercios de los usuarios de Facebook acceden desde dispositivos móviles, invertimos en una campaña para captar clientes interesados en nuestros productos y les llevamos a nuestra web a que se registren o informe, pero esa web no está correctamente adaptada a dispositivos móviles. ¿Qué es lo que sucede? Que los ratios de conversión descienden drásticamente por falta de coherencia en el proceso de la campaña.

En resumen, el móvil es como la maleta de un viajero, va con él a todas partes.

Factor 9: Business Leadership

El liderazgo es algo importantísimo para que una empresa tenga éxito, y no se consigue con órdenes sino inspirando a la gente que trabaja contigo.

Steve Jobs dijo una frase que me marcó: “No tiene sentido contratar a personas inteligentes y después decirles lo que tienen que hacer. Nosotros contratamos a personas inteligentes para que nos digan qué tenemos que hacer”.

¿Cuántas empresas realmente aplican esta filosofía? La verdad que muy pocas, pero un pequeño cambio en temas de management y liderazgo como éste, hará que nuestra empresa crezca potencialmente y mejore radicalmente sus resultados.

En resumen, piensa en términos de equipo y siempre intenta rodearte de gente que complemente tus carencias, ya que no se puede ser excelente en todo, y bajo esta premisa crea protocolos internos en tu empresa que fomenten la creatividad, la inteligencia colectiva y la innovación.

Factor 10: Geomarketing 2.0

Llegamos al último de los factores pero no por ello menos importante. El geomarketing 2.0 es una disciplina que a día de hoy muy pocas empresas aprovechan todo lo que se puede.



El uso de estas acciones combinadas con datos, contenidos, redes sociales... te ayudará a saber dónde estamos y a dónde queremos ir, y unir el mundo online y offline mediante la combinación exitosa de datos que te ayudarán en las tomas de decisiones.

En resumen, los mapas son necesarios para saber dónde estamos y cómo llegar a un destino, por lo que crea tu propio mapa de la empresa para encontrar a tus clientes y llegar a ellos.

¿Por qué unas empresas son exitosas y otras no?

Cuál es la respuesta que darías a esta pregunta: ¿por qué unas empresas tienen éxito y otras no? ¿Depende solo de la suerte?

En mi opinión una gran parte de la suerte se busca, y para mí significa estar preparado en el momento que te llega la oportunidad, para poder aprovecharla.

Esta preparación depende de estar al día y sobre todo, replantearse y cuestionarse todo lo que hacer en la empresa. Ya lo decía Peter Drucker...

“El verdadero peligro en tiempos de turbulencia no es la turbulencia en sí, sino actuar con la lógica de ayer.”

Digital Sales



Miguel Valdivieso
Experto en Transformación Digital
de Redes Comerciales

[linkedin.com/in/miguelvaldivieso](https://www.linkedin.com/in/miguelvaldivieso)

Transformación Digital Comercial - Contexto de Negocio

A estas alturas, no cabe cuestionarse el calado que el impacto de la transformación digital implica o no en los negocios. Pero aun así, merece la pena recordar los drivers del cambio que nos han traído hasta aquí.

No cabe duda que la tecnología se perfila como el principal elemento impulsor de cambio, pero una tecnología vista desde la perspectiva de cliente, una tecnología que ha enriquecido la experiencia de usuario en todas sus dimensiones y cuya consecuencia ha sido la difuminación de los ámbitos de competencia. **Las expectativas de servicio ya no sólo se miden por las del sector.** Esto implica que uno de los principales cambios de las dinámicas de negocio ya no sea el foco en el cliente, el customer centricity, que también, sino que venga derivado del **customer leadership**, implicando un liderazgo activo del cliente, tanto en el ejercicio de la demanda o las expectativas sobre la misma.

La tecnología también ha supuesto el desarrollo de modelos de negocio apalancados en el aprovechamiento de la información (**big data & IoT**) a unos costes impensables (**cloud**) que han posibilitado la aparición de nuevos agentes, nuevos competidores con un claim de negocio tan simple como eficaz; mejor servicio a menores costes. Es lo que tiene no tener un pasado, bueno si, un pasado de cliente con muchas lecciones aprendidas.

Podríamos hablar también de las posibilidades de creación de nuevos productos y servicios dirigidos a colmar las expectativas de este cliente que ahora se siente y es el verdadero rey, aunque más bien se parece a un dictador que ha arrebatado por la mano a ese pseudo monarca habilitado por las compa-

ñas. Pero sería perder el tiempo y no centrarnos en lo que realmente es relevante y diferencial y es que **las empresas necesitan seguir vendiendo** para vivir y que las interacciones comerciales en las que todavía media nuestro equipo comercial no sólo distan de ser perfectas, sino que la brecha se ha abierto significativamente más. El verdadero problema al que nos enfrentamos no es nuevo; **el desconocimiento “agudo” del cliente**, sólo que ahora se ve agravado por dos elementos nuevos; en primer lugar, **la falta de información ya no es excusa** y en segundo lugar, **que si no lo aprovechas, va a venir un tercero, un player nuevo en el sector cuyo modelo de negocio aproveche esa debilidad.**

Cabe también acotar el marco de la transformación digital de las ventas, la disponibilidad de información de la que se dispone ahora delimita dos grandes áreas de trabajo en función del valor del producto o servicio y de la complejidad de su comercialización. Hay productos que, dada la necesidad expresada por el usuario en su búsqueda y el conocimiento o complejidad del mismo, se venden solos, territorio más que abonado para un **marketing digital** cada vez más eficiente y certero. Sin embargo, sigue habiendo otros productos o servicios cuya venta es inducible, en los que la prescripción, la confianza, el momento juegan una baza clave en la adquisición, bien, es en estos últimos donde la transformación digital ha acuñado el término de **venta social**, entendiéndola como el **aprovechamiento de la información existente en redes para desarrollar una reputación relevante para la generación de ingresos.**

Tras este término de apariencia tan soft, hablamos de una **metodología de venta** que puede contribuir a un **incremento de un 23% de las ventas en un 74% del colectivo comercial.** Lo suficientemente interesante como para plantearse profundizar un poco más en ello. El eterno debate sobre si un vendedor se

hace o se nace se encuentra en la esencia misma de la actividad comercial, esta es una de las principales diferencias con respecto a un enfoque comercial tradicional y es que la venta social descansa en una **sistemática comercial** apoyada por un **modelo de competencia digitales para la comercialización** que se pueden desarrollar y monitorizar en cualquier equipo comercial.

Sistemática de Ventas Digital

El objeto de una Sistemática de Ventas digital pone su foco en dos momentos clave de la venta que se suceden en los momentos previos a la misma. Dicho de otra manera coloquial, llegar al momento de compra con los deberes hechos.

La sistemática de venta digital radica por tanto en la fase de preventa, en la inducción a la compra ya sea por la generación de una consciencia de necesidad / producto o por la mejora del posicionamiento ante una decisión ya tomada.

En cualquiera de los casos la clave radica en la capacidad de influencia del equipo comercial y en el origen de todo, la capacidad del mismo para explotar de manera dirigida la información disponible del cliente o potencial.

Desde el punto de vista de proceso se pueden esbozar los siguientes pasos:



1. Análisis Activos comerciales

La esencia misma de la venta digital radica en el uso adecuado de la información disponible del cliente, llamémoslo Big Data, o información a secas. Y para ello se requiere un acercamiento de clúster de cliente de la cartera. Una micro segmentación de clientes actuales o potenciales que nos permita definir las líneas de construcción del insight comercial.

El diseño de clústeres depende en gran medida de las características cualitativas de la cartera; estilo de vida, profesional, intereses, ciclo vital. Vigilando sobre todo el potencial y la homogeneidad entre ellos.



Descriptor: “Varón 35 a 55”

Perfil Personal

Perfil Profesional

Perfil Económico

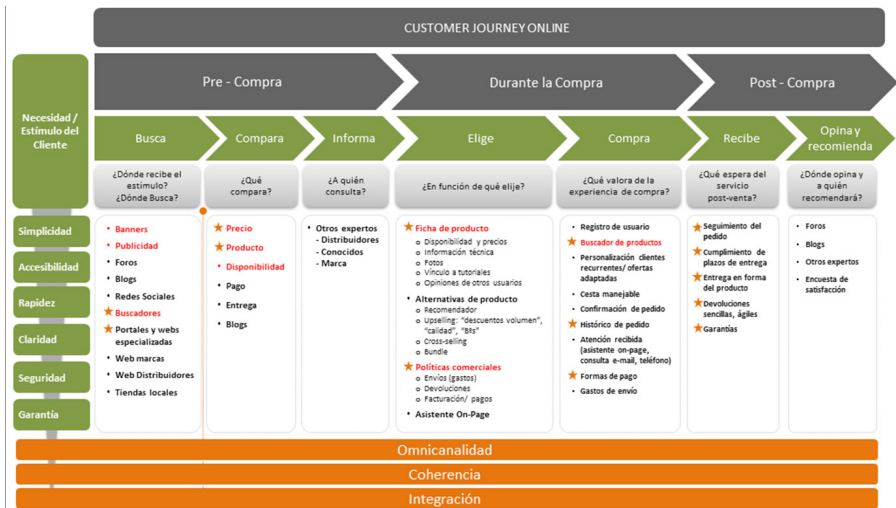
Potencial de Negocio

La etapa de Análisis de Activos Comerciales concluye con la definición lo más detallada posible de cuantos perfiles de cliente sean necesarios para clasificar la cartera. Cabe también valorar hacer un ranking de perfiles en función del valor de cliente esperado.

2. Customer Experience Activos comerciales

Una vez perfilados los Activos Comerciales de la cartera o potenciales arranca la definición de nuestra propuesta de valor.

Hay infinidad de acercamientos a la metodología de diseño del Customer Journey, cuanto más sencilla, mejor, pero con método y constancia. El Customer Journey es una aproximación viva a cómo nuestros servicios satisfacen determinadas necesidades de cliente. Es una orientación para explorar, testar y mejorar de manera continua.



Y aunque no toca hablar de lo efectiva que una dinámica de colaboración puede resultar tanto en la fase de creación como en la de mantenimiento tanto de los perfiles como de los Customer Journeys definidos, no podemos no mencionarla, la efectividad de estas fases se ve multiplicada en x5 introduciendo dinámicas sistemáticas de colaboración y cocreación en este punto.

3. Insight Comercial

La fase de Insight Comercial es la clave de la metodología de Comercialización Digital. La expansión del conocimiento del cliente basado en la exploración de información de relevancia ligado al perfil de Activo Comercial y su Customer Journey.

En esta etapa no cabe más que contar con herramientas que facilitan la labor de construcción del Insight Comercial. Una de las más útiles en el marco de los servicios es LinkedIn Sales Navigator que te permite hacer seguimiento de la actividad profesional tanto de un rango de potenciales como de las organizaciones para las cuales trabajan sin necesidad de tener ningún tipo de vínculo formal. Otra de las funcionalidades interesantes que te facilita esta aplicación es el trabajo de referenciación a través del “Team Link” por el cual te abre opciones alternativas de llegar a tus contactos objetivo a través de otros miembros de la organización. Adicionalmente, una vez definido el perfil de tus targets, te irá alimentando de nuevos perfiles que puedas o no monitorizar.

Si una licencia de Sales Navigator se te queda lejos del presupuesto, siempre hay otras vías que, aunque requieren una conexión de 1er tier con el target y una mayor dedicación también te permiten monitorizar sus intereses tanto en perfiles personales como su actividad en grupos.

Fuera de la red profesional de LinkedIn, la monitorización de la actividad de targets en otras redes sociales como Twitter, Facebook, Instagram y Pinterest ofrecen la identificación de intereses personales / profesionales de gran valor para la construcción de un “pitch” comercial u oferta personalizada.

Hay una serie de plugins de gran valor para poder conocer dónde y que hacen tus clientes o potenciales en las diferentes redes de manera integrada como Rapportive o Conectifier.

Evidentemente, toda esta actividad de seguimiento requiere de una constancia en la alimentación del CRM u otra herramienta de información de clientes que sea de aplicación entre el Equipo Comercial, desde el plugin de Outlook u otras versiones open CRM como SugarCRM, Odoo o Zoho.

4. iMarketing (marketing del individuo)

En paralelo con la actividad de investigación hay un trabajo de posicionamiento personal/profesional que gana una relevancia vital. Una actividad continuada de construcción de una huella social en torno al Perfil de los Activos Comerciales definidos dirigida a construir una imagen profesional de relevancia.

En este sentido siempre hay que hablar de una línea de marketing individual y compatible con el posicionamiento corporativo. Una línea en la que el contenido es primordial. Mencionar las diferencias existentes entre actividad y relevancia. Por actividad podríamos referirnos a la reutilización de determinados contenidos de terceros si bien por relevancia hablaríamos de la aportación de valor y opinión a través de contenidos propios o el seguimiento de una determinada línea editorial apoyada en contenidos de terceros.

Hay muchas vías para la creación de una estrategia de iMarketing, desde el blogging tradicional, al uso de los espacios de LinkedIn o la dinamización de contenidos a través del resto de redes sociales.

La clave, como en otras muchas actividades en la actividad profesional, es la continuidad. No puedo no recomendarte que antes de arrancar una estrategia de posicionamiento cuentes con una buena reserva de contenidos salvo que no dispongas de un servicio de marketing centralizado que te provea de contenidos.

5. Digital Customer Relationship

Has investigado un potencial, has desplegado una estrategia de branding y el siguiente paso no es otro que la construcción de la relación de confianza con tu cliente, si bien en este caso el desarrollo de la misma descansa en explotar adecuadamente los servicios de mensajería disponibles más que el cara a cara tradicional. Crees que no te posibilita el mismo nivel de interrelación que antes, bueno, todo llega a su momento. La principal diferencia en el desarrollo de potenciales relaciones comerciales radica en que cada vez más estas se sustentan en el valor previo a la interacción personal, tendencia que se irá incrementando con el acceso a las posiciones de compra de la tan nombrada generación millennial.

Si hay una clave en el desarrollo de relaciones digitales con clientes es la generosidad y la “etiqueta digital”. Por poner una referencia se podría hablar de una relación 4:1 entre el contenido de valor y el contenido comercial, de otra manera te encuentras condenado a la carpeta de no leídos o spam de tu interlocutor. No olvides las reglas básicas de etiqueta o comunicación virtual. El desarrollo de una relación digital carece de los elementos personales que posibilitan interpretar los contenidos y la redacción, las llamadas a la acción y los tiempos tienen una dimensión diferente en este medio.

6. Digital Sales

Te han solicitado una propuesta comercial, te encuentras ante una potencial venta, te han sugerido que no es necesario una reunión o visita para revisarla, ¿nervioso? Esta situación es cada vez más frecuente y lo será cada vez más. Llegado a este punto lo más relevante ha debido suceder ya por el camino. El Perfilado de Activos te permite tener una oferta específica

para ese cliente, conoces y has explorado toda la información disponible de tu cliente, organización y su necesidad. Igualmente, tu potencial cliente te ve como un profesional relevante para la resolución de sus problemas. ¡Enhorabuena! Habrás conseguido alejar el fantasma del precio. Sin embargo, incluso en este momento hay pautas que seguir; la confirmación del alcance de tu propuesta de servicios o funcionalidades de producto, la modulación de la oferta para negociar alcance y no precios, la identificación (previa) de otras figuras relevantes en la toma de decisiones y su seguimiento.

El control del área de juego virtual posibilita tener visión de lo que sucede, no garantiza el éxito porque este es un cumulo de actividades acertadas en todo el proceso, pero si el poder influir desde una perspectiva de 360° en la toma de decisiones.

Habilidades de Comercialización Digital

Cualquier sistemática, cualquier herramienta, cualquier modelo nace destinado al fracaso sin un modelo de competencias que lo soporte, tanto desde el punto de vista de habilidades como desde la perspectiva cultural. Con un especial foco en este último punto.

Podríamos enumerar un interesante listado de habilidades, pero por centrarnos en las más específicas para la aplicación con éxito de la sistemática de digital selling. Destacaría las siguientes:



1. Social Listening

Aunque podríamos referirnos a ello como el principal problema de las redes comerciales es el desconocimiento del cliente, motivado no por la falta de escucha, sino como consecuencia de escasa capacidad de hacer preguntas relevantes al cliente (68.5% de los comerciales no realizan preguntas de manera sistemática a sus clientes).

Si no fuera porque un 50% de los comerciales responsabilizaran de sus problemas en llegar a cliente por el desconocimiento del mismo, este pequeño defecto, no sería un problema importante. Tanto o más si el 89% de los clientes abiertamente valoramos la personalización del mensaje como una de las claves de compra, incluso por encima del tan argumentado precio (30% del factor de compra).

La clave del social listening no está en las preguntas, al menos no en primera instancia, sino en desarrollar la capacidad de escucha y comprensión de la situación del cliente desde una visión de medio/largo plazo que posibilite la elaboración de un perfil vital, de intereses y consecuentemente de necesidades y contar con herramientas que faciliten esta tarea, ya sean corporativas o de uso libre.

2. Customer Experience

Llevamos un tiempo en el que se utiliza el termino experience para casi todo. Desde el punto de vista del social selling nos quedamos con 3 grandes aspectos:

a) Entender que hay algo más allá de la interacción comercial con un cliente. Esto ya es un gran paso, los clientes llegan a nosotros (y a otros players) por algo. Reaccionan al despliegue del proceso de conocimiento y compra y como no, el proceso de superar expectativas continuas a posteriori.

b) Ser consciente de la experiencia que nos hace diferentes y que queremos que nuestro cliente desarrolle a partir de los sucesivos contactos que despleguemos.

c) El seguimiento cercano de aquellos momentos identificados como relevantes en el Customer Journey del cliente.

Parece sencillo, ¿no? Sin embargo, en ambos aspectos hay una serie de componentes que marcan la diferencia. En primer lugar, no vale con asumir el diseño de experiencia cliente que la organización define en global, cada miembro del equipo comercial debe interiorizarla y ser capaz de hacer el ejercicio de traslación a su entorno y a sus clientes. La experiencia de cliente no es algo que se replica, es algo que se vive y sin ese ejercicio de interiorización se quedan en palabras huecas.

Otro de los elementos relacionados con la Experiencia de Cliente es el Customer Journey, los momentos de la verdad del cliente, aquellos momentos vitales en los que cualquiera de los que pretendemos dar servicio tenemos que estar para ganar la confianza, desarrollar la relación y sobre todo, conocer al cliente. Igualmente, mostrar interés, genuino interés no se trata de una pose, esta actitud parte del convencimiento, tanto de lo importante que resulta para nuestro trabajo como de lo importante que es en sí mismo.

3. Posicionamiento Profesional

Uno de los grandes cambios de enfoque del Digital Selling con respecto a la venta tradicional radica en el momento en que esta se produce y su influencia.

Tanto si el cliente/potencial es consciente de la necesidad como si esta debe ser inducida, este está expuesto a muchos más estímulos que en el pasado, conoce, se informa (en 4 de cada 5 compras el consumidor actual ha realizado con cierta profundidad un ejercicio de investigación y análisis de mercado (RO) es referenciado y la facilidad de contacto hace que ante cualquier duda pueda llegar con facilidad a información de primera mano sobre las bondades, utilidades o calidad del servicio. Las habilidades de Posicionamiento Profesional persiguen facilitar que nuestro equipo comercial sea capaz de construir un perfil profesional lo de relevancia para el objeto de venta como para el segmento de clientes a los que nos dirigimos. La relevancia en este punto es esencial en tanto que determina no solo la confianza de nuestro discurso, sino el impulso del cliente en profundizar en la comparativa de nuestra oferta.

En la creación del Posicionamiento Profesional intervienen dos grandes líneas:

Presencia

Que requiere un conocimiento de la red y de las características necesarias para construir un perfil profesional relevante (no es lo mismo LinkedIn, que Google+, Facebook, Instagram, etc.) Igualmente, la presencia cuenta con dimensiones de valor más allá del propio perfil profesional, la participación debe ser activa y como mínimo debe incluir los grupos en los que debes estar y participar y que tipo de contactos son los que debes alcanzar o seguir (en los últimos meses diferentes redes han lanzado la opción “follow” que te permite seguir a tus potenciales sin necesidad de un contacto formal)

El caso de LinkedIn, por ejemplo, no basta con contar con un perfil profesional que claramente refleje la oferta de valor a tu cliente, sino también la pertenencia a unos u otros grupos y la red de contactos de relevancia para tu cliente.

Investigación

Estar en la red adecuada sin analizar la información que moviliza es sólo parte de la ecuación. La red profesional en la que te encuentres moviliza información importante no sólo para una gestión reactiva del cliente sino también para la generación proactiva de oportunidades. Estar en la red adecuada significa estar cerca de tu cliente, de lo que piensa, de lo que le gusta de lo que sucede en su entorno profesional, de hacia dónde se dirige su negocio u organización. La adecuada explotación de esta información es la que da fondo a toda la estrategia de digital selling posibilitando la confección de una propuesta de valor en el momento adecuado de influencia.

El Posicionamiento Profesional sobra decir que no puede ser estático. Una estrategia de Posicionamiento debe contemplar un Plan Anual de Huella Digital y desarrollar las vías de posicionamiento con un horizonte trimestral. Es más, debe ser continuo y que realmente genere una presencia adecuada. En

este último punto, cada red cuenta con unos algoritmos que determinan la mayor o menor presencia de nuestros esfuerzos de posicionamiento, independientemente de cada una de ellas, una adecuada cadencia implica del orden de 1 a 2 postings diarios y siempre en el horizonte temporal de interés de nuestros potenciales.

4. Marketing Social

La dimensión de Marketing social hace referencia a dotar al equipo comercial de las habilidades (posting, storytelling, marketing online) para ejecutar planes de Posicionamiento Profesional.

Las habilidades de Marketing Social se dividen fundamentalmente en dos:

1) I&D

Que cubre la investigación y rastreo de fuentes de valor para el posicionamiento profesional. En este punto cabe hablar de la relevancia que el desarrollo de una estrategia colaborativa entre el equipo comercial o la existencia de un área de marketing de negocio que provea de contenidos de valor tiene para la eficiencia de las ventas. Contar con un clipping de valor (es decir, no solo limitado al cliente) por área de interés, producto, sector o cliente en caso de grandes cuentas marca no solo la diferencia sino incluso la continuidad o no de la estrategia de posicionamiento.

2) Copy

Que aborda la explotación de valor de las fuentes o la elaboración de posting personal.

Los grandes números nos hablan del valor de la primera estrategia (10% de los profesionales crean contenido vs 30% que lo mueve, el resto (60%) simplemente mira)

5. Digital Customer Relationship (DCR)

Las relaciones, y más en función del tipo de colectivo del que estemos hablando, han cambiado. Las reglas de comunicación, de contacto, de contenido han cambiado. En esencia no tanta alteración, al menos sobre la teoría. Lo que se pone de manifiesto en la construcción de una relación de valor con el cliente sobre un canal digital es la relevancia. Relevancia entendida como la explotación adecuada de la oportunidad; momento, mensaje y contenido. Y un paso antes, relevancia en el uso de la información disponible del cliente y solicitud de información de valor para la construcción del Activo Comercial.

Entre medias, me gustaría apuntar un concepto que es necesario desarrollar para el éxito de una relación online bien llevada; una nueva etiqueta de comunicación adaptada a los nuevos canales de mensajería y contenidos.

6. Herramientas

Si hay algo en lo que se caracteriza este momentum es en el uso intensivo de tecnología desde un punto de vista de productividad y relación. Como en otras muchas dimensiones del día a día, suele haber una gran distancia entre las herramientas puesta a disposición desde un punto de vista personal y las facilitadas corporativamente. Estas últimas forman parte del ecosistema digital de cada organización, pero desde un punto de vista de mínimos, no hay excusa para no dominar desde un punto de vista personal/usuario las siguientes aplicaciones:

- **Relación;** LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram, Google+, instagram
- **Productividad:** LinkedIn Sales Navigator, Evernote, Google News, Paper.li, curationSoft, Hootsuite, #tagboard

7. Gestión del Cambio Digital

Si hay algo que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso de la implantación de cualquier iniciativa es el conocimiento y gestión de los plazos, de los riesgos y de las actividades a realizar para superarlos.

En este sentido y en el contexto de cambio digital hay que gestionar 3 grandes dimensiones:

- **La Individual** y quizás la más sencilla siempre que parte de uno mismo. En despliegues organizativos, reza lo contrario. Como en cualquier proyecto de gestión de cambio hay una máxima que debe imperar que es la generación de una concienciación de la necesidad/oportunidad de la adopción de nuevas dinámicas de trabajo. En este sentido, el gran error parte de asumir que el nuevo discurso es abrazado sin ningún tipo de cuestión por los equipos o pretender conseguir un cambio sin ningún tipo ajuste en los sistemas satélites de gestión (prioridades de negocio, procesos, KPIS, Incentivos, capacitación)
- **La del Equipo**, la de liderar un proceso de cambio, ejemplificándolo e impulsando su adopción en los equipos de trabajo. Esta línea de trabajo no es de las más fáciles, las claves desde radican en haber superado con éxito el proceso de cambio personal y ser un ejemplo (al menos haber dado los primeros pasos). Entender el proceso de cambio natural de un tercero ante la adopción del cambio y la constancia en el mensaje y el seguimiento de su implantación.
- **La del Cliente**, en la que trabajar el cambio de modelo de relación con un cliente actual. Hay diferentes alternativas, pero desde luego, la principal pasa por la voluntariedad de la adopción del nuevo modelo de relación de manera ar-

gumentada y ponderada en función del valor que el propio cliente le otorgue, parece una perogrullada, pero la promesa del servicio que hacemos en este momento de la relación determinará el nivel de expectativas a superar y no, no se olvida.

Comunicación efectiva en entornos digitales



Álvaro Merino
Experto en liderazgo deportivo y
empresarial. Speaker internacional.

AlvaroMerino.com

La comunicación eficaz como clave para el desarrollo de personas y organizaciones en el entorno digital.

El espacio digital

Dato 1:

El número total de líneas móviles registró a finales de 2015 la misma cifra que habitantes tiene el mundo al alcanzar los **7.300 millones de suscripciones**, 68 millones más que en el último trimestre de 2014, según recoge el último informe 'Mobility Report' de Ericsson.

El estudio señala que la cifra global de suscripciones móviles **se incrementa alrededor de un 3% cada año**, siendo India el país que registró el mayor aumento en el último trimestre de 2015 (21 millones más), seguido de China (6 millones) y Estados Unidos (5 millones).

Dato 2:

El número de usuarios de Internet se ha triplicado desde el año 2005 hasta la fecha, según un estudio del Banco Mundial en un informe sobre el desarrollo digital a nivel mundial.

Y si bien todavía **hay 4.000 millones de personas que no cuentan con acceso a la red en la actualidad**, con el riesgo que ello supone de añadir una nueva forma de desigualdad a las ya existentes (como que el 20% de la población mundial no sabe leer ni escribir), es cierto que ambos datos nos indican una rápida extensión de las tecnologías digitales y de las posibilidades que este escenario ofrece a personas y organizaciones. El mundo va camino de convertirse en una gran red social, gracias a la hiperconectividad que permiten estas tecnologías.

Según el antropólogo Robin Dunbar los humanos actuales so-

mos capaces de relacionarnos de manera estable con aproximadamente 150 individuos. Esto ha sido comprobado teniendo en cuenta el tamaño de las poblaciones prehistóricas, la cantidad de soldados de las unidades militares romanas o la cantidad de académicos que puede trabajar adecuadamente en un mismo tema.

Ahora bien, con las redes sociales podemos conectarnos con nuestros amigos (150), con los amigos de nuestros amigos (150) y con los amigos de los amigos de nuestros amigos (150): tres millones de conexiones potenciales por parte de una sola persona. Es verdad que este escenario comunicativo ofrece unas posibilidades maravillosas a las personas y organizaciones para mejorar. Por ejemplo, propicia la generación de conocimiento colectivo y nuevas dinámicas de aprendizaje. Permite nuevas maneras de trabajar y ofrece espacios de relación e intercambio abiertos y flexibles que promueven la innovación.

Por eso no es extraño que el mantra de moda sea el de la transformación digital. Todos tenemos que hacernos digitales y cuanto más mejor. O somos digitales o no somos...

Pero el espacio digital, por ejemplo, no ha creado la comunicación, más allá de que la acelere y la globalice, de la misma forma que Facebook no ha inventado la amistad, el chismorreo o la alegría de ver fotos de familia. Las emociones que mueven al ser humano: amor, miedo, rabia, confianza, etc. son las mismas de siempre y van a seguir siendo las mismas dentro de mil años.

En esta línea, comunicarse es una necesidad humana, más allá del encuentro que proporcionan las herramientas del entorno digital.

La palabra comunicar procede del latín *comunicare*, que significa compartir, poner en común o participar en algo. Y esa pulsión humana ha estado ahí desde siempre: pictografía, señales

de humo, correo postal, telégrafo, teléfono...y también correo electrónico, videollamada, Whatsapp, Facebook o Instagram. Herramientas todas ellas que no se diferencian en lo esencial.

Por eso en este artículo huimos de la euforia de los gurús del totalitarismo digital, y situamos al ser humano y sus creaciones (como las organizaciones empresariales) en el centro del proceso, como un ser que aspira a seguir ejerciendo su libertad (aunque esto pueda parecer una ficción en el mundo que vivimos, según el filósofo Buyung-Chul Han).

Como dice Jorge Drexler en su canción *Mi guitarra y vos*:

La máquina la hace el hombre...

Y es lo que el hombre hace con ella.

En definitiva, básicamente, los retos de las organizaciones y las personas siguen siendo los mismos. Solo que ahora con la singularidad de que nos movemos en un entorno digital que parece imponerse.

Las organizaciones siguen necesitando conocer y escuchar en profundidad a sus clientes para poder mejorar su experiencia, ofreciéndoles aquello que mejor se ajuste a sus necesidades, y también a sus empleados para propiciar un entorno inspirador en el que puedan dar lo mejor de sí mismos. Las personas de a pie seguimos necesitando compartir, colaborar, aprender con otros o sencillamente sentirnos acompañados.

En nuestra opinión, el marco saludable sería que las personas y las organizaciones fuesen capaces, conscientemente y con sentido crítico, de comunicarse efectivamente en el entorno digital, sin caer ni en la omnipresencia y la tiranía de la respuesta inmediata, ni en la barbarie de los datos elevados a dogma de fe. Comunicarse eficazmente en el entorno digital sí, pero teniendo claro que en última instancia los objetivos

siguen siendo los mismos: conocer, escuchar, compartir, colaborar...

Así, este artículo intentará ofrecer pistas para ayudar a personas y organizaciones a seguir comunicándose de manera efectiva también en un entorno digital, siempre bajo el prisma de que, en definitiva, el ser humano sigue siendo el ser humano y lleva comunicándose desde siempre.

Porque olvidar esta premisa, y olvidarla resulta fácil inmersos como estamos en un discurso de entusiasmo digital pseudoprotético, significaría renunciar a la esencia de lo que somos como especie y vivir de espaldas a nosotros mismos, abrumados por el estrés digital. Seamos siempre, pase lo que pase, humanos.

El papel de la comunicación en la transformación digital de las organizaciones

Como hemos comentado anteriormente el mantra social de moda, particularmente en el ámbito de las organizaciones, es la transformación digital. Parece como si la transformación digital fuese la solución para todo, el moderno bálsamo de Fiebrabrás. Según el Barómetro de Talento y Cultura Digital en su edición del cuarto trimestre del 2015, el 81,20% de las empresas españolas consultadas aseguran que están inmersas o han realizado un proceso de digitalización más o menos profundo, y que de las firmas que aún no han puesto en marcha este proceso, el 82,6% cree que sería necesario hacerlo.

Aunque, como señala el informe Siemens la digitalización sigue siendo una revolución pendiente en España porque, si bien todas las empresas españolas aseguran que tienen acceso a internet y tres cuartas partes cuentan con su propia web, en realidad, solo una minoría de organizaciones utiliza procesos digitales avanzados (por ejemplo, solo un 35% ERP: sistemas de planificación de recursos empresariales, y un 27% CRM: gestión de relación con clientes).

Y esto es así porque un proceso organizacional de estas características no es tan sencillo. No se trata solo de incorporar masivamente la tecnología de vanguardia. Una transformación digital profunda pasa por un cambio cultural, un cambio de enfoque, aunque tampoco debemos olvidar que la tecnología es imprescindible. En este sentido, Guy Reid, Director Business Development de Íncipy Madrid, plantea que los pilares clave para la transformación digital en las organizaciones son:

- **Visión y liderazgo:** la alta dirección debe impulsar el **cambio de cultura** trabajando en equipo, para apostar por el tema digital como clave de negocio y aprovechar el potencial del análisis del **big data** para la toma de decisiones estratégicas.
- **Personas y Procesos:** poniendo al **empleado** en el centro de la organización para involucrarlo y empoderarlo con formación, nuevas herramientas de trabajo en red y utilizando nuevas fórmulas de captación de talento en los entornos **digitales**.
- **Experiencia Cliente:** poniendo al cliente en el centro de toda la estrategia de la empresa y utilizando los canales digitales para potenciar la escucha, la conversación, la relación y el *engagement*.
- **Modelos de Negocio:** para identificar, globalizar, innovar, expandir y crear nuevas oportunidades de negocio gracias a los nuevos escenarios digitales.

Ahora bien, transformación digital, ¿para qué? ¿Para abrir mercados y vender más? ¿Para no desaparecer? ¿Para mejorar la imagen de marca? ¿Para adaptarse a las nuevas tecnologías dis-

ruptivas que afectan al comportamiento de clientes y empleados? ¿Cuál debería ser el motor ilusionante que diese sentido a los procesos de transformación digital?

En nuestra opinión el sentido último de la transformación digital es mejorar la comunicación con los clientes y empleados, tal y como hemos anticipado en la introducción. Todos los demás objetivos se cumplen como consecuencia de hacer los deberes en estas dos aspiraciones esenciales.

No podemos perder de vista, por tanto, que la comunicación eficaz tanto con nuestros clientes como con nuestros empleados, sigue siendo como siempre ha sido, una de las claves principales para el éxito de las organizaciones, ahora también en el entorno digital. En eso las cosas no han cambiado tanto.

Comunicación efectiva con los clientes en el entorno digital

El primer aspecto decisivo de la comunicación eficaz de las organizaciones con sus clientes siempre ha sido el conocerles en profundidad, para conectarse con ellos en los soportes y con los códigos adecuados. En este momento resulta especialmente crítico conocer el estilo de vida digital de cada cliente.

En este sentido, resulta particularmente ilustrativo el estudio Digital Life realizado por TNS, a partir de entrevistas a más de 50.000 consumidores de 46 países.

Según el citado estudio, existen los siguientes estilos de vida digitales:

- Influyentes: “Internet es una parte integral de mi vida”.
- Funcionales: “Internet es una herramienta funcional”.
- Comunicadores: “Me encanta hablar y expresarme”.

- Aspirantes: “Quiero crear un espacio personal on-line.
- Buscadores de conocimiento: “Uso internet para informarme y educarme”.
- Conectados a redes: “Internet me ayuda a crear y mantener relaciones.

Y la forma de comunicarse con cada uno de estos grupos debe ser totalmente distinta, porque cada uno posee una caracterización demográfica diferente, realiza unas actividades singulares en los medios sociales, dedica su tiempo a una serie de actividades digitales y no a otras, utiliza más unas determinadas plataformas digitales, etc.

En el caso de los comunicadores, por ejemplo, el citado estudio establece que:

- Es gente que le encanta hablar y expresarse, ya sea cara a cara, por teléfono fijo, móvil, en redes sociales, por mensajería instantánea o por correo electrónico.
- Son grandes usuarios de material multimedia (vídeos, música, fotos...)
- Quieren expresarse en el mundo online de un modo en que no pueden en el mundo real.
- Son grandes usuarios de móviles. Utilizan Smartphone y se conectan con su móvil a Internet en casa, el trabajo o la Universidad.

Disponiendo de una información de estas características podremos comunicarnos mejor con ellos si empleamos sus mismos códigos y soportes. Por ejemplo, sabremos que la mejor

forma de comunicarnos con ellos será precisamente en un entorno digital, a través de Youtube, de redes sociales, etc.

Sabiendo también que son grandes usuarios de móviles y de Apps, y que tienen la necesidad de contar a sus amigos cuáles son las novedades sociales, podremos, por ejemplo, para comunicarnos con ellos de manera más efectiva, desarrollar una aplicación que se puedan descargar mediante un código BIDI.

El segundo aspecto decisivo de la comunicación eficaz de las organizaciones con sus clientes es el escucharles en profundidad para orientar los productos y servicios de manera que cubran sus necesidades de la mejor manera posible.

En este sentido, CAIXABANK (conviene apuntar que el sector bancario es uno de los que se encuentran a la cabeza de la transformación digital) apuesta por situar al cliente en el centro de la transformación digital de la entidad, creando nuevos servicios inspirados en las necesidades del consumidor digital.

Para ello la entidad quiere que el cliente participe de forma activa en el proceso de innovación y por ello ha diseñado una red social que cuenta con cerca de 100.000 usuarios. En esa plataforma cada cliente puede opinar y votar sobre productos y servicios ya existentes, y proponer nuevos.

Esta iniciativa demuestra que las mejores ideas en ocasiones ya no provienen de dentro de la empresa, sino de los clientes, consumidores o simplemente de terceros, sin relación alguna, pero que la conocen, conocen su filosofía, sus servicios, etc., que son capaces de aportar ideas mejor que los que están dentro. Capitalizar este conocimiento a través del establecimiento de los espacios de intercambio que permitan una comunicación eficaz entre los distintos agentes, constituye un reto prioritario en este escenario digital.

Comunicación eficaz con los empleados en el entorno digital

Si se desea mantener una comunicación más plana y eficaz con los empleados, hoy en día es necesario disponer de algún espacio digital de comunicación en la línea de plataformas sociales similares a Facebook y Twitter, que supere el estatismo de la intranets y portales del trabajador existentes hasta la fecha. Este tipo de redes sociales internas son más necesarias si cabe cuantos más empleados tenga la compañía y mayor sea su dispersión geográfica.

Estas redes sociales corporativas conforman entornos privados de comunicación que permiten interactuar fácilmente a los empleados con la organización, y entre ellos mismos para crear sinergias y facilitar la innovación, ya que ayudan a que fluya el conocimiento y se aproveche la inteligencia colectiva, mediante el intercambio de ideas, propuestas y best practices entre grupos, áreas o países.

Por ejemplo, Nokia ha creado sus redes sociales internas con [Socialcast](#), una herramienta que combina elementos de Facebook y de Twitter y que se puede integrar con Outlook y con Sharepoint.

Softonic, por su parte, dispone de una herramienta, inspirada en Facebook, que funciona como lugar de encuentro y de intercambio de ideas, tanto de temas relacionados con el trabajo como de temas generales, e incluye además el buzón de ideas, en donde se reciben diferentes propuestas por parte de cualquier empleado que quiera hacerlo y el resto puede comentar y votar y, finalmente, la empresa dar una respuesta oficial.

Otra muestra muy interesante de portal que, en este caso, promueve el trabajo colaborativo es el llamado MOVILIZATe creado por el BBVA. En él, todos los empleados de la empresa (incluso el colectivo pasivo formado por 10.000 prejubilados y 25.000 jubilados) pueden compartir experiencias con sus com-

pañeros y sus familias para ayudarles en el proceso de adaptación a una nueva ciudad, asesorando y ayudando a aquellos que van a cambiar de lugar de residencia para minimizar los inconvenientes derivados del traslado.

Así, por ejemplo, las personas que se desplazan pueden contactar con una serie de compañeros que, como voluntarios, harán de anfitriones del recién llegado, para que éste conozca y viva la nueva ciudad desde el primer momento de la mano de los que ya la conocen. También pueden conformar un criterio sobre todos los centros educativos de la ciudad, a través de las valoraciones de los propios compañeros, con los que se permite contactar para resolver posibles dudas en la elección del colegio que mejor se adapte a sus necesidades.

Otro uso singular de las redes sociales corporativas que permite mejorar la eficacia comunicativa de las organizaciones en el entorno digital, es el de comunicarse con candidatos a formar parte de la empresa, para así captar y fidelizar talento (*Employer branding*). El talento está en las redes.

Zappos, el líder mundial en venta de zapatos online, pretende conocer mejor al futuro candidato a través de una red social interna en la que se le invita a elegir el departamento que más le interesa, presentarse y relacionarse con sus potenciales compañeros...El candidato se convierte así en un “Zappos Insider”. Los “Insiders” son personas a las que les trabajar para Zappos en algún momento. Es el primer paso en una relación a largo plazo con la empresa.

Resultan especialmente interesantes las tendencias digitales en Employer Branding que están marcando la diferencia, según Mireia Ranera (Vicepresidenta y Directora HR 2.0 ÍNCIPY), porque dan una muestra de cómo debe materializarse la comunicación en el entorno digital para mejorar su eficacia:

- Son visuales: predominan las imágenes, los vídeos o las infografías.
- Segmentan los mensajes adecuándolos a los perfiles y públicos objetivos a atraer.
- Comparten testimonios y videos reales de empleados: su día a día, su trayectoria, sus valores...Y también muestran historias más allá del trabajo: los valores de la empresa.
- Sorprenden con ideas creativas o contenido inesperado, como testimonio de hijos de empleados.
- Incorporan blogs donde los empleados comparten experiencias, historias, ideas o proyectos.
- Cuentan con apps corporativas de empleo que facilitan desde el móvil la información de empleo.
- Incluyen contenidos de sus perfiles de empleo en redes sociales.
- Utilizan la gamificación para conocer a los candidatos e identificar sus capacidades.
- Integran comunidades y redes internas con candidatos, para que estén mejor informados y conozcan y se relacionen con la empresa.
- Son fáciles e intuitivas
 - Incluyen formularios sencillos para facilitar la recogida de datos del candidato.

- Presentan buscadores visuales y ágiles.
- Potencian la comunicación directa con empleados o con el equipo reclutador mediante chats o blogs.
- Digitalizan el proceso de selección y optimizan la relación con el candidato. A través de sistemas de TRM (Talento Relationship Management) pueden dar respuestas automatizadas a los procesos, personalizando y facilitando el acceso a la información de los candidatos.

Finalmente, para cerrar esta muestra de estrategias para mejorar la eficacia de la comunicación de las organizaciones con los empleados existentes o con los potenciales, no podía faltar el buen uso del Big Data para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño, optimizando los procesos de contratación y fidelización para reducir la tasa de abandono entre sus coordinadores de campo, como ha hecho Médico sin Fronteras, o tal y como hace el BBVA a través de su proyecto HR Analytics.

Entre otras funciones, HR Analytics permite la aplicación de complejas técnicas de análisis matemático en el ámbito de los recursos humanos, para conocer mejor a los empleados. Por ejemplo, para mejorar el trabajo colaborativo, se podrían identificar expertos en determinados ámbitos, preguntando a las personas en quién se apoyan para ciertos conocimientos críticos, o con quién cuentan para resolver determinados problemas. Identificados esos expertos se podría crear una aplicación con un mapa de expertos amplio para que el resto de empleados les identifiquen más fácilmente y puedan acudir a ellos cuando lo necesiten, evitándose así dar palos de ciego.

Oportunidades que ofrece la comunicación en el entorno digital al desarrollo de personas

Sin duda alguna, una de las grandes oportunidades que la comunicación digital ofrece a las personas para su desarrollo es la, cada vez mayor, democratización y especialización de los programas formativos. Efectivamente, los entornos digitales ofrecen cada vez soluciones más especializadas y customizadas para la formación autogestionada. Las personas encuentran con más facilidad las soluciones para prepararse para un futuro incierto, pero no por ello impredecible.

Se acabaron las propuestas rígidas impersonales y que exigían a los participantes una asistencia física que les implicaba renuncias significativas. Entramos en lo que Zygmunt Bauman denomina modernidad líquida, referida a los cambios que está experimentando una sociedad que ha pasado de ser predecible a transformarse constantemente. No nos quepa la más mínima duda de que en los próximos 20 años asistiremos a más cambios en nuestras sociedades que en los 2000 años anteriores. Esa agilidad imprescindible para navegar en esta nueva realidad tiene su eco en la diferente manera de abordar el desarrollo personal y profesional.

La avalancha de conocimiento que nos proporcionan los ya cotidianos MOOCs (Massive Open On Line Courses), las propuestas formativas del DO IT YOURSELF que permiten a muchas personas empezar a rentabilizar desde casa aquellos talentos que han descubierto, nos muestran palpablemente las nuevas maneras de aprender. El saber hacer adelanta por la izquierda a un conocimiento tradicional que no se aterriza en acciones.

Esta sociedad líquida que es volátil, incierta, compleja y ambigua abre la puerta a la necesidad de convertirnos en apren-

dices ágiles y en responsables de nuestro autodesarrollo. El entorno digital ofrece unas posibilidades tremendas en este sentido. Ahora bien, las personas equipadas con sus smartphones pueden llegar a sentirse como el centro del universo, con acceso a todo lo imaginable y con capacidad de conexión ilimitada.

Como si de cowboys cibernéticos se tratara, con el smartphone en la mano podemos efectuar un gran número de disparos distintos: repasar el test de la autoescuela, entrenar y hacer ejercicio, buscar parkings, ligar, fotografiar, buscar un restaurante, consultar datos en red accediendo a una gran cantidad de conocimiento, leer el periódico, jugar...y, por supuesto, comunicarse con los demás en cualquier momento y lugar en formato multimedia, e influir a golpe de clic en un sin fin de situaciones. El smartphone otorga un enorme poder al individuo.

Por eso, el periodista español Ismael Nafría, autor del libro *Web 2.0: el usuario, el nuevo rey de Internet*, considera que la característica esencial que define el entorno digital “es el rol protagonista que adoptan los usuarios, que abandonan la tradicional actitud pasiva de simple consulta de lo que la Web ofrece y adoptan una actitud activa, participativa. Esta participación puede tener múltiples manifestaciones, en función de lo que los distintos sitios Web ofrecen. En unos casos se tratará de crear contenidos (que pueden ser textuales, fotográficos, de audio, de video, gráficos, etc.). En otros casos, la participación se producirá en forma de comentarios, valoraciones, críticas o votaciones. Las posibilidades son múltiples”.

Y es precisamente en este rol protagonista donde reside el mayor riesgo que la comunicación en el entorno digital tiene para las personas, porque esta sensación de poder y control puede generar una necesidad permanente de conexión, para que no

se nos escape nada.

En estas condiciones, el riesgo es perder la perspectiva, pasar de persona a apabullado usuario digital, sin esos necesarios espacios de soledad y desconexión, que nos permiten asimilar de verdad la experiencia y el conocimiento.

Sin embargo, en este mundo digital resulta cada vez más difícil coger distancia: se confunde la vida con la existencia digital. Somos en tanto que tenemos reconocimiento digital. Johan Cruyff decía que si no eras capaz de estar dos horas al día sin que nadie te localizase es que algo no estabas haciendo bien. Y no le faltaba razón. Ahora más que nunca.

Porque, como dice Byung-Chul Han en su libro *Psicopolítica*, el smartphone no es solo un confesionario móvil, sino también un eficiente aparato de vigilancia, un Big Brother amable: “El Estado vigilante de Orwell, con sus telepantallas y cámaras de tortura, se distingue sustancialmente del panóptico digital, con internet, el smartphone, y las Google Glass, en las que domina la apariencia de la libertad y la comunicación ilimitadas. Aquí no se tortura, se tuitea o postea...Hoy se registra cada clic que hacemos, cada palabra que introducimos en el buscador. Todo paso en la red es observado y registrado. Nuestra vida se reproduce totalmente en la red digital. Nuestro hábito digital proporciona una representación muy exacta de nuestra persona, de nuestra alma, quizás más precisa o completa que la imagen que nos hacemos de nosotros mismos”.

Por tanto, si queremos comunicarnos eficientemente en el entorno digital, no caigamos en la tiranía de la visibilidad y la avidez, mantengamos nuestra ansiedad a raya y disfrutemos de la realidad real.

Gestión del cambio



Juan Ferrer
Speaker y Consultor especializado
en la Gestión del Cambio

JuanFerrer.es
[@FerrerJuan](https://twitter.com/FerrerJuan)

Gestión del cambio (Tú)

Estamos en una época de exterminio. Tras escuchar hace años a un antropólogo acerca de la teoría del caos, y su disertación sobre como diferentes especies habían ido desapareciendo de la faz de la Tierra, llegué a la conclusión que estamos viviendo una época parecida.

No hace falta extenderse en los motivos, todos los sabemos. Lo que parecen no saber algunos directivos es que a ellos también les va a tocar a menos que reaccionen y lideren la transformación digital.

Sin embargo, considero que no son capaces de llevarlo a cabo (ya sea por ignorancia o intencionalidad) debido a dos cuestiones:

- Estos directivos son más gestores (de recursos y/o personas), pero no saben lo que es liderar.
- En el caso que lideraran, suelen caer en el empuje unipersonal, carismático y toda esa concepción del liderazgo del siglo XX.

¿Qué es y cómo se ejerce ese nuevo liderazgo que se demanda para la nueva coyuntura y los nuevos ecosistemas? Antes de entrar en detalle en este nuevo liderazgo, es necesario saber dónde hay que trabajarlo, pues no saber distinguir entre problemas técnicos y retos adaptativos, pues suponer un desgaste, errar dónde trabajar, elevar en exceso la temperatura del cambio, y posiblemente diluirse en el futuro y volver a como las cosas se hacían antes.

Cambio tecnológico: ¿reto técnico o adaptativo?

Los profesores Ronald Heitfetz y Martin Linsky de la Harvard Kennedy School, explican muy bien esta diferencia. Ante un cambio (y en este caso podemos particularizar en la transformación tecnológica) existen dos tipos de problemas:

- Problemas técnicos: la solución ya existe, hay un conocimiento previo, así como una experiencia que resolverá los diferentes obstáculos que se presenten. En el caso de la transformación digital, será el consultor, el técnico o el especialista que nos instala el nuevo software el que atenderá cualquier problema tecnológico que se plantee.
- Reto adaptativo: se refiere a cuando nos enfrentamos a una situación que no conocemos, donde no existe una experiencia previa, y donde tenemos que cambiar la forma de pensar, trabajar, relacionarnos e incluso nuestros valores y creencias profundamente arraigadas. Aquí está el problema del cambio.

Cuando instalamos un nuevo software o queremos impulsar una innovación tecnológica, ¿hemos hecho un análisis de cuáles serán las resistencias de cada persona o cada departamento?, porque como veremos más adelante, hay cuatro preguntas que toda persona o colectivo intenta responderse de forma normalmente subconsciente:

- ¿Qué voy a ganar con el cambio?
- ¿Qué voy a perder o cuánto me va a costar?
- ¿Qué quiero mantener?

- ¿Qué pierdo si no cambio?

He visto fusiones/absorciones bancarias donde tras instalar el nuevo software, el nuevo logo y hasta el nuevo organigrama, los equipos de las diferentes culturas fusionadas seguían manteniendo luchas de poder por hacer las cosas a su manera. Nadie se había puesto a gestionar el cambio adaptativo para ambas partes. Y es aquí donde más van a sufrir nuestros directivos no nativos digitales.

El problema en la transformación digital no es de software, es de personas. Hace unos años, en plena implantación de un ERP en una empresa en Latinoamérica, se estaba generando un retraso considerable, puesto que iban ocho meses por detrás de las fechas fijadas. La solución de los jefes era, cómo no, meter presión, y la de los que no deseaban ese nuevo sistema, hacer correr los rumores de alto coste, dificultad de la herramienta, y todos aquellos comentarios necesarios para ir saboteando su implantación, con la esperanza de que finalmente desistieran.

Tras generar una reunión, como agente externo y no contaminado por dichas rumorologías, hicimos lo que se tenía que haber hecho desde el principio: escuchar y contar con las personas. En dicha reunión, y tras varias horas analizando los impedimentos técnicos para aumentar la velocidad de implantación, hubo un comentario que reveló la gran causa que estaba bloqueando la eficiencia: nadie les había dicho qué harían tras la implantación del sistema, lo que generó que lo fueran retrasando para no ser despedidos. Tras aclararles y confirmarles que tras este proyecto había otros esperando, en dos semanas se hizo lo que no se había hecho en ocho meses.

¿Qué nos enseña esta experiencia? Que nos olvidamos de las personas, sus ambiciones, miedos, resistencias, lecturas ses-

gadas, valores a cambiar, temores, etc. y ello hace que tras un “queremos el cambio” para quedar bien ante jefes y compañía, sus comportamientos revelen que en la medida que puedan lo van a sabotear, con el tremendo coste personal, económico y estratégico que conllevará.

Ahora bien, los problemas técnicos y adaptativos se entremezclan. En otra experiencia (en esta ocasión como cliente, y no como consultor), llegué a un hotel y me encontré con toda una serie de golosinas y chucherías en plena recepción justo donde se hacía el check-in. Ante este agasajo inesperado, insinué que deberían poner un libro de “felicitaciones”, pero el recepcionista inmediatamente me informó que este detalle no tendría continuidad en el futuro y que se debía a un nuevo sistema informático que habían implantado. Pueden imaginar mi curiosidad, ante lo que le pregunté qué relación tenían las golosinas y las chucherías con la innovación tecnológica.

Y la explicación fue la siguiente: *“Nos han instalado un nuevo software de reserva, y resulta que ahora tardamos quince minutos más por cliente, lo cual ha generado retrasos, colapso en recepción y grandes molestias. Es por ello, que intentamos agasajarlos y entretenerlos hasta que dominemos este nuevo software”*. *“Y las dudas, ¿cómo las resuelven? ¿Tendrán un departamento técnico?”*, me atreví a preguntarles. *“Bueno, vino un chico, lo instaló, nos dejó unas notas, pero cuando tenemos dudas, llamamos a compañeros de otros hoteles por si saben cómo hacerlo”*. *“Pero ¿nadie les preguntó cuando estaba diseñándolos?”*, quise saber. *“No, sólo han intervenido compras y administración, pero nadie nos preguntó qué necesitábamos para mejorarlo o adaptarnos a los nuevos requisitos de los otros departamentos”*.

¿Qué decir ante esto? Obviamente hay problemas técnicos que un especialista tendrá que resolver, pero ¿alguien se ocupó de

formar, motivar, ayudar y facilitar el cambio? Como el propio recepcionista me dijo, la implantación fue bajo la técnica de las “lentejas”: o las comes o las dejas.

Por lo tanto, cuando vayamos a hacer una transformación digital, está bien analizar el software, la tecnología, los costes y las fases de implantación, pero no olvidemos que hasta que existan los robots en la gestión de las empresas, los seres humanos tienen emociones, dudas, resistencias y sobre todo inercias que harán que un proceso se retrase o que finalmente acabe fracasando.

Tipos de resistencias al cambio y cómo superarlas

Cuando una empresa, consultor o directivo propone una adaptación digital con mucha pasión, ambición e ilusión, puede que sea ciego o sordo a lo que piensan, dicen y ejecuten cada uno de los implicados, stakeholders e implementadores de dicha innovación.

¿Creen ustedes que un director de administración que tiene controlada y sistematizada toda la información y forma de trabajar estará contento con un cambio en la plataforma de trabajo? Seguramente verá el tiempo que hay que invertir, la formación que hay que dar, el doble trabajo que habrá que hacer, los posibles errores que se pueden producir, y así un largo etcétera. Como verán, no coincidirá en ilusión con el jefe de IT (el cual puede q hasta tenga más temor a dicho cambio, por parecidas consecuencias).

Cuando vamos a implantar un cambio, ¿nos paramos a analizar las posibles resistencias o dificultades que nos vamos a encontrar en el camino? Es posible que nos encontremos seis tipos de resistencias:

1.- Perder algo: puede ser desde poder, hasta metros cuadrados de despacho o simplemente comodidad. Normalmente cuando se pregunta si hay miedo al cambio, la gente afirma que “sí”, pero si preguntamos si hay miedo a evolucionar, suelen responder que “no”. Posiblemente sea porque la palabra “cambio” la asociamos a “qué voy a perder con la nueva situación”. Proponer una modificación supone mover a la gente a la zona de incertidumbre, de pérdida de control, de ignorancia, y no estamos acostumbrados a ello. Y menos, cuando vislumbramos que la nueva situación nos hará perder algo que teníamos en valor.

2.- No entenderlo: es frecuente ver cambios que se implantan sin explicación ninguna, lo que hace que la gente se levante en pie de guerra. Recuerdo en un medio de comunicación en el que se bloquearon ciertos accesos a determinadas páginas de vídeos, que fue interpretado como “inquisición”, cuando la verdadera razón era un motivo técnico y de seguridad. Pero al no explicarse, se da pie a que los saboteadores del cambio, alimenten la rumorología negativa con todas sus consecuencias.

3.- Estar contaminados: la gestión del cambio es una guerra de rumorología. Si se corre el rumor que la innovación propuesta es una pérdida de tiempo y recursos, quienes deseen implantarla van a tener grandes dificultades: no asistencia a reuniones porque hay cosas más importantes, no cumplimiento de plazos, quejas constantes, etc.

Recuerdo en una compañía anquilosada en el pasado, cada vez que iniciábamos un nuevo proyecto de cambio, había que emplear dos horas para desmontar las creencias “contaminadas” con las que llegaban: esto no va a servir para nada, es una pérdida de tiempo, ya se ha hecho antes y no sirvió, etc. Ahora, tras varios proyectos acabados con éxi-

tos, son los propios compañeros los que hacen la introducción para los incrédulos y tóxicos.

4.- No estar de acuerdo: es posible que la innovación propuesta, la forma, los tiempos o el contenido no sea del agrado de todos. Posiblemente lo harían con otra empresa, otro software, o de otra forma. Son admisibles las discrepancias, pero al igual que sucede en un equipo de baloncesto cuando salta a la cancha tras un tiempo muerto, todos deben ir a muerte con el planteamiento elegido.

5.- Personalidad anti-cambio: con frecuencia nos encontramos a personas que tienen su vida personal y/o profesional totalmente sistematizadas. Todo está programado u ordenado de tal manera que tienen aversión a las modificaciones. Suelo encontrármelos en departamentos de administración, finanzas y calidad. El proceso es más importante que el fin, lo que genera que no se den respuestas rápidas, ágiles e improvisadas. Sin duda, puede ser necesario, pero el problema que aquí quiero comentar, es cuando esa personalidad impregna la gestión del cambio. Sin embargo, si se les obliga al cambio, van a ser los más rápidos en interiorizarlo porque lo sistematizarán para recobrar el control en sus vidas.

6.- Creencias subconscientes: en un magnífico artículo de la Harvard Business Review el profesor Robert Kegan (autor del libro “Immunity to change”) habla de cómo existe un sistema inmunológico “emocional”, que al igual que el biológico, genera resistencia ante un agente externo (aunque este sea bueno, como puede ser un corazón o un riñón nuevo). Por medio de un protocolo de preguntas, ayuda a descubrir cuál es el comportamiento contradictorio oculto en nuestro subconsciente. Valga como ejemplo, un proceso que llevamos a cabo en un taller, donde siguiendo dicha metodología, un directivo descubrió muy a su pesar, que era incapaz

de reconocer que se había equivocado debido a que en su fuero interno y en su propio paradigma consideraba que si así lo hacía perdía la imagen de líder. En el fondo había una falta de autoestima y lo que fue más sorprendente, “mi padre fue militar” acabó diciendo de una forma bastante desconcertante incluso para él mismo.

¿Cuál de estas resistencias existen en el grupo y en cada individuo? Si no las descubrimos y las trabajamos apropiadamente estaremos chocando con un muro oculto, dificultando esa transición hacia la transformación digital.

Pero hay más. La resistencia es sólo una parte de lo que el individuo, el departamento o la organización piensan ante una futura transformación. Y son cuatro las preguntas que subyacen consciente o inconscientemente:

CAMBIO

1.- ¿Qué gano con el cambio? Es lo primero que se van a preguntar. Si no respondemos a esta pregunta, o no hay nada que cambiar, se van a activar las resistencias

2.- ¿Cuánto me va a costar? Viene a significar qué pierdo con el cambio. Tal vez sea aprender un nuevo idioma, una nueva forma de trabajar o emplear más horas para aprender lo nuevo

NO CAMBIO

3.- ¿Qué quiero mantener? La mejor forma de explicar este aspecto es haciendo referencia a la película “Invictus”, donde se refleja cómo Nelson Mandela podía proponer muchos

cambios, pero sabía que no debía tocar el equipo de rugby de los blancos. Y si no, pensemos qué sucedería si se le metiera mano al fútbol profesional por todas sus ilegalidades o incumplimientos con Hacienda.

4.- ¿Qué me sucederá si no cambio? Ésto es lo que está evaluando el individuo o la organización para calcular su resistencia. Si existe impunidad, por ejemplo, a no asistir a las reuniones, tendremos un gran problema. Pero si la consecuencia es la desaparición de la compañía si no se adopta rápidamente una nueva tecnología, entonces se generará una palanca para impulsar la transformación. Kotter, profesor de Harvard afirmaba que el primer paso es introducir un sentido de urgencia. En caso contrario, será difícil mover a la gente hacia el cambio.

Y ¿cómo superar estas dificultades? Existen varias herramientas:

1.- Formación: cuando el principal obstáculo es la obsolescencia, hay que invertir en facilitar la transición. En un medio de comunicación en el que estamos insertos en plena transformación digital, hay un periodista “vieja gloria” pero con mucho poder, que se niega a digitalizarse. ¿Es realmente un problema de aprendizaje o de ego? Verse superado por jóvenes que manejan las nuevas plataformas, le hace sentir que pierde poder, influido por esa creencia subconsciente que anteriormente comentábamos. Tal vez, si alguno de esos jóvenes se sentara con él a solas, y sin que nadie lo supiera, haciéndole sentir que todavía es el “rey” de la redacción, podríamos convertirlo en un líder del cambio. Pero nadie se para a pensar en esto.

2.- Acompañamiento: ¿ayudamos y acompañamos a la gente en el proceso, o bien, ahí les dejamos para que se acl-

ren y se haga el cambio por “decreto”? Ante el abandono, la inercia es volver a las antiguas formas y herramientas. Debemos planificar un seguimiento para ir reaccionando antes las posibles desmotivaciones e dificultades que puedan surgir.

3.- Participación: la gente se implica si participa en la elaboración del proyecto. En cierta ocasión, un proyecto social me fue sabotado, con perjuicio a 1.500 niños, sencillamente porque no consulté a un personaje que vio en peligro su protagonismo. La lección que aprendí fue que la gente necesita sentirse parte del proceso, participar, mostrar sus quejas e invitarlas a que propongan soluciones. Si no, tendrán el discurso y la actitud de “a mi no me preguntaron”.

4.- Negociar: a veces es necesario buscar colaboración a través de la negociación. Si vamos demasiado rápidos, podemos encontrarnos con incompreensión, miedo y más resistencia. Cada organización tiene su velocidad. Hace poco impartiendo una charla a una cadena hotelera, se quedaron asustados de los nuevos planteamientos en materia de liderazgo colectivo. ¿Por qué? Pues porque seguía existiendo la cultura de que un director de hotel es “Dios”, controlador, solucionador y verificador de todo. Y les estaba proponiendo que “Dios” bajara del cielo para trabajar en equipo, delegar y generar liderazgo colectivo. Era un cambio “adaptativo” muy drástico. Generó un absoluto rechazo. Por ello es necesario negociar las velocidades de implantación.

En resumen, cuando nos planteamos la transformación digital no estamos cambiando software, estamos cambiando formas de trabajar, relaciones de poder y por tanto, habrá resistencias que deben ser previamente analizadas y trabajadas con antelación para no morir en el camino.

El nuevo liderazgo en un mundo en constante cambio

Es curioso y preocupante, que cuando pregunto en cursos, seminarios y conferencias, cuál es la diferencia entre “gestión” y “liderazgo”, haya tantas respuestas diferentes como personas asistentes. Y digo preocupante, porque si en una organización no tienen claro qué es y qué consecuencias supone ser líder, nadie sabrá si lo es o sencillamente cómo serlo.

Si un jefe consigue resultados (y hasta los supera) y encima la gente está muy motivada, ¿podríamos considerarlo un líder? Respondan. Seguro que muchos de ustedes dirán que sí. Pues no. Y válgame mencionar a empresas como Nokia, Kodak, BlackBerry, Motorola, IBM y un largo etcétera que en su momento conseguían unos fantásticos resultados y sin duda la gente estaría orgullosa y motivada (con planes de carrera y bonus seguramente), pero sin embargo, se quedaron estancadas o desaparecieron. ¿Qué les faltaba? ¿Qué les falló?

Creo que es necesario en este momento distinguir tres figuras, que responden a tres momentos de nuestra formación como directivos.

- Gestor de recursos: su objetivo es conseguir resultados. Quienes se formaron en la Universidad en carreras como Ciencias Económicas o Empresariales, recibieron formación en asignaturas como Contabilidad, Macroeconomía, Microeconomía, Econometría, etc. Lo que se buscaba era conseguir resultados, maximizar el beneficio, pero nunca nos hablaron de cómo gestionar personas. Así nos ha ido. Podemos ver muchas organizaciones grandes y pequeñas que producen unos enormes beneficios, cotizan en el IBEX, pero cuando realizas una sencilla encuesta de clima laboral, te puedes encontrar con resultados tan curiosos como en una entidad bancaria donde el “orgullo de trabajar” en dicha

institución era evaluado con un 82 sobre 100, pero cuando analizabas “motivación”, éste era valorada con un 12 sobre 100. Sobran las explicaciones. Lo triste, es que el Consejero Delegado o Director General de esta empresa será visto por sus colegas como un líder, pero la realidad es que tal vez sea un gran Gestor de Recursos utilizando técnicas y herramientas de presión que en nada tienen que ver con el liderazgo.

- Gestor de personas: su objetivo es lograr la implicación y la motivación de las personas. Y para ello ha sabido enriquecerse de muchas herramientas y metodologías, desde el coaching, la PNL, el mentoring, etc., complementado con una formación humanística que consigue que la gente “quiera hacer lo que tiene que hacer”. Estas personas saben activar el interruptor emocional para retar, hacer crecer y desarrollar a su equipo. Son respetadas y apreciadas, sin que por ello dejen de ser exigentes.
- Pero aquí llega el tercer reto de los directivos: gestionar el cambio. Traducido en otras palabras, ser líderes. Liderar es pasar de A a B, no hacer muy bien A, que es lo que les sucedió a las empresas anteriormente mencionadas. Gestión sin liderazgo es estancamiento. Y no hay ningún problema si nuestro mundo, nuestro mercado o nuestro sector está estancado o protegido. Pero cuando el cambio va a ser constante, disruptivo y exponencial, nadie está libre de ser afectado por esta ola. Y lo que observo que parece que todavía no nos damos cuenta es que el cambio no es un objetivo, sino un proceso constante, porque vamos a tener que desarrollar organizaciones ágiles, rápidas y tremendamente adaptables. De otra manera, quedaremos extinguidas, o compradas por alguna otra empresa que sí ha sabido “surfear la ola del cambio”.

El problema es que hay gestores de empresas (eso sí, intentando cada vez más por parte del departamento de Recursos Humanos, que también sean “gestores de personas”), y lo que faltan son líderes.

Y ¿por qué faltan líderes? Pues sencillamente porque liderar es peligroso. Es sacar a la gente de su zona de confort (aunque yo lo llamaría zona de “disconfort acomodado”, porque en el fondo están hastiados de la rutina, del estancamiento, de la falta de retos), para llevarlas a la zona de aprendizaje y evolución. Además, hemos sido educados en el victimismo, esperando siempre que sea otra persona quien nos resuelva el problema.

Ahora bien, ¿qué tipo de liderazgo hace falta? Creo que hay que ser líderes en tres dimensiones:

- Ser líder de uno mismo: esto supone evolucionar constantemente, cuestionarse las propias creencias, aprender, desaprender y volver a aprender, diagnosticarse para saber en qué tiene que mejorar. ¿Cuántos lo hacen? A veces la ignorancia o la arrogancia impiden que activemos con humildad nuestro propio liderazgo con nosotros mismos.
- Liderar: implica mejorar, innovar, hacer cambios. Baste preguntar a cualquier directivo estas cuatro preguntas: ¿Qué problemas tienen actualmente? ¿Cuánto tiempo llevan con ellos? ¿Cuánto tiempo van a seguir llevándolos con ustedes? ¿A qué están esperando para ser líderes y gestionar el cambio? Pero claro, como dicen la mayoría, el día a día les come.
- Crear líderes: el líder del futuro ya no crea seguidores, sino más líderes. Y aquí está la clave de toda transformación en la empresa, y más la digital. El peligro de no crear líderes dentro de la organización es la personalización de

ese liderazgo con graves consecuencias: acomodamiento de la “tropa” a que alguien tire de ellos, soledad, agotamiento, y peligro de ser “asesinado” al personalizar el cambio.

Por lo tanto, si usted quiere transformar una empresa e introducir la digitalización, tiene que crear, activar y potenciar la inteligencia, la responsabilidad y el liderazgo colectivo.

Cómo activar la inteligencia, la responsabilidad y el liderazgo colectivo en la transformación digital

En muchas ocasiones, hemos visto a la Orquesta Sinfónica como un modelo a seguir por las empresas en cuanto a dirección, coordinación y desempeño excelente de cada uno de los instrumentistas. Pero si lo analizamos bien, podremos ver que ellos interpretan una partitura en la que no han participado, no hay creatividad individual ni colectiva, y sólo una única persona les gestiona, el cual no toca ningún instrumento. ¿Creen ustedes que esta organización está lista para cambiar en medio de la partitura?

Miremos una organización opuesta, un grupo de Jazz. Parten de una partitura original, la cual va variando gracias a la aportación alternativa del talento de cada componente, siendo todos en algún momento líderes y seguidores. ¿Creen que este tipo de organización será más flexible, adaptable y participativa ante el cambio?

Y aquí hay que hacerse una pregunta fundamental a la hora de acometer la transformación digital. ¿El equipo tiene un líder? o ¿el equipo es el líder? Son dos formas totalmente opuestas de gestionar un cambio. En el primero, en el líder unipersonal, a la vez que es el motor, será el freno del proyecto ¿Cómo convertimos la transformación digital en un proyecto colectivo?

Pero voy más lejos, ¿cómo convertimos cualquier futuro proyecto que suponga una innovación (en procesos, en productos, en tecnología) en una ambición liderada e impulsada por todos los stakeholders?

Para ello es necesario saber crear un equipo de alto rendimiento. Y ello supone en primer lugar, que el “jefe” que para el penalti, defiende, corre por la banda, y mete el gol, debe pasar a ser entrenador, y luego a Director Técnico del club. Un equipo de alto rendimiento es un equipo sin jefe, donde existe una responsabilidad colectiva, una interacción grupal que activa la inteligencia grupal y cómo no, un liderazgo colectivo donde existe confianza, objetivos comunes, autoexigencia y sobre todo iniciativa para autogestionarse.

¿Cómo se consigue? Dejando el jefe el rol de “héroe” o de “Mr. Solucionador”. Esto genera acomodamiento, castración del talento y victimismo. Como comentamos anteriormente, ya no hay que dar soluciones, sino hacer preguntas (con una propia respuesta claro está) para invitar a las personas a ser responsables, activar su talento y a generar responsabilidad colectiva. Como bien afirmaba Nelson Mandela, se debe estar delante y a la vez detrás de la tropa. Con la primera se da ejemplo, pero con la segunda se asegura que todos tiran del carro.

Fases en un proceso de cambio

Estos son los pasos que me atrevería a aplicar fruto de la experiencia acumulada en procesos de cambio:

1.- Poner un “espejo” a la organización frente a toda la organización

Hace falta hacer tomar conciencia de dónde estamos, qué con-

secuencias habrá si seguimos trabajando de la misma forma, y cómo lo hace la competencia, para generar una necesidad de cambio colectiva. Para ello hace falta un dinamizador que ayude a poner sobre la pizarra o el papelógrafo toda la cultura y la forma de trabajar que existe en la empresa y extrapolarla hacia el futuro, dibujando el escenario que visualizaremos si seguimos igual que estamos.

El objetivo de esto es generar ante todos la necesidad y la ambición por evolucionar.

2.- Hacer sentirles responsables

Como bien comentábamos antes, nos han educado para ser víctimas y esperar a un “salvador”. Pero ¿qué pasa si ahora todos tienen que ser “salvadores”? En un proyecto que conocí de una fábrica cervecera, tras la crisis del 2008 se planteó un proyecto cuyo objetivo era “cómo reducir costes sin despedir a nadie”, rompiendo así la habitual política de muchas empresas en ese momento. Se crearon varios equipos multidisciplinares que trabajaron durante varios meses y que finalmente presentaron propuestas para reducir costes sin despedir a nadie por importe de 840.000€. ¿Creen ustedes que la forma de hacerlo lo sabía el Director General, el cual posiblemente estuviera alejado de la operativa diaria desde hace mucho tiempo, o como era el caso, fuera un expatriado sin conocimiento profundo de todas las operativas? Es lo que llamamos la teoría de la emergencia o bottom-up: generemos una inteligencia colectiva ascendente. Pero para ello hay que escuchar, involucrar, hacer partícipes y que los “clásicos” líderes pasen de ser “solucionadores” a “facilitadores” de la inteligencia colectiva.

Sólo si potenciamos la participación podremos generar responsabilidad. La gente hará suyo el proyecto, porque ha puesto

tiempo, neuronas y emoción. Y si permitimos crear una buena metodología de trabajo para encauzar esa energía, tendremos el liderazgo colectivo que hemos comentado.

Permítame comentarles la experiencia vivida en una cadena de clínicas. En cierta ocasión me reuní con el personal que gestionaba una de las clínicas de dicha cadena. El ambiente era de apatía, desmotivación, y cierto caos. Tras varias sesiones, se acordó que las jefas de planta tendrían que reunirse una vez a la semana, para ir arreglando todo esto. Al mes tuve que volver para continuar el proyecto, y les pregunté: “¿Cómo están yendo las reuniones?”. Y me contestaron: “El gerente las prohibió”. “¿Y qué van a hacer ahora?”, les pregunté. “Juan, ¡las hacemos en secreto! Cada miércoles nos reunimos en un reservado de un restaurante a la hora del almuerzo, para hacer los cambios que necesitamos”. Esto es inteligencia, responsabilidad y liderazgo colectivo.

3.- Elegir micro-proyectos palanca

Esto significa que cuando planifiquemos toda la transformación digital de la empresa, deberemos hacerlo por fases, o mejor dicho, por “sprints” (ya lo explicaremos en el apartado de la metodología SCRUM), pero previamente filtrando bajo unos criterios tales como:

- qué mini proyecto es el más urgente
- cuál motivaría más comenzar y acabar
- cuál sería el más fácil de realizar en el corto plazo (esto retroalimentaría el proceso y respaldaría a los líderes que están impulsando el proyecto)
- cuál tendría mayor repercusión (es decir, con cuál lograríamos tener mayor efecto transformador en toda la organización)

- cuál tendría mayor visibilidad (algo fundamental para sobrevivir, porque cambios que no se ven, cambios que no existen y por tanto se genere el peligro de que nos ataquen por los costes y la energía no puesta en valor)

Una vez elegido y jerarquizados estos proyectos de transformación, con la participación de los stakeholders implicados en el proceso, el siguiente paso es aplicar una metodología de trabajo que suponga la implementación rápida, segura y eficazmente de cada “sprint” realizado.

4.- Seguimiento, seguimiento, seguimiento

muchos proyectos mueren porque nadie se preocupa de fijar fechas, convocar para verificar su cumplimiento y subir la temperatura si la gente se ha acomodado. ¿Excusas? La falta de tiempo, otras prioridades, nuevos proyectos, etc. Por ello es fundamental una de estas tres figuras:

- Departamento de gestión del cambio: ayudará al proceso analizando resistencias, planificando, acompañando y haciendo seguimiento
- Consultor externo: permite la no contaminación del proceso, la neutralidad y la aportación de experiencia en otros procesos semejantes
- Un “scrum-master” o facilitador interno, que impulsa y acompaña hasta la finalización del cambio

Si no hay un seguimiento, así como la comunicación y la creación de la atmósfera emocional adecuada, es posible que quien lidere el cambio sufra o tire la toalla, como de hecho pude comprobar en una directora que actuó como elefante en una

cacharrería, al pensar que la transformación digital era obvia. Pero lo que no era obvio para ella, eran las resistencias de los “pata negra” que se encontró por el camino.

Aplicación de la metodología SCRUM para la innovación tecnológica

Hay casos de éxito donde se pone de manifiesto todo lo comentado aquí. En los años 80 Ricardo Semler lo hizo en Semco, empresa industrial brasileña. O empresas como Cyberclick en España. O proyectos sociales como Ruta7, donde en un viaje de 35 días, 45 estudiantes universitarios recorren diferentes comarcas haciendo trabajo social, pero teniendo como una de sus muchas particularidades que cada uno de los integrantes es “jefe” de todos durante un día, como forma de generar esa responsabilidad y liderazgo colectivo.

Sin embargo, es posible que interioricemos dentro de la compañía determinadas formas de trabajar, que haga evolucionar a la organización y que sirva para implementar la transformación tecnológica, y más cuando se están incorporando al nivel de mandos las nuevas generaciones con otros valores y otros sistemas de trabajo.

¿Qué aporta la metodología SCRUM? Scrum, que traducido al español viene a significar “melé”, es cuando todos los jugadores en un equipo de rugby se pasan unos a otros la pelota, mientras avanzan como una unidad en el campo.

Scrum es un marco de trabajo con las siguientes características:

- Se trabaja por “sprints”: se fija un corto periodo de tiempo (de dos semanas a un mes) para generar un incre-

mento de valor y una funcionalidad pactada previamente. Es decir, no se hacen grandes proyectos, sino que se aplica el concepto de “metodologías ágiles e iterativas“, donde en fases muy cortas se van aportando mejoras de forma continua

- No hay un “jefe”: es un “facilitador” (scrum master) cuyo objetivo es facilitar y dinamizar la autogestión del equipo
- Los equipos son multidisciplinares, con auto-responsabilidad y autoridad para definir cómo se ejecuta el proceso
- Es el propio equipo quien planifica, asignándose tareas y tiempos para cada miembro. Esto supone una responsabilidad colectiva y facilita la colaboración, evitándose a su vez la sobrecarga en determinadas personas o tareas en tierra de nadie
- Cada miembro informa al equipo diariamente (no más de 15 minutos) del progreso, problemas y soluciones, respondiendo a tres preguntas: ¿qué hiciste ayer? ¿qué vas a hacer hoy? y ¿qué problemas tienes? En la implantación que hemos hecho en algunas empresas añadimos una cuarta pregunta: ¿a quién hay que reconocer el trabajo o el esfuerzo? (esto es para introducir una cultura de reconocimiento)
- Autoanálisis regular: al final de cada iteración (sprint) se planifica un aprendizaje para mejorar la forma de trabajar. Es como si después del partido, el equipo se reúne, no para resolver ningún problema, sino para aprender y corregir la forma de trabajar de cara a ser más efectiva y eficiente.

¿Qué conseguimos con esta forma de trabajar? Generar una responsabilidad, implicación, y autogestión colectiva. Además potenciamos la comunicación, el reparto adecuado de tareas, el conocimiento de dónde estamos, evitando la repetición de tareas y además fomentamos la colaboración. El jefe no manda, es un facilitador de la inteligencia colectiva.

Es pasar del tradicional modelo jerárquico a un modelo redáquico o dicho de otra manera, de tocar en una orquesta sinfónica a disfrutar tocando en un grupo de jazz.

En resumen, la transformación digital no es sólo software, sino un cambio en la forma de pensar, trabajar y relacionarse. Sería torpe pensar que ello no va a contar con resistencias, ya sea por pérdida de poder, incertidumbre o desconocer el qué y el cómo se va a hacer.

Si se sabe planificar contando con la participación de todos, impulsando el liderazgo colectivo, haciendo sentir en primer lugar la necesidad y posteriormente el beneficio y la pasión por hacerlo, habremos creado una cultura de equipos de alto rendimiento, con las grandes cualidades que se van a exigir para sobrevivir en el futuro: adaptabilidad y rapidez.

Para terminar les dejo una frase anónima que recientemente me llegó: “Tú eres un líder, sólo si has creado a un líder, que a su vez creó otro líder“. Sólo así generaremos organizaciones flexibles, adaptables y rápidas para asumir esta transformación digital.

Workplace Innovation



Francisco Vázquez Medem
Presidente de 3g Smart Group

3g-office.com

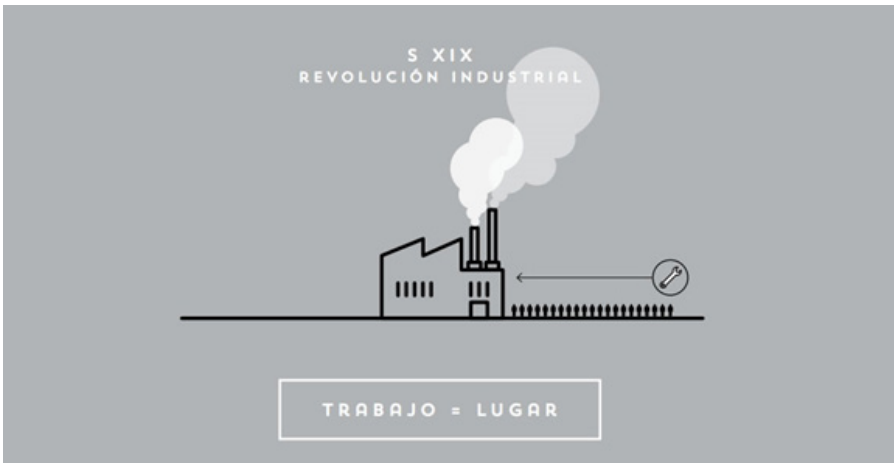
Concepto de Nueva Normalidad

Estamos asistiendo a una auténtica revolución, la tecnológica, que está transformando a velocidad exponencial nuestra manera de relacionarnos, de vivir, de comunicar, de comprar, de trabajar y me atrevo a decir que hasta de pensar. Entender y aceptar la nueva normalidad es prioritario para sobrevivir.

Para conocer esta nueva normalidad, centrándonos principalmente en el cómo, dónde y cuándo trabajamos, es importante hacer un recorrido por grandes hitos de nuestra reciente historia, que han evolucionado hacia las diferentes fases en la forma de trabajar:

S. XIX: Revolución Industrial: Trabajo = Lugar | Lugar = Máquina

Las empresas nacidas en la Revolución Industrial asumieron nuevos sistemas de reorganización del trabajo, priorizando los procesos de producción, especialización, trabajo en cadena, reducción de costes y control de tiempos. El trabajo era un lugar al que ir, con una máquina en la que trabajar.



En 1990 cada trabajador tenía su puesto.

S. XXI: Revolución Tecnológica: Trabajo \neq (diferente) Lugar | Lugar = Internet

Con la revolución tecnológica, el trabajo se desvincula del puesto. El trabajo ya no es un lugar al que ir sino una actividad que realizar.

Los trabajadores pueden ser productivos en cualquier lugar y a cualquier hora. Los puestos de trabajo asignados están vacíos gran parte de la jornada laboral. Se empieza a percibir el gran cambio hacia la que será la nueva normalidad.



En los años 90 se producen tendencias que pronto fracasaron: Teletrabajo y Open Space

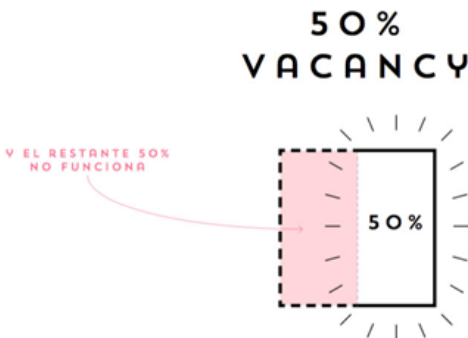
Con el ánimo de dar soluciones a esta desvinculación entre trabajo y espacio, las empresas se lanzaron a políticas y estrategias que pretendían dar libertad al trabajador, al mismo tiempo que apoyaban la conciliación familiar/laboral. Así surge el teletrabajo, por ejemplo.

Teletrabajo: Nace con la extensión de la conectividad a los hogares en los años 90, primero en Reino Unido, y pronto fue secundado con fuerza por el resto de países que apostaban

por esta medida que, se utilizó como una deslocalización del lugar de trabajo, pero manteniendo la rigidez de horarios y características del trabajo presencial. El empleado no tiene la libertad que creía que iba a tener, y la empresa no tiene la disponibilidad presencial de sus empleados. Esta rigidez, junto a la necesidad cada vez mayor en las empresas de un trabajo colaborativo y los nuevos cambios tecnológicos, hicieron que este modelo no se extendiera.

Open Space: Las compañías más modernas en los años 90 apostaron por tirar paredes y crear espacios abiertos en los que la creatividad y el trabajo en equipo fueran prioritarios. Pronto llegaron las dudas e inconvenientes: ¿Estamos perdiendo el derecho a la intimidad, a la privacidad y a la concentración? Y en consecuencia ¿a la productividad y creatividad individual? No hay que obsesionarse por los espacios abiertos y colaborativos si esto supone que desaparezcan los individuales o despachos cerrados. Ambos pueden convivir y son necesarios.

- *En 2007 sale al mercado el iphone 1.0.*
- *En 2016 sólo el 50% de los trabajadores está en un puesto asignado.*
- *Se produce el fin de las oficinas tradicionales, basado en un concepto caduco y jerarquizado.*



¿ESTO QUÉ SUPONE?

La **nueva normalidad** exige una conectividad global. La tecnología es el eje sobre el que pivotan: personas, empresas y oficinas, claves de esta normalidad. El debate ya no está en el lugar, sino en la movilidad. La oficina pasa a ser una de las opciones que el profesional tiene para trabajar, pero no es la única. El reto de las empresas está en gestionar la movilidad de sus profesionales y en la transformación de sus espacios corporativos para atraer el talento.

Nuevas formas de trabajar y colaborar

Las personas son una parte fundamental en las nuevas formas de trabajar y colaborar. Actualmente cuatro generaciones, que poco o nada tienen en común, conviven en la misma coyuntura profesional. La riqueza cultural y la diversidad están presentes, el reto de las empresas pasa por coger lo mejor de cada uno para optimizar su conocimiento y productividad.

La **generación tradicional** o generación del silencio, nacidos entre 1925 y 1945. Actualmente los que están activos tienen en torno a 70 años. Es una generación que ha crecido con valores de trabajo, sacrificio y austeridad. Actualmente ocupan cargos de confianza, puestos de presidencia, honoríficos o en los consejos de administración, y les gusta sentirse necesitados. Desconocen el uso de las nuevas tecnologías aplicadas a la empresa y no conciben su trabajo en otro lugar que no sea un despacho propio.

Los **“baby boom”**, nacidos entre 1942 y 1960, reciben ese nombre debido al aumento considerable de natalidad esos años. Actualmente tienen entre 55 y 70 años, y representan un número importante de la fuerza laboral. Tienen formación universitaria, y son exigentes. Están acostumbrados a organizaciones verticales y jerarquizadas y a dirigir con poder y supervisión. También han llegado tarde a las nuevas tecnologías,

pero las han integrado en su forma de trabajar. Debido a su experiencia, aportan valor a las nuevas generaciones.



Después se incorporó **la generación X** (1969-1985), es decir tienen entre 30 y 46 años, se suele decir que, así como los baby boom viven para trabajar, los X trabajan para vivir. Están sobradamente preparados, valoran la independencia, y buscan la conciliación familiar y profesional. La era tecnológica les ha pillado de lleno y la han adoptado de forma rápida al ámbito laboral y personal. Apuestan por la flexibilidad laboral, en tiempo y lugar.

Por último, **la generación Y** o millennials (nacidos entre 1981 y 1995), entre 21 y 35 años. Son los hijos de los baby boom y nacieron con la prosperidad económica. De la capacidad de las empresas por entenderlos dependerá en gran parte el éxito de las mismas. Están muy preparados y son tecnológicos, casi de nacimiento. Buscan trabajar por proyectos y objetivos, y disfrutar con lo que hacen. No entienden el trabajo como un

lugar sino como una tarea. Ven la oficina como un lugar de encuentro.

En 2020, los millennials supondrán cerca del 50% de la fuerza laboral en el mundo entero, y tendrán una edad media de 30 años, y hacia 2030 llegarán al 70%. Eso implica que muchos de ellos ya habrán alcanzado la madurez profesional y ocuparán puestos y funciones en las empresas, en las administraciones y en el tejido social de alta relevancia. La relación la entenderán como win-win.



Este profesional, nativo digital, será políticamente incorrecto pero sobradamente resolutivo. Además de muchas otras cosas:

Inconformista en el buen sentido, porque acatará o simplemente respetará las normas pero sólo cuando esté de acuerdo con ellas o le parezcan adecuadas para un fin, sino luchará por cambiarlas; será **infiel**, ya que trabajará por proyectos u objetivos y una vez que los cumpla o que haya tocado techo,

buscará otra empresa o proyecto que le provoque y seduzca; será **experto**, la especialización y la experiencia diferenciará a los mejores profesionales del resto; **exigente**, primero consigo mismo, pero también con los demás; será **nómada**, su vida quizás esté en un lugar fijo pero su trabajo será global y podrá realizarse desde dónde él quiera o necesite; será **libre**, no tendrá un horario ni un lugar, podrá trabajar el domingo o irse el lunes a esquiar si así lo decide, y su oficina será el mundo, nadie le cuestionará ya que le abalarán los resultados; quizás sea **hipster** o quizás **punk**, pero eso no importa, el aspecto y personalidad formarán parte de su seña de identidad; será su propio **headhunter**, capaz de elegir a los mejores compañeros y colaboradores de proyecto, y será **líder** pero no jefe.

Además de todo esto será una persona formada, conectada, creativa, motivada, con valores y capacidad de trabajar en equipo, y sobre todo será **única**. Las empresas deben ir asimilando que los perfiles profesionales que vienen van a imponer sus propias reglas. Trabajarán por proyectos y el mundo no tendrá fronteras para ellos. La línea entre lo profesional y lo personal será cada vez más fina.



Este nuevo paradigma social y profesional, hace que las formas de trabajar cambien y evolucionen, se acaban las carreras lineales y seguras y el aferrarse a la silla, para dar paso a una aventura laboral y a reinventarse continuamente para encontrar una satisfacción profesional y emocional. Nos estamos convirtiendo en ecosistemas profesionales, basados en la colaboración e intercambio de conocimiento, en los que sumamos más con más.

El número de profesionales autónomos en España ha aumentado considerablemente en los últimos años, y ya supera los 3 millones. El ciudadano consumidor asume también el papel de ciudadano productor de valor, lo que desencadena la necesaria colaboración de unos y otros en todos los sectores.

Nacen empresas jóvenes, creadas con intuición e inteligencia, sin alardes, sin grandes inversiones, ejemplos como *bla bla car*, *Niumba*, *Airbnb* o *Uber* han hecho temblar a grandes corporaciones que ven peligrar su estado de bienestar en lugar de encontrar en ellos una oportunidad de crecimiento y mejora para sus respectivas actividades.

La empresa colaborativa está basada en organizaciones horizontales y comunidades globales que interactúan en redes online y plataformas peer-to-peer, en las que prima el cliente y el mercado y lleva consigo trabajar por proyectos, elegir a los mejores, intercambiar conocimiento y aportar valor, encontrando la felicidad por el trabajo. La línea entre lo personal y lo laboral es cada vez más fina. Así son las formas de trabajar que los nuevos profesionales están imponiendo, trabajadores del conocimiento como ya se les llama, y que poco a poco será lo habitual.

La función de los espacios corporativos

Los cambios en la manera de trabajar que estamos analizando no serían efectivos sin una transformación radical de los espacios de trabajo. No vale sólo reorganizar o tunear lo que ya existe, sino partir de un folio en blanco. La oficina es la solución espacial a estos cambios sociales y laborales.

El boom inmobiliario hizo que grandes compañías adquirieran un inmovilizado, infrautilizado actualmente y con unos gastos muy superiores a la necesidad que hoy en día tienen: ratios elevados de m² por empleado, despachos asignados y vacíos la mayor parte del tiempo, gastos de gestión del espacio, mudanzas internas evitables, oficinas de la misma empresa repartidas en varias zonas estratégicas en una misma ciudad, es algo que en la actual coyuntura económica y laboral no tiene sentido. A pesar de que la transformación corporativa está motivada principalmente por temas estratégicos, en muchos casos, el vencimiento de un contrato de alquiler, en otros la centralización de oficinas, y/o en otros la rentabilidad de costes, son razones de peso que han empujado a estas u otras empresas a acometer un cambio global que abarque mucho más que un cambio de sede.

La función de los espacios corporativos va mucho más allá del espacio en sí. A lo que realmente se aspira es a convertirlos en una herramienta de colaboración, comunicación, contribución y resolución que los trabajadores utilicen como más les convenga en cada caso. Podemos decir que la oficina es el puente entre el trabajador y la empresa. El objetivo es tener oficinas vivas, que transmitan y proporcionen la flexibilidad que ahora se demanda. Los empleados comprometidos profesional y emocionalmente con su empresa, aumentan la rentabilidad de ésta alrededor de un 20% y suponen una fuente de creación de valor importante.

Su función es muy amplia ya que debe ser capaz de incrementar la productividad de las personas, mejorar su calidad de vida y atraer el mejor talento a la organización (y retenerlo). La sede corporativa debe ser el reflejo de la cultura, de la estrategia y de las personas que allí trabajan o colaboran. El “lugar” que da respuesta a las necesidades cambiantes de profesionales, pero también de clientes. Crea riqueza entre los diferentes usuarios, porque ahora tus compañeros de mesa pueden ser clientes, proveedores, asesores o comerciales.

Para que estas funciones sean efectivas, hay que tener muy presente la tecnología como hilo conductor de los cambios y herramienta principal y motor del rendimiento de cualquier negocio.

Un entorno de trabajo no será productivo si no responde a todas las necesidades tecnológicas de sus usuarios. Algunos de los imprescindibles tecnológicos en las oficinas hoy -quizás mañana ya hayan cambiado- son:

- **Telefonía IP vs telefonía convencional.** La tendencia hacia la telefonía IP es imparable.
- **Paredes interactivas, paneles informativos.** Una forma de comunicar visual, atractiva y en tiempo real.
- **Conectividad disponible dentro y fuera de la oficina.** Imprescindible para todo profesional flexible.
- **Dispositivo:** ya sea estación de trabajo, ordenador portátil, smartphone o tablet. Puede variar en función de la necesidad o usabilidad.
- **Entrenamiento.** La formación adecuada del uso de dis-

positivos es necesaria para sacar la máxima usabilidad.

- **Oficina sin papeles.** Con las nuevas tecnologías, y la falta de presentismo, los papeles desaparecen.
- **Sistemas de audio y videoconferencia.** Fórmula ya habitual para comunicarse interna y externamente, con un aprovechamiento óptimo del tiempo, estés donde estés.
- **Comunicación y RRSS.** Herramientas de comunicación espontánea o redes sociales que contribuyan a simplificar jerarquías reconociendo la aportación y mejorando la retención del talento.
- **Control de presencia virtual.** La productividad se mide por resultados y objetivos, sin embargo, puede surgir la necesidad de un control de actividad y presencia, viable gracias a la presencia virtual.
- **Compartir datos.** Capacidad de los equipos de trabajo para compartir datos en la nube y trabajar sobre un mismo documento de forma interactiva, o bien poder accederlos desde fuera de la oficina y en cualquier momento.
- **Minimizar el correo electrónico.** Por último, minimizar el uso del correo electrónico, utilizando los canales más efectivos en cada situación.

Nuevas tipologías de espacio

Hemos hablado de la nueva normalidad y de las nuevas formas de trabajar, así de la misma forma debemos hablar de nuevas tipologías de espacio. Es clave entender que no se puede generalizar, ya que hay un abanico de tipologías tan amplio como empresas y profesionales a los que satisfacer.

La mayoría de profesionales trabaja ya fuera de la oficina, y visita los centros de trabajo para temas puntuales como compartir conocimiento, relacionarse y colaborar con sus colegas o tener una reunión con un cliente. El capital humano, la sede corporativa y la última tecnología (Personas&Espacios&Tecnología) son las principales herramientas y motor del rendimiento de cualquier negocio. La oficina aún sigue siendo el lugar de referencia y la complejidad en el diseño de los espacios corporativos es una realidad a la que se enfrentan las empresas.

La tendencia de los últimos años es la oficina flexible, accesible para las nuevas formas de trabajar, y que necesita diversidad en sus espacios:

- **Salas y espacios de reunión únicos** y diferentes entre sí, salas de proyectos, zonas de formación, salas pequeñas para reuniones de 2-3 personas.
- **Salas de creatividad** y de juegos para fomentar la innovación, zonas informales para encuentros “espontáneos” (posiblemente los momentos más productivos del día a día en el trabajo).
- **Zona de clientes** que funciona como lugar de encuentro, work shop, auditorio, y crear la idea de que cada espacio debe ser aprovechado para realizar las diferentes actividades del día a día, por ejemplo el “work café” que siendo un espacio de cafetería, tiene vocación de zona de trabajo y de reunión.
- **Biblioteca, laboratorio, sala de estudio, zonas abiertas de ocio, zonas wifi, gimnasio y taquillas.**
- Todo ello sin olvidar los **espacios de privacidad**, donde hacer una llamada o realizar un trabajo que exija concentración.

- **La nube**, merecería un punto y aparte. Ya que perfectamente puede considerarse una tipología de espacio de trabajo, el más grande y completo de todos, incluso. Esto unido a la progresiva mejora de los servicios, y la incorporación de los nativos digitales a puestos de mando en las compañías, está acelerando el paso a la nube de pequeñas, medianas y grandes compañías en un paso más de su obligado proceso de transformación.
- Otros aspectos que no se pueden olvidar son el acceso a la luz natural, muebles ergonómicos, materiales orgánicos, color, calidad de la iluminación artificial, calidad del aire interior, zonas con presencia de vegetación natural, jardines verticales, materiales naturales, reciclados, originales en cuanto a su origen y diferenciación, en definitiva elementos que evoquen un ambiente fresco, agradable, poco cargado, ligero, divertido, innovador y diferente, que aporten una escala humana y comfortable al conjunto. Por ejemplo, un poco de ruido de fondo puede aumentar la productividad de tareas rutinarias o administrativas, sin embargo, ese mismo ruido puede ser molesto en la realización de trabajos de investigación o concentración. No todo es válido para todos.

Sin embargo, a partir de este HUB corporativo central, necesario para acoger el ADN de las empresas, hay todo un conjunto de oferta de espacios susceptibles de alojar al nuevo usuario/trabajador independiente, que entra y sale. Así pues, las empresas crearán HUBs secundarios más próximos a sus trabajadores, y darán acceso también a sus colaboradores a centros de negocio o/y espacios de coworking donde relacionarse además con otros profesionales.

Fotos de ejemplos de tipologías de espacios diseñados por 3g office en 2015/2016:

- Zona de cafetería y zona de juego de Unilever Perú





- Coworking de Endesa inaugurado en 2016



- Oficinas centrales de NH Group



- Microsoft Lisboa



El futuro de la oficina, seguramente es que no habrá oficinas como las conocemos ahora, así que cambiemos el término oficinas por espacios: Espacios satélite, distribuidos, destinados a las actividades que no puedan realizarse en otros lugares, espacios conectados que permitan ser más productivo y sobre todo que faciliten la vida del profesional y le haga más feliz.

Caso de éxito en el proceso de Transformación Digital en una PYME (AIDA)



Emilio Macías Conde
Responsable de Desarrollo Software
y Scrum Master en Aplicaciones
Informáticas Domingo Alonso (AIDA)

[@Emi_MC](https://www.linkedin.com/in/EmilioMaciasConde)



Borja Navarro Paradinas
Analista de Negocio y Product
Owner en Aplicaciones Informáticas
Domingo Alonso (AIDA)

[@pnajrob](https://es.linkedin.com/in/borja-navarro-paradinas)

La transformación llevada a la práctica

“¡Adaptarse o morir!”, “Cambia o te quedarás atrás”, “Tienes que ser digital”, “¿Tu equipo no aplica Scrum?” ... Seguro que has escuchado estos comentarios miles de veces, y también las habituales respuestas: “Es imposible, no tenemos tiempo”, “¿Cuándo, si me piden tareas para ayer?”, “Ya soy digital: trabajo con mi iPad y desde cualquier lugar”, “Scrum es para empresas de desarrollo software (para *frikis*), no se aplica a nuestro sector y equipos”. A nosotros al empezar había algo que nos preocupaba aún más: “Vale, ¿pero cómo nos transformamos?”. Esta es la gran pregunta que intentaremos responder o, al menos, dar algunas pistas que puedan ayudarte a ti y a tu equipo a conseguirlo. Te contaremos aquello que nos funcionó y aquello que no, en definitiva, compartiremos nuestra experiencia de transformación.

Quiénes somos

Antes de empezar, ¿quiénes somos? Trabajamos en Aplicaciones Informáticas Domingo Alonso, S.L. (AIDA), una empresa de desarrollo software perteneciente a Domingo Alonso Group (DAG). Domingo Alonso es un grupo empresarial de carácter familiar, que desarrolla su principal actividad en el sector de la automoción. Se constituyó en 1935 en las Islas Canarias y hoy es un referente empresarial presente en más de 20 países.

Al no existir una solución que cubriera nuestras necesidades, el departamento de informática del grupo desarrolló una solución software llamada SIMA - System of Integrated Management of Automotion. Esta solución es un DMS (Dealer Management System) para la gestión integral de todo el proceso de automoción, desde la importación de vehículos, al proceso de venta, postventa, recambios, etc. En 2008, de este departamento de informática se constituyó la empresa Aplicaciones Informáticas Domingo Alonso, S.L. (AIDA), impulsada también

por el éxito de SIMA. Actualmente cuenta con miles de usuarios del sector de la automoción en países como Alemania, Luxemburgo, Portugal, Venezuela, Colombia, Perú o España.

Emilio Macías es Ingeniero Informático y en este momento es el Responsable de Desarrollo Software de AIDA. Por un lado realiza tareas de Scrum Master, es decir, facilitador del equipo a nivel organizativo y apoyo para que la metodología de trabajo se lleve a cabo sin inconvenientes. Por otro lado, es el responsable del equipo de desarrollo y de sus integrantes, que se encuentran actualmente desarrollando una nueva versión de SIMA.

Borja Navarro es también Ingeniero Informático y actualmente es uno de los Analistas de SIMA. Gracias a su conocimiento del sector y su dominio del producto, las funciones principales que desempeña en AIDA son las de analizar y definir el futuro de SIMA. Además, es el Product Owner de varios equipos de desarrollo, es decir, se encarga de definir las funcionalidades a desarrollar en cada módulo del producto.

Ambos hemos formado parte de la transformación del equipo de AIDA en los últimos años, tanto a nivel técnico como organizativo. Hemos aprendido mucho y crecido a nivel personal y profesional, pero los verdaderos culpables de que estemos contando la #AIDAexperience (como nos gusta llamar a nuestra experiencia de transformación) son todos y cada uno de los compañeros que conforman el equipo de AIDA, auténticos profesionales que disfrutan con lo que hacen y que además son ¡unos cracks! :-)

Tenemos la oportunidad de contarles esta experiencia tras conocer a Juan en el evento #DAGJaca16, la convención de Domingo Alonso Group en 2016 celebrada en Jaca. En ella compartimos varias presentaciones y charlas sobre la importancia

de la transformación digital en las empresas, el sector de la automoción y el futuro de nuestro negocio. A Juan le pareció interesante la experiencia de transformación que habíamos vivido en AIDA y nos propuso compartirla, así que... ¡allá vamos!

Nuestra intención es que recorras un viaje con nosotros, una experiencia que hay que vivir porque la recompensa merece la pena. Esperamos que sirva de ayuda a otras empresas y equipos que se estén planteando el cambio transmitiéndoles qué nos funcionó y cómo fue sucediendo el cambio. Eso no significa que sea un método infalible. Durante este tiempo hemos aprendido que el método infalible es conseguir un equipo que se plantee siempre si lo está haciendo de la mejor forma, abierto al feedback y al cambio constante.

No todo será fácil, hay que ser constante, tener paciencia y cambiar mucho, así que... ¡abróchate el cinturón! porque vienen curvas.

¿Cómo surgió el cambio?

Nuestro cambio comenzó tras una de las muchas reuniones de crisis interna que se sucedían en el equipo y que volvían de forma recurrente cada cierto tiempo. Estábamos estresados y abrumados por la cantidad de tareas y problemas a los que nos teníamos que enfrentar cada día, quizás muchos de ellos te suenan o los has vivido en primera persona: clientes descontentos; incidencias en nuestro software; nuevas implantaciones que preparar; errores generados por las nuevas modificaciones y cambios en la aplicación; desmotivación del equipo; falta de comunicación; terminar la jornada con la sensación de no haber avanzado nada; y un largo etcétera.

Nuestro día a día era como pedalear en una bicicleta de ruedas cuadradas. Estábamos demasiado ocupados para mejorar, es decir, no había tiempo para levantar la cabeza y darse cuenta

de que podríamos detenernos un momento, pensar y cambiar a unas ruedas redondas. ¿Te suena esta situación?

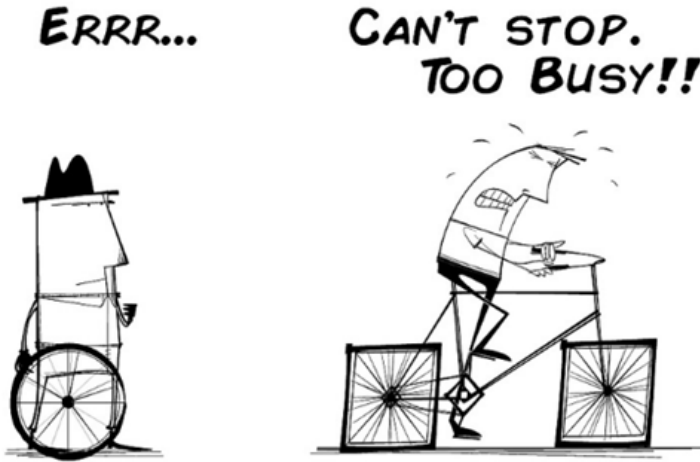


Imagen: Alan O'Rourke - www.audiencestack.com

Nosotros nos sentíamos así en ese momento: haciendo un esfuerzo brutal para movernos, absorbidos por nuestro día a día y sin levantar la cabeza para poder mejorar. Ahí fue cuando dijimos ¡basta! No queríamos seguir así, había que cambiar.

En ese momento, Fernando Hernández y Antonio Torres, los directores de AIDA, comentaron la necesidad de cambiar totalmente la situación. Fue entonces cuando se planteó la idea de comenzar a utilizar Scrum², dado que habíamos detectado que nuestro problema más importante en ese momento era organizativo, por modelos antiguos de gestión de equipos, falta de comunicación, escasez de soluciones ante los problemas, desorganización y descontrol de la situación.

Para nunca olvidarlo, una de las frases que solemos usar conti-

2 <https://proyectosagiles.org/que-es-scrum/>

nuamente es: “el momento en el que más estresado y superado estás, es justo cuando tienes que parar, levantar la cabeza y ver si realmente te estás dedicando a lo que deberías, o si hay una mejor forma de hacer las cosas”. ¿Te estás dedicando a lo que más retorno de la inversión le da a la empresa?, ¿le estás aportando algo a la compañía preocupado por mantener tu buzón de correo limpio y sin correos pendientes? Normalmente las compañías no suelen pagar a sus empleados por enviar correos electrónicos ;-)

Lo ideal en este tipo de cambios es no tener que llegar a estas situaciones críticas en las que se pende de un hilo, pero hasta que no se ven las orejas al lobo no se toman decisiones de esta índole. Nosotros entendimos que la única posibilidad de continuar con nuestro producto y empresa sin perder lo ya conseguido, era haciendo un cambio radical y replanteando absolutamente todo.

En nuestro caso el reto era algo más complicado. No sólo nos aventuramos en cambios organizativos y de mentalidad en el equipo sino también en la parte técnica del desarrollo software, aplicando nuevas metodologías de programación como TDD.

El proceso del cambio

Nuestra primera acción fue comenzar a utilizar Scrum para intentar solucionar algunos problemas (encontrarás mucha literatura y teoría sobre Scrum en Internet y en los libros). Para nosotros supuso una manera completamente diferente de organizarnos y una forma más colaborativa de trabajar, capaz de eliminar egos personales y ser la excusa perfecta para crear el foro donde cuestionarse todo, en busca de la mejora continua. Como muchas empresas y equipos de trabajo, nosotros comenzamos a utilizar Scrum y seguir sus pautas como si de un dogma se tratara. Luego, con el tiempo, nos fuimos quedando

con aquellos aspectos de Scrum que más nos interesaban, los que más nos aportaron y mejor se adaptaron a nuestro equipo.

¿Por qué Scrum? Simplemente porque algunos compañeros, los primeros *early adopters*, de los que hablaremos más adelante, leyeron un libro altamente recomendable: “Scrum and XP from the Trenches”, de Henrik Kniberg. En este se relata la experiencia de Henrik durante la implantación de Scrum en su empresa, situación que se parecía mucho a la nuestra.

Tras comenzar a aplicar Scrum y ver mejoras en la organización, el siguiente momento clave fue sacar a un pequeño equipo de personas de su día a día, saliendo del ritmo frenético y exigente, para que tuvieran el marco en el que pensar, investigar y tomar decisiones. En definitiva, ver nuevas formas de hacer las cosas y comenzar a realizar los cambios que considerasen oportunos. Esto supuso cambiar de un equipo dirigido por un jefe de proyectos, en el que se hacía todo tal y como decidía una persona, a un equipo que comenzaba a auto-organizarse y que era capaz de realizar tareas de manera autónoma, consensuada y colaborativa. Parece utópico, un equipo auto-organizado.

Desde nuestro punto de vista, un equipo auto-organizado es aquel que tiene una estructura plana y no piramidal. Eso no significa que no haya nadie ayudando en la coordinación y teniendo una visión global del proyecto. Aquí radica la clave, es un coordinador o facilitador y no un jefe de proyecto. El equipo auto-organizado debe:

- Tener autonomía para decidir por sí mismo.
- Disponer de foros de discusión y comunicación ágil.
- Evaluarse a sí mismo, para mejorar día a día.

- Responsabilizarse, asumiendo sus integrantes las tareas que van surgiendo, sin esconderse y sin tener que ser asignadas previamente.
- En el que se permite la crítica, porque siempre es constructiva y fomenta la mejora continua.

En la literatura sobre equipos ágiles y que aplican programación extrema, normalmente se nombran cinco habilidades, que consideramos son extensibles a cualquier equipo: simplicidad, comunicación, *feedback*, coraje y respeto.

Salir de la zona de confort

Uno de los hitos más complicados en la transformación, fue conseguir que el equipo al completo saliera de la zona de confort. Lo primero que te preguntarás es ¿qué es la zona de confort? Es la zona metafórica en la que te encuentras en un entorno que dominas, porque todo lo que te rodea es conocido, sea bueno o malo. Cuando te levantas por la mañana y haces la misma rutina; estás en la zona de confort. Cuando a continuación te encuentras en el mismo atasco de todos los días; también estás en la zona de confort. Cuando discutes con tu pareja o el jefe; también estás en la zona de confort.

El motivo para salir de la zona de confort es porque ahí fuera, en lo que podemos llamar la zona mágica, es donde ocurren las cosas interesantes. Pero llegar a la zona mágica no es tan sencillo como un pequeño salto, antes debemos pasar por otras fases.

Alrededor de la zona de confort está la zona de aprendizaje, es en la que cada uno comienza a aprender cosas nuevas, aprender idiomas, desarrollar nuevas habilidades, colecciona experiencias al viajar, que al final enriquecen nuestros conocimientos. La tercera zona es la más complicada de pasar, la

zona de pánico, en ella se experimenta el miedo al fallo. En ella los fantasmas que nos rodean dicen que no lo vamos a lograr, que vamos a fallar. Cuando se superan estos miedos y experimentamos, es cuando accedemos a la zona mágica.



La transición es un hábito

Efectivamente, no se trata de cambiar de un día para otro. La transición y transformación de un equipo requieren esfuerzo, actitud, motivación, conocimiento y constancia. No esperes que tu equipo cambie de la noche a la mañana, incluso tú mismo podrías ser tu peor impedimento, al estar atrapado aún en la zona de confort.

Habrán integrantes del equipo concienciados con el cambio, con ganas de cambiar y la actitud necesaria. Son aquellos que podríamos llamar los “early adopters”, es decir, los primeros en adoptar las nuevas metodologías, probar maneras diferen-

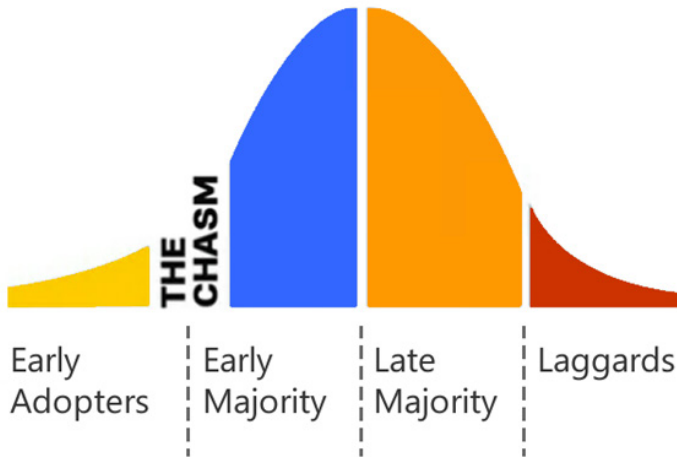
tes de trabajar y organizarse, con inquietud por aprender algo nuevo e investigar, en definitiva, los motores del cambio que probablemente acaben guiando al resto del equipo.

Un equipo acomodado, es muy probable que cuente con más compañeros en la zona de confort que en la zona mágica. Algunos tendrán pánico a cambiar, a probar algo nuevo, pero otros tendrán incluso desmotivación, resistencia, inseguridad o, simplemente, estarán cómodos con lo que hacen cada día. Tienen poca confianza en lo nuevo, en que algo pueda llegar a mejorar. El problema de esta situación es que estas actitudes podrían incluso intoxicar negativamente al resto del equipo, creándose una gran resistencia al cambio, momentos de tensión y crispación.

Aquí es donde entran en juego los “early adopters”, son ellos quienes deben fomentar el cambio, a quienes habrá que dar tiempo y espacio para que propongan ideas, prueben algo nuevo, se equivoquen y vuelvan a probar. Son ellos quienes encenderán esa chispa en el equipo que, si dejamos que crezca, conseguirá contagiar positivamente al resto. Para ello, hay que darse tiempo, ser constante y hacer cambios pequeños para que, en caso de no funcionar, el coste sea bajo.

No todos los integrantes del equipo serán “early adopters” y tampoco te debes ofuscar en conseguirlo, ya que aquí entran en juego las inquietudes, aptitudes y habilidades de cada miembro del equipo. Lo importante es conseguir un equipo compensado, en el que al menos puedas contar con varios “early adopters” capaces de innovar constantemente y que, cuando algo merezca la pena, trasladen el cambio a la mayoría. Si el resto de integrantes asumen estos cambios con total naturalidad, habrás conseguido un equipo ágil. Donde no puede haber nadie rezagado, puesto que el efecto sería negativo, pudiendo incluso provocar que el equipo, en lugar de crecer,

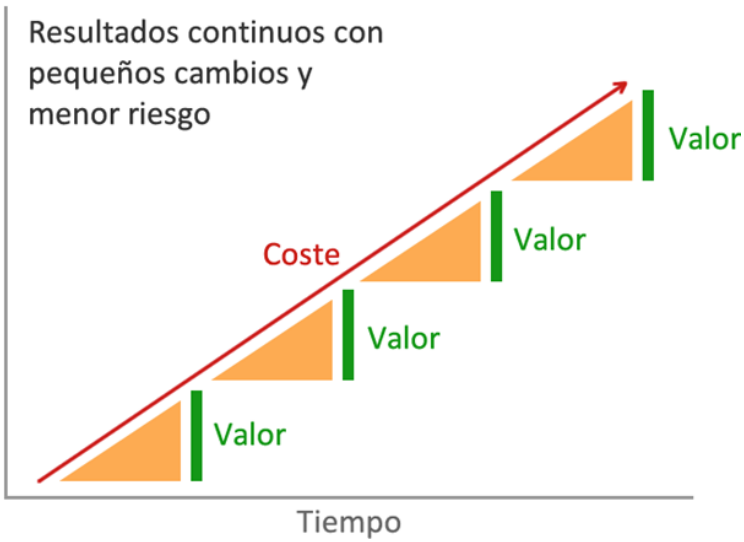
se acomode cada vez más hasta llegar de nuevo a la zona de confort.



Recuerda: “equivócate pronto, equivócate mucho y equivócate barato”. Si definimos cambios complejos que llevan un largo periodo de tiempo, hasta que los aplicamos en el equipo, el riesgo aumenta. Dedicamos mucho tiempo pensando, analizando y preparando un montón de acciones para aplicarlas todas a la vez. Luego, cuando se aplican, es más complicado medir qué ha ido bien, qué ha ido mal o qué habría que mejorar.



Mientras que si se realizan cambios sencillos, pequeños y que lleven poco tiempo, recibiremos un *feedback* mucho antes, concentrado en el cambio que se ha realizado y, por lo tanto, disminuye el riesgo. Seremos capaces de identificar rápidamente si ha funcionado y no será tan drástico para el equipo.



Por ejemplo, si quieres empezar a hacer cambios en tu equipo, nuestra recomendación no sería hacer muchas modificaciones a la vez: contratar a más gente; aplicar varias metodologías diferentes al mismo tiempo; probar o comprar dos o tres herramientas software; modificar las funciones de varios integrantes del equipo; etc. En este caso estarías realizando muchas modificaciones al mismo tiempo, pudiendo incurrir en muchos costes y tardando más en ver resultados. Nuestra propuesta sería: haz un cambio pequeño durante poco tiempo. Por ejemplo, tener reuniones diarias (daily meetings), en el mismo lugar, a la misma hora y con todo el equipo. Una semana después puede hacer una retrospectiva y ver qué funcionó, qué no funcionó y qué haríamos diferente. De esta reunión podrán surgir cambios o incluso nuevas propuestas. Si entras en esta dinámica podrás identificar claramente qué funciona y qué no, además de a un coste mucho menor.

¿Qué hicimos nosotros?

Como ya adelantamos anteriormente, lo primero que hicimos en AIDA fue hartarnos del estrés, la desmotivación, el “siempre lo mismo”, las reuniones agotadoras e interminables y todo aquello no tan agradable de cualquier empresa o equipo que, centrado en su día a día, no tiene tiempo para levantar la cabeza y, simplemente, pensar.

Así que, lo más importante: parar y pensar. ¿Qué estamos haciendo mal? ¿Con qué no estamos a gusto? ¿Qué podríamos cambiar? Desde el principio comprendimos que, antes de cambiar nuestro producto, lo que teníamos que hacer era repensar la manera en la que estábamos organizados. Nuestra forma de trabajar, impuesta prácticamente por el día a día y los constantes impedimentos, precedidos por la típica frase “esto es para ayer”, era una de las culpables del malestar y desmotivación del equipo.

Para nosotros era lo habitual, estábamos acostumbrados a trabajar de esa manera, aquella que habíamos aprendido todos con equipos de desarrollo organizados en: analistas, diseñadores, desarrolladores, probadores e implantadores de software. Con una comunicación un tanto jerárquica, que en muchas ocasiones desencadenaba en pérdida de información, malentendidos y falta de comunicación.

Eso había que cambiarlo, así que algunos miembros del equipo comenzamos a leer. ¡Exacto!, simplemente a leer. ¿Hay otra forma de organizar equipos de desarrollo software o equipos en general? ¿Existen metodologías diferentes a las que conocíamos? ¿Se puede cambiar realmente? La respuesta fue un rotundo ¡SÍ!.

Leímos muchos artículos, libros y experiencias sobre Scrum. Nos sentíamos identificados con gran parte de lo que encontrábamos, ya alguien había pasado por nuestra situación sufriendo los mismos problemas y, lo más importante, habían conseguido cambiar. Así que había que probarlo.

Empezamos creando pequeños equipos de entre cuatro y ocho personas. Asignamos un Scrum Master por equipo encargado de ayudar a aplicar la metodología, cumplir los horarios, facilitar el trabajo del equipo, evitar impedimentos y crear ese hábito diario que exige Scrum. Al principio seguimos la parte teórica de la metodología al pie de la letra, utilizamos post-its en la pared para hacer el seguimiento y pronto (llevados por nuestra vena tecnológica) probamos Trello y adaptamos Scrum a lo que mejor encajaba en nuestro equipo. Trello³ es una herramienta gratuita que ayuda a organizarse y a crear listas de tareas, pero algo importante a tener en cuenta es que las herramientas no son la solución, sino un apoyo. No debemos lanzarnos a comprar cientos de herramientas para solucionar nuestros

3 <http://www.trello.com>

problemas. Cambiemos primero nosotros, veamos que el cambio funciona y cuando ya nos “duela” la tarea manual (tareas repetitivas, información difícil de mantener, procesos tediosos, etc.) entonces podremos buscar una herramienta que nos ayude.

Algo curioso que surgió al empezar con las primeras reuniones fueron los comentarios como: “no podremos organizarnos, siempre que lo intentamos volvemos a lo mismo”, “necesitamos más gente, es imposible reducir las incidencias con los que somos”, “no podemos desarrollar más con el equipo que tenemos, hace falta gente”, etc. Nos ocurrió varias veces, la buena noticia es que al final lo conseguimos. La misma gente, incluso en ocasiones menos, con mucha insistencia, esfuerzo y confianza, consiguió reducir las incidencias, salir de la vorágine del día a día y desarrollar más y mejores productos.

Los primeros meses se convirtieron en hacer “daily meetings”, todos de pie, en el mismo sitio, a la misma hora, todos los días. Al principio, cuatro personas estábamos hasta 45 minutos o una hora entera en ellas; hoy en día, 25 personas hacemos “daily meetings” de no más de ocho minutos. En parte gracias a que cada equipo hace su propia reunión diaria para organizarse y luego nos reunimos todos en un “daily” general para sincronizar los equipos.

En las retrospectivas, al principio, surgían más problemas que soluciones, duraban a veces horas, las críticas no eran siempre constructivas y el ambiente a veces era de crispación. Ahora no duran más de 30 o 45 minutos, todas las críticas son para mejorar, cada uno asume su parte y propone cómo podríamos mejorar. Estas retros o retrospectivas, son reuniones que el equipo lleva a cabo al final de cada iteración para valorar qué funcionó, qué no funcionó y qué haríamos diferente.

Tras estos primeros meses, tuvimos que abordar también el tema técnico. Nos planteamos todo, desde cambiar el sistema de Base de Datos, al lenguaje de programación e incluso la manera de programar. Así fue como conocimos el TDD⁴ (del inglés “Test-Driven Development” o desarrollo guiado por pruebas). Una práctica de ingeniería del software, nada sencilla de aprender, pero muy potente cuando se conoce y se utiliza. De hecho, fue quizás una de las fases más complicadas de nuestra transformación. Seguimos incluso hoy en día aprendiendo al respecto. Ayuda a desarrollar productos de mayor calidad, más fáciles de adaptar y más mantenibles en el futuro.

Fue el cúmulo de estas metodologías, nuevas formas de pensar, eventos a los que asistimos y la búsqueda de ayuda, la que nos permitió conocer a cuatro expertos que vinieron a ayudarnos, de quienes hablaremos a continuación. Ellos nos guiaron tanto a nivel técnico como cultural, y fue cuando empezamos a automatizar muchos procesos; conocimos “Lean”, con lo que desechamos todo aquello que no nos aportaba y simplificamos mucho nuestro trabajo diario; nos adentramos en la programación extrema “XP” (eXtreme Programming); además de probar un sinfín de herramientas y metodologías algo más técnicas. También creamos nuevos equipos y perfiles dentro de AIDA, como el equipo de DevOps, que acerca las tareas de desarrollo y de operaciones; e incluso un perfil dedicado principalmente a tareas de Operaciones, para agilizar todos los procesos que conlleva poder generar nuevas versiones de SIMA cada dos semanas, sin descanso.

Y es que SIMA, nuestro producto estrella, sigue siendo el principal objetivo. Los cambios culturales, organizativos y técnicos que hemos llevado a cabo en AIDA no han sido sólo para trabajar más a gusto, de forma más profesional y eficiente. Todo ello persigue también el crear, por qué no, el mejor DMS

4 http://librosweb.es/libro/tdd/capitulo_2.html

del mercado.

Tuvimos ayuda experta

Tras llevar algún tiempo aplicando Scrum y debido a que comenzábamos una nueva versión de nuestra aplicación, aplicando lo que creíamos que era TDD, nos dimos cuenta que la andadura era demasiado compleja y larga como para elegir un camino equivocado desde el principio. Aunque seguíamos con nuestros cambios, buscamos ayuda externa. En ese momento fue cuando se integró en el equipo un grupo de cuatro expertos: Carlos, Alfredo, Fran y Modesto. Esta incorporación no sólo redujo el miedo y las dudas, sino que ayudó a reforzar las decisiones que habíamos tomado. Al final, aunque lo que se propone en un equipo ágil es moverse rápido, equivocarse pronto y barato (todo esto lo hemos aprendido con el tiempo), siempre viene bien una figura en la que confías y que avala y orienta tus decisiones en base a su experiencia, que en este caso era mayor que la nuestra. Todos ellos habían trabajado en proyectos para grandes compañías en sectores de la salud, banca, seguros, prensa, aerolíneas y otras empresas tecnológicas a nivel nacional.

Nosotros optamos por la integración en el equipo de estos consultores durante un año. Pasaron a formar parte del equipo en el día a día, en vez de una consultoría puntual, como ya habíamos tenido en ocasiones anteriores. Se les dio la confianza suficiente para ayudar, no sólo en la parte técnica y de transición del equipo, sino incluso en la orientación y metodología de la propia compañía en varios ámbitos. La experiencia durante el primer año fue tan positiva que decidieron quedarse un año más. Visto desde la distancia, consideramos que ha sido un auténtico acierto contar con ellos en el modo en el que lo hicimos.

Además de la ayuda que nos brindó trabajar con ellos, como el

formarnos y avanzar codo a codo con nosotros; otro objetivo que buscamos fue convertirnos nosotros mismos en expertos. ¿Qué quiere decir esto? Que queremos seguir la senda de la mejora continua, la experimentación, la **formación** de manera autónoma, evitando anclarnos en lo último que nos explicaron o formaron, como nos ocurrió en el pasado. Estancarse, en un ámbito como el desarrollo software, supone el fracaso. Esto sólo se consigue con un equipo motivado y facilitando desde la compañía los mecanismos para la mejora continua: tiempo formativo durante la jornada laboral, cursos, libros, asistencia a eventos y ponencias de la comunidad software, etc. Todo esto avalado y apoyado desde la dirección de DAG y AIDA.

Llegamos a la zona mágica

Si ya estás en el proceso del cambio y la transformación, sea a nivel personal o profesional, seguro que te has visto en momentos duros, tensos y de gran frustración. ¡Tranquilo! Es completamente normal. Como comentábamos antes, la transformación es un hábito y serán muchos los obstáculos que encontrarás por el camino. Podrán ser externos, internos o incluso crearlos tú mismo sin darte cuenta. Es por ello que debes ser constante y será el equipo quien, apoyándose unos en otros, conseguirá seguir adelante y dar el salto a la zona mágica.

¿Cómo saber cuándo has llegado a la zona mágica? Nosotros pudimos notarlo en las retrospectivas y reuniones en general que hacíamos en el equipo. Las frases típicas de: “eso es imposible... nunca nos organizaremos”, se convertían en: “ahora estamos mejor organizados y controlamos la situación”. O comentarios del tipo: “¿leer y estudiar en casa... yo? ¿cuándo? tengo hijos, responsabilidades...”, pasaron a ser “anoche me leí este artículo... esta tarde iré a un curso... la semana que viene organizaremos un evento...”. Algunos incluso más duros: “¿otro cambio más? hay que planificar las cosas con tiempo, no

podemos cambiar de un día para otro la forma de trabajar” y “esto no funciona, es una mierda, siempre estamos igual,...”, desaparecieron completamente para pasar a: “¿y esta semana no vamos a cambiar nada? ¿o a probar algo nuevo y diferente?” y “esto está fallando... ¿cómo podríamos solucionarlo?... ayer encontré la solución”. Esto, simplemente: ¡es mágico!

A esta zona mágica van accediendo, poco a poco, cada uno de los integrantes del equipo. Unos más rápido, por actitud, dedicación, motivación o forma de ser; y otros un poco más tarde, por las tareas que aún deben desempeñar, por los impedimentos del día a día o incluso por miedo al cambio. Es labor del equipo ayudar al resto de compañeros a comprender varios aspectos importantes: los egos se deben dejar atrás; las críticas deben ser siempre constructivas; una idea para mejorar algo no es criticar, significa que hay una mejor forma de hacerlo; la implicación, por respeto a los compañeros, debe ser total.

Así es como el propio equipo definió, directa o indirectamente, el nuevo perfil profesional de AIDA. Un perfil que se adapta al cambio rápidamente, que está motivado por el trabajo que realiza, que aprende de manera continua, que no tiene miedo al cambio, que se implica y ayuda a sus compañeros y al que le apasiona lo que hace. Todos debemos estar en este nivel y encajar en ese perfil para poder trabajar en la zona mágica.

¿Qué equipo somos hoy?

Un equipo ágil que disfruta con lo que hace, en el que la implicación de todos los compañeros es completa. Movidos por la actitud, la pasión, la motivación y el esfuerzo. Destacar, de entre los muchos comentarios que se han ido produciendo durante la transición, el comentario de un compañero que decía haber vuelto a reencontrarse con la profesión y que hacía mucho que no disfrutaba tanto.

Por otro lado, somos un equipo completamente preocupado por la mejora continua, ¡es uno de nuestros lemas! Centrados en la búsqueda de la eficiencia para evitar desperdicio de tiempo y de esfuerzo. Otro elemento importante es que la información fluye, para que todos se sientan igual de impor-

Comunicación
Mejora continua
Zona mágica
El tiempo es oro
Pasión Scrum
Motivación Stop&Think
Stop&Learn Autonomía
Daily meetings
Retrospectivas
Early Adopters
Equipo auto-organizado

tantes y puedan dar lo mejor de sí en el proyecto, puesto que conocen claramente cuál es la estrategia de la compañía.

Seguimos aprendiendo

Dentro de la búsqueda de la mejora continua, y teniendo claro nuestro otro objetivo de convertirnos en expertos para no quedarnos obsoletos, tenemos muy presente motivar al equipo para seguir aprendiendo. La única forma de no quedarnos atrás, más aún en tecnología y desarrollo software, es dedicar tiempo de forma continuada, diaria o semanalmente. Para ello se ha facilitado tiempo semanal para la formación individual de cada miembro. La compañía ha adquirido libros, dispositivos y suscripciones para la realización de cursos. Al final es una inversión para la compañía, puesto que consigue un equipo formado, actualizado en las últimas tendencias y, en nuestro

caso, también en las herramientas y técnicas de programación.

Una frase relacionada con la formación, que nos llama la atención y está muy extendida en la redes, es la siguiente: “Si lo formamos y coge mucho conocimiento, es muy probable que se vaya”. “¿Y si no lo hacemos y se queda?”.

Como anécdota, había una serie de conocimientos técnicos nuevos que era necesario fijar en el equipo para lo que se propuso la lectura varios libros. En los primeros compases, pocos llevaban de forma continuada estas lecturas, hasta que en una de las retors se sugirió la posibilidad de hacer un club de lectura. Se proponían capítulos a leer y a las dos semanas se debatía sobre lo leído. Con este simple mecanismo se consiguió el objetivo de fijar los conocimientos, pero esto ya ha evolucionado. Ahora, en lugar de simplemente debatir, los compañeros van rotando para leer sobre un tema y prepara ejercicios y explicaciones sobre el conocimiento adquirido. Así ganamos tiempo, el conocimiento se fija mejor y se comparte aún más.

El tiempo es oro

Si entras en la vorágine de leer, estudiar, aprender, probar, cambiar, pensar, mejorar... completamente todo, podrías perder la noción del tiempo, y el tiempo es oro. Para poder compaginar el aprendizaje y la mejora continua con los proyectos y desarrollos de SIMA, lo que hicimos fue buscar constantemente la eficiencia. Nos cuestionamos en todo momento si había una mejor manera de hacer las cosas y buscamos siempre la forma de aprovechar el tiempo.

Tras haber leído y aplicado algo de Scrum, Kanban, Lean, etc., hay algunos aspectos organizativos que hemos ido mejorando con el tiempo para poder aprovechar al máximo la jornada. A continuación, te contamos algunos que aplicamos actualmente.

Cuando conseguimos tener un equipo compacto y bien organizado, hacíamos el “daily meeting” general a las 9 de la mañana. Todos los días, todos de pie, a la misma hora y en el mismo lugar. En una de las retrospectivas surgió algo que no estaba funcionando: los compañeros que llegaban a la oficina a las siete y media u ocho de la mañana, tenían que dejar lo que estaban haciendo (desconcentrarse) para asistir a la “daily” general. Otros compañeros no llegaban a tiempo a esa hora por el tráfico o para poder dejar a los niños en el colegio o la guardería. Surgió la duda de si el “daily” estaba aportando algo. Así que decidimos, después de meses llevándolo a cabo, quitar el “daily meeting” durante una iteración. Para la sorpresa de todos, al segundo día sin “daily” ya lo echamos de menos. ¿Por qué? No teníamos la posibilidad diaria de sincronizar nuestros trabajos, organizar la jornada, pedir ayuda o, simplemente, ponernos al día. Así que, lo que descubrimos tras esta prueba, es que lo que no funcionaba era la hora. La siguiente iteración probamos a la 1 del mediodía... ¡la hora perfecta para nosotros! Justo antes de comer el hambre ayuda a no enrollarnos al hablar :-). Hasta hoy, nos está funcionando y conseguimos hacer los “daily” generales en menos de 9 minutos. Por otro lado, cada equipo ha organizado sus propios “daily meetings” para poder tratar temas propios de sus proyectos que suelen durar pocos minutos.

También hacemos retrospectivas cada dos semanas, al fin de cada iteración. Las hacemos a las 12:30h y duran aproximadamente 30 o 40 minutos (de nuevo antes de comer). Cada uno tiene su turno para comentar “qué funcionó, qué no funcionó y qué podríamos hacer diferente” en la siguiente iteración. Es muy habitual que, como hacemos las retrospectivas los viernes, los lunes de inicio de iteración vengamos con algo nuevo a probar, una forma nueva de trabajar u otra herramienta a investigar. Al principio era duro cambiar tanto, ahora nos encanta :-). ¡pero sin pasarse!

Otro aspecto que nos está funcionando muy bien es el trabajo en remoto. Como hacemos “daily meetings” y tenemos iteraciones cortas de dos semanas con las Historias de Usuario (pequeñas tareas a desarrollar por los equipos de no más de 3 días) bien definidas y asignadas, los integrantes de los equipos se organizan para trabajar al menos uno o dos días a la semana desde casa. Esto evita desplazamientos y el tráfico; ayuda a la concentración; comodidad y a cambiar de aires. Para poder asistir a los “daily meetings” remotamente utilizamos Google Hangouts con salas ya creadas para cada tipo de reunión y tenemos en la oficina una gran pantalla táctil con una cámara web, así todos podemos vernos en las reuniones. Además, utilizamos Slack para comunicarnos y enviar mensajes sin necesidad de levantarnos e interrumpir a los compañeros.

Durante el proceso de cambio, introdujimos el “Stop&Think”. Se trataba de una sesión de 15 minutos, los viernes (también antes de comer) en la que ver pequeños vídeos propuestos por los compañeros que no duraban más de 10 minutos. De esta forma, conocimos otras empresas, formas distintas de trabajar, maneras de motivarse en el trabajo, aspectos de productividad, artículos interesantes e incluso aplicaciones para aprender idiomas jugando. Esto nos permitió abrir la mente y tener una breve sesión entre todos algo más distendida y en la que poder comentar y participar. Hoy en día, como hay muchos vídeos y artículos interesantes y no da tiempo para ver todos, hemos convertido nuestro “Stop&Think” en una comunidad interna de Google+ para que todos podamos compartir y comentar aquellos contenidos interesantes para el equipo.

“Nunca dejes de aprender”

Como puedes ver, en el periodo de una iteración de dos semanas, si sumamos todo el tiempo de los “daily meetings” gene-

rales y por equipos, la retrospectiva, y sin olvidar el club de lectura, suman poco menos de 6 horas. Si contamos los 10 días laborables de la iteración, por las 8 horas diarias, hacen un total de 80 horas. Esto significa que utilizamos menos de un 8% del tiempo (6h/80h) por iteración para conseguir, en un equipo de desarrollo de unas 25 personas, todo esto: coordinar el trabajo de todos los días; analizar y redefinir nuestra forma de trabajar; tomar decisiones sobre la marcha para mejorar nuestra productividad; pedir ayuda y evitar duplicar el trabajo; poner en común lo aprendido y seguir aprendiendo; buscar, en definitiva, la mejora continua. Teniendo en cuenta que todo esto antes no existía, que no estábamos tan organizados, no conocíamos lo que hacía el compañero, duplicábamos trabajo y esfuerzo, no éramos eficientes, estábamos desmotivados, hacíamos siempre lo mismo y nos ahogaban las incidencias... un 8% ¡merece la pena!

Quizás estés pensando: “bueno, estas metodologías y técnicas son sólo para *frikis*, yo no podría aplicar algo así en mi equipo”. No es cierto, empresas como BBVA, Coca-Cola, Inditex o Ferrovial dedican mucho tiempo y esfuerzo a su transformación digital, al trabajo colaborativo y a la mejora continua. Además, en Domingo Alonso Group tenemos empresas de todo tipo con compañeros completamente diferentes. Algunos de ellos ya nos han visitado varias semanas para conocer cómo trabajamos y conocer nuestra experiencia de cerca. En su día a día realizan proyectos que no son sobre tecnología y, ahora, ya están trabajando en esta transformación, aplicando incluso Scrum, haciendo “daily meetings” y retrospectivas.

Conseguimos presencia internacional

Guiados por la inquietud de conocer nuevas técnicas de desarrollo, otras metodologías o una manera diferente de organizarse, comenzamos a asistir a eventos de la comunidad de desarrollo, a ver *webinars* tecnológicos y a curiosear sobre cómo otras empresas y equipos trabajaban en su día a día.

Lo que empezó como una simple curiosidad y una excusa para aprender, se convirtió en un hábito y en una forma productiva de “oxigenarse”, salir de nuestra rutina diaria. Sumado a esta inquietud, y con la ayuda de los expertos y sus contactos, tuvimos la primera oportunidad de contar a los demás cómo habíamos cambiado en AIDA, cómo habíamos conseguido aplicar las metodologías aprendidas (como el TDD) en un equipo como el nuestro. Nuestra primera experiencia en este sentido fue en el CukeUp! 2015. En este evento internacional celebrado en Londres, pudimos presentar Carlos Blé y Borja Navarro los “BDD Tricks and Tips”. Nos contagiarnos de la experiencia de otros equipos, intercambiamos anécdotas, lo que nos funcionó y lo que no. Un evento estupendo y una experiencia muy interesante.

Lo siguiente fue abrir las puertas de AIDA a la comunidad de desarrollo. Ofrecimos a colaboradores la posibilidad de trabajar varios días en nuestras oficinas. A cambio de conexión a Internet, un espacio donde trabajar y un poco de café, estos visitantes con gran experiencia en el desarrollo software nos daban una pequeña charla antes de irse sobre su paso por AIDA; qué habían visto bueno, qué no les había gustado y qué recomendaciones nos darían para mejorar. Lo que empezó como una prueba, acabó generando visitas de otros expertos desde Argentina, Londres, Alemania, Austria,...

Con estas visitas conseguimos que AIDA empezara a conocerse fuera de nuestras fronteras como una empresa que apuesta por la innovación, mejora continua y las últimas metodologías de desarrollo software.

De este modo, entramos en una dinámica de compartir, intercambiar y colaborar con quienes estuvieran interesados en esta filosofía de trabajo y desarrollo. Sobre todo con la intención de seguir aprendiendo e intentar ayudar. Con ello, AIDA

empezó a ofrecer sus instalaciones para que la comunidad de desarrollo de Gran Canaria pudiera celebrar “coding dojos” (eventos donde programar y resolver problemas conjuntamente). Y algunos compañeros participaron activamente en la organización del SoCraTes 2016, un importante evento internacional que reúne a desarrolladores de todas partes para aprender, compartir y mejorar.

Hoy en día, lo habitual es ver a compañeros que vuelven de un evento y otros que hacen las maletas para visitar el siguiente. En Domingo Alonso Group creemos que los eventos de este tipo siempre aportan y enriquecen a nuestros colaboradores.

¡Comparte! ¡Pregunta! ¡Colabora! Siempre podrás aportar y aprender. ¡Nos vemos en el siguiente evento internacional! ;-)
Todo esto sin parar las máquinas
Llegados a este punto te podrás preguntar: “si han necesitado cambiar de esta manera, aprender tanto y reorganizarse drásticamente, ¿es posible seguir desarrollando, sacar proyectos adelante y realizar las tareas del día a día?” La respuesta es sí.

Durante esta transformación, lo que premiaba sobre todo lo demás era la eficiencia. Para nosotros era fundamental cambiar completamente sin perder un minuto de tiempo. Teníamos que conseguir desarrollar el nuevo SIMA con la mayor calidad posible, aportando valor de negocio y entregando nuevas versiones cada dos semanas; todo ello aprendiendo y cambiando al mismo tiempo.

En este tiempo, desarrollamos tres interfaces entre SIMA y los sistemas del Grupo Volkswagen, además de las ya existentes, con las que nuestro producto ha sido uno de los primeros en el mundo en certificarlas. Además, Volkswagen certificó nuestra tablet de recepción de clientes, es decir, que si nos visitas con tu vehículo en el taller, te recibiremos con esta tablet para

recoger tu coche en el menor tiempo posible. Por otro lado, fuimos recomendados a varios importadores de Europa por nuestra aplicación en los procesos de venta y de digitalización. Todo esto sin dejar de instalar nuevas versiones, dar soporte y entrar en nuevos mercados en Canarias, Luxemburgo, Perú, Colombia..., apoyándonos en todo momento en los mecanismos y automatismos que aprendíamos por el camino.

Un ejemplo: antes, instalar nuestro SIMA costaba más, ahora con un simple clic desplegamos nuestras nuevas aplicaciones dónde y cuándo queramos. La satisfacción dentro del equipo es enorme: cada dos semanas nos planificamos, nos coordinamos, analizamos y diseñamos nuevas funcionalidades, las probamos, las documentamos, y las entregamos. Y al terminar, nos preguntamos cómo vamos a mejorar en la siguiente iteración. Trabajar así requiere esfuerzo, constancia y compromiso, pero nos encanta :)

¿Mañana qué?

“The future started yesterday, and we’re already late” - John Legend. En español sería algo como: “El futuro empezó ayer, y ya llegamos tarde”. Para nosotros esto significa que nuestra profesión y el mundo en general evoluciona muy rápido, no hay tiempo que perder y cada minuto que pasa podrías quedarte obsoleto. Así que preferimos tomar las riendas, como dijo Abraham Lincoln: “The best way to predict the future is to create it”, es decir, “la mejor manera de predecir el futuro es creándolo”. Nosotros no queremos vernos dentro de dos, tres o cinco años como hace dos. Vernos enterrados en nuestro día a día, haciendo siempre lo mismo y sin formarnos constantemente; o con la necesidad de que alguien de fuera venga a abrirnos la mente, hacernos pensar y ponernos al día.

Si tú te estás preguntando, ¿mañana qué? Lo primero que te diríamos sería: “prueba algo nuevo, da el primer paso, cam-

bia”. A continuación te damos algunos tips que quizás puedan ayudarte.

¿Y ahora... por dónde empiezo?

La #AIDAexperience

Hasta ahora hemos contado nuestra experiencia y algunos ejemplos de acciones llevadas a cabo en nuestro camino. Pero estas acciones al final han sido fruto de la mejora continua en la que se encuentra inmerso el equipo.

¿Cómo puedes empezar a crear tu propia experiencia? Al final es de lo que se trata. Apóyate en metodologías, artículos o libros como este, y busca el equipo que quieres, adaptado a tu negocio. Para ello puedes empezar a probar con la “#AIDAexperience”, como nos gusta llamarla a nosotros :-). Son una serie de simples pasos que puedes empezar a usar para iniciar tu andadura. Seguro que habrá una mejor manera de hacerlo, que se adapte mejor a tu equipo y a la que le saques un mayor partido, pero compartimos la nuestra por si puede ayudarte.



The graphic features the word "AIDA" in large red letters, with "Experience" in smaller grey text below it. A diagonal line crosses through the text. Below the line, the words "Analyze", "Identify", "Do!", and "Ask" are stacked vertically in bold black font. To the right, a checklist with four green checkmarks lists the steps: "Analyze your problems", "Identify the most important", "Do a small change!", and "Ask for feedback".

AIDA
Experience

Analyze
Identify
Do!
Ask

- ✓ Analyze your problems
- ✓ Identify the most important
- ✓ Do a small change!
- ✓ Ask for feedback

#AIDAexperience: Analyze, Identify, Do! and Ask. Analiza tus problemas, identifica los más importantes, haz un pequeño cambio y pide *feedback*.

Primero pon sobre la mesa los principales problemas que tiene el equipo. Seguramente te pasará como a nosotros en nuestras primeras reuniones, en nada saldrán los aspectos más acuciantes y prácticamente todo el equipo los conoce, pero hasta ahora no se ha hecho mucho por eliminarlos. Seguro que tendrás varios, pero unos tienen más importancia que otros.

Por lo tanto, lo siguiente es priorizar e identificar el más importante en cada momento. El problema prioritario ahora, puede que no lo sea dentro de un mes, debido a los cambios que has ido realizando.

Lo siguiente es realizar un cambio pequeño, que busque solucionar el problema. No siempre se consigue a la primera, pueden surgir otros nuevos asociados al propio cambio.

Finalmente, en las retrospectivas analiza los efectos de estas variaciones y los resultados. ¿El cambio ha solucionado el problema? Si la respuesta es “Sí”, genial, podrás ir al siguiente de la lista. En caso de que no se haya solucionado, ¿podemos considerar que aunque no está solucionado, ya no es un problema tan prioritario? Si de nuevo la respuesta es: “sigue siendo un dolor” ¿qué nuevo cambio se puede llevar a cabo? ¿Damos marcha atrás e intentamos abordarlo de otra forma?. Aunque hayan surgido nuevos impedimentos a partir del cambio, ¿estamos más cerca de la solución?.

Todo esto siempre intentando aplicar uno de los principios que tenemos grabado a fuego, el principio K.I.S.S. “Keep it simple stupid!” que en nuestro caso, para evitar herir sensibilidades, hemos adaptado “Keep it simple and stupid!”. Haz tus movi-

mientos lo más simples posible, aunque parezcan estúpidos, muchas veces te darás cuenta que no necesitabas mucho. Nosotros empezamos esta andadura pegando “post-its” en la pared: un cambio rápido, sencillo y barato. No hay que pasar de no tener nada, a ir a la luna a la primera.

Además de escribir este capítulo para intentar ayudar a otras compañías, estamos ayudando en la transformación digital de las distintas empresas que conforman el DAG. Para ello están viviendo nuestra experiencia durante aproximadamente un mes, desplazándose a trabajar a nuestras oficinas. Con el objetivo de que vean que hay otra formas de colaborar y trabajar en equipo, les iniciamos en la aplicación de Scrum en su día a día, facilitando sus dailys y retros. Les damos ideas de herramientas que les pueden ayudar en la organización del equipo, animando a que prueben cambios, etc. En resumen, les ayudamos en el primer paso para que su transición esté un poco más guiada, como nos ocurrió a nosotros.

¡Vive tu experiencia!

En esto consiste la #AIDAexperience, los pasos que hemos dado en AIDA para transformarnos. Un viaje duro, intenso, lleno de alegrías, también de disgustos, pero que merece la pena vivir. Nuestra manera de pensar, de adaptarnos al cambio, de abordar los imprevistos, de aprender algo nuevo o, simplemente, de probar, han cambiado completamente. Tenemos la sensación de haber tomado las riendas de nuestro día a día, con la suerte de haber tenido la confianza y el apoyo de Domingo Alonso Group.

Los siguientes en probar esta experiencia han sido los compañeros de Soporte e Innovación de AIDA, luego otras empresas de Domingo Alonso Group, ahora te toca a ti y a tu equipo. Al principio cuesta, hay muchas dudas, te abrumas. Luego empiezas a verle utilidad, los cambios se hacen más rápidamente, no duele la crítica porque es siempre constructiva. Empiezas

a notar que el ritmo de trabajo es muy constante y más productivo. Hasta que llega un momento en el que el cambio y la mejora constante se convierten en tu manera de trabajar, no hay miedo a probar algo nuevo y la colaboración es total.

Desde AIDA solo podemos decirte: “¡Cambia! El viaje merece la pena...”

Además, te invitamos a contactar con nosotros si te gustaría consultar algo en detalle o aclarar cualquier punto. También para darnos tu feedback si esto te ha ayudado o qué no. Esto nos ayudará también a nosotros a seguir mejorando.

Agradecimientos

En primer lugar nos gustaría agradecer a Juan Merodio la oportunidad que nos ha brindado para contar en este libro nuestra andadura en la transformación de AIDA. Un especial agradecimiento por su cercanía y sencillez, ¡gracias Juan!

Por otro lado, gracias a Domingo Alonso Group y a toda la familia Alonso por su apoyo y confianza. Creyeron en todos nosotros desde el principio, nos dieron las herramientas necesarias para intentarlo y el tiempo suficiente para conseguirlo. En especial, Oliver, muchas gracias.

Gracias a Alfredo Casado, Carlos Blé, Fran Reyes y Modesto San Juan. Cuatro expertos que venían a ayudar, que pasaron a ser compañeros de viaje y terminaron convirtiéndose en verdaderos amigos.

Muchas gracias a los auténticos protagonistas de esta historia. Son quienes han reído, llorado, disfrutado y sufrido día tras día, semana tras semana y año tras año durante este viaje. Los que han definido el nuevo equipo de AIDA. Los compañeros de siempre, con algunas caras nuevas, quienes han escrito la #AIDAexperience con su esfuerzo, implicación, dedicación y

pasión. Aquellos con los que compartimos la mayor parte de nuestro tiempo y con los que da gusto trabajar. Gracias a Fernando, Antonio, Manolo, Jesús, Ángel, Federico, Javier M.A., Nauzet, Adal, Jota, Alberto, Ronny, Miguel, Daniel, Emilio M.A., José, Kilian, Agustín, Cristian M., Javi “Doc”, Elia, Laia, Celia, Charly, Cristian F., Paco, Alejandro, Ricardo, Bentejui, Carlos, Eduardo, Leticia, Ayoze, Melody, Ángela, Hirahi, Iván y, como no, a nuestro Javi “Chino” ;-)

Gracias también a los que ya no están, por traernos hasta aquí, y a los que vendrán, para seguir creciendo.

Por último, muchas gracias a Sara, a Yéssica, a Priscila y a nuestras familias, por aguantarnos ;-)



*Este ebook se publica bajo licencia Creative Commons de tipo
"Reconocimiento - No Comercial - Sin obra derivada"; se permite su copia
y distribución por cualquier medio siempre que mantenga el reconocimiento
de sus autores, no haga uso comercial de la obra y no realice ninguna
modificación de ella.*

Octubre 2016

El Blog de Juan Merodio

**¿Quieres que te ayudemos en tu
proceso de Transformación Digital?**

Escríbenos a 10businessfactors@juanmerodio.com

Está de moda y en boca de todos pero son muy pocas las empresas que saben de verdad de qué se trata o que la ponen en marcha en serio. Se trata de la transformación digital. Con el fin de desvelar en qué consiste dicho concepto Juan Merodio, uno de los mayores expertos de España y Latinoamérica en Marketing y Transformación Digital así como Management, se ha rodeado de un equipo de excelentes profesionales en las diferentes áreas en las que hay que trabajar esta nueva manera de hacer negocio, para mostrar cómo llevarla a cabo. Son Guillermo de Haro, Raquel Roca, Lourdes Hernández, Eva Collado, Miguel Valdivieso, Álvaro Merino, Juan Ferrer, Francisco Vázquez, Emilio Macías y Borja Navarro. Todos ellos han escrito un libro colaborativo que a buen seguro te dejará con ganas de ponerte manos a la obra nada más llegar a su punto final.

