

¿Cómo puede tu empresa abordar la era digital?

Whitepaper #TransformaciónDigital por @tcreativo - <http://bit.ly/TcDigital>



TRANS FORMA CIÓN digital

Reinventando
organizaciones ante la
nueva revolución industrial

LA DIGITALIZACIÓN LE ESTÁ DANDO PODER AL INDIVIDUO. EL ACCESO UBICUO A LA INFORMACIÓN, LA CONECTIVIDAD Y LA CONVERGENCIA CON OTROS AVANCES TECNOLÓGICOS, NOS DOTA DE SUPERPODERES

La evolución hacia la fotografía digital no pilló por sorpresa a Kodak, que registró una de las primeras patentes de cámara digital en 1975 y previó con 30 años de antelación el vuelco tecnológico. Pero tras varios intentos, la empresa fundada por George Eastman en 1888 no resistió al *tsunami* digital y se encuentra en proceso de reestructuración profunda, tras la quiebra de 2012.

Al contrario que Kodak, Netflix se enfrentó a una transformación radical apenas transcurridos 10 años desde su fundación en 1997, teniendo que reconvertirse, pasando de la logística de entrega de vídeos a domicilio, a la distribución de contenidos en Internet. Cuando en 2003 Netflix anticipa la tecnología del streaming, cimentada en la evolución de la banda ancha y la tecnología de *codecs* de vídeo, se pone manos a la obra para reconvertir sus capacidades internas y edificar prácticamente de cero una compañía esencialmente tecnológica. En 2009 el impulso de su negocio de streaming la hace pasar de 12.3 millones de suscriptores a 24.4 en apenas dos años, rondando los más de 30 millones de suscriptores online a finales de 2013. Aunque se ciernen muchas amenazas alrededor de Netflix, nadie pone en duda su capacidad de reinención.

La digitalización le está dando poder al individuo. El acceso ubicuo a la información, la conectividad y la convergencia con otros avances tecnológicos, nos dota de superpoderes. Los signos se aprecian por doquier: movimientos descentralizados como el 15-M y #OccupyWallStreet, activos digitales como la Wikipedia o el software libre, empresas como Local Motors, la economía *P2P* y una miríada de *startups* poniendo en jaque a grandes corporaciones. Se acortan los ciclos de vida de las empresas, de sus productos y servicios. Empresas que ayer eran líderes en su categoría, hoy no encuentran su espacio.

En 1960 el período medio de pertenencia de una empresa al índice *Standard & Poors 500* era de 60 años. En 2010 ese período medio de permanencia es de 15 años. Si este ritmo continúa, en 2025 el 75% de las empresas que hoy habitan el *S&P 500* ya no lo hará.

Nos enfrentamos a un siglo XXI muy diferente al XX. En el siglo XX, innovar recurrentemente parecía *cool*. Una opción. En el siglo XXI innovar es una obsesión. Sólo quien innova subsiste. Vivimos la época de la humanidad más exigente en términos de innovación empresarial. Para la que se requerirá gente que quiera tomarse la molestia de innovar.

La nueva experiencia de cliente nos obliga a repensar nuestros procesos y canales de venta, la forma de comunicarnos con los clientes, de fidelizarlos. Así como abrir las barreras corporativas a partners externos en procesos de innovación abierta, a derribar los silos funcionales de las organizaciones, a colaborar y trabajar de una manera diferente. A introducir valores y principios de la cultura digital en las organizaciones. A inventar nuevos modelos de negocio o a defendernos de la disrupción de las startups tecnológicas. La conexión de las máquinas a Internet, el incremento de la producción de datos y la explotación de los mismos, la obsesión por la tecnología y el advenimiento de la empresa social, que pone a las personas primero, como estrategia de negocio y no como estrategia de comunicación a través de la disciplina de la *RSC*, afectarán al tiempo atacando por diferentes flancos. Este documento estructura las tareas y las áreas de trabajo que debemos acometer. Y empezamos respondiendo a la pregunta más importante:

¿por qué debe digitalizarse nuestra organización?

Índice

4 PERSONAS PRIMERO

LA EMPRESA SOCIAL

- 6 Las empresas más digitalizadas venden más y son más rentables
- 8 Trabajando en tres áreas: cliente, modelos de negocio y empresa

9 CLIENTE DIGITAL

NUEVOS HÁBITOS Y EXPERIENCIAS DIGITALES

- 12 Construyendo marcas en el siglo XXI
- 14 La digitalización del proceso de compra
- 16 Fidelización de clientes en un contexto digital

19 NEGOCIO DIGITAL

CANALES, PRODUCTOS Y MODELOS DISRUPTIVOS

- 21 *eCommerce*: nuevos canales de distribución
- 22 Construyendo bienes y servicios digitales
- 23 La disrupción habilita nuevos modelos de negocio

26 EMPRESA DIGITAL

CULTURA Y VALORES, LÍDERES Y PROCESOS

- 28 Cómo trabajar la motivación intrínseca del individuo
- 30 Los valores digitales cimientan la cultura digital
- 31 Las herramientas catalizan la colaboración, la vinculación y la productividad
- 34 Estructuras organizativas para la transición

36 NUEVAS COMPETENCIAS PARA UNA NUEVA REALIDAD

42 TENDENCIAS TECNOLÓGICAS PARA UNA NUEVA ERA DIGITAL

46 RECOMENDACIONES

¿Cómo puede tu empresa abordar la era digital?

Whitepaper #TransformaciónDigital por @tcreativo - <http://bit.ly/TcDigital>



Personas primero, la empresa social



PONER A LAS PERSONAS EN EL CENTRO DE SU ESTRATEGIA CORPORATIVA ES EL IMPERATIVO CATEGÓRICO DE TODA EMPRESA SOCIAL

Suena cada vez más la “empresa social” como modelo válido para un entorno económico en que no se espera que el consumo crezca como antaño y en el que consumidores y ciudadanos, digitalmente empoderados, se inclinan más a premiar a las compañías que trabajan para crear “valor compartido” con la sociedad. Michael Porter, que acuñó este concepto, dio su brazo a torcer después de haber sido uno de los férreos defensores de la máxima de poner al accionista en primer lugar. John Mackey, CEO de Whole Foods Market, se ha hecho famoso por su concepto del “capitalismo consciente”. Millares de voces críticas se han alzado tras la caída de Goldman Sachs y la desoladora crisis de mercados financieros. Es evidente que el sistema capitalista está en revisión.

Migrando hacia el modelo de “empresa social” ganaremos la confianza de nuestros clientes y obtendremos muchas ventajas a cambio. Por ejemplo, que se sientan cómodos cediéndonos sus datos. Toda estrategia de

Social CRM parte del permiso para explotar los datos sociales de los clientes. Las empresas que no lo hagan perderán terreno frente a aquellas capaces de analizar y conocer profundamente a sus clientes y sus dinámicas de cambio. La honestidad y la transparencia, son valores que cobran de repente un valor más allá de la reputación. Y este juego va de incorporar ese valor social en la cuenta de resultados.

Poner a las personas en el centro de su estrategia corporativa es el imperativo categórico de toda empresa social. Primero a los empleados que deben tomarse, en primera persona, la molestia de innovar, migrando hacia estructuras más horizontales y descentralizadas. Después, a los clientes, usuarios, ciudadanos que nos ayudarán a crear grandes marcas sin publicidad. Y por último, a nuestros socios de negocio, abandonando el modelo tradicional de cliente proveedor y dando paso a un ecosistema de empresas que nos ayude a afrontar con éxito una realidad voluble.

Las empresas más digitalizadas venden más y son más rentables

Se podría argumentar que la primera razón para la digitalización tiene que ver con la supervivencia a largo plazo (o no tan largo) de nuestro negocio. Pero sabemos que para convencer a un comité de dirección, debemos también buscar el retorno de la inversión en el corto y medio plazo.

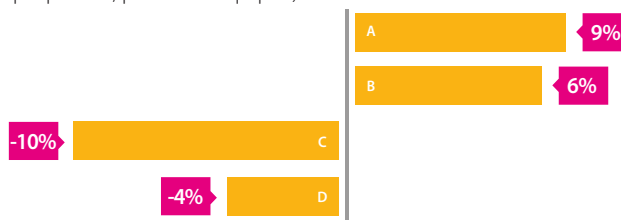
Digitalizar tu empresa se reflejará en tu cuenta de resultados.

Según McKinsey¹, en los próximos cinco años, el impacto medio de las ventas en canales digitales puede afectar el *bottom-line* en aproximadamente un 20%. Sin embargo, la reducción de costes (de media un 9%) asociada a un proceso de transformación digital puede llegar a impactar el retorno en un 36% de media.

Adicionalmente, MIT & Cap Gemini² encuentran otros indicadores para responder a esta pregunta:

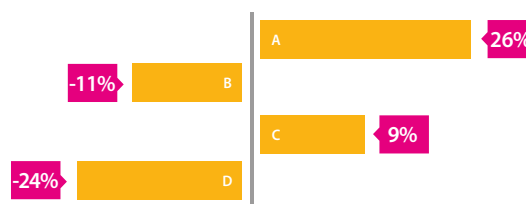
Ingresos

Las empresas con mayor intensidad digital obtienen más ingresos de sus activos físicos. Basados en los indicadores de Ingresos / Empleado y de Rotación Activos Fijos (ingresos / propiedad, plantas & equipos).



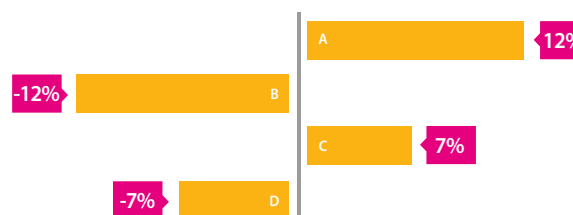
Beneficio

Las empresas con mayor intensidad en la gestión de la transformación digital son más rentables, como lo indican su margen EBIT y el margen neto.



Valoración de mercado

Las empresas con mayor intensidad en la gestión de la transformación digital consiguen valoraciones mayores, si atendemos al ratio Tobin Q y el precio / valor nominal.



Relación entre intensidad digital e intensidad en la gestión de la transformación

EMPRESAS **A**: "Digirati" elevada intensidad en los dos criterios.

EMPRESAS **B**: "Fashionistas" elevada intensidad digital y reducida en la gestión de la transformación.

EMPRESAS **C**: "Conservatives" reducida intensidad digital y elevada en la gestión de la transformación.

EMPRESAS **D**: "Beginners" intensidad reducida en los dos criterios.

¹ McKinsey, "Finding your digital sweet spot" (2013)

² MIT y CapGemini, "The digital advantage: how digital leaders outperform their peers in every industry" (2012)

Fig. 1 - Fuente: MIT y CapGemini. Tipos de "Madurez Digital" (relación entre intensidad digital e intensidad en la gestión de la transformación).

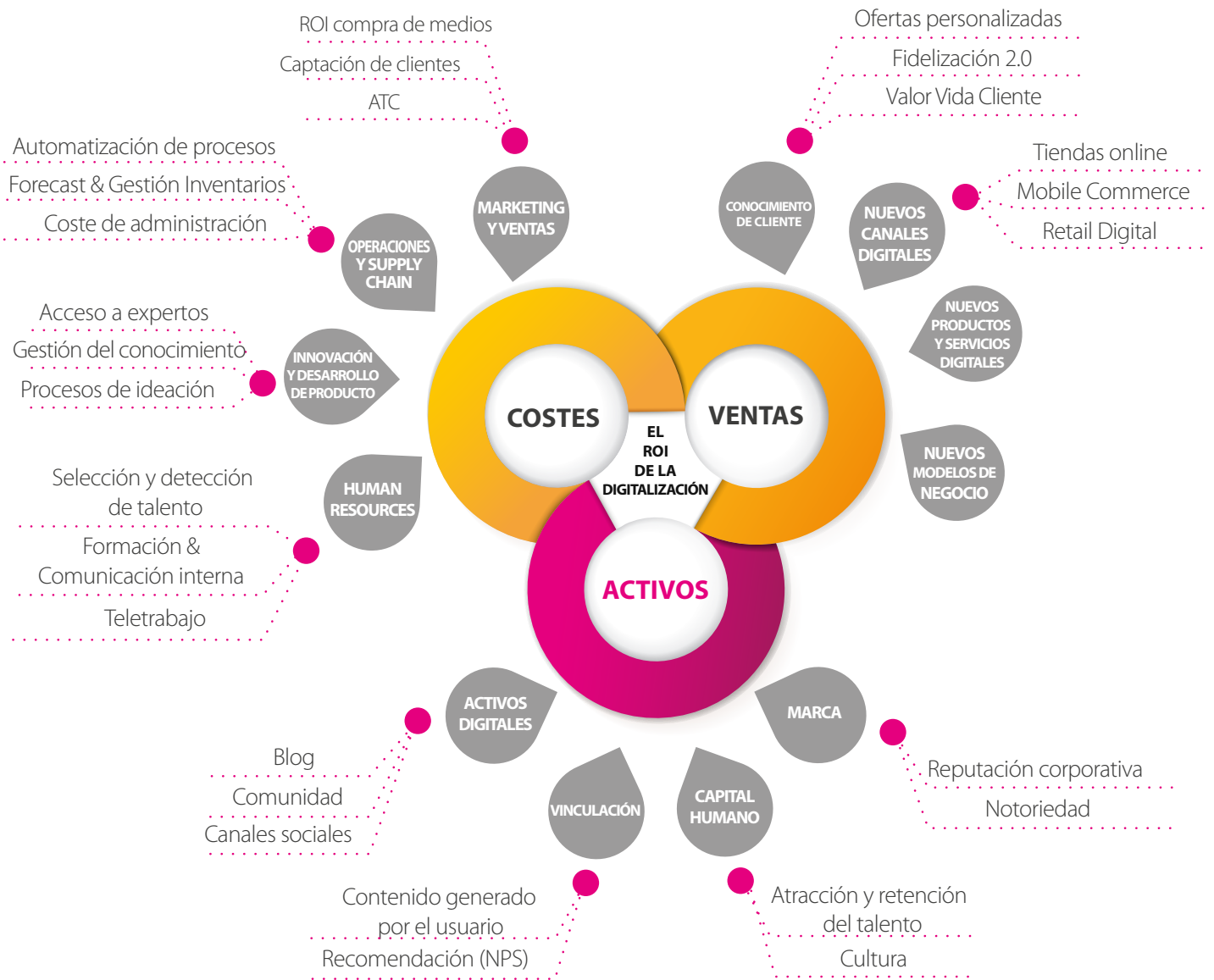


Fig. 2 - Ejes del retorno de la inversión de la transformación digital. Las ventas, costes y activos se benefician de la digitalización de la empresa.

Trabajando en tres áreas: cliente, modelos de negocio y empresa

La transformación digital es un proceso de gestión que orienta la estrategia, la cultura, los procesos y las capacidades de una organización para canalizar la disrupción creada por

la economía digital, desarrollar canales y bienes basados en bits y capitalizar la nueva experiencia de un cliente empoderado por el contexto digital.

Fruto de nuestra colaboración en proyectos con grandes organizaciones, desde Territorio creativo apostamos por el siguiente marco de trabajo:

- 1 Cliente digital: analizando la experiencia digital de nuestros clientes.**
Engloba todos los puntos de contacto entre el cliente y la marca. Ya sea un impacto publicitario, la experiencia de compra de un producto/servicio, recibir recompensas del programa de fidelización o recurrir al servicio de ATC. Independiente de que sea a través de un canal *off* u *online*. Lo organizaremos en los siguientes apartados a la manera clásica: marca, ventas, fidelización.
- 2 Negocio digital: nuevos modelos de ingresos facilitados por la tecnología.**
Las empresas podrán utilizar canales digitales para vender (*eCommerce*), podrán construir productos y servicios digitales y hacer frente o adoptar nuevos modelos habilitados por el uso de tecnologías digitales.
- 3 Empresa digital: poniendo la casa en orden.**
Una cultura organizacional abierta y sus implicaciones en el estilo de liderazgo, en los procesos y operaciones, en la organización y las motivaciones y el *engagement* con los trabajadores para hacer frente a los desafíos de la digitalización.

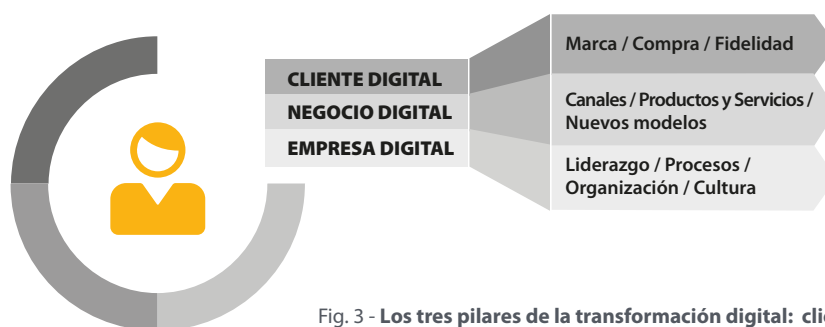


Fig. 3 - Los tres pilares de la transformación digital: cliente, negocio y empresa digital.

Los 3 pilares se hallan estrechamente relacionados. Conocer al cliente y su experiencia de relación con la empresa posibilitará la optimización del modelo de negocio. La implementación de

principios de cultura empresarial 2.0 permitirá alcanzar la apertura y flexibilidad para innovar y transformarse más rápidamente conforme a las expectativas del mercado.

Ciente digital

Nuevos hábitos y experiencias digitales





EL CLIENTE NO ES “MULTICANAL”, SENCILLAMENTE BUSCA UNA EXPERIENCIA INTEGRADA E “INTERACTIVA”

La conexión a Internet y el auge de los dispositivos móviles han cambiado los hábitos de acceso y consumo de información de las personas, así como sus canales de relación. Dos terceras partes de los puntos de información que influyen las decisiones de compra de los consumidores no son generados por las empresas, sino por otros consumidores³. Se piden recomendaciones de productos en Twitter o en los grupos cerrados de WhatsApp. Se busca información de productos y servicios y se confía en reseñas de usuarios que no conocemos.

El cliente no es “multicanal”, sencillamente busca una experiencia integrada e “interactiva”. Quiere, por ejemplo, poder terminar una compra que empezó por la tienda online en la app en su móvil sin esfuerzo añadido. O si hace una compra en la tienda física, espera que el servicio de atención en redes sociales disponga de esa información para que la solución a su problema sea inmediata.

³ Mckinsey, “The consumer decision journey” (2009)

Nuevos hábitos y experiencias digitales

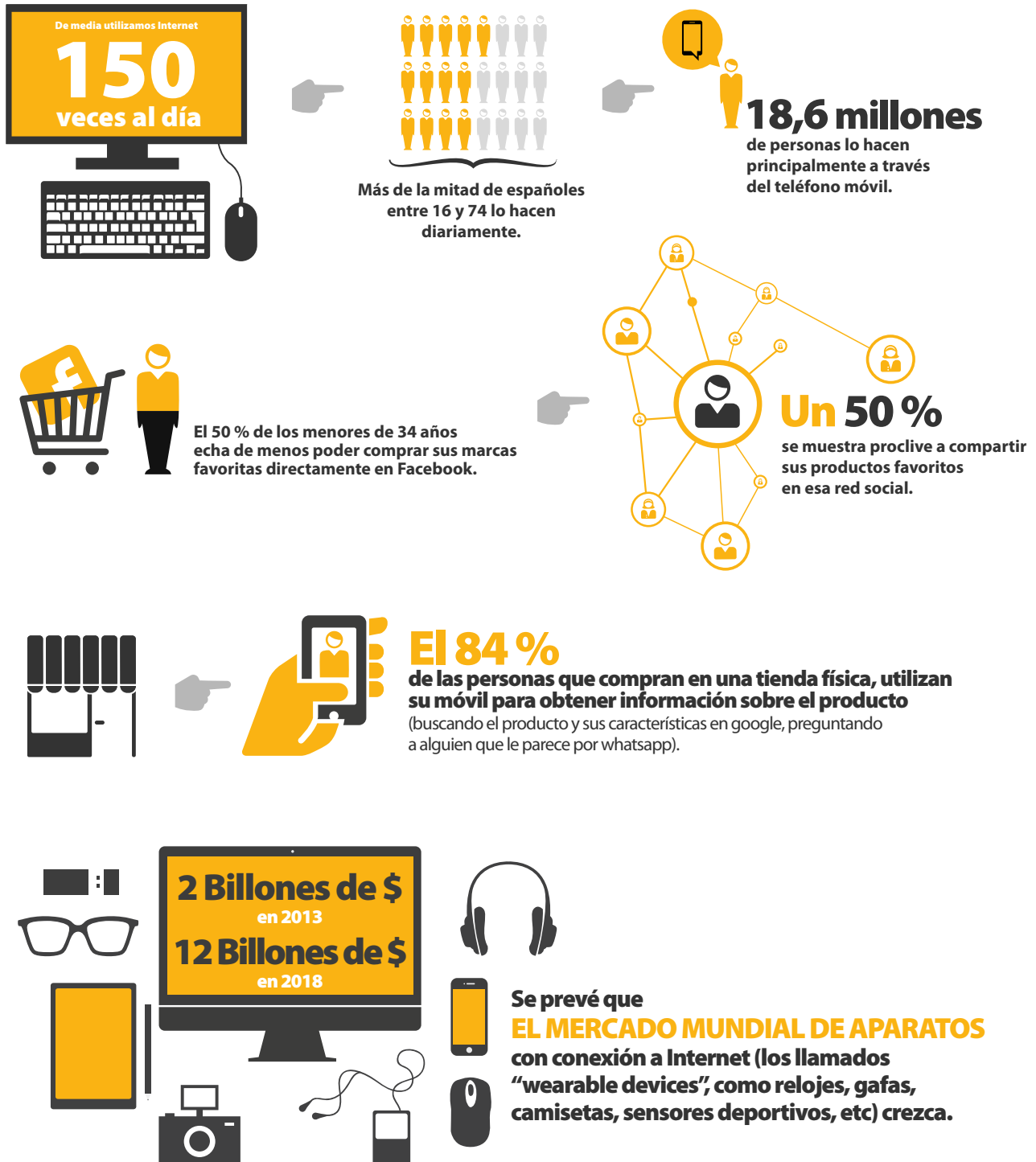


Fig. 4 - Nuevos hábitos y experiencias digitales.

Fuentes: Fundación Telefónica, JWT, Google, Business Insider

Construyendo marcas en el siglo XXI

Las personas se organizan por intereses en comunidades online. Para entroncar con estas comunidades, las marcas deben abandonar el concepto de target, típico de una comunicación en medios masivos. En un entorno de interacción, la identidad no se construye sólo con contenidos y diseños webs muy bien elaborados. Si una marca va bien vestida, pero no me trata bien o no me responde en Internet, pierde credibilidad y su identidad digital se resiente.

La comunicación en red obedece a nuevas reglas. En la red se prima la interacción, la creación de nodos conectados entre sí que se hablan y que construyen valor de manera colaborativa. No contamos con audiencias cautivas a las que podamos interrumpir el contenido y lanzar nuestras proclamas propagandísticas. Tendremos que ganarnos la atención en una economía de la escasez. Se trata de crear nodos y conseguir que las personas decidan voluntariamente “conectarse” a esos nodos digitales.



Fig. 5 - Análisis de la experiencia digital de los clientes. Marcas digitales, ventas y proceso de compra y fidelización de clientes.

Los diez mandamientos de la comunicación en red

- 1 Escucha Activa**
No forzar mensajes sino escuchar a la comunidad, detectar lo que funciona. Es importante pedir feedback. Analizar las motivaciones y construir sobre ellas. Utilizar el potencial de las ideas co-creadas: las mejores ideas pueden estar fuera.
- 2 Del “target” a la “comunidad”**
En comunicación en red no se contratan espacios sino que se “gana” la atención. Debemos pasar de la audiencia a la interacción. Las personas deciden voluntariamente vincularse a nuestros nodos.
- 3 Fans de tus fans**
Nuestra comunidad debe ser la protagonista de nuestra comunicación. Comunicamos para emocionar, crear relación y compromiso frente a un enfoque tradicional de impacto a una audiencia pasiva.
- 4 Las empresas son medios de comunicación**
Debemos desarrollar activos digitales propios para comunicar sin intermediarios.
- 5 Community Management**
Su función es vertebrar: comunicar, conversar, compartir, atender, mimar, escuchar al cliente y a la sociedad en general, potenciando el crecimiento orgánico, robusto y constante. Y dinamizar con acciones concretas con planificación y objetivos propios para lograr crecimiento inorgánico.
- 6 Principio de utilidad**
Crear nodos y acciones pensando en el beneficio de la comunidad. Un contenido que informa, educa, divierte o emociona es un contenido útil.
- 7 Fail often, fail quick, fail cheap**
Fallar será lo normal. Hay demasiado ruido, demasiadas probabilidades de no destacar. Es necesario un desarrollo ágil de campañas. Lanzamientos rápidos, si fallan iremos a por otra idea, si funcionan seguiremos invirtiendo.
- 8 On/Off/On**
El mundo es *on/offline*. La experiencia física se amplifica *online* y el conocimiento *online* se asienta *offline*. La experiencia se comparte en directo. La marca tiene que estar presente donde está el cliente.
- 9 Recomendación social y contenido generado por el usuario**
Trabajamos para que otros recomienden nuestros productos. Y para incentivar el poder creativo de las personas.
- 10 Hazlo Social. ADN Digital**
Productos y servicios que integran lo social y digital en su concepción. No se trata de ir a las redes a comunicar, sino de integrar las redes y contextos digitales como elementos esenciales del proceso de consumo de dichos productos y servicios.

La digitalización del proceso de compra

La convergencia de la experiencia de compra digital y física es inevitable. La visita a la tienda y posterior búsqueda *online* de la mejor oferta (*showrooming*) o el proceso de búsqueda de información *online* que

precede a la compra del producto *offline* (*ropo*) son tendencias que demuestran la necesidad de integrar el mundo *on* y el mundo *off*. A continuación proponemos algunas recomendaciones para abordar este proceso:

- **Digitalizar el retail físico para crear una experiencia integrada.** La experiencia multicanal de los clientes y el acceso móvil, está imponiendo la adaptación de la experiencia de compra en la tienda física. Burberry ha trabajado en ello. En su “Burberry World Live Flagship”, situada en el número 121 de Regent Street en Londres, difuminan las barreras entre lo físico y lo digital. La tienda cuenta con casi 500 altavoces, 100 pantallas, animaciones digitales como lloviznas virtuales y espejos transformados en pantallas interactivas mientras los compradores navegan con gabardinas, bolsos y complementos. Es una manifestación física de la tienda *online*. Un híbrido *on-off*. En las pantallas interactivas se proyectan en directo los acontecimientos internacionales de la marca.



Fig. 6 - Digitalización del retail físico

- **Replicar la experiencia física en la compra *online*.** Integrando funcionalidades sociales en las tiendas *online* (una de las áreas de trabajo impactadas en el Social Commerce), las empresas buscan complementar la “fría” compra *online* con un toque humano. Recomendaciones, amigos en Facebook, *ratings* o funcionalidades más avanzadas de telepresencia. Toyota ha diseñado, con la herramienta Hangouts de Google, un configurador virtual de coches, para replicar la experiencia de la visita a un concesionario con amigos, en un entorno virtual.
- **Combatiendo el efecto *showrooming*.** Nordstrom ha diseñado una sencilla app para ayudar a los clientes de sus tiendas físicas a elegir el modelo de gafas de sol. Herramientas como shopkick, permiten a los clientes obtener recompensas “virtuales” usando el teléfono móvil en la tienda física. Algunas llegarán a ofrecer la comparación de precios *online* insitu, para mantener bajo control el proceso y aprovechar para ofrecer ofertas o promociones especiales, combatiendo así la guerra de precios *online* y poniendo foco en la experiencia y el servicio.



La digitalización de la fuerza de ventas. No todo se reduce al entorno *B2C*. Muchos de los procesos de compra y venta *B2B* también se ven impactados por la digitalización. Las personas compran a personas y las herramientas digitales y sociales constituyen una oportunidad para los vendedores de extender a lo digital la relación con posibles clientes. A igualdad de condiciones, un competidor podría estar manteniendo por Twitter una interesante charla nocturna sobre un programa televisivo con nuestro *prospect*, mientras nosotros imaginamos una excusa para llamarle al día siguiente. Estas prácticas crean oportunidades mediante la gestión de vínculos débiles para que un posible “decisor”

conozca mejor nuestras capacidades profesionales sin que necesariamente por ello, se esté desviando la evaluación objetiva de un proceso de compra. Los medios sociales pueden ser útiles, en mayor o menor medida y según las circunstancias particulares de cada venta, en todas las fases del proceso comercial. Empresas como IBM ya han incorporado con éxito la captación de leads vía medios sociales para sus equipos de ventas *B2B*. Fundamentalmente, durante las etapas de prospección y contacto, será un uso más de investigación el que podamos hacer de las redes sociales, mientras que será más relacional durante la negociación, cierre y seguimiento.

Fidelización de clientes en un contexto digital

El auge de los *smartphones*, las redes sociales y la convergencia de diferentes tecnologías digitales, como la geolocalización o el tratamiento masivo de datos, entre otras, ha creado un entorno de comunicación multicanal con nuestros clientes.

El servicio de atención al cliente en redes sociales no es un canal adicional. Se trata de un nuevo canal con nuevas reglas y características propias, que genera expectativas diferentes en los clientes, en lo que toca, por ejemplo, a los tiempos de respuesta o al impacto que una mala atención puede tener en nuestra reputación. Entender cómo, desde el año 2010, el Banco Sabadell comenzó a explorar la atención a sus clientes a través de las redes sociales, consolidando un sistema que atiende 24/7 a día de hoy, nos abre los ojos hacia el mundo de posibilidades que tenemos por delante.

Los programas de fidelización se han quedado obsoletos. Según un estudio de The Logic Group 2013, cada español participa en una media de 5,8 programas. Es evidente que los programas de fidelización funcionan, pero ojo, también pueden hacernos perder mucho dinero, incentivando a quienes no debemos y viceversa. Aunque la tarjeta física sigue siendo la reina de los programas existentes, todo va a cambiar muy rápidamente.

La fidelización digital establece recompensas que premian la interacción, no sólo la transacción. Se pueden ofrecer recompensas o incentivos por participación, recomendación, seguimiento de una marca, etc. Tiene sentido que veamos una evolución hacia programas de fidelización digital, donde los consumidores se relacionan con las marcas de forma personalizada (aparte de incentivar por la relación de compra)

y también pueden interaccionar con otros consumidores, haciendo que esta interacción social refuerce el sentimiento de pertenencia.

La gamificación no salvará nuestro programa de fidelización pero puede ser de ayuda. La *gamificación*, un neologismo anglosajón que viene a designar la aplicación de dinámicas de juego en entornos que no son juegos, ha entrado con fuerza en las herramientas que las empresas están utilizando para generar notoriedad y, sobre todo, para fidelizar a los clientes. El objetivo es enseñar, persuadir, motivar y desarrollar relaciones con los clientes. Pero no debe ser un fin sino un medio. Al definir un plan de gamificación debemos listar los comportamientos que queremos incentivar, priorizarlos y situar los incentivos adecuados para cada uno de ellos.

Los smartphones cambian las reglas del juego. Un teléfono siempre en nuestro bolsillo, que nos facilite escanear un código, hacer una foto o poner un comentario, unido con técnicas que premien comportamientos beneficiosos para las marcas y el análisis masivo de datos, enriquecerán y cambiarán para siempre los programas existentes basados en puntos y motivaciones extrínsecas.

La personalización aumenta el valor percibido por el cliente. Con la evolución de la analítica, el conocimiento de cliente a un nivel cada vez más cercano a la individualidad permite desarrollar programas de fidelización casi como si se trataran de comunicaciones tú a tú. La empresa sabrá que las necesidades y preferencias de María son distintas de las de Sara y, con ello, podrá personalizar sus ofertas, productos y servicios.

El reto del CRM Social / Digital

Existe mucho interés en torno al *Social CRM* y muy poco conocimiento al respecto. El *Social CRM* no es software. Es un conjunto de procesos, técnicas y metodologías orientadas a integrar los medios sociales en la relación con el cliente, que se verán “lógicamente” soportadas por tecnología. El *Social CRM* es la capa de contacto con el cliente, del marketing en medios sociales. Diferenciamos dos dimensiones:

- ***Social CRM Operacional***: basado principalmente en la atención al cliente multicanal, con foco en medios sociales.
- ***Social CRM Analítico***: información “comportamental” obtenida a través de diálogos online, solicitando a los clientes sus datos de perfiles sociales (Facebook, Twitter, . . .), de procesos sociales o de interacción con contenidos.

El *Social CRM* analítico, orientado al conocimiento de nuestros clientes, se trata de un enfoque complejo, tecnológicamente y “legalmente” hablando. Las empresas almacenan información desactualizada y transaccional de sus clientes, del tipo “rellene-este-formulario”. El reto del *CRM Social / Digital* es precisamente complementar esta información con la inmensidad de datos desestructurados, digitales y sociales que los clientes pueden poner voluntariamente a nuestra disposición y que nos proveen de una valiosa información “comportamental”. Unas pocas empresas españolas -la avanzadilla de la innovación en este ámbito, varios de ellos clientes de Territorio creativo- ya le están pidiendo tímidamente a sus clientes los datos de sus perfiles sociales (twitter, blogs, facebook).

Evidentemente, las quejas por intromisión en la privacidad no dejarán de crecer. Como cuando un padre se enteró por los supermercados americanos Target que su hija estaba encinta, al ver que le llegaban cupones descuento de productos para embarazadas. El supermercado lo “intuyó” gracias a sus capacidades estadísticas y la detección de patrones de compra comunes a ese colectivo.

Las ventajas del *Social CRM* son evidentes. Mayor conocimiento de los clientes que nos hará mejorar el *ROI* de cada uno de nuestros canales de promoción (invirtiendo mejor y perdiendo menos balas). La satisfacción de los clientes mejora y además la vinculación también, lo que nos ayudará a desarrollar nuevos productos y servicios y seguramente más certeramente y en menos tiempo.

Nike+

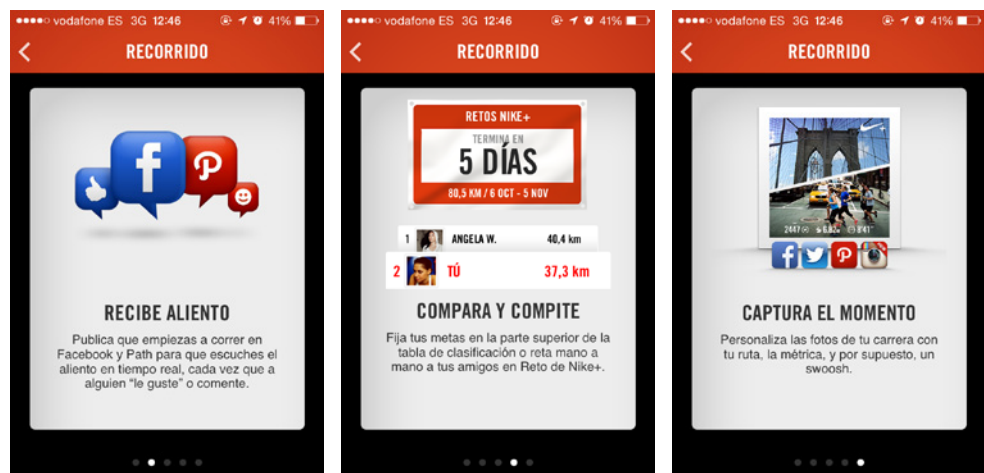


La comunidad de corredores creada alrededor de una app

En 2010 Nike lanza la app Nike+ que utiliza tecnología GPS para hacer el seguimiento de datos de las carreras de los usuarios. La app está integrada con las redes sociales, permitiendo a los usuarios compartir los datos de sus entrenamientos. Este paso le ha permitido crear su propia comunidad social.

Una comunidad de corredores, con aproximadamente 7 millones de miembros en 2014, que comparten voluntariamente sus carreras a través de sus dispositivos digitales. Disfrutando de dinámicas de juego, compiten consigo mismos o con otros corredores, recibiendo reconocimientos emocionales (como medallas o ver su posición en rankings, entre otros) por alcanzar retos. Pueden sumar nuevos dispositivos, como la pulsera *Fuel Band* o el Nike+ *Sportwatch GPS* que registra la ubicación, el ritmo y la distancia, mide las calorías quemadas y, asociado a otro dispositivo, el transmisor *Polar Wearlink+*, también registra el ritmo cardíaco. La explotación de las rutas más transitadas por los corredores podría llevar a Nike, por ejemplo, a realizar acciones de comunicación publicitaria en la cercanía de dichas rutas.

Un sinfín de posibilidades que Nike ha abierto gracias a la comprensión de los usos digitales de las personas, más allá de una tarjeta física para acumular y canjear puntos de un programa de fidelización tradicional.



App Nike+. El usuario puede compartir su actividad en redes sociales y recibir el aliento de sus amigos en tiempo real, compararse en un ranking o retar a otros usuarios.

Negocio digital

Canales, productos y modelos disruptivos



TARDE O TEMPRANO MUCHAS EMPRESAS SE ENFRENTARÁN A LA DIGITALIZACIÓN (O COMODITIZACIÓN) DE SUS MODELOS DE NEGOCIO

En el año 2005, Flickr ganó la partida a otros servicios para subir fotos *online*, integrando funcionalidades sociales inherentes al acto de compartir fotos con nuestros amigos. Crear diferentes grupos (familia, amigos, conocidos), permitir comentarios, crear muros compartidos, etiquetar fotos. En 2004 Flickr fue uno de los servicios estrella que sirvió de inspiración, en parte, a Tim O'Reilly para acuñar el término web 2.0. Flickr "hizo social" un servicio que existía previamente. Kodak llevaba años intentando popularizar sus servicios de álbums *online* pero no fue capaz. Años más tarde, a finales de 2010, Instagram ganó 1 millón de usuarios

dos meses después de su creación. Se trataba de una App para iPhone. Sólo eso. Y le ganó la partida a Flickr. El innovador se vio superado por otro innovador.

Las empresas tradicionales están obligadas a defenderse de estos modelos disruptivos. Tarde o temprano muchas empresas se enfrentarán a la digitalización (o comoditización) de sus modelos de negocio. La digitalización supone una importante disminución de las barreras de entrada de nuevos *players*. Ante ese escenario, abrir los procesos de innovación puede convertirse en una palanca de crecimiento.



En Instagram los usuarios comparten fotos y vídeos de corta duración con otros usuarios de esta red y disponen también de una integración sencilla con Facebook y Twitter para publicar allí esos contenidos.

eCommerce: nuevos canales de distribución

Se espera que el eCommerce crezca un 70% en Europa hasta 2017, llegando a los 191 mil millones de euros, desde los 113 mil millones de 2012. España será el país que más crezca con un incremento anual del 18%⁴.

El eCommerce no es un cambio drástico de modelo. Ha sido una de las palancas más importantes de la digitalización de los negocios, desde hace 20 años. Aún siendo la realidad más visible y de corto plazo, **su peso real en la transformación digital es menor** del que pueden tener otras posibilidades de la nueva web social o la economía colaborativa.

Jaque al retail físico tradicional. A día de hoy, el anuncio del cierre de cientos de tiendas físicas en USA es notorio. Más de 200 en muchas enseñas, de aquí a unos meses, como Staples, Barnes & Nobles, GAP, Abercrombie & Fitch... que están viendo caer sus ventas "offline" entre un 3,4 y un 5% desde 2010. Sin embargo, al mismo tiempo, las ventas *online* están llevando al retail en USA, en general, a un crecimiento sostenido. Uno de cada 20 dólares ya está en el comercio *online*. Y la compra desde el teléfono móvil y los *tablets* no está haciendo más que acentuar la situación. En España, empresas como El Ganso que declara que los accesos a sus catálogos online desde entornos móviles, ya superan el 60%. Y en capitalización bursátil, los principales *retailers online* americanos ya igualan a la vieja guardia, mientras que el Capital Riesgo invierte mayoritariamente en empresas de eCommerce. Amazon no deja de crecer y las categorías de electrónica de consumo, medios y entretenimiento y moda son las principales afectadas. Un *retailer* como Best Buy pierde ventas alarmantemente en sus tiendas físicas y las gana en sus tiendas *online*.

Una nueva oportunidad para empresas de consumo. Muchas productoras de bienes de consumo están entendiendo que sus canales de distribución tradicionales (gran *retail*) pueden no verse afectados si desarrollan un eCommerce para vender un tipo especial de productos o conquistar nuevas geografías. La empresa gana información directa del mercado que le ayuda a crear una experiencia de cliente y confía en incrementar sus ventas de manera significativa en el medio plazo.

Creando experiencias multicanal. En 2013 Lego lanzó su app móvil LEGO Connect que actúa como una fuente de información de producto ampliada, integrando las animaciones 3D que tienen en sus tiendas. Escaneando los contenidos de la revista LEGO Club, el usuario accede a contenido adicional enriquecido con tecnología de realidad aumentada. LEGO consigue enlazar la tienda física, su soporte/canal revista y la app a través del contenido disponible, creando una experiencia de usuario emocionante.



LEGO Connect es una app que, integrada con la revista LEGO Club, proporciona experiencias de realidad aumentada a sus usuarios



Amazon. El retail digital sigue incrementándose mientras el consumo de tiendas físicas se transfiere al comercio online.

⁴ Forrester, "European Online Retail Forecast 2012 to 2017" (2013)

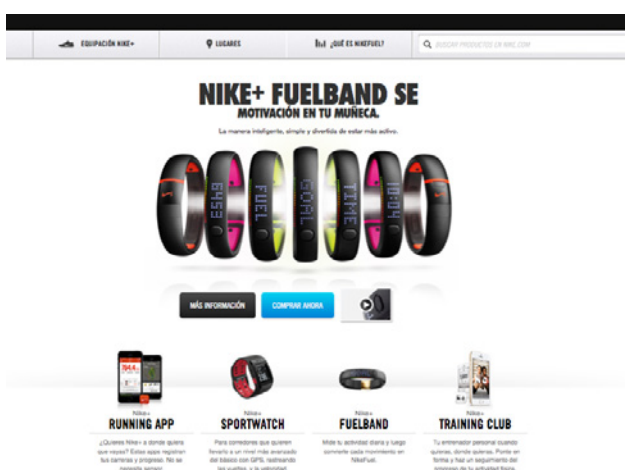
Construyendo bienes y servicios digitales

Cuando una empresa como Nike desarrolla y vende un producto tecnológico como una pulsera digital, para ayudar a sus clientes a mejorar como deportistas y cuidar su salud, asistimos a una extensión del negocio hacia un producto digital, derivado de la misión principal de la compañía, que no es hacer un producto concreto -zapatillas- sino facilitar un estilo de vida.

Hardware y software para la gestión de la experiencia. Mattel es consciente de la “amenaza/oportunidad” del ocio digital de sus clientes, y aprovecha los nuevos entornos para generar nuevas vías de negocio, a través de contenidos (películas Barbie), aplicaciones para iPad, productos digitales integrados, etc. Ahora una niña puede comprarle vestidos a su

Barbie física, o comprar complementos digitales dentro de la App de Barbie para iPad. O jugar a un videojuego que tiene de protagonista a su muñeca favorita.

Nuevas capacidades para el desarrollo de bienes digitales. Hasbro adquirió en 2013, una participación mayoritaria de Backflip Studios, una empresa de juegos para móviles y tabletas, para construir así la presencia multicanal de sus juguetes infantiles. Ha iniciado además *partnerships* con otras empresas como Ubisoft, para desarrollar juegos de nueva generación. El éxito de su muñeco Furby, está asociado a una app en la que los niños pueden cuidar y disfrutar de él y donde están disponibles otros juegos relacionados con el universo Furby.



Nike Fuel Band, la pulsera digital que cuenta los pasos y mide la energía quemada diariamente. La información integrada con la app Nike+ permite al usuario establecer metas y monitorizar su progreso.

La disrupción habilita nuevos modelos de negocio

Las empresas tradicionales lanzarán nuevas iniciativas empresariales para defenderse de modelos tecnológicos disruptivos.

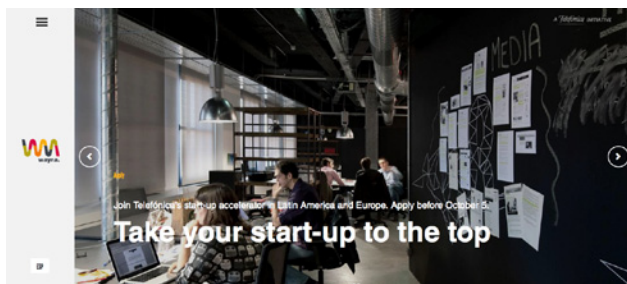
De la evolución digital a la innovación disruptiva.

Una empresa como Waze (adquirida por Google) parte de un servicio existente -la navegación GPS- y añade varias tecnologías que mejoran el servicio hasta tal punto que se convierte prácticamente en algo nuevo. Por un lado, cada teléfono activo que usa el navegador es un sensor que mide la velocidad del vehículo. El análisis en tiempo real de todo ese movimiento (*big data* + inteligencia artificial) es capaz de detectar atascos de tráfico y así, generar nuevas rutas para ahorrar tiempo y combustible a sus usuarios. Además éstos pueden avisar a otros conductores de problemas en las calles o carreteras, advertir manualmente de atascos, imprevistos, radares. ¿Cómo piensa monetizar Waze un servicio que es de uso gratuito? Cuando nuestro coche se detiene, aparecerán anuncios que desaparecen al retomar la marcha. Waze sabe de antemano la ruta que seguimos y dónde estamos en cada momento, así que podrá insertar ofertas hiperlocalizadas de gasolineras, restaurantes, hoteles.

Las empresas tradicionales a la caza de la startup digital.

Telefónica crea Wayra una incubadora de *startups* digitales, para apoyar iniciativas incipientes, que pueden convertirse en el próximo WhatsApp, y estar así cerca o participar directamente del éxito de servicios que llegarán a canibalizar sus propios ingresos. BBVA abre una oficina de observación tecnológica en Silicon Valley y compra Simple, una *startup* americana que ofrece a sus clientes métodos para gastar de manera inteligente y ahorrar a través de aplicaciones para Android e iOS.

La empresa como plataforma. SAP ha creado un ecosistema de consultores que se ganan la vida implantando su software. Las tecnologías digitales facilitan el proceso de creación de plataformas sobre las que otros pueden generar riqueza, igual que un sistema operativo permite desarrollar aplicaciones a otros creadores. Erigirse en plataforma posibilita un crecimiento robusto y rápido. Una empresa en red está mejor preparada para nuestra realidad fluida. Muchos proyectos de la denominada economía P2P o colaborativa, como Airbnb o Uber, trabajan para convertirse en el tablero de juego sobre el que los participantes desarrollan su actividad económica.



Wayra. La incubadora de startups digitales creada por Telefónica.

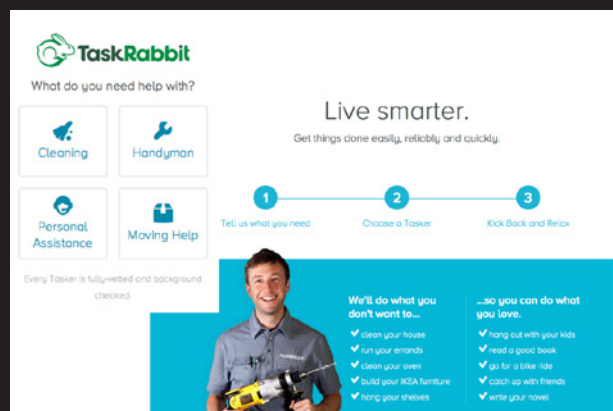
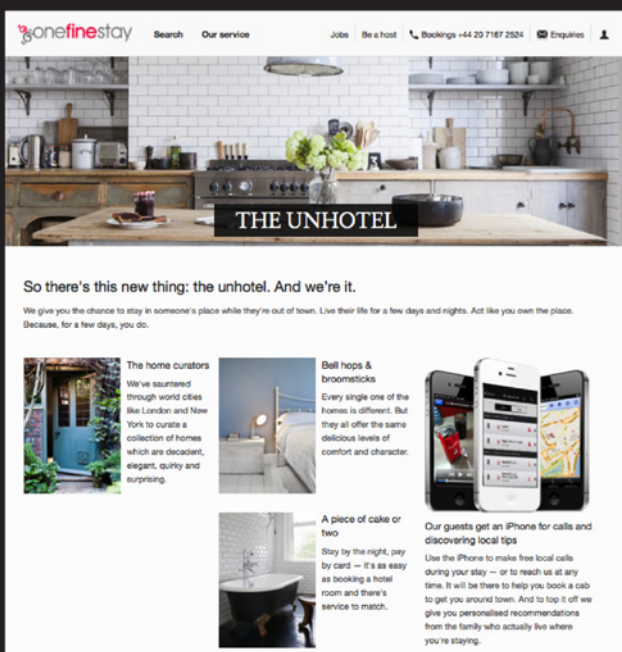


A través de su app Uber conecta pasajeros con conductores de vehículos registrados en su servicio para la contratación de un servicio de transporte.

Economía Colaborativa: eficiencia y escala para activos infrautilizados

Tan sólo la noche pasada más de 50.000 personas han alquilado un apartamento a través de un servicio que en 2013 ya ofrecía más de 250.000 habitaciones repartidas en 30.000 ciudades a lo largo de 192 países. Sin embargo, lejos de ser una cadena hotelera, son los propietarios los que alquilan sus habitaciones a personas que no conocen. Y el artífice de juntar a particulares es Airbnb, una empresa de San Francisco, que nace en 2008. Y que, desde entonces, ha sido usada por más de 4 millones de personas.

La economía colaborativa (*sharing economy*) aprovecha las nuevas tecnologías para hacer eficiente el uso compartido de bienes y servicios infrautilizados. Este movimiento, propiciado por la reducción de costes de transacción en Internet y por la posibilidad de construcción de reputación en redes sociales (que permite a ambas partes evaluar la otra aportando confianza a la transacción), es uno de los caminos hacia la innovación disruptiva que algunas organizaciones ya han emprendido.



Las plataformas de economía colaborativa son el elemento de conexión entre particulares que ofrecen un servicio y aquellos que están interesados en el mismo.



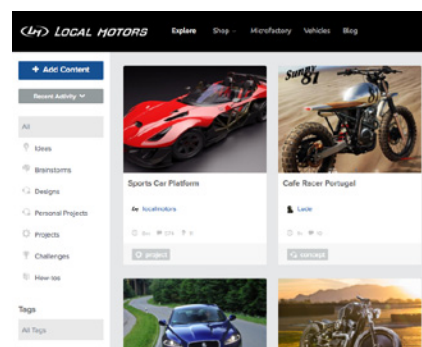
Co-creación para llevar innovación al mercado

Local Motors es una empresa estadounidense fundada por John Rogers. Se trata de la primera comunidad de co-creación de automóviles y es una empresa pionera en la producción de vehículos “a la medida” del comprador.

Los miembros de la comunidad pueden participar proponiendo sus propios diseños de coche a través de mecanismos de innovación colectiva. Cualquiera puede crear un nuevo proyecto, que Local Motors define como “lo que todo el mundo por igual puede crear, revisar, evaluar, seguir, comentar, añadir y mejorar”. Cuando estos proyectos están lo suficientemente maduros, pasan a concurso donde se trabaja sobre áreas concretas con el objetivo de avanzar de forma rápida y eficiente.

De entre todas las aportaciones realizadas en la comunidad de Local Motors, ésta elige el ganador teniendo muy en cuenta los votos y valoraciones del resto de individuos. El incentivo principal para la participación, más allá de los premios de las competiciones, es básicamente el placer de diseñar el propio vehículo que se fabricará y se tendrá la posibilidad de adquirir.

Siete años después, congregan un equipo internacional de apasionados por la automoción entre diseñadores, ingenieros, fabricantes y expertos. Partiendo de tan sólo 63 empleados contratados, consiguen dar forma al talento de 39.600 miembros de su red. Esta comunidad actualmente aporta más de 5.600 diseños y 1.700 ideas en torno a 16 proyectos abiertos.



Plataforma colaborativa y proyectos propuestos por la comunidad de Local Motors.



Empresa digital

Cultura y valores, líderes y procesos

LA NUEVA EXPERIENCIA DE CLIENTE Y LOS MODELOS DE NEGOCIO CAPACITADOS OBLIGAN LAS EMPRESAS A TRANSFORMARSE INTERNAMENTE

La transformación nace de dentro. La nueva experiencia de cliente y los modelos de negocio capacitados que ya hemos visto, obligan a las empresas a transformarse internamente para desarrollar una cultura digital, procesos y operaciones

más ágiles y de trabajo y colaboración en red, que les permitan hacer frente al cambio con la rapidez que demanda el mercado. Y sin el compromiso férreo de la alta dirección no podremos transformar la cultura corporativa.



Fig. 7 - La visión interna de la empresa digital. Resumen de los elementos sobre los que la empresa debe actuar en el proceso de digitalización.

Cómo trabajar la motivación intrínseca del individuo

En una encuesta realizada por la consultora Towers Watson a 90.000 empleados en 18 países, se puso de manifiesto que sólo un quinto de los mismos se encontraba realmente comprometido con sus empresas. ¿Acaso no está la motivación de los empleados directamente relacionada con la competitividad de las organizaciones? Creemos

fervientemente que, en este nuevo siglo, la pregunta clave que debe plantearse una organización que quiere llegar viva al siglo XXII es la siguiente: ¿cómo trabajar en la motivación intrínseca de las personas que conforman un proyecto? A continuación presentamos tres ejes de trabajo para desarrollar la motivación intrínseca:

- 1 Fijando una Visión.** Algo más grande que el proyecto en sí. En nuestro caso, la misión de Territorio creativo es ayudar a otras empresas a poner a las personas en el centro. Desarrollar relaciones sostenibles con las personas (clientes, proveedores, empleados). Trabajar para construir un mundo mejor nos ayuda a superar las penurias del día a día.
- 2 Permitiendo el Desarrollo Personal.** Creando un entorno empresarial colaborativo que fomente la formación, que permita emocionarse siendo mejores en las tareas que desarrollamos. Ofreciendo retos intelectuales, formación y estableciendo un sistema meritocrático.
- 3 Incrementando la Autogestión.** Posiblemente el eje de trabajo más complejo. Debemos dotar a las personas de autonomía para realizar su trabajo, dentro de un marco de responsabilidad y auto-exigencia. El empoderamiento del trabajador funciona en sí mismo como una recompensa emocional. En la empresa de videojuegos, Valve, los trabajadores deciden con quién trabajar en cada proyecto y cuánto tiempo emplear en él. Se les ofrece confianza en la misma medida que responsabilidad para desarrollar proyectos. El “intraemprendimiento” es la fuerza que mueve los nuevos desarrollos de producto.

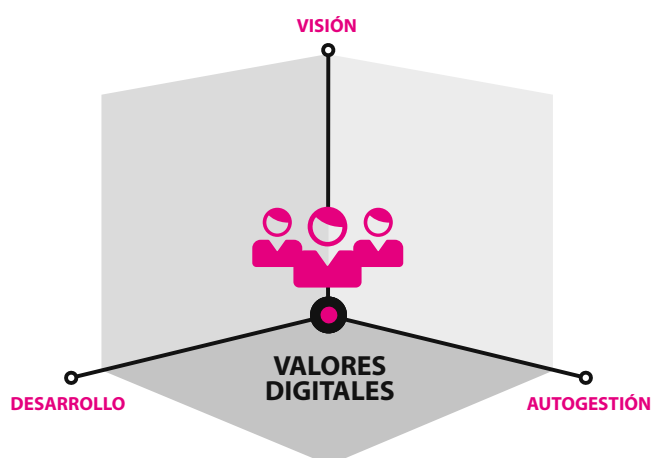


Fig. 8 - Ejes para el desarrollo de la motivación intrínseca de los colaboradores.

Transparencia y autogestión para un crecimiento sostenible. No son sólo las empresas digitales las que están adoptando principios de management de autogestión (recientemente también bautizados como holocracia). En el caso de Semco, empresa brasileña fabricante de maquinaria industrial y transformación de acero (entre otras divisiones), los trabajadores conocen

los objetivos de la compañía y deciden sus aportaciones a los mismos y cuántas horas dedicar a cada tarea. Es una organización donde impera la flexibilidad y la evaluación de desempeño es 360°. Fijan sus propios salarios y deciden los despidos de otros compañeros de manera democrática. La transparencia, la autonomía y la auto-gestión son elementos claves de su cultura.

The image shows the top section of the Semco website. On the left is a blue and white pixelated logo. Next to it is the Semco logo, which consists of a stylized 'S' followed by the word 'SEMCO'. To the right of the logo are navigation links: 'sobre a Semco', 'recursos humanos', 'grupo Semco', 'fale conosco', and 'como chegar'. Further right is a search bar with the text 'Realizar busca' and an 'OK' button. To the right of the search bar are language options: 'español' and 'english'. Below the navigation bar is a large banner image showing two people in a boat, wearing red helmets and life jackets, with water splashing around them. Overlaid on the right side of the banner is the text 'Um jeito diferente de gerir talentos para criar soluções inovadoras.' in white. At the bottom of the banner, there is a small text block in Portuguese and a BNDÉS logo.

Semco, la empresa brasileña que tiene “una forma diferente de gestionar el talento para crear soluciones innovadoras”.

Los valores digitales cimientan la cultura digital

¿Existen principios de trabajo que puedan ser extrapolados desde las comunidades *online*, los proyectos *open source* o las *startups* digitales? Creemos que así es y que estos valores deben ser

inoculados en las organizaciones para hacer frente a los retos que la digitalización impondrá durante los próximos años. Por sólo citar algunos que consideramos más relevantes:

- **Apertura y transparencia.** El acceso a la información es “democrático”. Todos pueden acceder al código fuente, a la información necesaria para tomar decisiones. La confianza se crea porque no hay agendas ocultas, ni datos que hagan desconfiar.
- **Colaboración y co-creación.** Las herramientas digitales permiten elevar la colaboración a su máxima expresión. Son herramientas de productividad personal. La necesidad de perfiles especializados exige más colaboración entre equipos multidisciplinares.
- **Comunidad.** La construcción de la inteligencia colectiva se realiza en comunidad, poniendo en común lo que cada individuo conoce o sabe. Se comparten experiencias, aprendizajes, documentación, puntos de vista. Lo importante es compartir.
- **Reciprocidad y meritocracia.** Los *bloggers* enseñaron a los periódicos a enlazar a las fuentes. En los entornos digitales, se cita, se agradece, se reconoce. Y se crean estructuras basadas en el mérito, no en el poder, la influencia o los años de experiencia.

Flexibilidad, tiempo real, transparencia, innovación, conocimiento, diálogo... muchas palabras que han hecho de los contextos digitales estructuras mejor preparadas para crecer en un entorno abierto, incierto y endiabladamente rápido.

Un nuevo líder para una nueva organización. La digitalización ha llegado también al *management*. Voces que claman una nueva forma de inspirar y dirigir equipos. Personas que no ejercen autoridad, pero que inspiran a la acción. Hombres y mujeres

que adoptan herramientas centenarias al servicio de una nueva realidad. Diálogo, espíritu de servicio, lectura y escritura, arte y ciencia, humildad. Un líder que elimina los obstáculos del camino de sus seguidores, un líder que emociona, que crea otros líderes, que lidera en comunidad. Un líder accesible y humano, que acepta la crítica y transmite feedback. Que da las gracias y los buenos días. Que se rodea de gente mejor que él mismo, porque no tiene miedo. Y que defiende los valores digitales y predica con el ejemplo.

Las herramientas catalizan la colaboración, la vinculación y la productividad

Una organización digital actúa como una sociedad en Red. Una empresa no es digital porque utiliza herramientas y soluciones que lo son, sino porque lo son todos sus procesos y operaciones:

la concepción y lanzamiento de nuevos productos o modelos de negocio, la gestión de la cadena de suministro, la elaboración de propuestas comerciales o la gestión de RRHH.

- **La gestión del conocimiento se descentraliza: la fuerza de la inteligencia colectiva.** En un foro interno, distintas áreas de la empresa (desarrollo, marketing, ventas, comunicación) comparten información sobre un nuevo producto y construyen sobre el trabajo anteriormente realizado por otros para preparar el documento de soporte al lanzamiento. En un repositorio de documentos en la nube se accede al histórico de propuestas comerciales que está accesible a cualquiera que necesite recurrir a esa información.
- **Las herramientas digitales simplifican la gestión de proyectos.** No tenemos que estar sentados en nuestra mesa en la oficina para trabajar en un proyecto con nuestro equipo. A través de videoconferencia podemos tener una reunión de estatus por la mañana, aclarar dudas puntuales por WhatsApp y trabajar el resto del día en un documento compartido de Google docs. En una herramienta *online* de gestión de ideas, diferentes trabajadores ubicados en cualquier punto del mundo podrán contribuir con nuevas soluciones de negocio, oportunidades de mejora, votar otras ideas y convertirlas en realidad mediante un esfuerzo cooperativo *online*.
- **Las intranets sociales son las nuevas espinas dorsales de la organización.** Cada vez más, y en beneficio de todos, las redes sociales internas sustituirán al correo electrónico. La serendipia de la conversación *online* "estructurada y desestructurada" al tiempo, enriquecerá el intercambio de ideas, convirtiéndose en fuente de innovación -conectando equipos e ideas- o de productividad -acortando los tiempos para encontrar soluciones o apoyos concretos-. La posibilidad de buscar, enlazar, categorizar y etiquetar, incrementará la sabiduría colectiva.

Innovación abierta: el talento está ahí fuera

Henry Chesbrough, uno de los padres intelectuales de la innovación abierta en las organizaciones decía que *“no todas las personas inteligentes trabajan para nuestra empresa”*.

Existe mucho talento fuera de las organizaciones que debemos capturar. Debemos conectar la empresa al exterior y abrir las “barreras corporativas” posibilitando la construcción adicional de valor sobre sus propuestas por parte de *partners*, su comunidad y la sociedad. Aprovechando las diferentes posibilidades que se abren con la digitalización, muchas empresas ya están adoptando metodologías de innovación abierta, co-creación y *crowdsourcing*.

Uno de los casos más conocidos es el de Procter & Gamble. En el año 1999 menos del 10% de las patentes de la empresa estaban siendo utilizadas en productos reales. Desarrollaron una plataforma denominada Connect & Develop para incrementar el número de patentes productivas, reduciendo los presupuestos de I+d+i drásticamente. En ese proceso de apertura, la empresa americana llegó a acuerdos con numerosas pymes para crear a partir de ellas procesos de innovación, asegurándose P&G un alto nivel de colaboración y efectividad, comprometiéndose a que la mayoría de sus innovaciones tuviesen su origen fuera de la empresa. En 2004 el 35% de los nuevos productos de la empresa provenía de fuentes externas.



Plataforma de innovación abierta Connect & Develop creada por Procter & Gamble para incrementar el número de patentes productivas.



Fiat Mio: un coche construido a tu medida

En 2009 Fiat Brasil inició un proceso de innovación abierta y co-creación para el desarrollo de un nuevo vehículo llamado “Mío”, un modelo cuyo diseño quedaría regulado bajo licencias *Creative Commons*. Se creó una plataforma que permitía a los usuarios manifestar sus opiniones y, en paralelo, perfiles en Twitter y Facebook para compartir todo el proceso. Se recopilieron más de 11.000 ideas, procedentes de 17.000 participantes en 120 países.

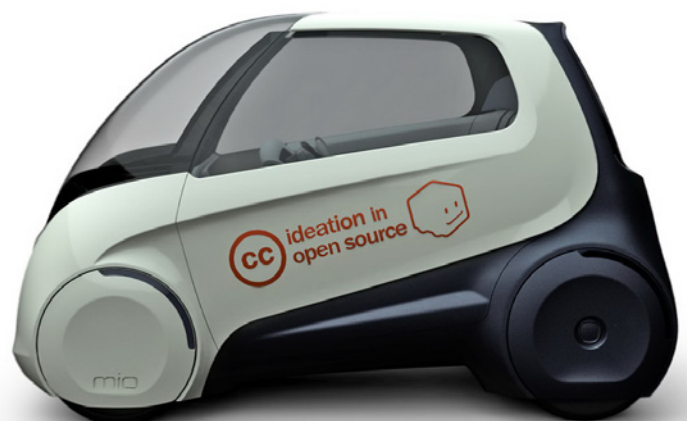
Propuestas relacionadas con el número de plazas, los requerimientos medioambientales o las opciones de multimedia que debería incorporar el coche. Daniel Vitola de Vargas contribuía con la siguiente idea:

- *“El Fiat Mio debe permitir una conectividad total a Internet, allá donde esté. Es importante que herramientas como Google Maps o Earth sean accesibles a los conductores en el día a día. Con código abierto, el Fiat Mio permite la conectividad con cualquier dispositivo, pen drive, iPod y otros aparatos vía Bluetooth.”*

Tras la primera fase, el equipo de Fiat filtró las mejores ideas y las sometió a la votación de los participantes en un diálogo abierto pero moderado por la empresa. En la fase de conceptualización, un equipo de diseñadores de Fiat trabajó abiertamente con la comunidad, comentando *online* las decisiones relativas al diseño, una actitud radicalmente diferente al habitual secretismo que rodea estos procesos.

La presentación del prototipo tuvo lugar en el São Paulo Auto Show de octubre de 2010. Atrás quedaron debates sobre temas tan vinculados con la digitalización como la necesidad de crear un ID para cada coche facilitando su utilización en la web social y en la llegada del “*Internet of things*”, cómo conectar los sistemas móviles y *smartphones* al coche o cómo mejorar los aparatos electrónicos de entretenimiento y navegación propios del vehículo.

El prototipo resultante del proyecto de innovación abierta y co-creación online de Fiat.



Estructuras organizativas para la transición

La organización de equipos, departamentos y responsabilidades en el proceso de transformación digital es clave. Las aproximaciones existentes son variadas:

- **Un enfoque conservador: equipos digitales que se adjuntan a equipos existentes.** Crear áreas digitales que luego actúan como soporte de otros departamentos, como puede ser el caso de marketing.
- **La figura del Chief Customer Officer y/o Chief Digital Officer.** La misión del responsable “máximo” del proceso digital es asegurar la experiencia de cliente en todos los puntos de contacto o ayudar a implantar la cultura digital dentro de la organización, respectivamente.
- **Laboratorios digitales que incuban proyectos de manera aislada.** Existen organizaciones que han optado por crear departamentos o “laboratorios digitales”. Equipos independientes del resto de la organización que trabajan estudiando la experiencia de cliente y concibiendo productos y servicios originalmente digitales para posteriormente integrarlos en las áreas de negocio. Tras varios arranques fallidos, Walmart adquirió una empresa y una tecnología de monitorización masiva de conversaciones y lanzó Walmart Labs, con el objetivo de trabajar en el desarrollo de capacidades digitales. En dos años, Walmart ha pasado de facturar online 5 billones a facturar 10 billones de dólares, ganando terreno en un área dominada por Amazon, con 50 billones de facturación.
- **Incubadoras corporativas de startups.** Telefónica con Wayra o Mercadona con Lanzadera, ejemplifican cómo las empresas están auspiciando y recreando ecosistemas de emprendimiento digital, conscientes de que la mortalidad de las startups es elevada y que se debe diversificar y dotar de autonomía (y pertenencia) a los emprendedores.



El laboratorio digital que creó Walmart, Walmart Labs, desarrolla proyectos digitales partiendo del conocimiento del cliente.

Éstas son nuestras **recomendaciones organizativas** para la digitalización de la empresa:

- **La implicación directa del CEO (y del CIO).** El apoyo firme del CEO es indispensable (es recomendable que pase por una formación previa de alto nivel) para que los equipos sientan el respaldo ante el rechazo al cambio organizativo. Los CIOs, por su parte, tienen una visión general de todas las funciones de la empresa y por eso no deben quedarse fuera de este proceso.
- **El liderazgo personal de un directivo influyente.** Que tenga poder absoluto para intervenir en todas las áreas y liderar los proyectos de digitalización con el apoyo directo del CEO.
- **La creación de laboratorios digitales.** Que demuestren “haciendo” que se pueden desarrollar proyectos de mejora ágiles mediante metodología lean.
- **La formación digital de todos los empleados.** Para que entiendan, con herramientas incluso en el terreno personal, el por qué y los beneficios de las habilidades digitales.



Nuevas competencias para una nueva realidad



PARA AFRONTAR LA DIGITALIZACIÓN TENDREMOS QUE INCORPORAR NUEVAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES

Analítica de datos, comunicación, herramientas digitales, metodologías *lean*... Para afrontar la digitalización tendremos que incorporar nuevas competencias y habilidades que, en algunos casos,

podrán ser desarrolladas internamente y en otros, requerirán la adquisición de talento externo a la organización. Hemos agrupado estas capacidades en cinco áreas:

- **Obsesión por la experiencia de un usuario empoderado digitalmente.** Conocerlo y entender su viaje con la marca es indispensable para crear experiencias extraordinarias independientes del punto de contacto. Aprender a vincular y gestionar comunidades en red. Ser tecnólogos y *geeks* para adelantar el uso avanzado que las personas hacen de las tecnologías.
- **Innovación como estado mental.** Para alcanzar resultados innovadores, hay que crear, probar, fallar y volver a empezar. Desarrollemos las capacidades “emprendedoras” de nuestros equipos. Acostumbrémonos a las rutinas del cambio.
- **Datos, la base de la estrategia.** La digitalización supone una liberación masiva de datos transaccionales, comportamentales, sociales. *Zetabytes* de contenidos, de *logs*. Arquitectos de datos, tecnólogos, *business intelligence*, *data warehouse*, *data analyst*, *data scientists*... Nuevas capacidades para una nueva era.
- **Abrir las organizaciones para aprovechar la inteligencia colectiva.** Formar líderes que vinculan e inspiran. Aprender a construir estructuras colaborativas y favorecer la apertura interna y externa para potenciar el aprendizaje y la eficiencia global de procesos dentro de la organización.
- **La comunicación como herramienta de transformación.** Nunca antes ha sido tan importante destacar por encima del ruido y tan difícil capturar la atención de audiencias y comunidades fragmentadas. Oratoria, escritura creativa, creación de vídeo, de infografías, *storytelling*, transmedia... nuevas formas de comunicación adaptadas a la era digital.

CAPACIDADES DIGITALES

USUARIO**EXPERIENCIA DE USUARIO/CLIENTE**

Obsesión por el viaje y la experiencia de cliente. Integración de puntos de contacto. Emoción y efecto “wow”.

GESTIÓN DE COMUNIDADES

Construir relaciones con las personas en red. Fortalecer vínculos entre nodos (clientes, proveedores, empleados, ciudadanos).

ORIENTACIÓN TECNOLÓGICA

Ser *geeks* para pensar como un usuario avanzado de la tecnología. Adopción temprana de herramientas y plataformas. Desarrollar tecnología.

INNOVACIÓN**ENFOQUE “LEAN”**

Agilidad para planificar, hacer, medir y mejorar en ciclos muy cortos. Entregar, recibir feedback, cambiar o pivotar.

GESTIÓN DE RESULTADOS

Equipos multifuncionales de especialistas organizados por proyecto (no por áreas), alrededor de un objetivo común y temporal, con métricas e indicadores de rendimiento.

AUTOGESTIÓN E “IMPRENDIMIENTO”

Obsesión por las estructuras planas, sin jerarquías, sin jefes. Desarrollo del espíritu emprendedor en comunidad. Libertad y responsabilidad.

DATOS**CAPTURA DE DATOS**

Detectar y rastrear fuentes de datos, monitorizar online, combinar datos estructurados y no estructurados, internos y externos a la organización.

ANALÍTICA

Mente analítica (estadística y matemática), para analizar datos de distintas fuentes (transaccionales, sociales, ...). Análisis predictivo y prescriptivo.

ESTRATEGIA APOYADA EN DATOS

Abandonar la gestión por intuición e implantar globalmente en toda la empresa la toma de decisiones apoyada en datos.

APERTURA**LIDERAZGO ABIERTO**

Líderes que inspiran, no controlan. Que fijan la visión, no microgestionan. Que desarrollan motivaciones intrínsecas, mediante la transparencia y el diálogo.

COLABORACIÓN E INTELIGENCIA COLECTIVA

Trabajo en equipos que mutan y fluyen, con especialización cada vez más fragmentada. Énfasis en la comunicación, en el diálogo y en compartir conocimiento.

CO-CREACIÓN y CROWDSOURCING

Desarrollo y explotación de comunidades para generar conocimiento y crear bienes y servicios de manera colaborativa.

COMUNICACIÓN**CREACIÓN DE CONTENIDOS**

Las empresas son medios de comunicación. Adopción de metodologías y tecnologías para la creación eficiente de contenidos transmedia.

CREATIVIDAD “LEAN”

Obsesión por la comunicación creativa eficiente, para destacar en un entorno en red, con audiencias fragmentadas e “infoxicación” creciente.

MARKETING ONLINE

Dominio progresivo de las plataformas de comunicación online y formatos publicitarios para la distribución de mensajes y contenidos.

Fig. 9 - Competencias que la empresa debe incorporar en el proceso de digitalización. Se agrupan en cinco áreas: usuarios, innovación, datos, apertura y comunicación.

Big Data: la intuición deja paso a la ciencia

200.000 millones de iPads de 32GB completamente llenos es la cantidad de información que EMC e IDG estiman que se habrá producido en el mundo en 2020. En otros términos: 6,6 zettabytes (6,6 por diez elevado a 21 bytes). “*Big data*” es el neologismo que designa la capacidad para recopilar ingentes cantidades de datos, analizarlos e incluso llegar a predecir lo que acontecerá, mediante modelos y patrones estadísticos.

Muchas empresas usarán muchos de esos datos para conocer mejor a sus clientes y hacerles llegar ofertas más relevantes. Otras los usarán, por supuesto, para hacer más eficientes sus operaciones. Vamos a modelizar el mundo real hasta un detalle jamás conocido. Una empresa gestora de molinos electroeólicos analiza millones de datos en tiempo real para obtener la mejor orientación de sus cabezas rotoras y producir así el máximo de energía posible. Una empresa automotriz podrá saber el uso que se hace de sus coches y mejorarlos técnicamente o diseñar servicios post venta ad-hoc. Mapfre lanzó hace ya mucho tiempo YCAR, un dispositivo oculto en el vehículo de sus clientes, para que las bonificaciones del seguro dejen de centrarse en datos sociodemográficos y pasen a depender del tipo de conducción del usuario. Waze es un GPS social que toma los datos de sus usuarios en tiempo real para detectar embotellamientos y recomendar rutas alternativas. La captura, almacenamiento y tratamiento de datos es una capacidad crucial de la empresa digital.

Conocer mejor a los clientes, optimizar la cadena de suministro con la integración de datos de stock y demanda. Implantar sistemas de mantenimiento preventivo en sus instalaciones industriales, a través de la captura de datos en tiempo real que las máquinas pueden emitir sobre su funcionamiento. La ciencia de los datos mejora drásticamente la eficiencia de la organización. Datos provenientes de distintas fuentes, como apps móviles, sitios web, terminales de punto de venta, registros de ATC, etc., pueden ahora ser normalizados, cruzados y analizados en tiempo real.

La aplicación de tráfico y navegación GPS Waze se basa en una comunidad de usuarios que contribuyen compartiendo, en tiempo real, información de tráfico.



- 1 **Arquitectura de datos.** Uno de los problemas a los que se enfrenta una organización es definir una arquitectura de datos, para poder combinar diferentes procedencias y estructuras. Los datos estructurados suelen almacenarse de manera que se sabe qué es cada dato (un nombre, una cantidad, una dirección) pero el almacenamiento de datos no estructurados (principalmente semánticos) se ha disparado con el advenimiento de la web social.
- 2 **Capacidad de almacenamiento.** La cantidad de datos disponible es cada vez más grande y aunque los sistemas de almacenamiento se abaratan, la capacidad posterior de extracción de esos datos es compleja. Nuevas tecnologías de bases de datos para “big data” que superan las bases de datos relacionales, como Hadoop, son más desconocidas pero necesarias.
- 3 **Análisis de datos.** La variedad y cantidad de datos hace complicada la labor de extraer conocimiento de los mismos. Cómo huir de la parálisis por el análisis, qué debemos buscar, cómo comparamos, cómo detectamos patrones e insights que tengan sentido y aporten valor real y ROI.
- 4 **Tiempo real.** En muchas ocasiones, se debe realizar el análisis en tiempo real. A nivel del proceso productivo por ejemplo, detectar un cambio en los parámetros de una máquina en cuanto ocurre puede evitar una parada costosa en la cadena de producción.
- 5 **Capacidad predictiva.** ¿Puedo predecir el riesgo crediticio de un cliente en función de sus datos comportamentales históricos? ¿O prever si una serie de televisión tendrá éxito por el boca a boca inicial en las redes sociales?

“Lean Everything” para hacer frente a las leyes de la evolución digital

La filosofía lean se basa en el *lean manufacturing*, la filosofía de producción *just in time* desarrollada en los años setenta por Toyota. Un sistema que consideraba un desperdicio todo gasto de recursos que no creara valor para el consumidor final y reducía los tamaños de lote buscando ganar flexibilidad para ajustarse a una demanda cada vez más volátil. Toyota inició la “era digital” en la función de las operaciones y la producción. Años después, el espíritu *lean* se ha colado por todos los resquicios de pensamiento organizativo. Ha inspirado metodologías ágiles de programación informática que buscan trocear los grandes desarrollos de software, lanzando un producto mínimo viable al mercado que es mejorado con el feedback directo de los usuarios y “pivota” hacia otras funcionalidades cuando es necesario.

Esta flexibilidad es clave para las *startups* digitales a las que el contexto del mercado y la escasez de recursos obliga a introducir cambios continua e inmediatamente.

La clave para abordar este proceso es entender que vender sin escuchar a los clientes no funciona. Incluir la opinión de los clientes durante el desarrollo del producto es clave de la metodología para evitar el desperdicio de recursos y tiempo en crear productos o servicios que el cliente no desea.

Esta filosofía influye en cómo empresas ya establecidas deben desarrollar nuevas metodologías de lanzamiento de productos y servicios, rehacer los procesos de I+D y cómo adoptar, en definitiva, procesos más ágiles que se ajustan mejor a un contexto de cambio continuo. La digitalización está obligando a las empresas a incorporar metodologías radicales de prueba y error: recogida de datos, análisis, corrección, acción... Aprendiendo a fallar de manera ágil, rápida y eficiente.



Tendencias tecnológicas para una nueva era digital



LAS MÁQUINAS YA PUEDEN APRENDER Y PRESCRIBIR SOLUCIONES

La digitalización de la sociedad tiene en su origen una fuerte componente tecnológica que abre camino a posibilidades cercanas a la ciencia ficción. Hablamos de tendencias como la realidad aumentada pero también de arquitecturas como el *cloud computing*, sistemas de inteligencia artificial como *machine learning* y las innumerables aplicaciones de todas ellas. Las máquinas ya pueden aprender y prescribir soluciones. Los individuos vestirán prendas que monitorizarán datos vitales. Y todo, conectado a un único cerebro colectivo. Hemos organizado estas tendencias en 8 áreas:

IoT, las cosas conectadas. Sensores y cualquier tipo de equipos y máquinas conectados entre sí. Avances que estudian la utilización de drones para entregar pedidos. La automatización en nuestras casas que permite gestionar de forma centralizada la iluminación, los dispositivos multimedia o los sistemas de seguridad.

“On Me”, mucho más que un móvil. Cada vez son más los dispositivos que comienzan a formar parte de nuestra fisionomía y que permiten interactuar con otros dispositivos: zapatillas con GPS, relojes que miden los pasos que damos o las calorías que quemamos, gafas inteligentes, ropa infantil que detecta la fiebre, ... son los denominados *wearables*. A futuro dejarán de ser algo externo para incorporarse a nuestro cuerpo: chips que monitoricen los parámetros fisiológicos y envíen alertas a un *smartphone* o inyecten la dosis necesaria de insulina en un diabético; baterías biodegradables; chips de identificación personal; tatuajes inteligentes capaces de realizar tareas útiles.

Marketing, comunicación, ventas y operaciones. Tecnologías que trabajan para hacer eficientes procesos y funciones empresariales, como la optimización de campañas y compra de medios en tiempo real, incorporación de información social para conocimiento del cliente o

consumidor a través de sistemas *Social CRM*. Pago móvil, diversidad de canales para la venta online, que abren a su vez, nuevos retos logísticos entre los cuáles la robótica y la automatización jugará un papel fundamental.

El poder prescriptivo de los datos. Los volúmenes de datos aumentan de forma exponencial y el almacenamiento y análisis de los mismos mediante tecnologías *Big Data* es ya una realidad para muchas empresas. Pero no sólo es el análisis, el aprendizaje mediante técnicas de machine learning son la base de los motores de búsqueda; la programación neurolingüística (NPL en inglés) permite a ordenadores extraer criterios de diagnóstico de fallo cardíaco a partir de las notas de informes médicos. La explotación de datos ya no sólo permite predecir resultados sino que evoluciona hacia prescribir respuestas para los resultados esperados.

El ser social, que colabora y comparte. Una capa social, de funcionalidad y tecnología, que crea entornos colaborativos. Las redes sociales como plataformas para compartir actividades y conocimiento y la utilización conjunta de múltiples dispositivos. El “*second screen*” representa la ubicuidad del consumidor que ve la televisión y a la vez está comentando el programa en Twitter en su móvil o buscando online el precio del producto anunciado. Los recursos que permiten a las empresas identificar el nuevo consumidor social transversalmente a cualquier canal (*social sign on*) y la recogida de información social.

Infraestructura y tecnologías de la información (IT). El tiempo real ha demandado cambios rápidos en la tecnología. Los servicios en cloud permiten el uso de gran cantidad de información sin preocupación por la infraestructura a utilizar. Por otra parte, el auge por la privacidad digital ha provocado la aparición de tecnologías de seguridad biométricas, proyectos de navegación privada y redes alternativas anónimas.

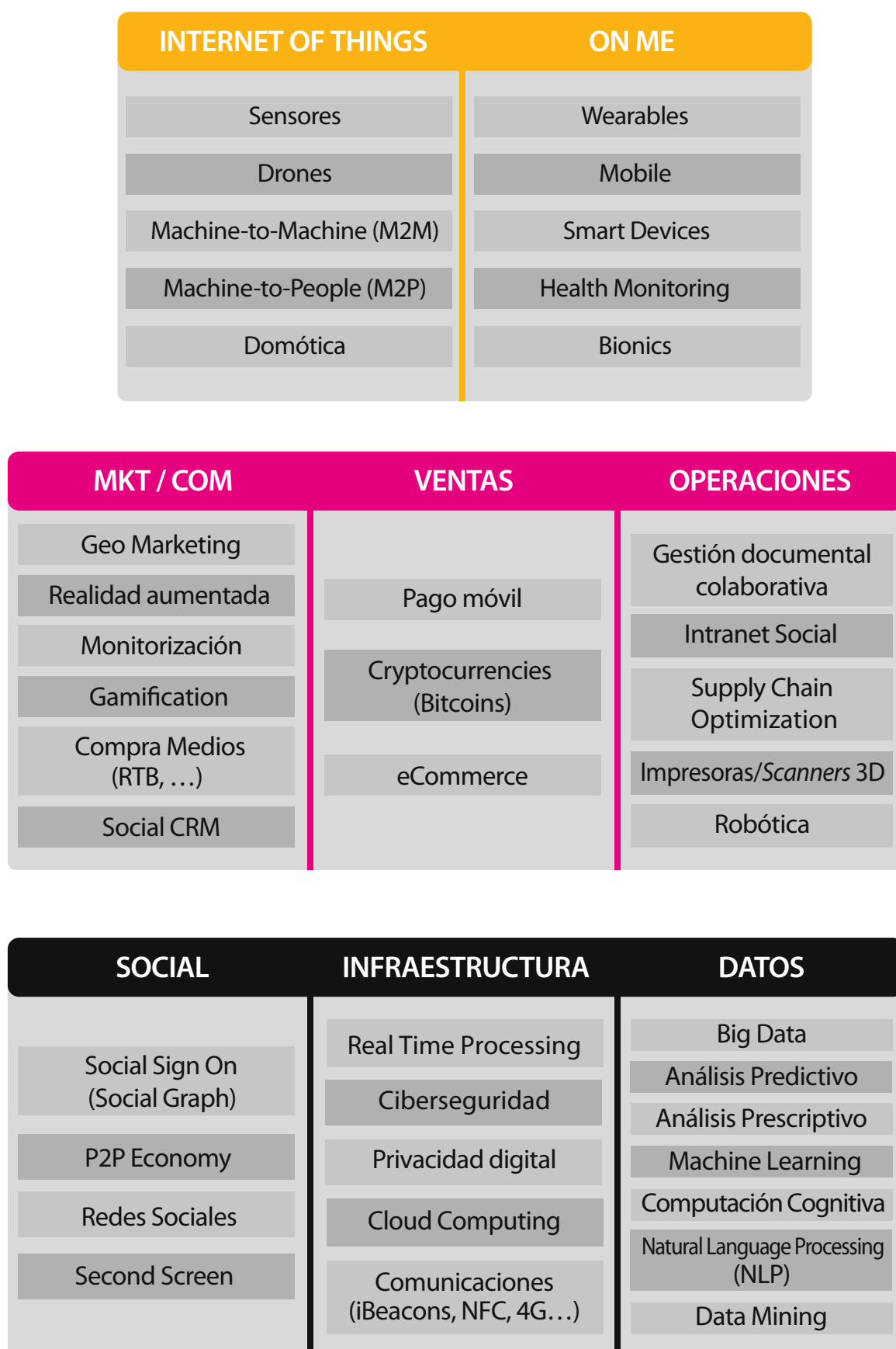


Fig. 10 - Tendencias tecnológicas en la era digital.

Internet of Things: el cerebro colectivo de las cosas

El Internet de las Cosas (*IoT* por sus siglas en Inglés) consiste en que las cosas tengan conexión a Internet en cualquier momento y lugar. En un sentido más técnico, consiste en la integración de sensores y dispositivos en objetos cotidianos que quedan conectados a Internet a través de redes fijas e inalámbricas. Y esto implica que todo objeto puede ser una fuente de datos.

Fijémonos en las *Smart Cities* o “Ciudades Inteligentes”. Se trata de urbes donde el Internet de las Cosas y la ciencia de los grandes volúmenes de datos se conjuran mutuamente para generar información con la que resolver los problemas modernos de habitabilidad, seguridad y eficiencia energética. Lo hacen de la mano de millones de sensores emplazados en semáforos, en contenedores de basura o bajo las aceras... También a través de nuestros teléfonos móviles, convertidos en estaciones volantes que miden la polución, la actividad comercial o el estado de nuestras calles y viviendas.

Se calcula que sólo en 2010 los atascos de carreteras, provocados por una deficiente organización de la circulación y una mala gestión de los aparcamientos (el 45 por ciento del tráfico de Manhattan, Nueva York), ocasionaron en Estados Unidos unas pérdidas de más de 63.500 millones de euros, 11.000 millones de litros de combustible y 4.200 millones de horas de actividad no realizada. En ese mismo periodo se produjeron 1,4 millones de accidentes y 40.000 fallecimientos sobre los asfaltos de la Unión Europea.

Algunos avances tecnológicos como Arduino están impulsando el Internet de las Cosas. Arduino es una plataforma de código abierto basada en hardware y software que ofrece la oportunidad de dar rienda suelta a la imaginación y permite crear prototipos de toda índole tecnológica a un coste reducido.

Si unimos cosas y personas conectadas entre sí, una capacidad ingente de almacenamiento de datos y algoritmos cada vez más complejos que aprenden y simulan una “inteligencia artificial”, con una capacidad de computación que se duplica cada 18 meses, según la conocida Ley de Moore, tenemos delante un futuro en el que robots y personas competirán en la realización de tareas manuales o intelectuales cada vez más humanas.



Recomendaciones

Si mola, es digital

El mundo está cambiando. Y el avance tecnológico crece a un ritmo exponencial, algo que supera la comprensión humana. Durante mucho tiempo parece que nada ha cambiado y en un momento dado, la evolución se ha disparado de golpe. No somos conscientes del cambio que se nos avecina. En su libro "The New Division of Labor", Levy y Murnane predijeron que una computadora jamás

podría llegar a conducir un coche y la comunidad científica en pleno asintió. Apenas diez años después, el coche sin conductor de Google ya está poniendo en jaque la predicción.

Si sólo pudieras memorizar 5 ideas de este documento para acelerar tu proceso de digitalización, ésta sería nuestra elección:

- **Desarrolla la mente analítica y tu creatividad.** Analizar miríadas de datos, detectar patrones ocultos, tomar decisiones fundamentadas en esos datos y crear un mensaje emocionante e impactante. *Data driven* no significa analizar, sino disminuir el número de decisiones basadas en la intuición. Sin olvidar que, en un contexto de "infoxicación", el más creativo impacta y gana.
- **Convince a los trabajadores de tu organización para digitalizarse "personalmente".** Eliminar la "torpeza digital" nos hará más productivos y más cercanos al "nuevo consumidor", que es el de siempre, pero nos lleva varios clics de ventaja.
- **Construye una Intranet social vibrante.** Olvida tu Intranet corporativa. Es aburrida y difícil de usar. Usa una herramienta gratuita para facilitar la conversación *online* "entre pares". Que cuente con una experiencia de usuario fascinante. Y trabaja para que los jefes no maten la colaboración.
- **Abre los ojos y las puertas de tu organización.** Ahí fuera hay más talento del que jamás podrás "pagar". Si ofreces un porqué y no renuncias a buscar nuevos modelos de colaboración, quizá te sorprenda su disposición a ayudarte, incluso sin remuneración salarial.
- **Pon a las personas primero.** La hemos dejado para el final, porque te generará dudas, pero debe ser la primera de todas. Esto no va de rollo *flower power*. En un entorno digital, la competencia está a un tiro de clic. La digitalización le da poder al individuo. Si no te obsesiones por el usuario (por las personas en general y por tus empleados en particular) no sobrevivirás. Y además desperdiciarás una gran oportunidad para ayudar a construir un mundo mejor y más humano.

A partir de ahora, deberías leer con fruición todo lo que caiga en tus manos sobre cómo las compañías y *startups* nativas digitales están atrayendo el talento y ganando clientes. Ellas están reinventando la innovación empresarial y seguro que como nosotros, tú sabes que en el siglo XXI debemos guiarnos por la siguiente máxima: “primero innovación, eficiencia después”.

A veces nos preguntan: ¿qué significa “ser digital”? Después de haber leído este documento, confiamos en que ya te habrás hecho una idea más aproximada de nuestra visión. Pero si has llegado hasta aquí leyendo en oblicuo, quédate con este tweet:

Si mola, es digital.

Sobre Tc

Territorio creativo es una agencia consultora de social business y transformación digital. Fundada en 1997, cuenta en la actualidad con más de 100 trabajadores y oficinas en Madrid, Barcelona y Bogotá. Entre sus clientes destacan Movistar, Cepsa, IKEA, L'Oréal, Toyota, Spotify, Correos, BBVA, NH Hoteles o Banco Santander entre otros. En Territorio, ayudamos a nuestros clientes a poner a las personas en el centro, innovando a través del poder de la vinculación con clientes, empleados y socios de negocio.

Nuestros servicios incluyen:

Estrategia & transformación digital.



Con foco en el nuevo consumidor y su experiencia digital, los nuevos modelos de negocio y la transformación interna de las organizaciones, ayudamos a nuestros clientes a definir objetivos, desarrollar e implementar sus planes estratégicos y de transformación digital.

Social CRM & fidelización.



Social CRM operativo: definición de procesos y operaciones para ATC multicanal. *Social CRM* analítico: integración de datos digitales y sociales de clientes con información transaccional. Construimos o evolucionamos programas de fidelización hacia el contexto digital.

Marketing de contenidos & comunidades.



Definimos e implementamos estrategias de *Inbound marketing* para atraer a los clientes de forma orgánica. Optimizamos los presupuestos de medios utilizando nuevos formatos publicitarios. Construimos comunidades *online* para generar vinculación y crear embajadores de marca.

Creatividad 2.0.



Creamos y creemos en la publicidad real. Publicidad hecha para el nuevo consumidor con mensajes y formatos innovadores, con carácter transmedia y multiplataforma. Trabajamos para que nuestras marcas destaquen donde estén sus consumidores.

Business Intelligence & Research.



Metodología, tecnología y análisis para estructurar, procesar y analizar datos para la toma de decisiones. Monitorizamos e investigamos los medios *online* para entender el viaje del consumidor y analizar la marca.

Empresa 2.0.



Ayudamos a extender la cultura digital y a incrementar la vinculación con colaboradores, mediante formación, redes sociales internas, procedimientos de trabajo colaborativo, comunicación interna y proyectos de innovación abierta.

Desarrollo tecnológico.



Pensamos la tecnología como usuarios. Creamos soluciones tecnológicas para captar, estructurar y analizar datos y aplicaciones para usuarios, integrando el diseño web y móvil.



Los autores

Fernando Polo



 twitter.com/abladias

Socio y Director General Ejecutivo de Territorio creativo. Experto en Internet, es coautor de #Socialholic, best-seller publicado por Planeta sobre marketing en redes sociales y de #Lidertarios, sobre management y liderazgo en la era digital. Fernando fundó en 2001 el servicio de monitorización de medios online, DiceLaRed, que en 2005 evolucionó a LastInfoo, una plataforma de publicación de blogs corporativos. Ingeniero industrial de ICAI y master en dirección comercial y marketing por la Fondation EPF (Paris). Trabajó en IBM BCS (anteriormente PwC Consulting) y ha sido director de marketing de varias empresas de Internet. Publica de forma habitual artículos, es profesor de transformación digital en IE Business School y EOI, y ponente en seminarios y congresos sobre marketing y liderazgo. Su blog, abladias.com fue seleccionado por la revista emprendedores como uno de los 25 blogs españoles para empresas a seguir.

Vânia Magalhães



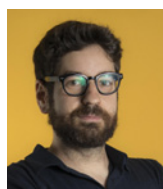
 twitter.com/vanrmag

Social Media Analyst en Territorio creativo. Licenciada en Publicidad y Marketing por la Escuela Superior de Comunicación Social de Lisboa, ha desarrollado su carrera en multinacionales como 3M o Danone dentro del campo del marketing y estudios de mercado. Su interés por el área digital se despierta por el potencial de información y explotación de conocimiento de los consumidores que Internet y los medios sociales permiten, pero evoluciona hacia un interés global por la integración del marketing digital como eje estratégico de la actividad de la empresa.

Con la colaboración de:



JUAN LUIS POLO
Socio Fundador y Director
General Corporativo



IVÁN FANEGO
Social Media Strategist



MAR CASTAÑO
Senior Data Scientist



DAVID LASTRA
IT Expert

¿Cómo puede tu empresa abordar la era digital?

Whitepaper #TransformaciónDigital por @tcreativo - <http://bit.ly/TcDigital>



www.territoriocreativo.es

www.territoriocreativo.es/blog

info@territoriocreativo.es

Madrid • Barcelona • Bogotá

Territorio  creativo