

## » Transformación digital: el arte de ser una *startup*

Madrid » 10 » 2015

La transformación digital es un concepto relativamente nuevo que, recientemente, está adquiriendo una gran importancia en el mundo de la estrategia empresarial. Los directivos de las empresas tienen un reto muy relevante en los próximos años: ¿cómo adaptar sus negocios a la nueva economía digital? La transformación digital es una disciplina que afecta de manera transversal a las organizaciones, su modelo de negocio y sus competencias y no basta con hacer pequeños parches o cambios de maquillaje. Llevar a cabo una completa transformación digital significa dar a los usuarios y clientes la experiencia que hoy demandan en todos los niveles de la organización y, a la vez, hacer más competitiva nuestra empresa frente a nuevos actores y amenazas desarrollando el talento interno y externo. La transformación digital es, en resumen, el punto de encuentro entre las oportunidades tecnológicas y los nuevos modelos de negocio y crecimiento.

El pasado septiembre, Forbes publicó un artículo donde se evidenciaba el incipiente grado de penetración del concepto de transformación digital en EE.UU. El 90 % de los CEOs consideran que la Economía Digital tendrá un impacto disruptivo en su sector de actividad, aunque únicamente un 25 % de las empresas tienen un plan para desarrollar proyectos de transformación digital y, menos del 15 %, ya están ejecutando algún plan a escala corporativa.



Todos sabemos que estamos ante un cambio imparable y somos conscientes de lo necesario que es evolucionar con él. Sin embargo, las empresas se enfrentan a un gran dilema: ¿cómo iniciar la transformación digital?

En este contexto, las organizaciones están forzadas a reinventarse, no solo para adaptar su oferta a la nueva demanda, sino, también, para competir con las empresas que, rápida y estrepitosamente, nacen para ocupar cada nuevo nicho de mercado.

Las *startups* tienen evidentes ventajas en este marco competitivo: hacen que lo digital sea un aliado potente y, además, no tienen legado, burocracia, ni limitaciones corporativas típicas que se interpongan en el camino. La innovación y la adopción de las nuevas tecnologías son aspectos claves en una *startup*. Dos factores que motivan y propician un rápido crecimiento, minimizan riesgo en sus procesos, construyen relaciones duraderas con su público y, en consecuencia, se hacen fuertes en un nicho de mercado concreto.

El consumer digital manager de **Coca-Cola Iberia**, Enrique Burgos, preguntaba en el evento Management & Business Summit 2015 "¿Dos billones de personas tiene una Coca-Cola al día en la mano, y un móvil en la otra. ¿Cómo combinarlos?".

Probablemente, nunca habríamos predicho algunas de las revoluciones que estamos viviendo. Las nuevas capacidades hacen posible que emerjan nuevas soluciones. Por ese motivo, pensar en el cliente, hoy más que nunca, es donde comienza la verdadera transformación digital. Entender cómo la tecnología y la evolución del estilo de vida están cambiando los comportamientos y expectativas de las personas, especialmente las de las nuevas generaciones. Incluso compañías como **Google** están pensando en ello. Mientras que Google hace dinero a través de la búsqueda, se ha introducido, recientemente, lo que llama "micromoments" para ayudar a las empresas a entender que el cliente está cambiando, digitalmente hablando. Una de las mayores oportunidades que tenemos en nuestras manos es repensarlo todo. Dar un paso atrás y pensar, "¿cómo se encuentra nuestro ecosistema de aplicaciones móviles y cómo podríamos reinventarlo para hacerlo más útil y significativo para los clientes de hoy en día?".

La transformación digital no escapa a ningún sector. Algunos están liderando este camino. Antonio Caño, director de **EL PAÍS**, daba a conocer datos históricos de la transformación digital del periódico. Un proceso que iniciaron con el análisis de los hábitos de lectura de la audiencia como criterio clave para la adaptación del medio online en todos los dispositivos.

Los directivos son cada vez más conscientes del potencial que tienen las nuevas tecnologías para su organización y así lo demuestran los resultados del estudio del MIT Center for Digital Business que concluye que las empresas que llevan a cabo transformaciones digitales exitosas son, en promedio, un 26 % más rentables que el resto.

## ¿CÓMO UNA COMPAÑÍA CON UNA SÓLIDA TRAYECTORIA EN EL MERCADO PUEDE TRANSFORMARSE DIGITALMENTE?

- El primer paso es comprender que la transformación digital no afecta únicamente a la tecnología, sino, también, al liderazgo, como afirma el investigador científico del MIT's Initiative on the Digital Economy, George Westerman. El apoyo de los líderes que fomentan una cultura capaz de cambiar e inventar es fundamental para toda una organización.
- El segundo peldaño incide, directamente, en la cultura y las competencias internas de la organización: hay que incorporar el espíritu emprendedor como nuevo comportamiento dentro de una compañía. Innovar de una manera ágil, flexible y rápida es posible en cualquier entidad.
- El tercero, está relacionado con la necesidad de diseñar un modelo de negocio digital escalable y rentable, con la posibilidad de iterar en caso que sea conveniente. La toma de riesgos se está convirtiendo en algo muy habitual a medida que las empresas buscan nuevos niveles de ventaja competitiva y están más comprometidas con el progreso digital.
- Y, el cuarto, entender que la transformación digital obliga a enfrentarse a nuevos paradigmas de empresa abierta, colaboración y relación con los ecosistemas externos de innovación. Hoy en día, las organizaciones encuentran que la velocidad con la que pueden resolver y adaptarse a los cambios es mucho menor que la de sus ecosistemas. En este sentido, se requiere otorgar una mayor importancia a utilizar parámetros de innovación abierta con alianzas e identificación de talento individual y corporativo, así como al posicionamiento frente a nuevos actores relevantes, quizá más pequeños, pero con gran capacidad de impacto.

En definitiva, conocer las últimas tendencias del diseño de servicios digitales, los modelos de negocio de la nueva economía digital y las metodologías ágiles que utilizan las principales *startups* del mundo son factores clave para llevar la transformación digital de una empresa al éxito. Pero, no nos dejemos llevar por el entusiasmo y hagamos una reflexión: ¿Cuál es el denominador común? Centrar la estrategia corporativa al cliente y evolucionar con él.

Pasamos mucho tiempo pensando en reinventar, mejorar o crear una nueva experiencia con el cliente, pero no le involucramos en este proceso de definición. Hay una gran diferencia en pensar con los ojos del cliente o integrarlo dentro de la estrategia. Invitar a los consumidores a colaborar en los procesos de concepción, evaluación y desarrollo, así como en la creación de la estrategia de negocio es fundamental para conocer con exactitud si lo que estamos haciendo conecta con la demanda real del mercado. Nuestros clientes están digitalizados, tienen acceso a infinidad de información y su poder de decisión es inimitable.

En algunos sectores el grado de madurez se ha acelerado rápidamente como, por ejemplo, el gran consumo. El carrito de la compra ya es digital para muchos hogares. Los servicios de compra online de alimentación han revolucionado los procesos de distribución con entregas casi inmediatas. En este sentido, grandes actores como **Amazon** son capaces de ofrecer una experiencia única y diferencial cuando compramos algo en Internet. ¿Recordáis cuando únicamente vendía libros? Es un claro ejemplo de cómo una compañía puede transformar su negocio con innovación aplicada a las necesidades del cliente. Pero, también, *startups* innovadoras y de gran crecimiento como **Ulabox** presentan cara y compiten contra las grandes superficies consolidadas con innovadores modelos de negocio y gestión personalizada de clientes.

## ¿CÓMO GENERAR VALOR CON Y PARA NUESTROS CLIENTES?

El pasado mes de septiembre Tim kelley inauguró la InnovAction Week. El fundador del 'Design Thinking' afirmaba que la experimentación, la empatía y la inspiración son clave para potenciar la creatividad. "Si conseguimos averiguar qué quieren y necesitan

“La transformación digital es, en resumen, el punto de encuentro entre las oportunidades tecnológicas y los nuevos modelos de negocio y crecimiento”

las personas a nuestro alrededor y somos capaces de satisfacer sus deseos y exigencias, tendremos éxito” confesaba al hablar de cómo aplicar dicha creatividad a los negocios.

Muchos hemos escuchado hablar sobre “Design Thinking”, Co-creación, “Agile Management” e incluso el “Human Centered Design”. Todas ellas son metodologías que analizan problemas complejos para resolverlos colectivamente. Estos métodos se utilizan, además, para el diseño y desarrollo de nuevos productos y/o servicios buscando soluciones sostenibles junto al cliente, el principal motor de la transformación digital. Por este motivo, estas disciplinas han tomado relevancia para conectar empresas y personas.

En un mundo definido por el cambio rápido, la búsqueda de soluciones a los retos empresariales se ha vuelto más complejo. Estas metodologías permiten a las grandes corporaciones acceder a información esencial para conocer las necesidades de sus clientes, adaptarse a ellas y generar ideas más valoradas por el mercado. Y, lo que es más importante, reforzar, así, sus relaciones.

Según Doug Williams, de Forrester Research, la co-creación “es el acto de involucrar directamente a los consumidores en una producción creativa o en un proceso de innovación. Las empresas se comprometen con los consumidores en producir unos conceptos o unas ideas iniciales y utilizan los consumidores como recursos durante todo el proceso de desarrollo del ciclo de vida de un producto”.

Existen muchos ejemplos de cómo evaluar la experiencia del cliente, identificar las fricciones o imaginar lo que podría convertirse en un producto existente a través de procesos colaborativos.

**Lego** es un claro ejemplo de ello en la creación de nuevas líneas de productos que acaban siendo los lanzamientos más exitosos de la compañía a través de Lego Ideas. Gran parte de este éxito se basa en la puesta en marcha de un cambio hacia un enfoque de co-creación del cliente.

**Nike+** ha sido una plataforma de interacción en donde sus clientes han aportado información valiosa sobre preferencias y necesidades. Una inteligente alianza entre Apple y Nike les ha permitido aplicar un nuevo enfoque de gestión basado en la co-creación de experiencias entre empresas y clientes.

Para resolver los actuales desafíos a la velocidad requerida es crucial incorporar nuevos métodos. Según IBM Global CEO Study, el 63 % de los máximos ejecutivos de las compañías quiere potenciar las estrategias colaborativas de innovación y, en particular, las estrategias de co-creación de nuevos productos y servicios con los clientes. Aunque solo el 5 % de éstos sabe gestionar estos procesos. Esto demuestra que nos encontramos delante de unos profesionales concienciados del potencial de la co-creación pero con poco conocimiento para poder llevarla a cabo.

Cuando una compañía decide aprender con los clientes, surge la magia. La innovación se basa en la visión y la búsqueda de lo que es posible. Las oportunidades para crear soluciones disruptivas crecen al ritmo en que uno mira lo que está haciendo la competencia. Es decir, bien pocas. Si bien es cierto que las organizaciones se han diseñado y gestionado desde una perspectiva de “gestión”, ahora se necesita liderazgo para acercar todo lo que se podría hacer mejor y de manera diferente.

La irrupción de nuevas metodologías permite hacer participar a clientes, pudiendo obtener una visión valiosa. No obstante, lo más importante es lo que haces con esa información para impulsar el cambio.

Basándonos en nuestra experiencia ayudando a impulsar la transformación digital existen lecciones profesionales que pueden daros ventaja.

- Uno de los mayores errores que las empresas han hecho en formato digital en los últimos años es confundir la innovación digital con las modas que persiguen. Una y otra vez, se han seguido tendencias pasajeras en lugar de centrarse en cómo

desarrollar su negocio para satisfacer las necesidades del usuario a través de la tecnología disponible. Animamos a nuestros clientes a buscar conexiones personalizadas con usuarios individuales, apoyadas por datos y análisis. En el diseño de cualquier producto o servicio, las empresas tienen que examinar quién está en el centro de su ecosistema en cada uno de los puntos de contacto. Observar a los usuarios conduce a ideas que trascienden las limitaciones internas de las empresas y resuelven los puntos débiles de los usuarios.

- No se trata, únicamente, de ganancias y balances, tampoco se trata de la mejora de procesos o de utilizar tecnología escalable que busque la eficiencia. Lo que realmente estamos viendo es una visión orientada al cliente para encontrar todos esos fines a través del ecosistema digital. Si está utilizando los mismos procesos y modelos, entonces, no vamos a avanzar hacia una nueva dirección.
- La tecnología, entre otras muchas cosas, aporta inmediatez. Aprovecharla e integrarla en la estrategia requiere necesariamente que responda de forma predeterminada a las preferencias del usuario. En realidad, la experiencia es la suma de todos los puntos de contacto en la relación con el cliente. Se trata de construir una infraestructura para asegurar que el viaje junto a él sea coherente y consistente. Las organizaciones que piensan en la transformación digital están pensando en formas de optimizar el viaje del cliente, comúnmente llamado, el *customer journey*.
- La ausencia de competencias digitales y de cultura digital dentro de una empresa deja entre ver que hay mucho camino por recorrer. Para cada organización será necesario abordar plazos, estrategia y mecanismos de implementación adecuados a su cultura.

Para que una organización pueda iniciar una transformación digital, primero, tiene que determinar sus objetivos; segundo, conocer en profundidad sus clientes; tercero, evaluar las herramientas digitales adecuadas para conseguir una mayor competitividad; y, cuarto y fundamental, desarrollar internamente las competencias y el talento

“Seguramente, la transformación digital es el mayor reto empresarial al que se enfrentan las compañías con larga trayectoria, ya que afecta a personas, procesos y sistemas”

necesario para una cultura innovadora y digital. Pregúntate a ti mismo: si empezáramos esta empresa hoy, ¿qué aspecto tendría? Si tuviera que actuar como una *startup*, ¿por dónde empezaría? Si tienes las respuestas, lánzate a construirlo.

**Allianz Global Assistance** es un ejemplo de fuerte apuesta por la innovación en el área digital que se materializa con inversiones en diferentes espacios como, por ejemplo, los hackathons que se organizan en diferentes capitales europeas, o la creación de una compañía que actúa como digital accelerator colaborando y participando en diferentes *startups* que nos ayudan a desarrollar nuevos modelos de negocio. Seguramente, la transformación digital es el mayor reto empresarial al que se enfrentan las compañías con larga trayectoria, ya que afecta a personas, procesos

y sistemas. La mayor complejidad de este reto es que impacta en todas las áreas de la empresa y alcanza, incluso, a los modelos de negocio que han sido la base del negocio durante décadas.

La base del negocio de la asistencia está en prestar ayuda a los clientes en diferentes situaciones de su vida. Por ello, la clave de unos buenos resultados para la organización es que las personas reciban soluciones fiables con una excelente experiencia de cliente. Con esta visión del negocio no se puede dejar de considerar al cliente en todos los procesos de la compañía.

Normalmente, el desarrollo de las iniciativas de innovación de **Allianz Global Assistance** surge de nuevas necesidades o de la forma en que éstas se resuelven a través de nuevos canales. Por ejemplo, la preocupación de la familias por los nuevos retos que implican nuestra vida digital da lugar a la demanda de soluciones para abordar aspectos relacionados con la protección de nuestra identidad digital o, además, del uso que hacen nuestros hijos de las nuevas tecnologías.

En referencia a actuar con metodologías y procesos propios de una *startup*, se mueve y confía hacia un comportamiento de innovación más cercanos a ésta, aunque aún se está recorriendo el camino y se necesita mejorar en la agilidad. En la organización se sigue, cada vez más, la consigna de hacer desarrollos de prototipos y test para probarlos en vez de implementar largos procesos tradicionales de innovación. Un beneficio claro de esta nueva economía digital.



**Silvia García Méndez** es consultora senior en Cink. Empezó su carrera en la ideación e implementación de campañas de comunicación tradicional pero hace más de seis años dio el salto al entorno digital, en el que trabaja desde entonces. En su trayectoria en Cink ha trabajado con clientes de primer nivel como Banco Santander, Obra Social La Caixa, FC Barcelona, Gas Natural, entre otros. Actualmente lidera proyectos de cocreación, design thinking, emprendeduría y estrategias de transformación digital.



**Tina Armenteras Andreu** es consultora en Cink. Especializada en relaciones públicas, gestión de patrocinio, mecenazgo y organización de eventos. Ha desarrollado su carrera en el entorno de las agencias de comunicación integral, trabajando para proyectos de diferentes ámbitos y especializándose en comunicación corporativa. En 2012 funda la asociación para la promoción y difusión de actividades deportivas con fines solidarios ACTN3 Sport, a través de la que ha creado y desarrollado eventos solidarios y campañas de crowdfunding. En su trayectoria en Cink ha trabajado con clientes de primer nivel como Telefónica, Banco Santander y La Caixa, aportando su expertise en el campo del emprendimiento y la innovación digital.

**Allianz**

Global Assistance



**José Luis Tirador** es director de Marketing de Allianz Global Assistance, una compañía del Grupo Allianz especializada en seguros y servicios de asistencia en 5 grandes líneas de negocio: Auto, Extensión de Garantía, Hogar, Salud y Viaje. Profesional del marketing y la experiencia de cliente con una trayectoria de más de 20 años en compañías multinacionales de servicios y seguros en segmentos B2B2C, B2B y B2C. Desde hace 12 años colabora con escuelas de negocio en programas de post-grado.

**d+i desarrollando ideas**

LLORENTE & CUENCA

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

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

**Desarrollando Ideas** es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe **Desarrollando Ideas**.

[www.desarrollando-ideas.com](http://www.desarrollando-ideas.com)  
[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)

**Cink.**

Innovación y Transformación Digital  
de LLORENTE & CUENCA

**Cink** es una compañía del grupo LLORENTE & CUENCA especialista en la resolución de retos estratégicos de innovación tecnológica, prototipado y transformación digital.

Acercamos a grandes compañías al modelo de innovación digital que aplican las *startups* líderes del mercado.

Creamos células de innovación con el cliente que incorporan metodologías ágiles y los valores de una *startup* en el desarrollo de servicios digitales.

*Startup with us.*

[www.cink.es](http://www.cink.es)

