

MIGUEL ÁNGEL TRABADO

# TRANSFORMACIÓN DIGITAL

LA NUEVA ESTRATEGIA  
EMPRESARIAL DEL SIGLO XXI



SOCIAL  
BUSINESS

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS.....	6
SOBRE EL AUTOR.....	7
<b>PRÓLOGO</b>	<b>17</b>
DR. JOSÉ DANIEL BARQUERO CABRERO .....	17
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>21</b>
¿QUÉ ES LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL? .....	23
<b>VISUAL THINKING, EL ARTE DE PENSAR Y COMUNICAR CON IMÁGENES</b>	<b>27</b>
EDGAR SANJUÁN SOLÉ: ¿Qué es el visual thinking (o pensamiento visual)? .....	29
<b>1. COMPRENDIENDO LAS PRINCIPALES TRANSFORMACIONES</b>	<b>33</b>
EL NEGOCIO PUBLICITARIO .....	33
LIBROS, LIBRERÍAS Y TABLETS .....	36
CÁMARAS FOTOGRÁFICAS Y PELÍCULAS .....	36
TRANSPORTE PÚBLICO .....	37
TELECOMUNICACIONES .....	39

<b>2. PERSPECTIVAS Y FUTURO DE ALGUNOS SECTORES</b>	<b>43</b>
EL SECTOR FARMACÉUTICO .....	43
IOLANDA MARCHUETA HEREU: Transformación digital en el sector farmacéutico: una visión del pasado, presente y futuro.....	45
Perspectiva histórica de un presente incómodo.....	46
¿Qué futuro le espera a la industria biofarmacéutica en un mundo digital?....	49
A modo de conclusión .....	53
EL SECTOR DEL AUTOMÓVIL .....	55
CARLOS XIFRÉ: Transformación digital del sector automovilístico .....	58
EL SECTOR ÓPTICO.....	62
GUILLEM BOSCH: La transformación digital de VistaOptica .....	63
Antecedentes y entorno.....	64
Análisis .....	65
Estrategia.....	66
Implementación .....	67
Táctica .....	68
Conclusiones.....	68
EL SECTOR AGRARIO .....	69
JORGE ORTEGA: La transformación digital en el sector agro: el momento actual.....	70
La paradoja del sistema de producción frente a las necesidades de abastecimiento.....	71
Breve repaso a los momentos tecnológicos en la agricultura .....	72
El sector tecnológico se centró desde un inicio en la postcosecha .....	75
El despegue de la digitalización en el campo español .....	76
LA IMPORTANCIA DE LAS START-UP .....	81
ALICIA RODRÍGUEZ: El caso de SEMrush.....	82
Sobre los inicios de SEMrush .....	82
Sobre la estructura organizativa de la empresa.....	84
Sobre la comunidad y los <i>influencers</i> .....	85
Sobre los empleados .....	85
En el blog de SEMrush .....	86
ÁLVARO FONTELA: El concepto de transformación digital .....	87
Transformación digital a pie de calle .....	88
Transformación digital en Internet .....	89
El papel de WordPress en la transformación digital .....	90
¿Es todo esto transformación digital? .....	91

<b>3. LAS 4 PREGUNTAS DEL MILLÓN</b>	<b>93</b>
¿POR QUÉ TRANSFORMAMOS? .....	93
¿QUÉ TRANSFORMAMOS? .....	101
¿CÓMO TRANSFORMAMOS? .....	102
¿CON QUIÉN TRANSFORMAMOS? .....	104
CRISTINA MATUTE GRASAS: ¿Transformación digital o transformación cultural?.....	108
La transformación digital es constante, la transformación cultural también..	111
<b>4. EL NUEVO CONSUMIDOR DEL SIGLO XXI</b>	<b>115</b>
BABY BOOMER, LOS INMIGRANTES DIGITALES .....	115
GENERACIÓN X, LOS DUEÑOS DE LA TRANSICIÓN.....	116
GENERACIÓN Y, LOS MEDIÁTICOS <i>MILLENNIALS</i> .....	118
Omnicanalidad.....	120
Experiencias .....	121
GENERACIÓN Z, YA EZTÁN AQUÍ .....	124
¿ALGUIEN VEÍA <i>BENNY HILL</i> ? .....	125
<b>5. LA PARTE FILOSÓFICA, SÍ, HAS LEÍDO BIEN, LA PARTE FILOSÓFICA</b>	<b>129</b>
MI NOMBRE ES KHAN.....	129
EX MACHINA.....	130
HER .....	130
¿QUÉ FUE ANTES: EL HUEVO O LA GALLINA? .....	131
EVOLUCIÓN, TECNOLOGÍA Y VELOCIDAD.....	132
<b>6. LA EVOLUCIÓN DE LAS ESPECIES</b>	<b>137</b>
LAS EXTINCCIONES EN MASA .....	138
LA EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS .....	138
LA EVOLUCIÓN DE LAS PERSONAS.....	139
LAS EMPRESAS DINOSAURIO, LOS UNICORNIOS, LOS DRAGONES Y LOS HÍBRIDOS .....	140
<b>7. UN MODELO PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL</b>	<b>143</b>

## 8. LA NUEVA CADENA DE VALOR 147

DESARROLLO EMPRESARIAL.....	149
ACERCAMIENTO AL CONSUMIDOR.....	152
REDISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	153
ÁNGEL FARRIOLS: El reto del siglo XXI.....	156

## 9. MODELO OPERATIVO 159

ORGANIZACIÓN.....	159
Organización piramidal.....	160
Organización matricial.....	161
Organizaciones líquidas.....	162
Etapa 1: Redefinir visión y valores y adoptar los principios de agilidad en toda la organización.....	165
Etapa 2: Redefinir el modelo operativo.....	165
Etapa 3: Atracción y fidelización del talento.....	166
Etapa 4: Redefinición de la estrategia.....	167
PERSONAS.....	167
NORBERT MONFORT: El liderazgo en la era de la modernidad líquida.....	171
¿Cómo nos situamos en este entorno desde nuestro rol directivos? Y más importante aún, ¿cómo actuamos?.....	172
Era el modelo del pastoreo de ovejas.....	173
El modelo de hoy es el del pastoreo de gatos.....	173
¿Y el pastor de gatos? ¿Qué rol ocupa?.....	174
Los gatos tienen límites.....	175
Liderazgo y liderazgo transformador.....	176
Los superhéroes del siglo XXI y sus superpoderes.....	177
El superpoder colaboración.....	178
El superpoder de la alta flexibilidad y adaptabilidad.....	178
El superpoder de la alta capacidad creativa.....	179
El superpoder de la alta capacidad de comunicación interpersonal y digital.....	179
El superpoder de la alta capacidad de iniciativa y emprendimiento.....	180
J. J. DELGADO: El emprendimiento en la transformación digital: todo el mundo tiene derecho a emprender.....	181
El éxito en el presente.....	182
Utilidad externa e interna.....	182
La transformación personal.....	184
MIGUEL FLORIDO: Mi transformación personal y la creación de mi negocio.....	186
Paso 1. Descubre tu talento y pasión.....	186
Paso 2. Creación de la marca y señas de identidad.....	187

Paso 3. Definición del modelo de negocio.....	187
Paso 4. Definir la hoja de ruta.....	189
Paso 5. Análisis externo o competitivo.....	190
Paso 6. Definición de objetivos y KPIS.....	191
Paso 7. Dirección estratégica y plan táctico.....	192
PROCESOS.....	195

## 10. GO TO MARKET 197

LOS CONSUMIDORES Y LA CENTRICIDAD.....	197
Antecedentes.....	197
Centricidad en el producto vs. centricidad en el consumidor.....	201
Amazon, su vocación por un servicio impecable y las nuevas tecnologías.....	203
Disney y las experiencias personalizadas.....	205
Caterpillar y la colaboración con <i>start-up</i> .....	206
Curvas y mapas de ciclo de vida del cliente.....	206
Curvas de experiencia del cliente.....	207
Identificación de los puntos de contacto del cliente.....	208
ROPO y ZMOT.....	211
El mapa de ciclo de vida del cliente.....	214
Etapa 1: Define a tu cliente ideal.....	215
Etapa 2: Analiza a tus <i>buyer</i> personas.....	216
Etapa 3: Descubre los <i>insights</i> de tus clientes.....	216
Etapa 4: Define los puntos de contacto con el cliente.....	217
Etapa 5: Evalúa y mide los puntos de contacto con el cliente.....	218
Etapa 6: Identifica nuevas oportunidades de negocio.....	218
Los tres pilares fundamentales para situar al cliente en el centro.....	219
El <i>storytelling</i> : cuéntaselo como una historia.....	219
ÈLIA GUARDIOLA: Storytelling: El arte de comunicar a través de las historias.....	225
¿Por qué contamos historias?.....	226
Todos tenemos historias por contar.....	226
<i>Storytelling</i> . El arte de comunicar.....	227
Los consumidores. Exigencia por sentir.....	228
Algunas claves para crear <i>storytelling</i> que impacte.....	229
1. Motivación: La historia debe motivar.....	229
2. Emoción: La historia debe generar emociones.....	229
3. <i>Leitmotiv</i> : En la historia debe existir uno.....	230
4. Cautivar: La historia debe cautivar, enganchar y despertar curiosidad desde el inicio.....	230
5. Dualidad: Toda historia debe tener nudos o dualidades.....	231

6. Fácil de recordar: La historia debe ser fácil de recordar y sencilla de contar.....	231
7. Conexión con los usuarios: Una historia debe tener un nexo con la audiencia de esa marca .....	232
8. Confianza: Cualquier historia debe generar confianza.....	232
9. Promesas: Toda historia debe prometer algo, como cualquier marca con su producto o servicio .....	233
10. Magia: La historia debe crear magia para convertirla en única y extraordinaria .....	233
11. Imagen de marca: La historia debe terminar con el logo, imagen o mención de la marca .....	234
PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	235
INNOVACIÓN .....	237
Innovación disruptiva .....	237
<i>Design thinking</i> .....	238
Las metodologías ágiles y la innovación.....	240
<b>11. LOS DATOS, EL VÍNCULO ENTRE LOS CONSUMIDORES Y LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>247</b>
<b>12. TECNOLOGÍA</b>	<b>253</b>
IOT.....	253
BIG DATA .....	254
BLOCKCHAIN.....	256
NDL ( <i>Neural Distributed Ledger</i> ).....	258
NDL Dockeeper .....	258
Módulo de email certificado.....	259
Módulo de transferencia de valor .....	259
Módulo de almacenamiento seguro de contraseñas.....	260
AI .....	260
<b>13. NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO</b>	<b>263</b>
MODELOS DE NEGOCIO HÍBRIDOS.....	263
REVISAR TU ESTRATEGIA DE MONETIZACIÓN .....	264
APROVECHA TODO EL POTENCIAL DE LA INNOVACIÓN.....	265
ASUME RIESGOS CREÍBLES.....	267
TRANSFORMA TU NEGOCIO EN UNA PLATAFORMA .....	267
INSPIRÁTE EN GOOGLE Y PON EN MARCHA TU PROYECTO (X) .....	268

<b>14. BAJANDO LA ESTRATEGIA AL TERRENO DE JUEGO</b>	<b>271</b>
TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	271
ÁLEX LÓPEZ LÓPEZ: <i>Digital Selling</i> , el arte de vender en la era digital.....	273
TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING .....	277
TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL DEPARTAMENTO DE RR. HH.....	280
<i>Employer branding</i> .....	285
FERNANDO ESCRIBANO: Transformación digital aplicada a RR. HH. ....	287
Definiendo la plataforma.....	288
La gestión de los datos en la transformación digital .....	289
Cómo afrontar los efectos percibidos.....	292
Búsqueda y filtrado de información .....	292
Outlook .....	293
OneDrive.....	294
Conclusión .....	295
<i>Employee branding</i> .....	296
<i>Inbound recruiting</i> .....	297
Cerrando el círculo: RSC .....	299
<b>15. LA HOJA DE RUTA HACIA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL</b>	<b>305</b>
<b>EPÍLOGO</b>	<b>309</b>
DRA. MIREIA LAS HERAS .....	309
<b>BIBLIOGRAFÍA Y COLABORADORES</b>	<b>313</b>
BIBLIOGRAFÍA .....	313
COLABORADORES.....	315
<b>ÍNDICE ALFABÉTICO</b>	<b>316</b>



## 2 PERSPECTIVAS Y FUTURO DE ALGUNOS SECTORES

Ya hemos visto algunas de las principales transformaciones que se han producido en los sectores más disruptivos y ahora vamos a ver cómo está afectando la transformación digital a sectores tradicionalmente más conservadores e intentaremos discernir que les depara el futuro.

### EL SECTOR FARMACÉUTICO

Mis trabajos de consultoría y formación me han permitido adentrarme en un sector que es apasionante, pero que cuenta con muchas limitaciones debido a una normativa específica que les afecta sobre todo en comunicación y en la relación con el cliente. También es cierto que se trata de un sector en el que hay mucho camino por recorrer en aspectos como organización, agilidad e incluso en procesos de innovación.

Por otro lado, las nuevas tecnologías a través del *Big Data* y la inteligencia artificial van a permitir en un futuro próximo predecir la gran mayoría de enfermedades o disponer de los mejores cirujanos, que podrán operar a distancia o mejorar el flujo de información con los pacientes, lo que revertirá en un mejor estado de bienestar.

La recopilación de datos en el cuidado de la salud ya está permitiendo a las grandes multinacionales farmacéuticas desarrollar nuevos medicamentos de forma más efectiva y ágil mediante el uso de modelos predictivos basados en conjuntos de datos biológicos y clínicos, que les permiten identificar a los individuos idóneos para los ensayos clínicos, además de hacer monitorizaciones a tiempo real que revierten en la reducción de los tiempos de desarrollo y producción.

Casi todos nosotros hemos sufrido el cáncer de forma directa o indirecta, o lo tienes, lo has tenido o conoces a alguien muy cercano afectado por la enfermedad. El *Big Data* está cambiando la forma en la que los investigadores trabajan con esta enfermedad, proporcionando información sobre el paciente y permitiendo identificar patrones que están consiguiendo grandes avances en la lucha contra la enfermedad.

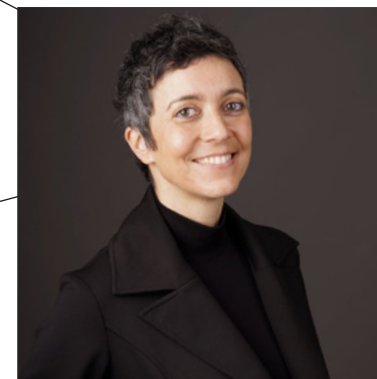
A través de miles de millones de datos de pacientes con cáncer, la compañía Flatiron Health ha conseguido conectar pacientes, investigadores, oncólogos, hospitales y universidades que permiten aprender más de cada paciente, lo que está proporcionando grandes avances en este campo.

La tendencia es pensar que se trata de un sector que avanza más lento, pero la realidad es que existen grandes iniciativas para poner en marcha la transformación digital del mismo. El grupo Cofares, líder de distribución farmacéutica con más de 11.000 farmacias asociadas, y Glintt, líder tecnológico en el sector farmacia con más de 20 años de experiencia en el sector, lanzaron recientemente una plataforma de servicios cuyo principal objetivo es agilizar la transformación digital del sector en España.

La nueva plataforma contará con herramientas para la implementación de protocolos médicos, programas de adherencia a los tratamientos, soporte a través de teleasistencia y programas dirigidos a la mejora del bienestar y el cuidado personal, así como herramientas para mejorar la comunicación e interacción con el consumidor a través de los canales *online* y herramientas para optimizar los recursos de las farmacias.

Mi amiga Iolanda Marchueta, a la que tuve la suerte de conocer hace ahora 10 años en el PMD de ESADE, nos aporta un poco de perspectiva sobre el sector farmacéutico.

## TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL SECTOR FARMACÉUTICO: UNA VISIÓN DEL PASADO, PRESENTE Y FUTURO



# IOLANDA MARCHUETA HEREU

**PROJECT LEADER EN ASTRAZENECA  
Y PROFESORA DE DIRECCIÓN DE EQUIPOS  
Y PROYECTOS**

Hace "relativamente poco" que se empezó a oír hablar de transformación digital en la industria biofarmacéutica. En muchos casos, de forma ambigua, con contenido poco tangible o de difícil comprensión. Ahora, en plena revolución 4.0, aún cuesta predecir qué impacto y qué dimensiones va a tener esta transformación digital en el sector.

El análisis puede hacerse desde diversos ángulos, que llevarían a conclusiones distintas y quizás un poco sesgadas. Las reflexiones que a continuación se desarrollan parten, en primer lugar, de un análisis del sector y su evolución más reciente y, en segundo lugar, de las tendencias y cambios que posiblemente vayan a presenciarse a corto o medio plazo gracias al uso de la tecnología digital.

## EL CASO DE SEMRUSH



# ALICIA RODRÍGUEZ

**CONTENT STRATEGIST SEMRUSH ESPAÑA Y LATAM**

Lo que vas a leer a continuación sobre SEMrush muestra tanto la visión corporativa a nivel general como algunos comentarios de primera mano de Oleg Shchegolev, CEO y cofundador de la compañía.

Veamos cuál ha sido la evolución de la empresa, desde sus inicios a su papel a día de hoy como plataforma de marketing líder a nivel internacional.

### Sobre los inicios de SEMrush

A principios de los 2000, Dmitry y Oleg (fundadores de la compañía) se dedicaban a hacer SEO y, al igual que todos los especialistas en esa materia, tenían que lidiar con las tecnologías de los motores de búsqueda que evolucionaban sin parar.

Allá por el año 2002, cuando el éxito del SEO dependía más de la semántica que de la página web, realizaron una serie de experimentos a gran escala, tratando de identificar aquel contenido que podía proporcionar los mejores resultados. Como de costumbre, las estrategias estaban en proceso de cambio. Muy pronto, los parámetros de dominio y los *backlinks* comenzaron a jugar un papel crucial.

Esta fue la señal para saltar al terreno de juego y lanzar la herramienta SEOquake, que era, en ese momento, una de las herramientas gratuitas más populares para los especialistas SEO. Así empezó la historia de vida de SEMrush, siendo 2007 el año de lanzamiento del primer modelo de lo que es SEMrush hoy día.

En palabras del propio Oleg Schegolev: "Nuestro pensamiento, mejor dicho, nuestro ideal se basaba en: ¿por qué no crear una herramienta que nos ayude a realizar un seguimiento de las tendencias y las mejores prácticas de SEO, esas mismas que nosotros usamos? En ese entonces, éramos dos geeks de TI y diseñamos una herramienta que fuera útil para los problemas que nosotros mismos sufríamos en nuestro trabajo. Es decir, no esperábamos que se convirtiera en una plataforma de marketing líder en la industria con el número de empleados que tenemos en la actualidad y con varias oficinas en todo el mundo".

Y esto era lo más importante: creer en algo de lo que estás convencido y que tú mismo necesitas. En un principio, SEMrush era considerado más como una herramienta de análisis de palabras clave e inteligencia competitiva, pero la realidad es que, desde hace algún tiempo, se ha convertido en mucho más que una herramienta SEO de las muchas que existen. Ahora, es un software "todo en uno" y de gestión de la visibilidad *online* tanto para especialistas en marketing como para cualquiera que quiera comenzar un negocio en Internet; con kits enfocados en contenidos, *social media*, publicidad, SEO y mucho más.

Al principio, los cofundadores pusieron el foco en distribuir SEMrush entre amigos e *influencers*. Así, conocieron a muchas personas de la industria de TI que no estaban dispuestas a probar un nuevo producto. A través de sus comentarios, el equipo quería saber de una forma honesta y real el *feedback* sobre los datos y los resultados que proporcionaba la herramienta. El planteamiento era sencillo, acercarse a ellos con algo simple: "Mira, estamos notando que el tráfico a este sitio web está creciendo rápidamente, ¿sabes por qué? No pretendíamos vender nuestros datos o nuestra nueva herramienta 'a puerta fría', solo queríamos saber lo que pensaban de ella". Y así es como las relaciones de SEMrush con muchos *influencers* comenzaron a desarrollarse de forma lenta pero constante.

Cada vez más personas sintieron curiosidad por la herramienta, comenzaron a usarla a diario y hablaron de ella en el mercado. Entonces, se produjo un boca a boca, lo que dio a conocer la herramienta y ayudó a construir una incipiente comunidad en torno a la marca. Es así como los *influencers* se volvieron esenciales para el crecimiento de SEMrush. En el arranque se confió en este modelo durante bastante tiempo, básicamente hasta hace poco, momento en el que recaudaron 40 millones de dólares en inversiones.

En opinión de Oleg, "en las etapas iniciales de desarrollo empresarial, era recomendable el arranque tal y como lo formulamos, ya que, de lo contrario, el inicio podría haber colapsado bajo el peso de las inversiones salientes. Nuestro mayor



entorno, quién estaba detrás de cada uno de ellos. Era algo innato e insufriblemente irremediable, no podía parar de preguntar, una situación que soportaban todas las personas de mi entorno, padres, familiares, amigos de la familia, profesores... tod@s.

El nivel de preguntas que hacía a mis allegados fue descendiendo de manera progresiva en parte como consecuencia del descubrimiento de los libros, más tarde, con la llegada de Internet y, por otro lado, debido a los estándares de educación. Deberíamos estimular que los niños hagan más preguntas, pero pasa exactamente lo contrario.

La curiosidad es innata en el ser humano y siempre hay una pregunta que, desde que somos muy pequeños, domina sobre el resto: ¿Por qué? Y ese es el motivo principal por el que siempre debemos empezar con esta pregunta y no con ninguna otra.

¿Qué motiva a un humano a dejar la seguridad de un trabajo estable para montar una *start-up* en el garaje de la casa de sus padres?, ¿a cruzar el charco para conocer otras culturas?, ¿a subir al Everest o a tirarse en paracaídas?

Mi primer viaje con tan solo 17 años fue a Italia; a los 20, visité Túnez; con 30, Kenia y Tanzania; y, a los 33, ya estaba organizando mis propios viajes con un 4x4 de alquiler y una tienda de campaña en el techo por tierras africanas. He subido al Kilimanjaro, hecho *rafting* bajo las cataratas Victoria y conducido por el desierto del Kalahari, cosas que para muchas personas pueden parecer una locura y a muchas otras seguro que se les queda corto.

Aún recuerdo que, cuando decidí hacer mi primer viaje a África, un compañero de trabajo me dijo que acabaría en una olla rodeado de zanahorias y cebollas como parte de alguna suculenta cena de una tribu africana. ¡Las películas de Tarzán hicieron mucho daño! Las decisiones que tomamos en la vida son racionales para unos y emocionales para otros, pero, si conectamos con el PORQUÉ, si las tomamos con el corazón, tienen una fuerza increíble.

Preguntarnos "¿por qué?" y dar respuesta a la pregunta en muchos casos nos lleva a conocer el porqué o el propósito, algo que dota a la organización de un fuerte vínculo emocional tanto con las personas que forman parte de la empresa como con los consumidores.

Simon Sinek publicó en 2009 su libro *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*, en el que explica su concepto de "El círculo dorado", un patrón biológico que nos explica por qué nos inspiran algunos pensadores, organizaciones o líderes.

El círculo de oro se basa en tres círculos concéntricos que ubican tres preguntas clave. ¿Por qué?, que se sitúa en el centro; ¿cómo?, ubicado en la zona intermedia; y ¿qué?, emplazado en el círculo más externo.

La idea central de Sinek se basa en el hábito que tenemos los seres humanos en general y las empresas en particular de dar respuesta y comunicarnos con las preguntas desde fuera del círculo hacia adentro, dando prioridad a la pregunta qué, luego al cómo y finalmente al porqué.

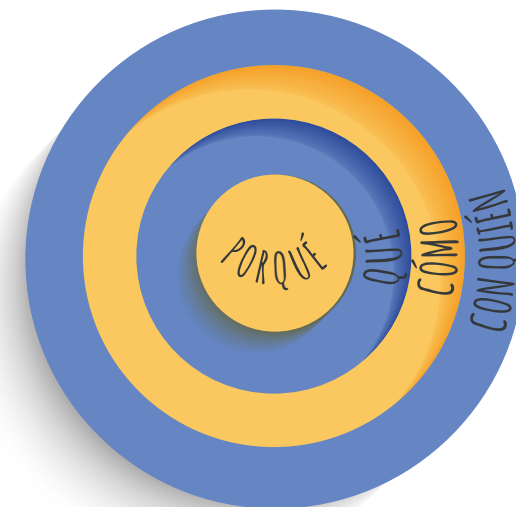
Todas las organizaciones del mundo conocen su QUÉ, todas saben qué hacen. Todas las personas de la organización están al corriente de QUÉ productos comercializan o de los servicios que ofrecen.

Algunas organizaciones conocen CÓMO lo hacen, algo que tiene que ver en muchos casos con el proceso. Son las cosas que les hacen especiales y que marcan una diferenciación con la competencia.

Finalmente, muy pocas organizaciones conocen POR QUÉ hacen lo que hacen, estamos hablando del propósito, la verdadera razón de la existencia de la organización.

De forma natural, empezamos a comunicar qué hacemos y cómo lo hacemos, algo que es intrínsecamente racional, por lo tanto, no es inspirador ni conecta de forma especial con las personas.

Las empresas inspiradoras comienzan con el PORQUÉ y lo comunican primero, este es el motivo principal por el que, antes de iniciar nuestro proceso de transformación digital, debemos dar respuesta a esta pregunta. Nos lo agradecerán nuestros empleados, que conectarán emocionalmente con el proyecto, también los consumidores, que sentirán la inspiración de la marca con más fuerza, y al final será un excelente punto de partida para dar una posterior respuesta a las preguntas CÓMO y QUÉ.



Para ser honesto, no creo que en sus inicios empresas como Google o Facebook tuvieran claro su modelo de negocio. Estoy convencido de que no tenían la más remota idea de cómo monetizar, pero, por otro lado, sí tenían muy clara su estrategia, que se basaba en incrementar de forma exponencial el número de usuarios año tras año.

En un mundo ideal, deberíamos definir primero el modelo de negocio y, una vez validado, dar paso a la definición estratégica. En el fondo, se trata de un tema de mero sentido común. Primero, definimos QUÉ queremos hacer y, luego, CÓMO lo vamos a conseguir, pero no siempre vivimos en un mundo ideal, y tal y como decía Albert Einstein:

"Si quieres obtener resultados diferentes, haz cosas diferentes".

El nuevo entorno competitivo, empujado por la llegada de las nuevas tecnologías, está forzando a las organizaciones a reinventarse y, por tanto, a redefinir tanto sus modelos de negocio como su estrategia competitiva.

Ya hemos clarificado la diferencia entre modelo de negocio y estrategia de negocio. En este apartado, vamos a presentar un modelo para la transformación digital que no es ni un modelo de negocio ni una estrategia de negocio, pero que debería ser una herramienta fundamental para ayudarnos a definir ambos.

La llegada de la transformación digital nos ha traído gran cantidad de conceptos, herramientas y tecnologías que no es fácil ordenar. Toda esa información genera confusión y caos provocando errores de planificación estratégica en las organizaciones.

Contar con un modelo para la transformación digital es fundamental. Nos va a permitir tener estructura y contar con una guía imprescindible para poder seguir los pasos estratégicos fundamentales, desde la estrategia hasta la implementación.

Con el objetivo de que el modelo sea lo más visual posible, os voy a proponer un modelo piramidal. En la punta de la pirámide, vamos a situar la estrategia, que debe guiar la dirección de la organización y que debe dar respuesta a las 4 preguntas del millón que vimos anteriormente: por qué, qué, cómo y con quién.

En este apartado, integraremos la definición del modelo de negocio, la cultura organizacional, el propósito y todos los puntos que engloba la propia definición estratégica de la organización.

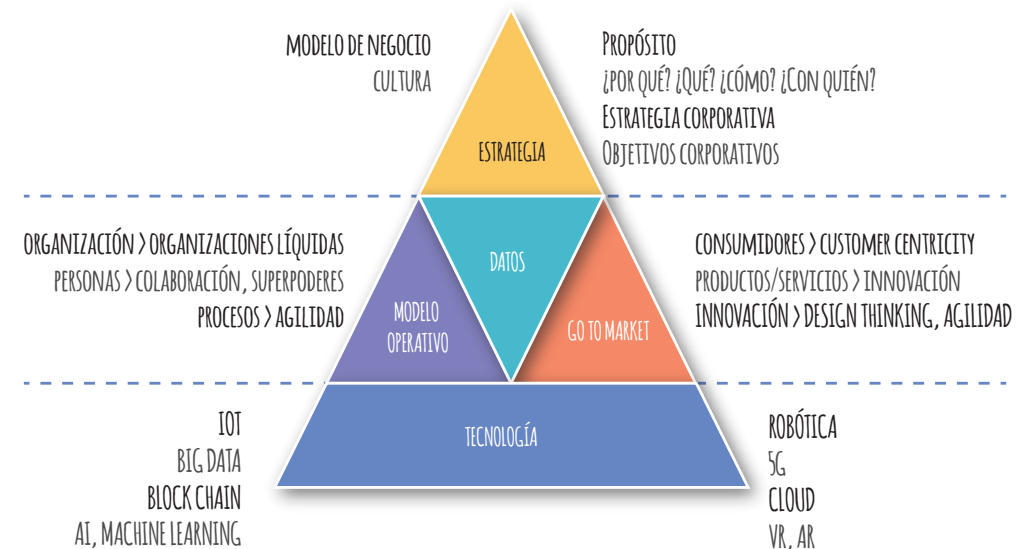
Para continuar con el modelo, vamos a dividir el tramo medio de la pirámide en tres apartados o dimensiones que a su vez podemos dividir en triángulos.

El primer triángulo representa nuestro modelo interno y está vinculado a la excelencia operacional. Podemos llamarlo modelo operativo. El segundo triángulo representa nuestro modelo externo y está vinculado a la centricidad en el consumidor. Lo denominaremos "Go to market". El tercer triángulo, que actuará como vínculo entre las dos dimensiones anteriores y al que por tanto situaremos en el centro, son los datos.

Podemos continuar dividiendo el primer triángulo (modelo operativo) en tres pilares fundamentales: organización, personas y procesos.

El segundo triángulo ("Go to market") podemos dividirlo en otros tres pilares: *customer centricity*, productos y servicios e innovación.

Para finalizar, en la base de la pirámide, vamos a situar la tecnología, ya que nos va a proporcionar las herramientas necesarias para maximizar todas las dimensiones superiores. Por tanto, nuestro modelo de transformación digital quedaría de la siguiente forma:



En el fondo, estamos hablando de un modelo cuyos cimientos se basan en la tecnología, que da soporte a las tres dimensiones superiores, modelo operativo o interno, "Go to market" o modelo externo y datos. Estos últimos deben ser clave como vínculo entre el modelo operativo y el GTM, y todo esto está liderado por la estrategia.

No he incluido en el modelo la cadena de suministro, muy influenciada en los tiempos que corren por los conceptos de industria 4.0 y que no vamos a tratar en este libro, ya que el valor que aporta una organización es principalmente el producto resultante de un equilibrio entre las interacciones que se dan entre los tres pilares internos y los tres externos.

Finalmente, las tres dimensiones intermedias y la base van a ser la clave de nuestra nueva cadena de valor.

# MI TRANSFORMACIÓN PERSONAL Y LA CREACIÓN DE MI NEGOCIO



## MIGUEL FLORIDO

**DIRECTOR DE LA ESCUELA MARKETING AND WEB**

Mi nombre es Miguel Florido, soy director de la Escuela Marketing and Web, así como creador del blog *Marketing and Web*, que ha recibido diferentes premios en los últimos años y se ha convertido en una bitácora de referencia de marketing digital a nivel internacional.

El tema que me ha propuesto el autor del libro me encanta, porque me da la oportunidad de explicarte mi experiencia más personal, que consiste en cómo ha sido mi propio proceso de transformación digital a través de trabajar mi marca personal.

### Paso 1. Descubre tu talento y pasión

Todos nacemos con marca personal, pero poder trabajarla y potenciarla está en nuestras manos. Para ello, es importante realizar una fase de introspección personal para descubrir cuáles son nuestras competencias.

Todas las personas tienen competencias, todas tienen potencial, por lo que es muy importante descubrir nuestros puntos fuertes para potenciar ese talento.

En mi caso, mi talento y pasión coincidía con una de las cosas que más detestaba, o al menos eso era lo que pensaba hasta la fecha y siempre trataba de rehuir, pero ¿qué ocurre cuando tratas de hacer las cosas que más incómodas te resultan, aquellas que más te disgustan y que te obligan a salir de tu zona de confort? Pues que comienza tu fase de descubrimiento. Por tanto, no esperes a empezar tu fase de descubrimiento. ¡Hazlo lo antes posible!

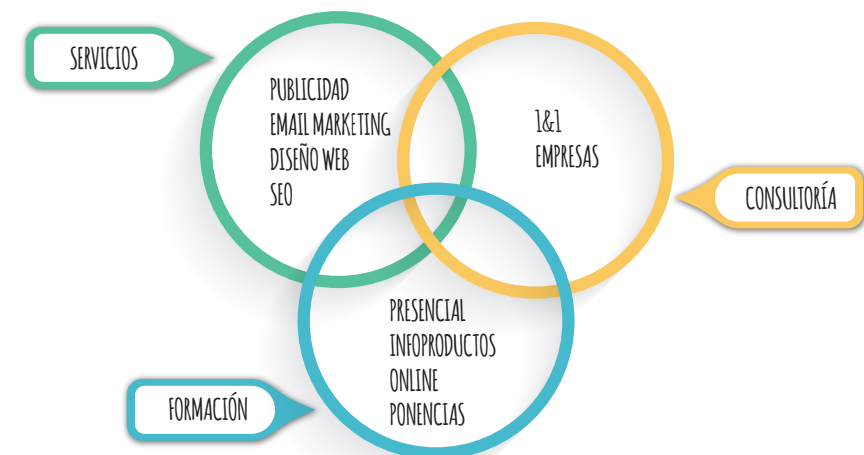
### Paso 2. Creación de la marca y señas de identidad

Crear la identidad de marca personal es similar a la creación de la identidad corporativa de una empresa o negocio, pero a pequeña escala. No se trata de hacerse una sesión de fotos y publicarlas en la red, consiste en diseñar una imagen corporativa asociada a tu persona, tus valores, tus competencias, tus conocimientos y habilidades. Si, además, la asocias a un modelo de negocio, tanto mejor.

En mi caso, cree la marca Marketing and Web y comencé a potenciar mi marca personal a través del blog y las redes sociales. Contar con un buen diseñador puede ser de gran ayuda a la hora de crear un buen manual de identidad corporativa.

### Paso 3. Definición del modelo de negocio

Aunque aún no deseaba crear mi negocio, servicios ni productos, decidí definir el modelo de negocio. Puede parecer algo ilógico, pero no lo es. La razón es que, al integrar negocio y marca personal para que fueran de la mano, ya estaba preparando el camino. No es fácil definir un modelo de monetización que vas a poner en marcha dentro de unos años, pero es importante hacerlo para tener claro el enfoque estratégico que queremos darle a nuestro proyecto.



La gestión inteligente de los datos a través de la adopción de análisis avanzados soportados por tecnologías como la inteligencia artificial son fundamentales para comprender quién es nuestro cliente, qué espera de nosotros, cómo podemos satisfacerlo, cómo anticipar sus necesidades y cuál es el mejor momento para hacerlo. Para ello, es fundamental tener confianza absoluta en los datos y capacidad para comprenderlos e interpretarlos.

La procedencia y calidad de los datos y los sistemas y personas que los analizan e interpretan son, por tanto, los factores clave de éxito en el trabajo con datos, pero lo más relevante son los resultados. Un reciente estudio de McKinsey Global Institute concluye que las empresas *data driven* cuentan con un potencial veintitrés veces mayor a la hora de adquirir nuevos clientes y tienen seis veces más posibilidades de retenerlos. A pesar de los cientos de estudios que nos transmiten los beneficios que nos pueden aportar las buenas decisiones basadas en datos, nos encontramos con muchas organizaciones que aún están muy alejadas de este modelo.

En 1969, Martin M. Broadwell, en su trabajo *4 estadios para la formación*, diseñó un modelo de aprendizaje en el que las personas se podían clasificar en cuatro estadios. Considero que se trata de un concepto que podemos aplicar de forma muy sencilla en los modelos de transformación digital. En este caso, a modo de ejemplo, vamos a aplicarlo para el concepto del grado de implementación de las decisiones basadas en datos de una organización.

1. **Incompetencia inconsciente:** La organización no comprende el valor que le puede aportar la toma de decisiones basada en datos, no es consciente de su potencial ni del déficit que le genera. Es posible incluso que las personas al frente de la organización no crean en la utilidad del propio concepto. El primer paso para estas organizaciones es reconocer el valor de la toma de decisiones basadas en datos.
2. **Incompetencia consciente:** En este caso, estamos ante organizaciones que conocen parcial o totalmente los beneficios de las decisiones basadas en datos, pero aún no han dado el paso de poner en marcha la implementación del modelo.
3. **Competencia consciente:** La organización ha iniciado el proceso de implementación del modelo, pero aún no ha sido interiorizado en su totalidad por la organización. Puede haber una resistencia parcial causada por la propia cultura de la organización o puede deberse a que las personas que lo ponen en marcha necesitan más tiempo para interiorizar y dominar los procesos.
4. **Competencia inconsciente:** La organización explota el modelo con éxito, todos los miembros de la organización son conscientes de la relevancia de las decisiones basadas en datos y abrazan el nuevo modelo como parte imprescindible de la cultura organizativa, de forma inconsciente y automatizada.

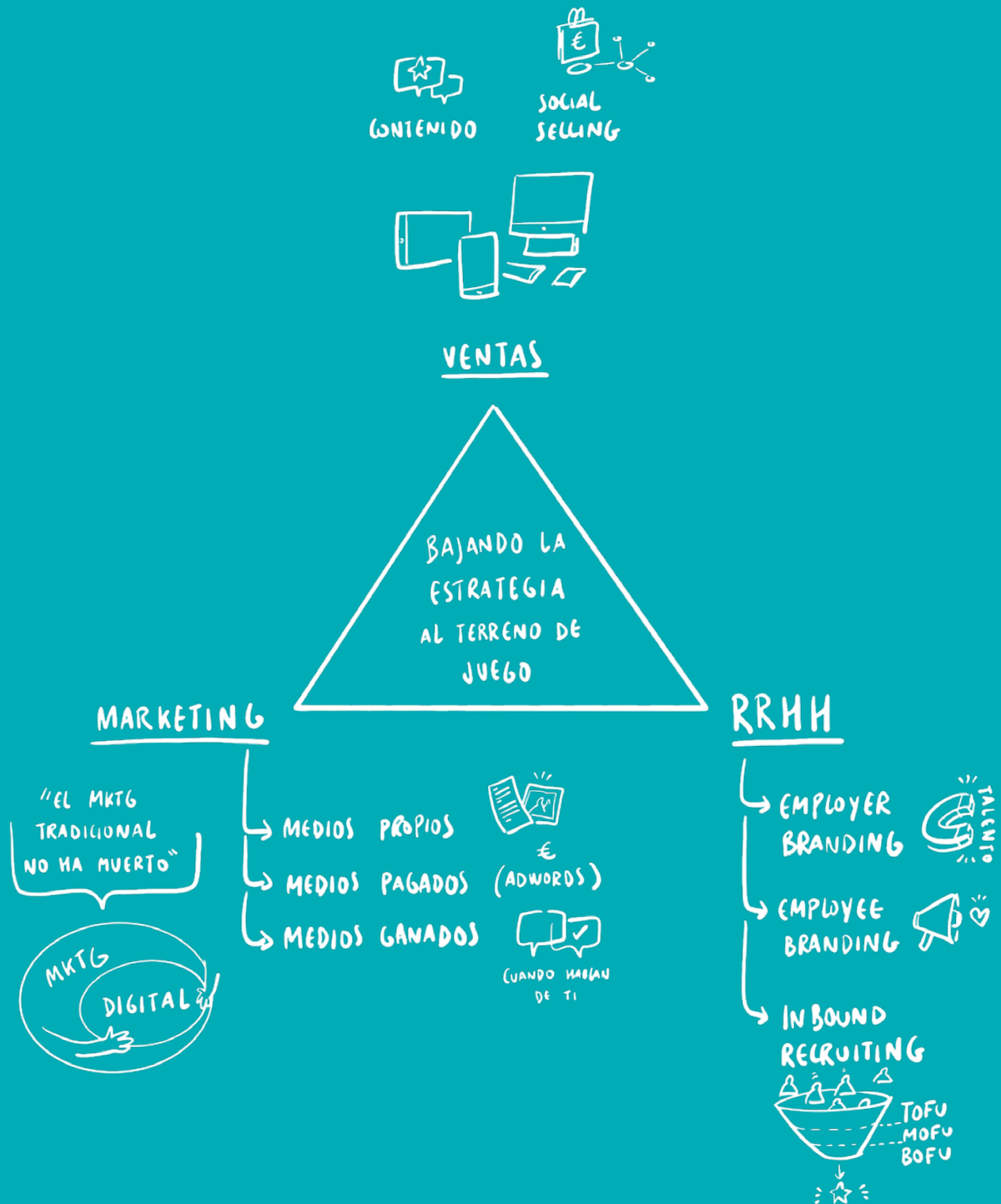


Si nos basamos en este modelo, el primer paso que debes dar para transformar tu organización en una compañía *data driven* es identificar en qué estadio se encuentra la organización, para poder definir una estrategia acorde a tus necesidades. En segunda instancia, deberás identificar qué tecnologías y qué superpoderes necesita tu equipo para afrontar este nuevo reto transformacional.

A partir de este último punto, puedes comenzar a:

- Recopilar y compartir las mejores *best practices* del sector y de tu propia organización, con ejemplos reales y cercanos que te permitan mostrar los beneficios económicos resultantes de la toma de decisiones basada en datos.
- Incorporar e integrar sistemas de trabajo basados en datos como *Big Data*, *machine learning* o *data science*.
- Tratar la información como un activo real de alto valor para la organización, transformando la cultura organizativa en una fuerza que toma siempre sus decisiones en base a datos.
- Comunicar de forma interna y externa a los principales *stakeholders* por qué sois una empresa *data driven* y qué beneficios representa.

Los datos son el vínculo clave entre consumidor y organización, la llave de la comunicación del siglo XXI y están solo en una fase preliminar. En un futuro próximo, nos permitirán hacer predicciones más sólidas para poder tomar decisiones empresariales más eficaces y seguras.



# 14 BAJANDO LA ESTRATEGIA AL TERRENO DE JUEGO

## TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Con un consumidor cada vez más informado y más digital, las viejas técnicas de ventas están siendo reemplazadas por los nuevos modelos de *social selling* y *digital selling*. Un vendedor del siglo XXI debe informarse y hacer prospecciones *online*, ser capaz de captar *leads* cualificados de tipo SQL (*Sales Qualified Leads*), compartir contenidos *online* para posicionarse como experto e interactuar con los consumidores en red y conocer las herramientas digitales.

A nivel más estratégico, es fundamental diferenciar si la empresa opera en el ámbito B2C o en el B2B, ya que las tácticas empleadas y las herramientas utilizadas serán diferentes.

A modo de ejemplo y como norma general, ya que siempre hay excepciones, para un comercial B2B, el uso de LinkedIn y Sales Navigator será imprescindible para captar SQL, hacer seguimiento e interactuar con clientes y prospectos, deberá además estar muy familiarizado con las técnicas de *inbound marketing*.

Un aspecto fundamental a tener en cuenta es la definición de canales en el "Go to market", ya que la irrupción de las plataformas de *e-commerce* han cambiado por completo las reglas de juego. Un *e-commerce* es sobre todo una plataforma de ventas, no de marketing.

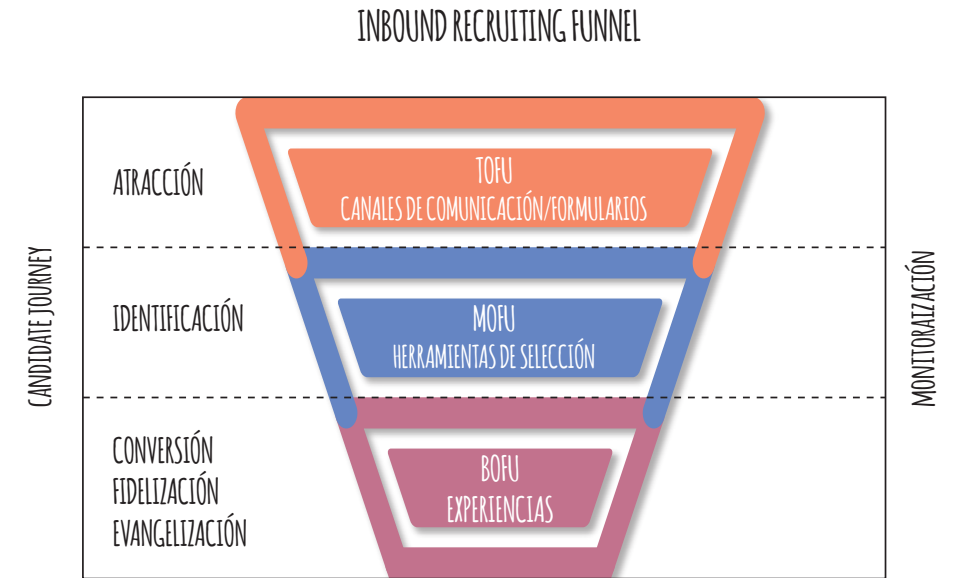
- **Identificación:** Es el momento de identificar a los superhéroes, aquellos que cuentan con los superpoderes que necesita nuestra organización.
- **Conversión:** Vamos a llevar la contratación un paso más allá, no se trata solo de contratarlos, lo que buscamos es que deseen trabajar con nosotros.
- **Fidelización:** Hemos atraído talento y contratado personas con superpoderes. Es el momento de que sean felices y aporten valor a nuestra organización. No deseamos retenerlos, lo que buscamos es fidelizarlos.
- **Evangelización:** Una vez fidelizado, ese talento tiene todo el potencial para convertirse en un evangelizador de marca.

Con *inbound recruiting*, esencialmente lo que hacemos es atraer al candidato a un *funnel* o embudo. Por este proceso pasarán muchos candidatos, pero nos quedaremos solo con los mejores, aquellos que marcan la diferencia. Con los métodos tradicionales vamos a buscar a los candidatos fuera de la organización, a través de publicidad o portales de empleo, mientras que con el *inbound recruiting* atraemos al candidato hasta nosotros, por lo que vamos a encontrarnos con personas que ya tienen un cierto vínculo emocional con la marca. Por tanto, hay una relación muy estrecha entre *employer branding* e *inbound recruiting*, dos conceptos que, juntos, multiplican las opciones de éxito.

Para cada una de las fases, disponemos de herramientas que nos ayudarán a completar el proceso.

- **Atracción:** Contenidos no corporativos de marca, frescos, informales, divertidos, compartidos en nuestros principales canales de comunicación mediante átomos narrativos que se conectan a través de transmedia *storytelling* en diversos formatos: vídeo, *podcast*, historias, *post*, eventos, *boomerang*, *newsletter*, *webinars*, *streaming*, contenido efímero...
- **Identificación:** Podremos identificar a los candidatos a través de formularios ubicados en *landing pages* o *microsites*.
- **Conversión:** El uso de herramientas como Zoho Recruit, Manatal o Hubspot permite hacer una evaluación y seguimiento personalizado de los candidatos y tomar decisiones basadas en datos.
- **Fidelización:** Si todo el proceso se lleva a cabo con experiencias positivas, desde el aterrizaje en la página web hasta la propia contratación, cuidando cada detalle, habremos hecho la primera parte del trabajo. Los siguientes 15 días son clave, por lo que es fundamental revisar cómo recibimos al nuevo empleado, cómo lo formamos y cómo lo integramos en la organización.

- **Evangelización:** De entre los nuevos talentos, algunos tienen el potencial para ser embajadores de marca. Dales la oportunidad de ser protagonistas y de compartir con el mundo sus experiencias de empresa en tus canales de comunicación.



En este proceso, de cada 100 personas que lleguen a nuestra *landing page* o a la *microsite*, potencialmente podríamos identificar a 10 talentos, para seleccionar después al candidato ideal. Convierte a tus empleados en colaboradores, a tus colaboradores en *brand champions* y a tus *brand champions* en embajadores de marca.

## CERRANDO EL CÍRCULO: RSC

No podía finalizar el libro sin cerrar el círculo estratégico a través de la sostenibilidad. Las grandes corporaciones tienen departamentos específicos de responsabilidad social corporativa, algunas empresas lo ubican bajo comunicación corporativa, otras bajo RR. HH., también hay las que no tienen ese departamento. Soy consciente de que no siempre es posible dedicar a una o varias personas a esta función, todo depende del tamaño. Pero lo más relevante no es tener o no un departamento dedicado al tema, lo más importante es la concienciación de toda la organización, independientemente de lo grande o pequeña que sea.

# TRANSFORMACIÓN DIGITAL

LA NUEVA ESTRATEGIA  
EMPRESARIAL DEL SIGLO XXI

*El libro que te responde al porqué, el cómo,  
y el qué de la transformación digital.*

El marketing digital nació como un niño revolucionario y revoltoso que creció hasta convertirse en un adolescente que lo ponía todo en entredicho y que ya ha alcanzado su madurez. La transformación digital es un concepto mucho más amplio, también mucho más estratégico, que evoluciona al ritmo vertiginoso de la tecnología, pero aún es un bebé en su tierna infancia y ha llegado para quedarse. Son muchas las empresas que han desaparecido y otras tantas más las que, por falta de adaptación, están en riesgo de desaparecer.

Este libro es una guía imprescindible para sacar partido a las nuevas tecnologías, para poner a las personas en el centro y para redefinir los procesos, pero sobre todo, te ayudará a definir una nueva estrategia, independientemente del tamaño de tu empresa.

Una guía tanto para quienes desean dar el salto digital como para quienes ya se han atrevido a dar el paso, que recoge buenas prácticas y casos de éxito aplicables a todos los departamentos de la empresa y da respuesta a la gran mayoría de las preguntas que te estás haciendo en este momento sobre transformación digital.

*En este libro descubrirás que es la estrategia, y no la tecnología,  
la que impulsa la transformación digital. Para ponerla en marcha, son  
necesarias las personas, que juegan un papel fundamental en esta historia.*