

EL IMPACTO DIGITAL EN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN ESPAÑA



AUTOR: FÉLIX MUÑOZ
PATROCINADO POR STARCOM



INDICE

1.- OBJETIVOS DEL ESTUDIO

2- EL NUEVO CONTEXTO DIGITAL

**3.- EL ESTUDIO SOBRE LA
DIGITALIZACIÓN DE LAS
GRANDES EMPRESAS EN ESPAÑA**

**4.- CLAVES PARA EL ÉXITO DE LA
TRANSFORMACIÓN DIGITAL**



FÉLIX MUÑOZ

es profesional del Marketing y la Comunicación, con una amplia experiencia acumulada en marcas y compañías: Durante 25 años ha trabajado en Coca-Cola (en cuatro ocasiones), Cepsa, Movistar y Telefónica.

Fue responsable del desarrollo de la creatividad de las campañas de mayor éxito de Coca-Cola en la última década a nivel mundial, el lanzamiento y posterior desarrollo de la Marca Aquarius, la estrategia de Comunicación de las Marcas Telefónica y Movistar, la puesta en marcha de "El Movimiento Coca-Cola", iniciativa pionera a nivel mundial en redes sociales, y en su última etapa de Coca-Cola, de la integración total de la Comunicación de la Marca y el inicio del proyecto digital y CRM internacional para la multinacional.

Ha sido Presidente de la Asociación Española de Anunciantes, donde fundó los Premios a la Eficacia y Presidente de la Asociación de Autocontrol de la Publicidad en España.

Fue designado Mejor Profesional del Marketing por la Asociación Española de Marketing, y ha conseguido con su gestión de los premios más importantes a la creatividad, la eficacia y la innovación en la comunicación.

Actualmente es asesor independiente de marketing y comunicación, ayudando a mejorar los negocios a través de la comunicación y utilizando su propia y eficaz metodología.

Es profesor en IE Business School, y formador de equipos y directivos de Marketing en empresas. En 2014 ha publicado el libro "La Marca de la Felicidad".



MIGUEL GARCÍA

es actualmente CEO de la agencia de medios Starcom. Lleva 28 años trabajando en el sector de las agencias y la publicidad.

Su primer trabajo fue como médico en urgencias durante casi 5 años. Etapa que define como muy dura pero también una experiencia increíble a nivel humano que claramente marcó su carrera profesional.

Miguel estudió Medicina en la Universidad Complutense de Madrid realizando posteriormente un doctorado en esta materia para, por último, especializarse en el sector de la publicidad con un MBA en el Instituto de Empresa de Madrid.

A lo largo de su trayectoria profesional ha sido director de Antena 3 llevando la responsabilidad del total de las ventas en Publicidad de la cadena; Director General en Mediaedgeia donde consiguió transformar una compañía de 45 a 350 empleados e incrementar la facturación de 80m a 550m; Director Nacional de Ventas del Grupo Heinenken España con responsabilidad sobre el total de ventas en España, gestionando un equipo de más de 300 personas.

Además, fue Director de Servicios al Cliente de Solución BDDP estando a cargo de la dirección del 80% del negocio de esta agencia francesa y del desarrollo de Estrategias para cliente y Director de Producto de Grupo Johnson & Johnson llevando el Área de Productos Sanitarios y la dirección del área de Productos Farmacéuticos.



1.- OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El marketing es una parte esencial en los negocios. Aunque el éxito o fracaso de un proyecto empresarial está directamente relacionado con la calidad de sus productos y servicios, en la mayoría de los casos es la manera de hacer marketing la que establece una especial relación de la empresa con sus clientes y marca la diferencia sobre el resto de competidores.

Pero el liderazgo y el éxito a veces adormece a las empresas, no dejando ver los rápidos cambios que ocurren a su alrededor, ni el impacto que éstos pueden tener en su negocio. Numerosas compañías han desaparecido en pocos años precisamente por no adaptarse rápidamente a los cambios que se producían en su entorno. Grandes empresas con décadas de historia, como Kodak, no han sabido ver el efecto que los dispositivos digitales tendrían en su negocio y el valor de las acciones de la compañía pasó de los 100 dólares de finales de los noventa a apenas medio dólar en la actualidad. Compañías más recientes como Blockbuster, con hegemonía absoluta en el sector de la distribución de vídeo en el mundo a principios de siglo, han desaparecido en pocos años ante el cambio de la manera en que las personas consumen sus productos a través de la tecnología digital y otras muchas como Nokia o Blackberry, han pasado en unos años de liderar los mercados de dispositivos móviles de público y empresas respectivamente, a esfumarse por completo.

La adaptación es hoy absolutamente necesaria para garantizar la supervivencia de cualquier empresa. A veces incluso, es necesaria una completa mutación de la empresas y de su modelo de negocio. IBM, en 1999 cambió el enfoque de su negocio, pasando en poco tiempo de ser un fabricante de hardware a convertirse en un proveedor de servicios de consultoría, análisis de datos y soluciones para los negocios. A veces, para vencer la resistencia al cambio, es preciso quemar los barcos y, en este caso, la empresa vendió la parte del negocio de fabricación y venta de ordenadores que había sustentado su negocio durante el siglo pasado.

A la misma velocidad que cambian los negocios hoy, las empresas han de evolucionar la manera de gestionar su marketing y la forma de relacionarse con sus clientes. El reto es evolucionar muy rápidamente hacia ese nuevo marketing, pero entonces nos encontramos ante un escenario absolutamente nuevo, donde no existen experiencias previas y, por tanto, lo más útil ante esta falta de referencias es observar lo que hacen otros, especialmente a aquellos a los que les va mejor en ese nuevo contexto.

Pero una cosa es lo que vemos como espectadores desde el exterior de la empresa o lo que las propias empresas cuentan que están haciendo, y otra es lo que realmente está ocurriendo dentro de los departamentos de marketing de las grandes empresas que desde hace décadas lideran sus respectivos sectores.

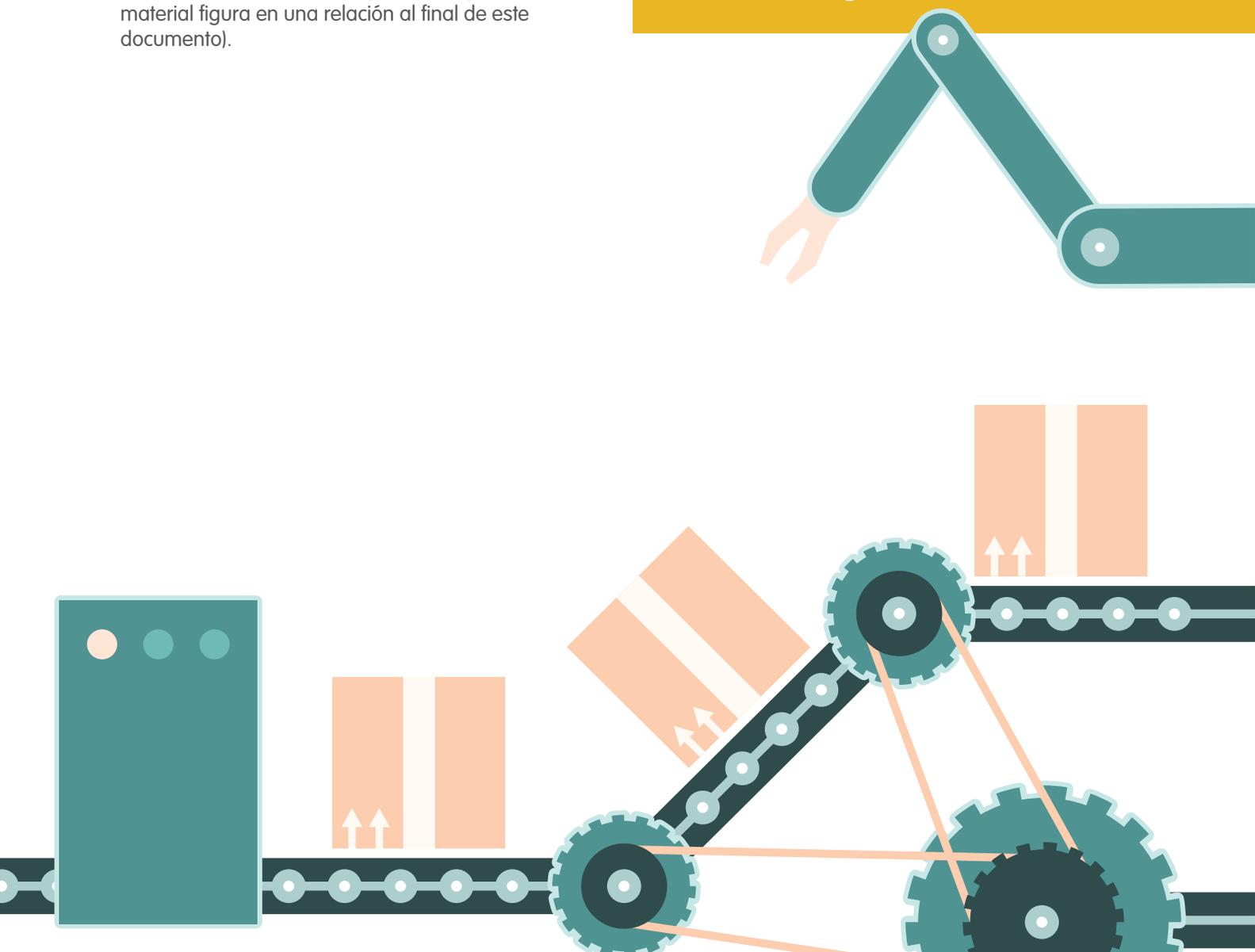
Este estudio trata de cubrir ambos objetivos; es decir, entender de primera mano, contado por sus propios protagonistas, lo que de verdad está ocurriendo en las áreas de marketing de las grandes empresas en España, y a la vez buscar y compartir referencias válidas de lo que algunos están haciendo con éxito, para tener patrones que puedan ofrecer al resto una hoja de ruta más segura y rápida para avanzar a la velocidad requerida.

Como paso previo al estudio hemos revisado completa y profundamente toda la información publicada recientemente sobre lo que afecta a la digitalización de las grandes empresas; solo así se puede dibujar objetivamente el contexto en el que las empresas se están moviendo hoy. Para ello, hemos contado con las aportaciones de muchos autores que a través de sus investigaciones, encuestas y análisis, nos han dado una completa y clara visión de la situación del marketing en los negocios. (Este material figura en una relación al final de este documento).

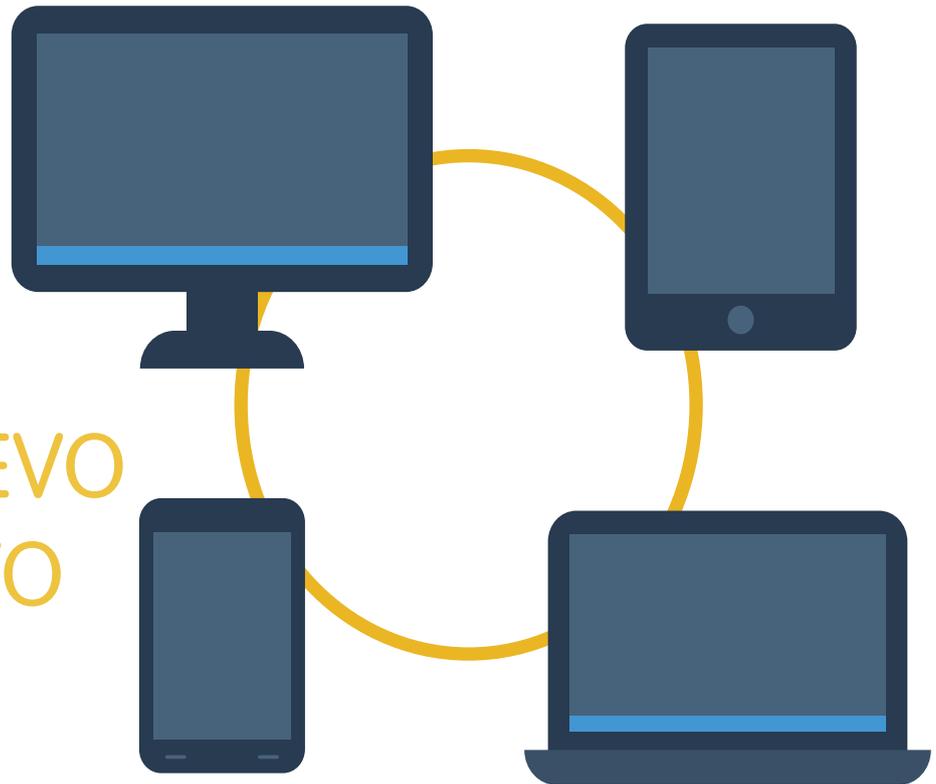
El estudio se ha basado en reuniones en profundidad con los responsables de marketing y comunicación de las principales grandes empresas de España. A través de la información obtenida hemos podido diseñar /reflejar/plasmar con gran precisión lo que sería una radiografía bastante definida de la situación actual de este tipo de empresas, identificando patrones comunes, barreras y problemas que se repiten en muchas de las empresas, y lo más importante, encontrar posibles soluciones.

Las conclusiones del estudio no se detienen en cuestiones particulares, ni la intención es la de calificar a empresas o profesionales concretos, sino de facilitar una información que entendemos puede ser valiosa para la industria, que ha sido aportada de manera generosa por todos los profesionales entrevistados y que puede servir de ayuda a otros y evitar así que todos inventemos la rueda al mismo tiempo de manera aislada.

El objetivo último del estudio es ofrecer pistas y referencias reales aplicables a cualquier gran empresa para acelerar la adaptación de la gestión del marketing en un mundo digital.



2- EL NUEVO CONTEXTO DIGITAL



A. Cambio de escenario para el marketing

No es nuevo que los cambios a los que estamos asistiendo responden a una revolución digital provocada por la aceleración de la tecnología en las últimas décadas.

Los cambios son de tal calado y virulencia que están modificando el mundo en todas las áreas: la economía, la empresa, la sociedad, la política, el medioambiente, la cultura, la salud, la energía, la educación, el entretenimiento y, en definitiva, nuestra propia forma de vivir. El marketing y la comunicación son algunas de las áreas más afectadas por todos estos cambios.

El origen de esta revolución está en el desarrollo de la capacidad de procesamiento iniciada a principios de los años 70. Gordon Moore fue uno de los creadores de Intel y a él se debe la Ley de Moore, que predijo que los circuitos integrados duplicarían su capacidad cada dieciocho meses, duplicando el número de transistores; una progresión geométrica que se inició hace casi cincuenta años y hasta hoy se ha ido cumpliendo.

La evolución exponencial de la capacidad de los procesadores ha permitido el aumento de la conectividad a través de potentes redes, la bajada de los costes de sensores y dispositivos, la eficiencia en el consumo de energía y el consiguiente acceso de millones de personas y empresas a potentes tecnologías.

Hoy prácticamente todas las personas del planeta están conectadas a través de dispositivos que las enlazan entre sí, las conectan con sensores y conectan también las máquinas a través de lo que llamamos internet de las cosas.

Las previsiones hablan de que en 2020 habrá más de 50.000 millones de dispositivos de todo tipo conectados entre sí.

Esta cantidad ingente de dispositivos genera datos que son almacenados gracias al cada día menor coste de almacenamiento en servidores. Cada día generamos tanta información como la que se generó desde el principio de la civilización hasta el año 2000. Sólo en Facebook compartimos cada día 30.000 millones de datos, un solo avión comercial genera 20TB de información por cada hora de vuelo y en poco tiempo (2020) cada persona generará al día una media de 90Mb por minuto.

Todo esto ha producido cambios disruptivos, acontecimientos no previsibles ya que estamos acostumbrados a hacer nuestras previsiones proyectando en el futuro lo ocurrido en el pasado pero de manera lineal y lógica.

Pero la tecnología, salvo alguna rara excepción donde sea propiedad exclusiva de una empresa, nunca será a largo plazo la diferencia competitiva, pues tarde o temprano todos dispondrán de ella.

La diferencia está en saber antes que los demás cómo la tecnología puede hacer más eficiente un negocio, favorecer una mejor experiencia con los clientes o modificar el modelo de negocio.

La función del marketing y su manera de gestionarlo en este nuevo escenario necesita revisar y destruir los viejos paradigmas que fueron válidos en el siglo XX pero que hoy ya no están vigentes porque la tecnología puede ayudar a eliminar obstáculos previos que hasta la fecha no podían evitarse, u ofrecer nuevas capacidades con las que antes no se contaba.

Aunque la inversión en tecnología digital superará este año a la inversión en TV, la transformación digital no consiste en invertir en tecnología, ni en contar con todos los elementos digitales incorporados a un negocio (web, redes sociales, aplicaciones, etc.), la tecnología es el punto de partida, y la estrategia para su aplicación al marketing en cada negocio es el camino de la transformación digital.





B. El Nuevo cliente

Sin apenas darnos cuenta, la sociedad ha cambiado en pocos años de manera radical. La tecnología ha puesto en manos de las personas increíbles y potentes herramientas que dan una capacidad de comunicación, de información y de acción absolutamente impensables hasta hace poco.

Sabemos que la principal misión del marketing es conectar negocios y clientes para influir en ellos; pero la tecnología ha cambiado a ambos. La comunicación boca a boca siempre ha sido, y seguirá siendo, el factor más influyente sobre las decisiones de compra de los clientes y precisamente, la tecnología de la comunicación ha provocado la explosión geométrica de la capacidad del boca a oreja.

La diferencia ahora radica en la capacidad de una persona para poner estos comentarios en marcha, la rapidez, su alcance y su eficacia, porque ahora se tienen a disposición más canales de comunicación para llegar a otros (Whatsapp, Facebook, Twitter, Instagram, SMS, mail, etc.), que pueden generar más audiencia en algunos casos que muchos medios de comunicación, como en el caso de bloggers y youtubers. Sus comentarios tienen más rapidez de difusión y velocidad que los medios de comunicación convencionales como prensa, radio o TV, y en muchos casos estos mensajes gozan de mayor credibilidad que los que son ofrecidos por las propias marcas en su publicidad.

La prescripción por parte de estas personas, a veces desconocidas para nosotros, pueden tener el mismo efecto que la prescripción del médico sobre un medicamento, lo que les confiere un enorme poder en los comportamientos de los clientes. En Estados Unidos, en 2014 casi el 90% de las personas declaraban haber dejado de comprar alguna marca por una mala experiencia, frente al dato del 60% en 2006, lo que da una idea del aumento de la sensibilidad de los consumidores. La cuarta parte de estos consumidores que tuvieron mala experiencia

difundieron su opinión en medios sociales y el porcentaje se incrementa anualmente en un 20%. Muchos de ellos compartieron su insatisfacción a través de los medios sociales.

Mientras esto avanza rápidamente, vemos la progresiva pérdida de eficacia de los canales de comunicación convencionales; los usuarios de TV ahora fácilmente esquivan con éxito los anuncios en TV y la saturación publicitaria provoca la instalación de bloqueadores de publicidad en Internet. La publicidad, cuando es intrusiva y aburrida, no llega a los usuarios con eficacia y los sistemas de distribución de espacios publicitarios en millones de páginas de internet o móviles a veces despiertan la desconfianza de los anunciantes si no hay transparencia en la gestión y no se garantiza que no hay fraude por el tráfico falso generado por robots que aumentan artificialmente las audiencias de algunos sitios.

El cliente ya vive en un mundo físico y digital totalmente integrado y las marcas tienen que ofrecerle también una experiencia digital sin dejar de mejorar la experiencia en el mundo real. La gente ya no diferencia la experiencia digital de la experiencia física.

El marketing es el principal responsable de dirigir los procesos de compra del cliente y éstos han cambiado drásticamente. El cliente ahora se informa antes de proceder a la compra y llega al punto de venta muchas veces más informado que el propio vendedor sobre lo que busca, y si no, busca información in situ en la tienda en el momento de la compra. 8 de cada 10 compradores utilizan en algún momento su Smartphone mientras están comprando.

La aparición de los nuevos canales de venta ha hecho mucho más complejo el mercado, que va adaptándose rápidamente a estos comportamientos. Más de la mitad de las personas compran al menos una vez al mes en Internet y el comercio electrónico ha sido el responsable del 75% de todo el crecimiento del comercio mundial desde el año 2000. Actualmente supone el 10% de las ventas y seguirá creciendo a gran ritmo en los próximos años. El aumento constante de la introducción del móvil y el hecho de que la mayoría de sus dueños ya lo usen para comprar hace que el 40% de operaciones de e-commerce se realicen desde un Smartphone.

Los canales de venta tradicionales ya empiezan a percibir este cambio y los grandes centros comerciales, actuales protagonistas mundiales del comercio ven cómo algunas marcas empiezan a rebajar su presencia: Macy's cerrará 60 tiendas en centros comerciales en 2016 y la previsión para dentro de una década es que el 15% de estos centros comerciales se conviertan en espacios de ocio no comerciales.

Curiosamente se está produciendo la convergencia del nuevo y viejo comercio. Mientras Amazon abre grandes tiendas como la de Barcelona con 5.000 m² de superficie, Walmart ha perdido un 30% de su valor en 2015 y cerrará 270 tiendas en 2016 de las 7.400 que tiene actualmente.

Hay un nuevo ciclo de experiencia de cliente, que accede a las marcas de manera muy diferente a la que conocíamos hace unos años y que se enseñaba en las escuelas de marketing como un "embudo de conversión" lineal y simple.

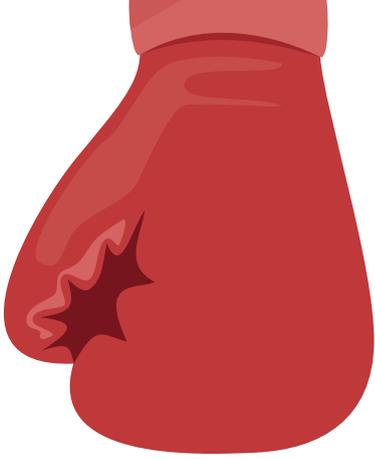
La sociedad avanza rápidamente y, de manera natural, va aprendiendo y adoptando estas nuevas herramientas sin necesidad de tener cursos de formación sobre tecnología en las escuelas, de uso de las redes sociales en las universidades o de aprovechamiento del WhatsApp para los adultos.

Cuando algo aparece en nuestra esfera y llega a cumplir las tres características esenciales: que sea útil, que sea fácil y que sea asequible, en muy poco tiempo la mayoría de las personas lo incorporan a su vida normal sin prácticamente darse cuenta, y en poco tiempo no podemos vivir sin Smartphone, conducir sin GPS o pasar un día sin ver nuestros perfiles en las redes sociales.

En un breve periodo de tiempo, la mayoría estaremos pagando casi todo con el móvil y olvidaremos que hace pocos años llevábamos primitivas monedas en nuestros bolsillos como se hacía en la edad media.

Si analizamos el tiempo que ha tardado en penetrar la innovación en diferentes aspectos, desde que la tecnología hace posible algo nuevo, hasta que la sociedad lo convierte en un estándar, vemos que hay un periodo de 5 a 7 años que es el tiempo necesario para que algo se convierta en masivo y se convierta en lo normal.





C. Nuevos mercados y nuevos competidores

Este ritmo rápido de cambio que se da de manera natural en la sociedad, encuentra más dificultades para su desarrollo dentro de las grandes empresas, complejas organizaciones con enormes estructuras artificiales. Procedimientos a veces excesivamente burocráticos, tensiones internas entre empleados generadas por la división atomizada de responsabilidades, que a su vez provoca la aparición de silos aislados dentro de la organización por una mala comunicación entre ellos... Cuanto más grande y sofisticada es una organización, más difícil resulta su adaptación a estos cambios rupturistas.

Pero las empresas cambian por obligación cuando cambian sus clientes e igual que asistimos a la aparición de los llamados millennials, los jóvenes nativos digitales que abrieron una brecha generacional con las personas de más edad y que ahora se va diluyendo, ahora vemos que la brecha se abre entre las empresas del siglo XX y las del siglo XXI, porque la tecnología ha facilitado la aparición de plataformas y otras nuevas maneras de llegar al mercado que han dado acceso a miles de nuevas empresas y negocios que antes no tenían esa posibilidad. Por ejemplo, eBay tiene 150 millones de usuarios que ahora pueden vender directamente al mundo entero sus productos sin redes comerciales ni necesidad de distribución.

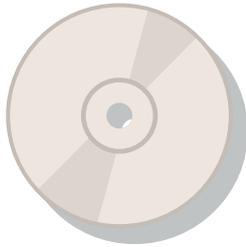
Y cualquier empresa, con independencia de su tamaño o sus recursos, tiene hoy una capacidad de conexión ilimitada y directa con sus potenciales clientes más allá de su zona geográfica más cercana, sin necesidad de pagar por el uso de los medios masivos ni de realizar grandes inversiones para darse a conocer.

Continuamente nacen nuevas empresas que descubren nuevas oportunidades de negocio gracias a la tecnología, como Netflix en la difusión de contenidos audiovisuales frente a la anterior costumbre de ver vídeos alquilados. Nacen nuevos modelos de negocio posibles por la aplicación de las nuevas tecnologías a viejas necesidades, como Google, que sustituye a cualquier otra manera de buscar información. Se han producido importantes modificaciones por el cambio del modelo de propiedad de las personas, sobre todo en las nuevas generaciones, que facilitan la aparición de negocios basados en la economía colaborativa. AirBNB hoy compite con las grandes cadenas de hoteles mundiales como Marriot, Hilton, o Intercontinental, que juntas cuentan con 2.500.000 habitaciones en los hoteles de su propiedad. En pocos años AirBNB está ofreciendo más de 3 millones de habitaciones que no son de su propiedad, a cambio de cobrar un 3% al propietario y del 6 al 12% al usuario.

Los límites convencionales que delimitaban los territorios de competencia entre las empresas se han ido difuminando y los competidores no tienen a menudo la misma apariencia que nuestro negocio.

El problema es que las empresas están acostumbradas y saben perfectamente competir con sus iguales. Las agencias saben competir con otras agencias, los grandes almacenes saben competir contra otros grandes almacenes, pero al principio no saben cómo competir con estas empresas que de repente les quitan parte del negocio pero no se parecen a ellos. Los grandes almacenes tienen que cargar con los costes de sus tiendas y sus empleados, que dan a probar productos que luego compran directamente los clientes en Amazon, que no utiliza las mismas herramientas para hacer marketing, a veces incluso evitando el uso de la publicidad convencional; sus resultados de negocio en todos los casos demuestran que su forma alternativa de hacerlo es tremendamente eficaz.

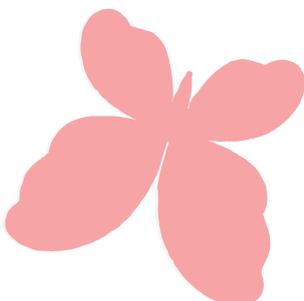
NEW



D. El proceso de adaptación de la gran empresa a este nuevo mercado

Absolutamente todos los negocios y empresas están afectados en alguna medida por la tecnología digital, pero no todas las grandes empresas y sectores requieren una velocidad de adaptación similar, dependiendo sobre todo de la naturaleza de su negocio, pues hay una correlación directa entre los productos que componen el núcleo del modelo de negocio y que éstos puedan convertirse en digitales. Cuando los productos y servicios de la empresa son o pueden ser digitales, la transformación digital de su comercialización tendrá mayor impacto y será necesaria mucho antes que si son productos físicos sin posibilidad de transformarse en digitales.

Por otro lado, cuanto más compleja es la actividad industrial, hay más posibilidades de sacarle partido a la tecnología en su parte más operativa, como ocurre en la fabricación de automóviles, la aeronáutica, la logística, la distribución, etc.



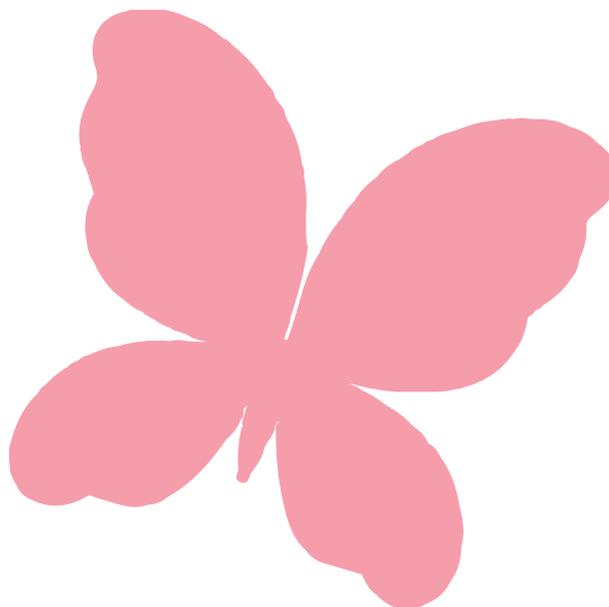
La propiedad intangible más valiosa de una empresa hasta hoy era la marca. Ahora estamos viendo cómo aparece otro intangible; los datos, que ya forman una parte muy importante del valor de las compañías.

Si hacemos una comparación con el mundo animal, las empresas del siglo XX serían como orugas y las empresas del siglo XXI como mariposas.

Ambos animales basan su supervivencia en la posibilidad de llegar más lejos para alimentarse. Las empresas del siglo XXI ya nacen mariposas y tienen desde el inicio una enorme capacidad para viajar rápidamente a donde quieran; son empresas que no necesitan transformación. En cambio, las empresas del siglo XX tienen que pasar obligatoriamente por el proceso (en cierta forma traumático) de la transformación para convertirse en mariposas y poder competir en igualdad de condiciones para sobrevivir. Un banco actual, con sus miles de oficinas distribuidas por todo el mercado, tendrá que competir en el futuro con aplicaciones de móvil sin presencia física que podrán ofrecer los mismos servicios. Si los bancos sólo compiten con otros bancos iguales, posiblemente pueden conformarse con ser mejores que sus competidores de siempre, pero este cambio no será suficiente a largo plazo. Simplemente serán orugas que corren más que otras orugas, pero no podrán competir con las empresas financieras puramente digitales.

Cabe la tentación de ir forzando la introducción de la tecnología digital en el marketing o en otras áreas separadas del negocio, pero poner parches parciales en la organización sólo asegura que unos pocos dentro de la misma avanzan más rápidamente que los demás. La verdadera transformación se alcanza con la involucración de todos y no sólo transformando su marketing, sino el negocio entero.

La transformación no es simplemente sustituir la tecnología analógica por digital, cambiando los anuncios en prensa por banners en internet; no es aumentar las capacidades de algunas personas a través de la tecnología y pasar de planificar en medios de la manera tradicional a utilizar la compra programática, sino que necesita redefinir los procesos y la forma de gestionar el marketing para hacer que el negocio sea mucho más eficiente, y la empresa más valiosa y rentable a través de la incorporación de la tecnología digital en toda su extensión.

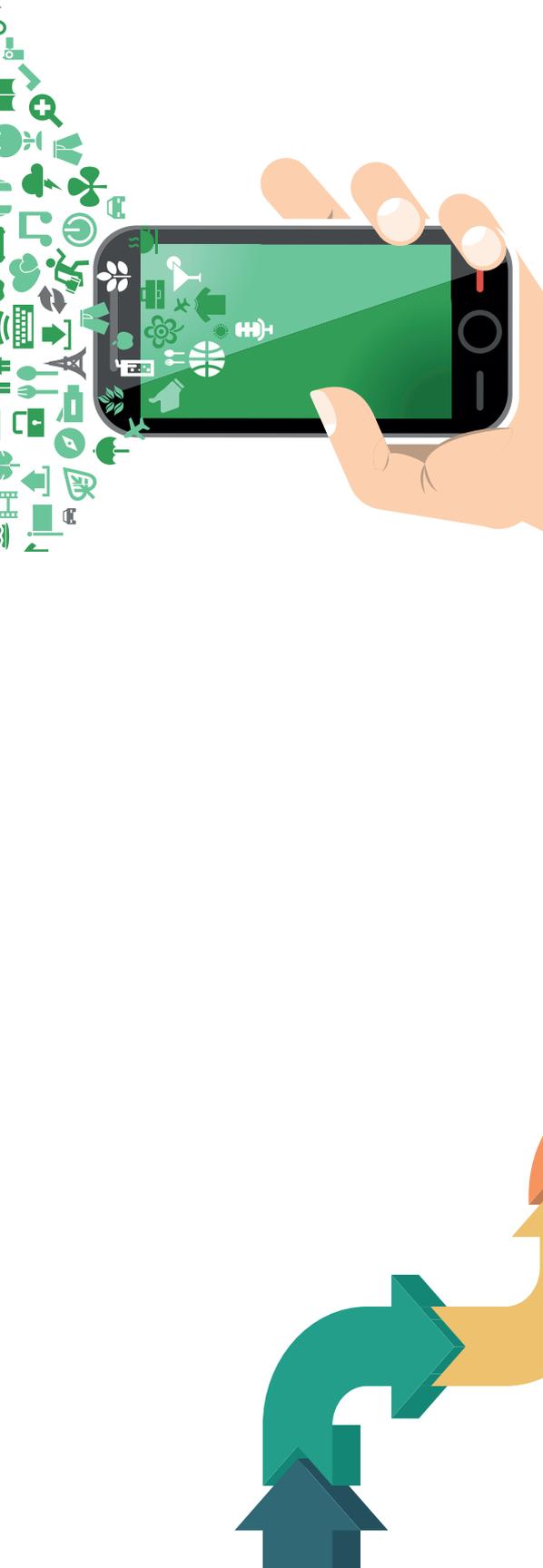


Transformación Digital de los Negocios

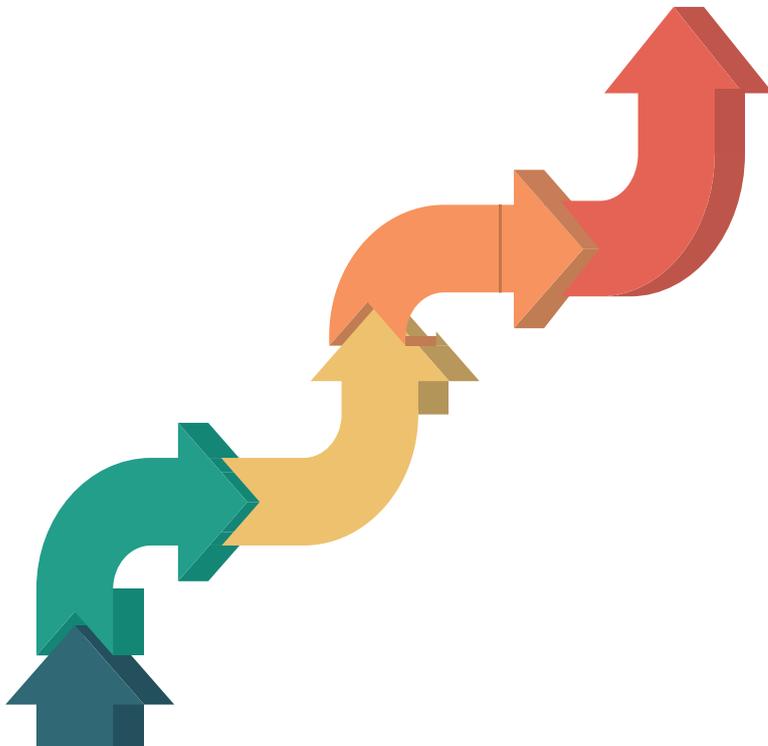
Sector	Negocio Tradicional	Negocio Digital
Música		
Vídeo		
TV		
Radio		
Tarjetas		
Fotografía		
Retail		
Hotel		
Alquiler		
Taxi		
Energía		

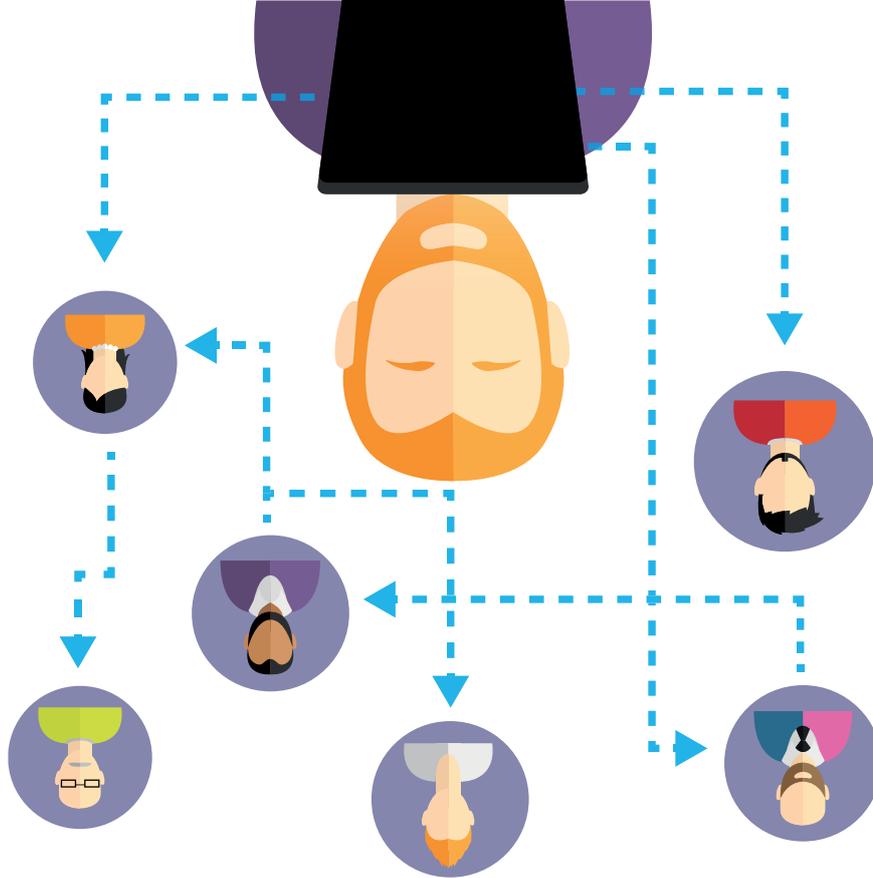
E. FASES DE LA TRANSFORMACION DIGITAL DE LA GRAN EMPRESA

Toda empresa del siglo XX arranca el proceso de digitalización de una forma progresiva, y casi ninguna lo hace bruscamente y de manera instantánea. Las fases por las que habitualmente pasa la dirección de estas empresas son bastante similares.



- Ignorar el cambio. Se trata de no ver la realidad o de pensar que todos los cambios que ocurren no van a afectar al negocio, sobre todo en empresas líderes y que tienen una buena posición y buenos resultados.
- Verlo sólo como problema. Cuando algo empieza a afectar al negocio por la irrupción de la tecnología digital, se considera un problema con el que enfrentarse, intentando que el problema desaparezca protegiéndose con la regulación como hacen los bancos con los fintech, levantando barreras de entrada, como los taxistas con Uber o tratando de prohibir como ocurrió con Napster en la industria de la música.
- Resistencia a cambiar. Cuando no se puede hacer desaparecer el problema, se sigue pensando que la competencia avanzará despacio o que la experiencia y la posición dominante de la empresa mantenga el status quo por mucho tiempo.
- Conciencia de la realidad. En este momento se empieza a ver que el negocio empieza a sufrir los efectos de esta nueva competencia y que ya no hay barreras que impidan el avance porque los métodos tradicionales que habían servido para detener estos problemas en otras épocas ahora no funcionan. Se reconoce que existe un problema importante.
- Empezar a ver las oportunidades. Es el punto de inflexión. La tecnología y su aplicación al negocio pasa de ser un problema a convertirse en un aliado y en la oportunidad para cambiar la manera de llevar el negocio.
- Aplicar soluciones tácticas. Se empiezan a utilizar de manera parcial herramientas digitales que dan la sensación pasajera de que se mejora en competitividad.
- Integración en los planes estratégicos. En este momento se inicia el proceso de transformación de la empresa, creando una visión nueva del negocio gracias al aprovechamiento de la tecnología.





F. Los cuatro niveles de impacto de la digitalización en los negocios

La transformación digital de la gran empresa no puede realizarse de manera aislada desde el área de marketing, pues no es una cuestión que afecte únicamente a esta área. La digitalización afecta a la parte de operaciones, tecnología, finanzas, recursos humanos, área legal, etc. Por tanto, lo primero es entender que todas las empresas tienen cuatro niveles a los que va a afectar en mayor o menor medida la digitalización.

1

La eficiencia operativa

Es el primer cambio que se produce en la empresa, pero suele ser invisible desde el exterior al tratarse de procesos internos casi nunca compartidos por la propia empresa al considerarlo una ventaja competitiva. Se ve el resultado, pero no se puede ver cómo se consigue.

Afecta a todos los sectores: camareros con tablets, tractores con GPS, fábricas con aplicaciones para control de tiempo, inventarios con RFID, pagos con NFC, almacenes de farmacias con entrega y reposición automática, uso de códigos de barras o QR en entregas, gestión de la cadena de suministro, reclutamiento en RRHH, etc.

Zara es un buen ejemplo del uso de la tecnología para acelerar y mejorar el diseño, la producción y la distribución de sus prendas gracias a la tecnología digital y a la identificación de cada una de sus prendas a través de un sensor RFID, que le reduce los costes de logística, de almacenaje y reduce los restos de stock hasta el 20% sobre un negocio similar.

En un sector nada digital como es el de la energía, empresas como Repsol utilizan a Watson, el sistema de inteligencia artificial desarrollado por IBM, para aumentar la eficiencia en los procesos de exploración.

2

La mejora de la experiencia de cliente

Este nivel es esencial para el área de marketing, el responsable principal de la gestión integral del cliente. El abanico de sectores/campos en las que la tecnología digital puede mejorar esta experiencia es casi infinito. Valgan estos ejemplos como referencia.

Starbucks utiliza la opinión de los usuarios en redes sociales para conseguir una continua innovación en sus productos.

KLM ha mejorado enormemente la calidad de la atención al cliente a través del uso de las redes sociales, ofreciendo respuesta inmediata y un numeroso abanico de nuevos servicios gracias a ellas.

Fintonic, la aplicación móvil financiera, mejora la información ofrecida por los bancos y añade valor a dicha información sin necesidad de ser una entidad bancaria.

Nike permite a los usuarios personalizar sus productos y hacerlos únicos con herramientas digitales en la web y en la tienda, además de permitir la conexión de sus clientes a través de aplicaciones que ayudan a la práctica del deporte.

My Taxy ha mejorado la experiencia del usuario de taxi, gracias a los sistemas de localización, seguimiento, pago y evaluación del taxi por parte del usuario.

Las empresas de transporte como Iberia, Renfe o Alsa, han hecho mucho más fácil a sus usuarios el acceso a la información de sus servicios a través de las aplicaciones.

Burberry tiene un mayor conocimiento de los clientes que visitan sus tiendas al integrar toda la información que dispone de ellos, incluida la de las redes sociales, y ponerla a disposición del vendedor en un iPad en el mismo momento que el cliente entra en el establecimiento.

McDonalds utiliza la información de los clientes para predecir el posible abandono de la marca y a través de geolocalización ofrece incentivos personalizados para seguir atrayendo a estos clientes.

3

La nueva intermediación o la desaparición de la misma

Este es el siguiente nivel de impacto de la tecnología digital, que requiere la implicación del marketing, puesto que altera de manera contundente el factor precio y el de la distribución.

Disponer de la información del mercado y de los datos de millones de clientes hace posible conectar oferta y demanda, ofreciendo de manera personalizada las mejores opciones de lo que los clientes están buscando en cada momento.

Los agregadores y comparadores de precios de seguros de todo tipo hacen fácil la elección ante precios diferentes.

Las aplicaciones de recomendación en función de las evaluaciones de otros usuarios

como Tripadvisor han hecho desaparecer miles de agencias de viajes que ya no pueden competir en igualdad de condiciones.

Las plataformas de pago tipo Paypal ofrecen servicios competitivos frente a otras formas de pago con el beneficio añadido para estas empresas de quedarse con la información de los usuarios, que ahora no llega a los propios bancos desde donde se desembolsa el dinero del cliente.

Las plataformas de venta para pequeñas empresas hacen posible que Pymes y autónomos puedan comercializar sus productos de manera directa a los clientes, cuando antes tenían que pasar por la mediación de las grandes cadenas de distribución que imponían sus condiciones.

4

El cambio en el modelo de negocio

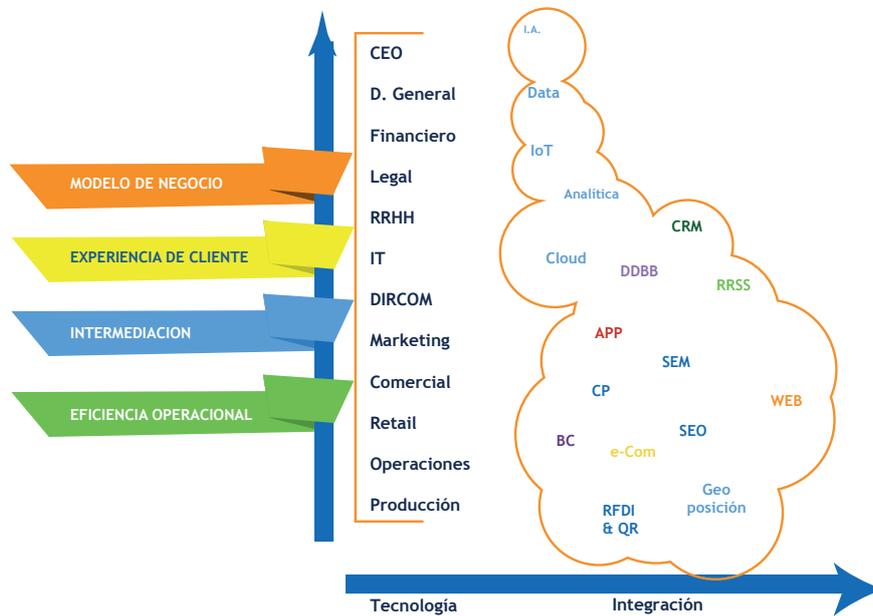
En este último nivel, quizás el más estratégico del proceso, el área de marketing participa activamente pero afecta a toda la dirección de la empresa.

En muchos sectores el producto o servicio se convierte en digital, como en el caso de la música, los libros, el video...

Otras veces, aunque los activos no sean digitales, la tecnología provoca cambios en el modelo de relación de las empresas con sus clientes, como el pasar de la idea de poseer los bienes en propiedad a la filosofía de compartirlos. AirBNB en el terreno del alojamiento, BlaBlaCar en el de alquiler de vehículos para viajes, Car2go en los servicios de movilidad en ciudad o Spotify en el consumo de música.

Son ejemplos de cómo en poco tiempo la sociedad ha pasado de una manera de actuar basada en tener las cosas en propiedad a simplemente disfrutar su uso compartido con otros.

En la mayoría de los casos, la tecnología ofrece alternativas posibles que se encuentran con vacíos en temas regulatorios en el momento en que aparecen en el mercado, como en el caso de Uber en España, pero que siendo barreras de entrada a corto plazo, no impedirán en poco tiempo que se puedan establecer de manera totalmente legal.



Estos cuatro niveles están interconectados y las empresas que mejores resultados obtienen y mayores beneficios consiguen son aquellas en las que se desarrolla la digitalización en los cuatro niveles de manera simultánea.

Ninguna empresa puede quedarse tranquila sin revisar sus cuatro niveles si quiere mantener la competitividad a largo plazo. Al principio, la digitalización se introduce rápidamente pues supone una mejora de la eficiencia que impacta de manera importante en los costes.

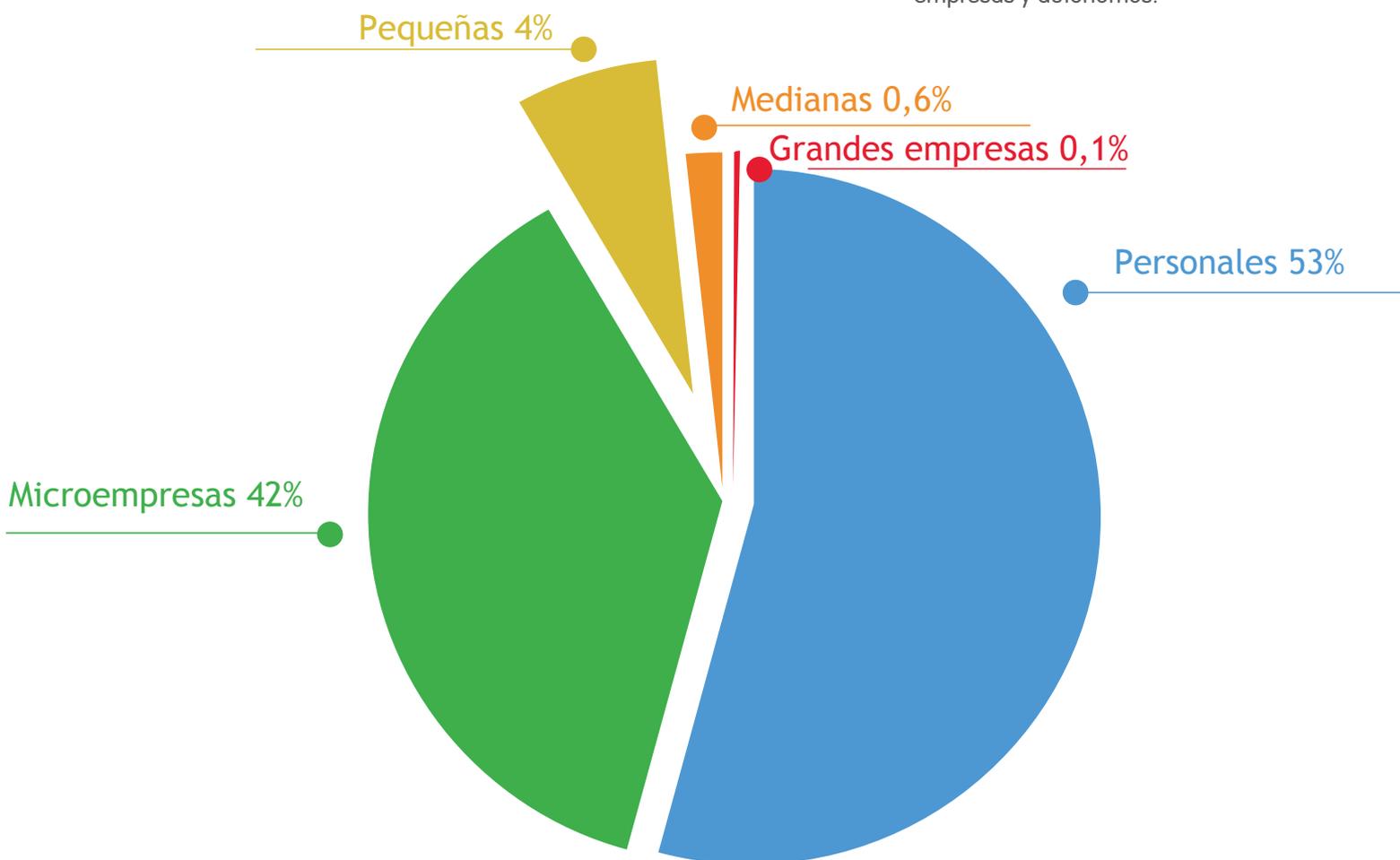
Es un poco más difícil conseguir la velocidad del cambio adecuada en los otros tres niveles, pues a veces los beneficios no son tan evidentes.

La empresa, como un ente vivo que necesita adaptarse rápidamente a los cambios para sobrevivir, ha de hacerlo de manera eficaz mediante un proceso que requiere plantear y dibujar todos los escenarios posibles de imaginar, predecir las posibles consecuencias, actuar con decisión y evaluar si se falla o se acierta rápidamente.

3.- EL ESTUDIO SOBRE LA DIGITALIZACIÓN DE LAS GRANDES EMPRESAS EN ESPAÑA

A. Metodología:

Este estudio se ha centrado en el análisis de grandes empresas que hay en España y que basan una parte de su negocio en la utilización del marketing y la comunicación de manera evidente. Son empresas que figuran entre los principales inversores en los rankings de Infoadex de inversión publicitaria en España, todas ellas con más de 250 empleados. Es importante destacar que no hay más de 3.800 empresas de este tamaño en España y representan sólo el 0,1% de nuestro entramado empresarial, siendo el 99,9% restante pequeñas empresas, medianas empresas, microempresas y autónomos.



Para observar las diferencias de la digitalización de su marketing se ha cubierto un amplio espectro de sectores de actividad (banca, restauración, bienes de consumo, seguros, automoción, retail, etc).

El perfil profesional de los entrevistados es el de personas con alto nivel de decisión (Directores de Marketing, Directores de Comunicación, CEO, Presidente, Director General, etc), con gran conocimiento del área de marketing y comunicación. Pueden aportar la visión que la empresa tiene a medio y largo plazo en la gestión del marketing y la comunicación al estar presentes en los órganos de dirección de la empresa.

En todos los casos se ha partido del contexto actual de negocio y de los principales retos de la empresa en el presente, en el medio y en el largo plazo.

Una vez entendido el entorno competitivo particular de la empresa, se ha pasado a analizar estos puntos:

- 1- El peso específico de la función de marketing y la comunicación dentro de la empresa.
- 2- La ubicación de esta función dentro de la estructura de la empresa y sus líneas de dependencia en la organización.
- 3- La estructura y organigrama de las áreas de la empresa que afectan a la experiencia del cliente.
- 4- Las áreas responsables de establecer la relación con sus clientes y todo lo que puede afectar a la imagen de la marca o de la empresa.
- 5- Los procesos internos existentes para la gestión del marketing y la comunicación de la marca dentro de la empresa.
- 6- Los roles y responsabilidades de las personas en la organización en lo referente al marketing y la gestión de la marca.

Una vez realizado este análisis empresa por empresa, se ha consolidado de manera que se pueda dibujar una especie de mapa o patrón que reúna las principales características comunes a todas ellas.

Este mapa no coincide con ninguna de las empresas, pues absolutamente todas son diferentes y tienen formas distintas, pero reúne los elementos más característicos de todas ellas y guarda parecido con todas ellas. De la información obtenida sobre los cambios ocurridos en los últimos años en la empresa, hemos podido entender también los movimientos estructurales y la tendencia de variación de las organizaciones a medio plazo. Incluso las estructuras de varias de las empresas analizadas han sufrido cambios a lo largo del estudio.

En una segunda fase, se ha realizado un análisis del contexto internacional a través de la amplia información disponible y para dibujar un mapa de la situación a nivel global con el que comparar la situación del marketing de las grandes empresas en España.



B. Partes del estudio

- La estructura de la gran empresa actual

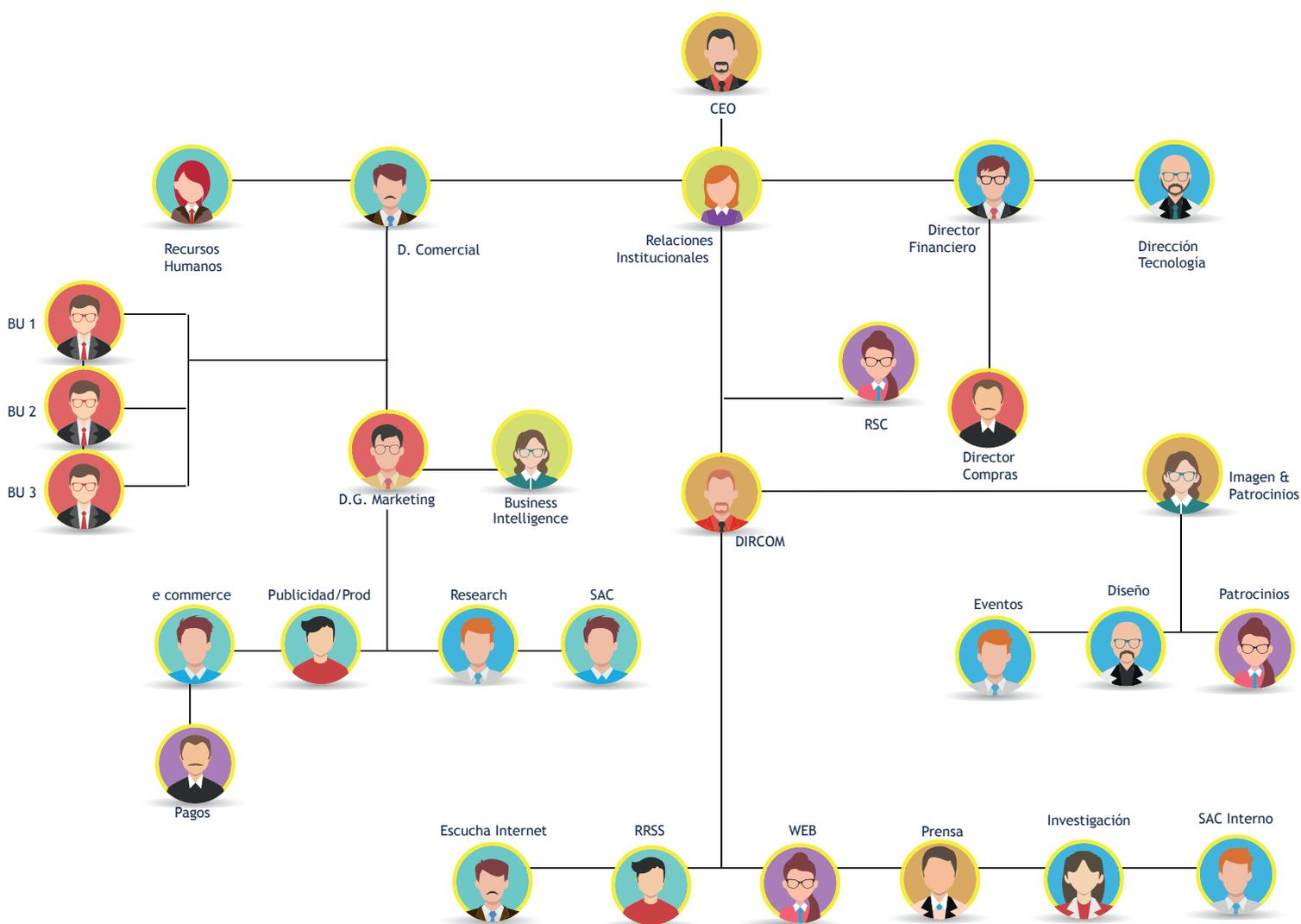
Claramente la alta dirección de las empresas es muy similar, con un máximo responsable de la empresa (CEO o Presidente) encabezando un comité de Dirección donde están los llamados CxO's: Financiero (CFO), Operaciones (COO), Recursos Humanos, Marketing (CMO), Tecnología (CTO), Legal y en la mayoría de los casos el DIRCOM, o responsable de comunicación corporativa, que en contadas ocasiones agrupa también la comunicación comercial y de marketing de la marca.

A un nivel inferior figuran todas las áreas específicas de gestión de la empresa en todo lo que tiene que ver con la gestión de la marca y con el contacto

con el cliente por cualquier canal o medio. En estos niveles las diferencias son muy grandes, tanto en la manera de denominar las áreas y a sus responsables, como en las funciones que cada uno desempeña.

El dibujo muestra la estructura más habitual, con la posición media de donde se encuentra en la organización. Las empresas que cuentan canales de distribución propios y venta de productos a través de tiendas físicas, obviamente tienen más desarrollada esta área.

En el primer esquema no están dibujadas las líneas de dependencia pues, como veremos en el siguiente gráfico varían mucho de una organización a otra.



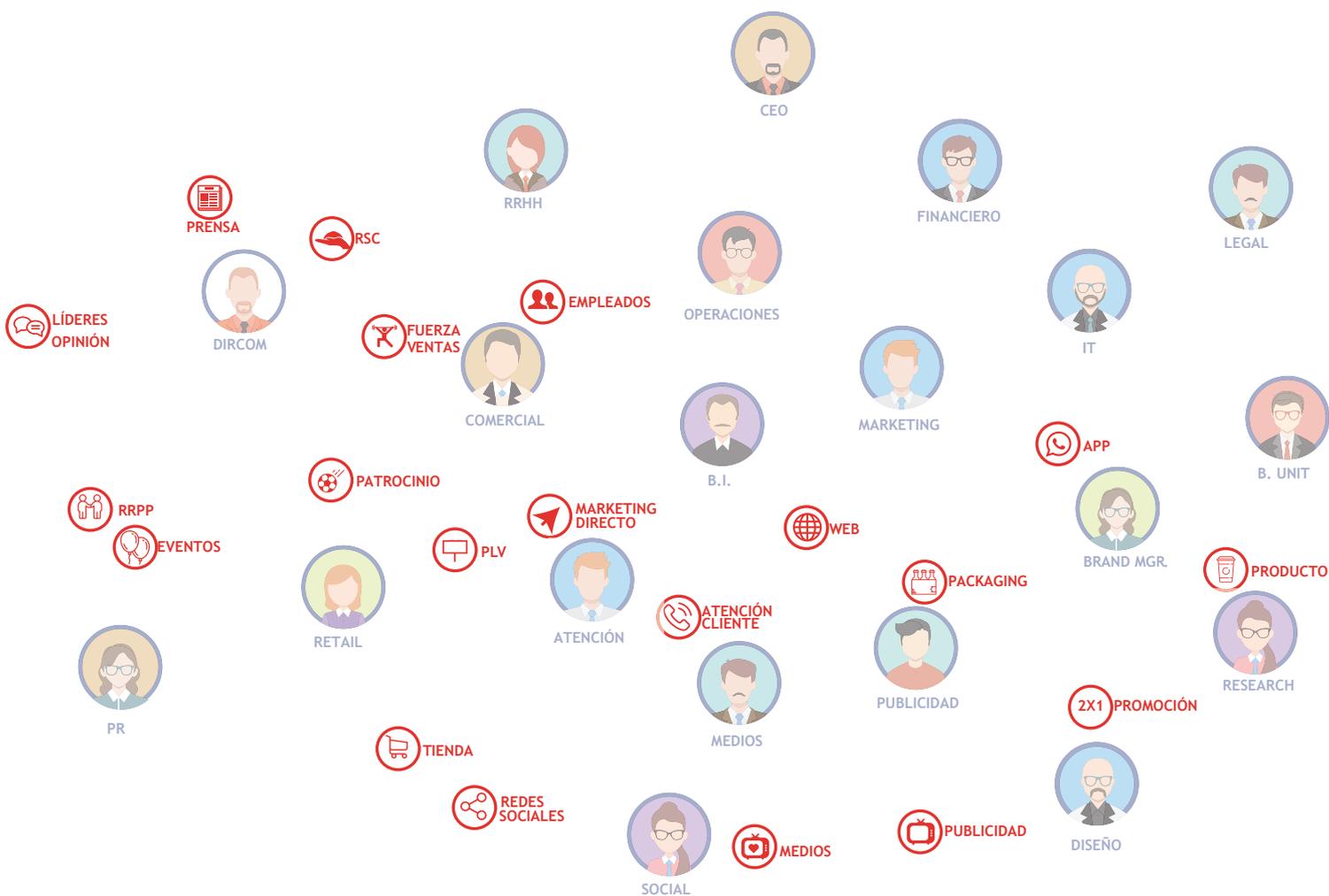
LINEAS DE DEPENDENCIA

Este gráfico dibuja las líneas de dependencia más habituales. Aunque las responsabilidades clásicas tienen líneas de reporte que se repiten a menudo, la parte de conexión a través de la tecnología digital (web, e-commerce, community managers, redes sociales, CRM, analítica...) nace en sitios muy dispares, normalmente dependiendo del área que haya tomado la iniciativa o que disponga de capacidades mejores en cuestión de conocimiento de la tecnología.

Hemos visto hasta 6 diferentes ubicaciones y dependencias de los community managers en empresas distintas.

- La relación con sus clientes

El siguiente gráfico muestra dónde se sitúan los puntos de contacto a través de los cuales la empresa conecta con los clientes para cualquier propósito. Incluye los canales de venta actuales y los que la empresa valora abrir a medio plazo, los canales de información con los que conecta con sus clientes y cualquier otro tipo de punto de contacto o interacción que pueda afectar a la percepción de la marca o a la relación con el cliente.



- Los procesos y responsabilidades internas

Una vez dibujado el "mapa de experiencia de cliente" de la empresa, colocamos los puntos desde donde se inician y gestionan los diferentes procesos que originan las acciones que llegan al cliente, ya sean procesos internos como la estrategia, la analítica o el CRM, como procesos externos como la publicidad, las promociones, la venta en la tienda, web, redes sociales, atención al cliente, etc.

En el dibujo se trata de ubicar aproximadamente el lugar donde está el centro de decisión, que en muchos casos se presenta equidistante entre distintos departamentos, como por ejemplo el caso de los patrocinios, que a veces son responsabilidad de marketing, otras veces del DIRCOM y otras veces del responsable de publicidad.

Las responsabilidades de la gestión de la publicidad, la creatividad, los medios, el desarrollo de contenidos de marca y el SEM está claramente centrado en las áreas de publicidad y medios, no siempre unificadas. En la medida que avanzamos, vemos cómo otras herramientas de comunicación importantes van escapando de estos responsables, quedando por ejemplo bajo la responsabilidad de los Brand managers o responsables de Unidades de Negocio los aspectos como el diseño, la investigación, las promociones, el packaging...

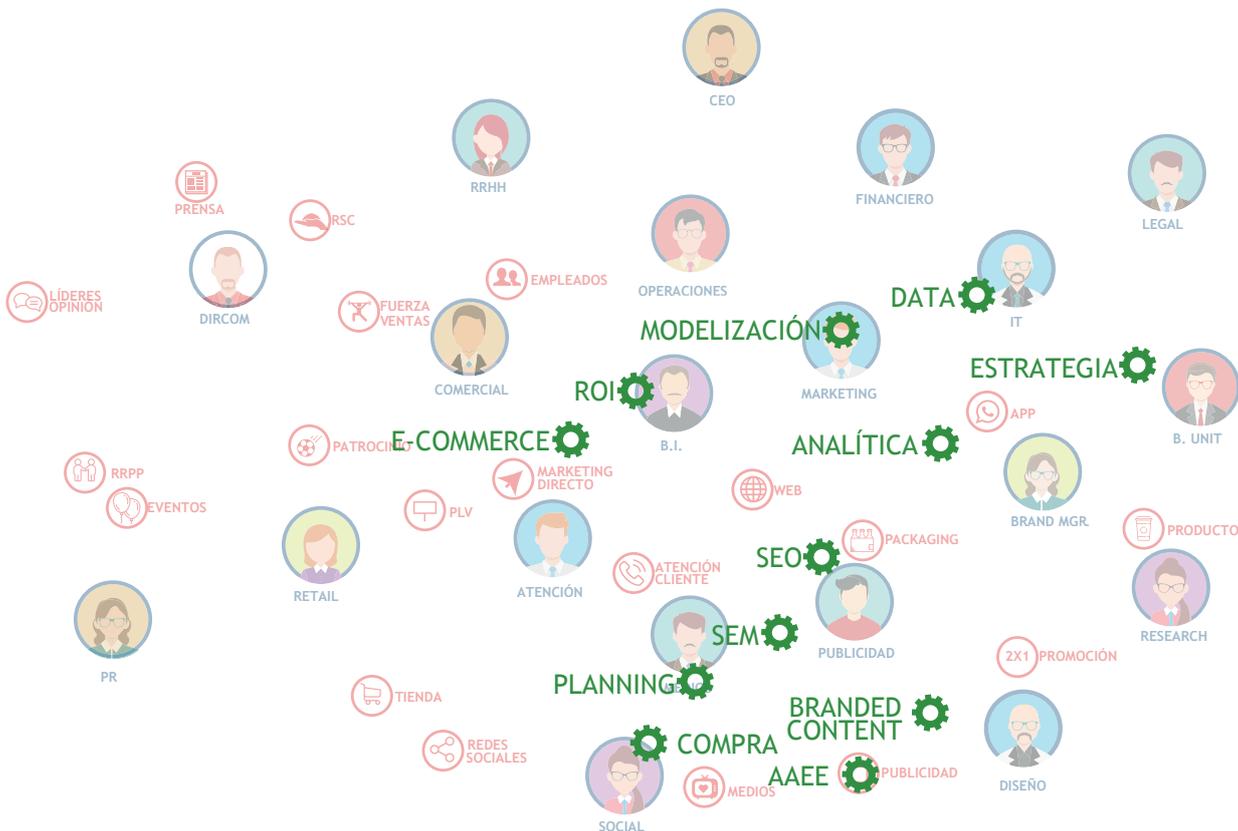
Se acercan a las posiciones del DIRCOM los eventos, las relaciones públicas, el patrocinio, etc.

Hacia el área comercial se desplaza el e-commerce, la Web, el SEO... y claramente la gestión de la tienda o el punto de venta. En un nivel superior, a caballo entre marketing, Business Intelligence, Operaciones y Comercial se encuentra la gestión de la medición de ROI, analítica, generación de dashboards de seguimiento y desarrollo de sistemas de modelización.

La gestión de la estrategia de marca se sitúa entre las áreas de marketing y las unidades de negocio con sus Brand Managers como responsables. De este punto arranca normalmente el proceso de briefing que genera las acciones de comunicación.

Por último, muy por encima, y en niveles de Director de Marketing, Financiero y de Tecnología, se localiza la estrategia y la gestión de datos.

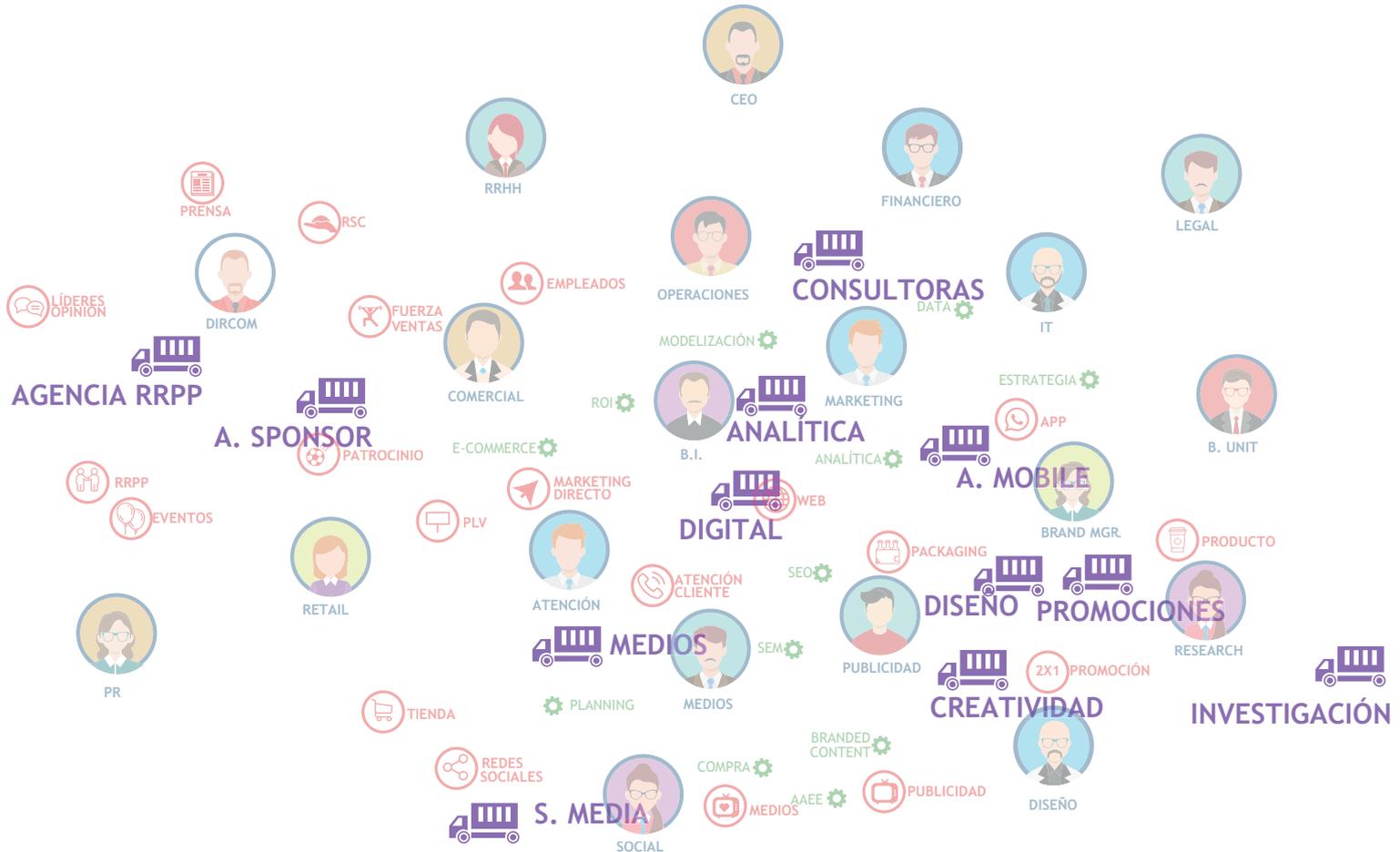
Aquí claramente se aprecia que existe un altísimo nivel de disgregación de la comunicación de la empresa y una gran dificultad en gestionar la comunicación de la marca de una manera coherente y coordinada, pues a medida que la empresa va teniendo mayor tamaño, peor es la coordinación de todas las áreas que son responsables de alguna parte de la misma.



- Proveedores de Servicios de Marketing y Comunicación

Según se va especializando la actividad de comunicación de la empresa y se van formando áreas de especialidad para la gestión de cada uno de los procesos, aparecen nuevos y distintos proveedores para estas especialidades, en la mayoría de los casos con poca coordinación entre ellos.

Esto crea un ecosistema paralelo de proveedores que hace aún más compleja la coordinación de la imagen de la marca entre los clientes que acceden a ella por puntos de contacto diferentes.



- Introducción de la tecnología digital en la relación con el cliente

Sobre este dibujo de la organización, el siguiente paso fue identificar cómo y dónde se iban instalando las diferentes tecnologías digitales en cada área de negocio.

En el propio producto y envase se empieza a utilizar la identificación del producto mediante la impresión de códigos QR o la colocación de sensores RFDI, que identifican cada artículo con una huella digital única, de manera que puedan identificarse y aportar datos sobre la venta e incluso poder vincular cada operación con el cliente que la realiza.

El e-mail como herramienta de comunicación con los clientes se utiliza desde muchas áreas de la empresa para conectar con los clientes, aunque se dan todavía casos en los que no se hace de manera coordinada desde un centro único.

La creación de páginas web de la empresa o de la marca se va coordinando poco a poco, aunque existen casos de empresas que disponen de webs diferentes para la venta o información de los productos de la empresa.

Los gestores de CRM todavía no están instalados en el 100% de las grandes empresas y en algunos casos existen gestores de CRM independientes para consumidores y para clientes, sin conexión entre ellos.

Las nuevas plataformas de venta por e-commerce de los servicios o productos de la empresa tampoco se ubican siempre en los mismos sitios, pudiendo encontrar diferentes puntos de venta digitales que pertenecen a la misma empresa pero que ofrece los servicios de manera directa o a través de terceros y franquicias.

C. Las primeras observaciones del estudio

La primera observación común en todas las empresas es que todas ellas y sus responsables son conscientes de que la tecnología digital va a impactar en sus respectivos negocios, sean de la naturaleza que sean, y todos declaran haber iniciado procesos de digitalización en diferentes áreas de la empresa, pero no de manera global y unificada. Tan solo algún responsable piensa que la tecnología digital no afectará a su negocio, y estos profesionales no han descubierto los beneficios que la digitalización de su marketing puede aportarles, se sienten cómodos con el modelo de marketing que ya conocen o simplemente esperan un poco para saber a ciencia cierta lo que hay que hacer y que alguien se lo garantice.

Con muy pocas excepciones en donde se ha diseñado una visión previa de lo que podrá ser el negocio gracias a las posibilidades que ofrece la tecnología, todas las empresas actúan de manera táctica en los procesos de digitalización, en muchos casos porque la competencia lo está haciendo, el cambio de sus clientes exige diferentes maneras de interactuar con ellos o que el negocio ya no obtenga los mismos resultados con las herramientas convencionales que se vienen utilizando.

Asimismo, todas las empresas declaran haber iniciado procesos de digitalización en la compañía, pero no de manera global e integrada, sino de forma parcial en algunos de los departamentos de la empresa a través de iniciativas independientes y desconectadas que si bien dan ventajas a dichas áreas, dejan atrás al resto de la organización.

Claramente se aprecian dos grupos en función del nivel de su avance digital: El primero es el de los que simplemente han ido incorporando una a una las diferentes tecnologías que existen en el marketing digital, y pueden poner el "check" en la lista del uso de las tecnologías digitales, con un planteamiento táctico pero no integrado que les dejan la sensación de estar ya digitalizadas. Las más avanzadas están en un nivel superior que no solo utilizan diversas herramientas digitales, sino que las integran perfectamente y afrontan la digitalización de manera simultánea desde todos los niveles de decisión de la empresa, con un planteamiento estratégico.

Se aprecia una clara tendencia a la centralización de la gestión del marketing digital en las empresas con marcas que pertenecen a grandes multinacionales, con independencia de que sean o no de origen español.

Aunque prácticamente todas las empresas han organizado sistemas de escucha de la opinión de los clientes en los medios digitales, sorprendentemente solo la mitad de las empresas están teniendo en cuenta la opinión de los clientes en la modificación de su forma de ofrecer sus productos o servicios y en la manera de preparar los planes de marketing, aunque en todos los casos declaran la intención de hacerlo en un futuro próximo, a través de una interacción más digital con los clientes.

Aun sabiendo que la mayoría de las grandes empresas en España están abordando procesos de transformación digital, aunque sea de manera parcial, sólo la mitad de ellas siente que en la actualidad tiene las capacidades suficientes dentro de su empresa y en sus profesionales para hacerlo con garantía.

Casi todos los directivos son conscientes de que la digitalización afectará a su negocio

La mayoría de las empresas han iniciado procesos de digitalización en algunas áreas

Pocas actúan al haber diseñado una estrategia, la mayoría lo hacen por obligación

La inercia sobre lo realizado anteriormente frena la evolución

Solo la mitad tiene en cuenta las opiniones de los clientes

Todas declaran no contar con las capacidades necesarias para afrontar el proceso



- Las barreras del proceso de digitalización

El primer obstáculo de muchas de las grandes empresas se refiere al escaso grado de implicación de su dirección en el impulso del marketing digital. Sólo unas pocas cuentan con el empuje claro del top management hacia la digitalización y el resto no cuenta con la implicación total de la dirección de la empresa. Normalmente es por desconocimiento de los avances de la tecnología digital y de las posibilidades que puede abrir a su negocio algo tan novedoso.

En este último grupo podemos ver dos situaciones: las que cuentan con un área de marketing muy proactivo en la digitalización y que requiere de sus responsables de marketing un esfuerzo titánico pero de escasos resultados; y las que tienen un responsable cómodo con la situación que sigue trabajando como lo hacía en el siglo pasado.

La segunda barrera para la transformación es la propia organización y sus modelos mentales preexistentes. La barrera mental de los responsables en áreas claves de la empresa y antiguos paradigmas establecidos después de muchos años de validez, impiden iniciar la transformación misma.

Este tipo de empresas cuentan con estructuras muy sofisticadas y, en la mayoría de los casos, con un alto nivel de especialización de sus funciones, organizadas en silos que suelen estar mal comunicados entre sí o que compiten ferozmente entre ellos por responsabilidades y recursos.

Esta competitividad es el origen de la falta de colaboración entre algunas áreas y de dificultar el avance en la integración de las herramientas digitales.

Mientras el mundo digital afecta a todos los niveles de la empresa y difumina las antiguas líneas preexistentes que delimitaban claramente las diferentes funciones, estas "cajas" de la organización hoy suponen un estorbo para una manera de trabajar diferente, necesaria en este nuevo escenario.



Las líneas que separan el mundo online y offline ya se han borrado de forma natural en la sociedad, que no distingue entre una y otra parte, pero se mantienen artificialmente dentro de la empresa y todavía no se han fusionado en la gestión del marketing.

Inexplicablemente, muchas empresas ponen barreras para impedir la entrada y el uso de la tecnología por parte de sus empleados (no disponibilidad de wifi, imposibilidad de acceder a redes sociales, prohibición de uso de aplicaciones como whatsapp para la comunicación entre sus empleados...) haciendo que sea más lenta la creación de una cultura digital en la empresa como ocurre de manera espontánea y natural en la sociedad. Hay empleados que disponen de tecnología más avanzada en su vida personal (Dropbox, evernote, Google docs, Skype...) que la que tienen en la propia empresa.

Existe un miedo comprensible a la introducción de la tecnología en el marketing, por el desconocimiento de su utilización y por tanto por la incertidumbre que crea entre los responsables de la decisión de usarla. Esto es la causa del conservadurismo de los planes y de la falta de innovación en muchos casos.

La falta de tiempo para pensar en nuevas alternativas debido a la intensidad del día a día y a la necesidad de resolver constantemente los problemas del corto plazo, hacen imposible pensar con calidad de tiempo y con la dedicación suficiente la manera de hacer nuevas cosas con la tecnología.

Por último, la falta de referencias fiables de experiencias con las nuevas herramientas o la excusa de no poseer la experiencia necesaria en su utilización impiden muchas veces que los responsables asuman nuevas maneras de gestionar la relación con los clientes a través de las herramientas de marketing.



Falta de implicación del Top Management

Modelos mentales preexistentes en responsables claves de la empresa

Frenos de entrada a la tecnología para los empleados

Estructuras rígidas y silos mal comunicados

Separación artificial de la gestión de lo digital y lo analógico

Falta de colaboración y competencia entre las áreas

Carencia de cultura digital y falta de capacidades en la empresa

Miedo a lo nuevo y exceso de conservadurismo

Falta de tiempo para adquirir nuevos conocimientos

No tener experiencia previa ni contar con referencias fiables

- Las mejores prácticas de las empresas más avanzadas

Precisamente la única manera de solventar el problema de la falta de experiencia es observar lo que hacen aquellos que están aplicando la tecnología digital de manera evidente, con buenos resultados de negocio y con el consecuente liderazgo del mercado.

De entre todas las empresas consultadas, algunas han introducido cambios y ensayado acciones que están dando buenos resultados de negocio. Son ejemplos de buenas prácticas que podrían incorporarse sin miedo a los planes de otras empresas.

Estas empresas van modificando lentamente su estructura de la clásica forma piramidal y jerárquica hacia formas más matriciales donde no hay una única dependencia a un jefe y se tiende a dar servicio a varias áreas.

Esto al principio genera mucha incomodidad entre empleados que están acostumbrados a reportar a

un superior, pero a medio plazo se consigue una manera de trabajar mucho más colaborativa.

Las estructuras matriciales requieren a su vez un estilo de dirección de tipo más consultor hacia los subordinados, en lugar del clásico estilo director que indica las instrucciones para las acciones que los empleados tienen que realizar. Las personas que trabajan así buscan en sus superiores consejo para actuar y en caso de que no haya una clara instrucción, tienen suficiente autonomía para tomar sus propias decisiones en lo que tiene que ver con la relación con los clientes.

Para el nuevo estilo de comunicación, donde es necesario mantener conversaciones con muchos clientes en tiempo real, los responsables de la comunicación en los diferentes puntos de contacto deben tener mayor autonomía y capacidad para aprobar lo que ofrecen a sus interlocutores en cuestión de minutos para cumplir con los tiempos hoy requeridos y

esperados por el cliente. Una de las claves de la aceleración de la digitalización es la descentralización cada vez mayor de las decisiones para ofrecer esta autonomía y ganar en agilidad en la interacción con los clientes.

Otra manera de mejorar el conocimiento de la tecnología por los profesionales de la parte más alta de la dirección es poner en marcha planes de mentoring inverso, que consiste en cambiar el orden normal del mentoring, en el que los profesionales con más experiencia aconsejan a los más junior.

En el caso del mentoring inverso son los empleados más junior y nativos digitales, los que asesoran a los senior en el uso y conocimiento de las herramientas digitales para que poco a poco las vayan adoptando.

Definición de las mejores: Incorporan la tecnología, lideran del sector y obtienen buenos resultados

Desarrollan estructuras matriciales en lugar de piramidales

Tienen un tipo de dirección más consultora que instructora

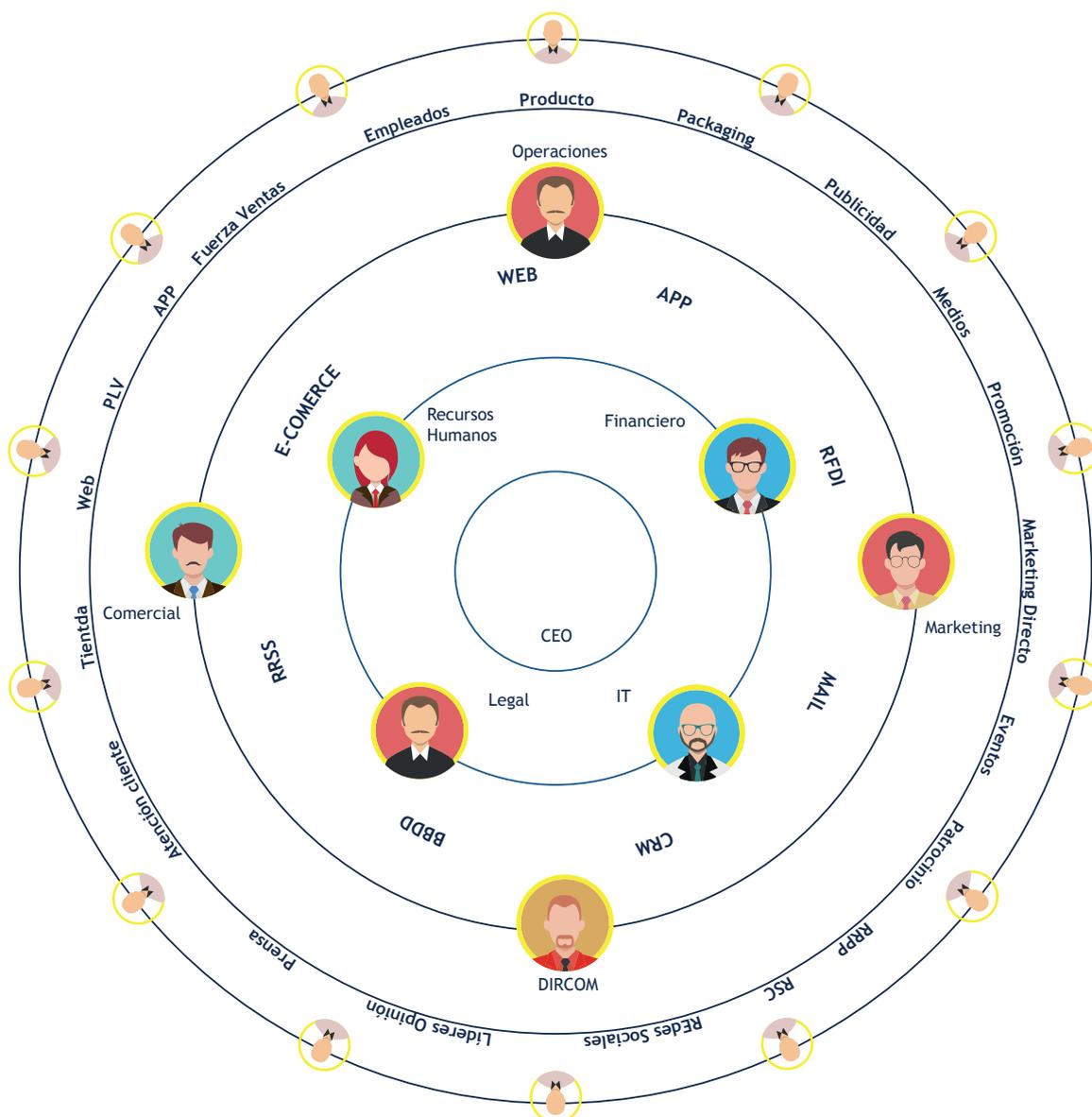
Favorecen la cultura digital de manera natural entre sus empleados

Practican el mentoring inverso y se preocupan de la formación de la empresa



En la segunda fase, se reúnen en un único punto las herramientas digitales de interacción con el cliente y se sitúan en el centro de manera que no pertenezcan a ninguna área, estén totalmente integradas y haga posible que cualquier área de la empresa las utilice de manera ordenada y, sobre todo, con el aprovechamiento de toda la información generada y la acumulación de los datos del cliente en un sistema central mucho más eficiente y más potente a largo plazo, pues permite tomar decisiones sobre la base de información común.

Con este diseño, no se pone al cliente como máxima prioridad, como a veces se interpreta equivocadamente, sino que se pone al negocio en el centro, con el cliente moviéndose alrededor, interactuando con toda la organización de manera perfectamente ordenada y coherente.



D. Comparación con el contexto internacional

El objetivo de esta parte del estudio es enmarcar la situación de las grandes empresas en España en el contexto de un mercado global, para conocer si estamos a un nivel equiparable o por el contrario existen diferencias significativas dentro y fuera de nuestro país.

En grandes rasgos las empresas europeas están dando una ligera mayor importancia a la introducción de la tecnología digital en su negocio, ocupando una posición algo más prioritaria en la lista de objetivos de su dirección, pero se repite el problema de encontrar a empresas de gran tamaño que no le dan importancia al impacto de la tecnología en su negocio y que dejan los procesos de introducción de la tecnología digital a empleados que no están en los órganos de dirección.

En un nivel global, las principales barreras con las que se topan las grandes empresas en su viaje hacia la digitalización son, al igual que en nuestro país y por este orden, la defensa a ultranza de las estructuras ya existentes, la falta de tiempo, y la ausencia de experiencia previa.

Menos de la mitad de las empresas de las que se tiene información dicen tener altos ejecutivos con una visión digital de futuro y apenas un tercio declara que esa visión además de estar definida, está bien compartida con la organización. Un dato que habla de la importancia que tiene compartir la visión de futuro de la empresa entre los propios empleados es que en las empresas de mayor éxito, el 82% tiene definida una clara visión de futuro que contempla las capacidades de la tecnología y el 71% la ha compartido, mientras que en las empresas con peores resultados sólo el 30% ha desarrollado una visión y, de éstas, tan sólo el 17% la comparte con la organización.

Las prioridades actuales para las empresas más avanzadas en el contexto internacional son:

- 1- Mejorar la conexión entre las funciones de la organización, eliminando barreras y rompiendo fronteras, que mejoren la colaboración de los empleados
- 2- La alineación de los empleados alrededor del propósito principal
- 3- Enfocar a la organización sólo en pocas estrategias clave que permitan obtener avances visibles que estimulen y motiven
- 4- Revisar y organizar procesos eficientes que tengan en cuenta las capacidades digitales en todos los niveles
- 5- Dibujar y crear una excelente experiencia de marketing para los clientes

En cuanto a la situación de estas empresas de servicios de marketing, se requiere un estudio y capítulo completo separado en este proceso de transformación. Desde el punto de vista del responsable de marketing en las grandes empresas de España, las diferentes agencias que actualmente dan servicio a su empresa tienen multitud de puntos de fricción que no ayudan a acelerar el proceso. En áreas concretas de la empresa, el sentido de la propiedad del cliente por parte de la agencia provoca conflictos e ineficiencias para la propia empresa y hace difícil la colaboración de proveedores desde el exterior para acciones transversales del cliente.

En un nivel global se observan claramente movimientos en los grandes grupos internacionales de agencias, en competencia con las grandes consultorías, que tratan de dominar de forma integrada áreas de negocio hasta ahora separadas, como la realización de modelos predictivos, gestión de los datos, mejora de la experiencia de cliente o la innovación en la empresa.

Las prioridades del profesional del marketing

En cuanto a la función específica del CMO dentro del contexto internacional, vemos que sus preocupaciones en orden de importancia son las siguientes :

1

Optimizar la experiencia de cliente. El CMO debe ser el "guardián" de la experiencia de cliente y, por tanto, debe estar al tanto de lo que ocurre en cada punto de interacción con los clientes, fomentando la colaboración entre los equipos de marca (Brand managers) y equipos de servicios y creativos.



4

Encontrar el balance adecuado entre las herramientas convencionales de marketing y las nuevas herramientas digitales, de manera que no se dejen de hacer cosas que siguen funcionando si se hacen correctamente y no se pare de innovar en el área digital. La medición de resultados y el ROI de cada una de ellas debe tenerse en cuenta, pero no puede ser a corto plazo un freno para empezar a probar todo aquello que pueda ser beneficioso para la empresa y para mejorar la relación con los clientes.



5

Estar a la altura de lo que se le exige al director de marketing en este nuevo contexto, con la preparación adecuada y las capacidades requeridas. Más de la mitad de los profesionales de marketing no se sienten actualmente al día en el dominio del ecosistema digital. Es necesario crear una rutina de aprendizaje continuo. Mientras la mayoría de los directivos declara no recibir formación de forma periódica, el nuevo estudiante de marketing que aparece en el mercado de trabajo y competirá por el mismo puesto, utiliza herramientas digitales muy diferentes. El profesional de marketing hoy necesita tener un buen conocimiento de la tecnología, pues la inversión de marketing en este capítulo se multiplicará por 10 en una década, pasando del 1% actual al 10%.

3

Marketing dirigido a los datos del individuo. No se trata como hasta ahora de utilizar los datos para tener un conocimiento genérico de los clientes, sino de la personalización del cliente para una interacción diseñada específicamente para cada uno. Los datos son la materia prima de la automatización del marketing de la empresa. Curiosamente se sabe que para la industria global, se necesitan actualmente 4,4 millones de profesionales de análisis de datos y sólo se cubre el 30% de esta demanda por falta de profesionales.

Crear contenido y experiencias relevantes para el cliente en los nuevos entornos digitales. Actualmente, el 25% de lo que ofrecen los buscadores de las marcas del top 20 son links a videos de contenido generados por la propia marca, de lo que se deduce que los principales desarrolladores de contenidos de la marca (el 75% restante) son los propios clientes.

2



6

Capacidad de gestión de toda la información disponible tanto externa como interna. El volumen de información disponible tiende a infinito y hay que saber buscar, filtrar y compartir lo que es relevante.

Lidiar y solventar los nuevos problemas relacionados con las tecnologías digitales que tienen que ver con la regulación, la seguridad, la protección de datos (LSSI, Safe harbour, ciberseguridad...) y la resolución de los nuevos problemas de los medios digitales (Ad Blockers, fraude por robots, con limitada transparencia de los sistemas de automatización de la publicidad...).

7

Conocimiento del complejo ecosistema de proveedores de servicios de marketing que en nada se parece al existente hace diez años, siendo ahora mucho más complejo y con empresas con nuevos perfiles y capacidades, muchas veces poco definidos.



4.- CLAVES PARA EL ÉXITO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Vista la situación del marketing en la gran empresa española y tras el contraste y valor añadido de lo observado en las referencias internacionales, podemos apuntar algunas claves para estas empresas que favorecerán la implantación de un marketing digital nuevo y revisado. Insisto en que no es posible digitalizar adecuadamente el área de marketing de una empresa de una manera aislada de los elementos esenciales de la misma.

Las claves para acelerar la digitalización de una empresa se pueden resumir en tres conceptos fundamentales de obligado cumplimiento. Sin alguno de estos tres elementos, la transformación simplemente no ocurrirá.





Liderazgo del top management

No existen ejemplos de transformación digital No existen ejemplos de transformación digital promovida desde la base de la organización ni desde los puntos intermedios. Sólo con la implicación directa de los máximos responsables (CEO) de las compañías se puede crear y aprobar una visión renovada del futuro de la empresa para después compartirla con toda la organización. El apoyo de la dirección y la incorporación del área de marketing a los procesos de decisión de la empresa es necesario para impulsar la digitalización del marketing de la empresa.

- Creación de una visión estratégica del modelo de negocio
- Asignación de responsabilidades y recursos claros:
- CDO liderando al lado del CEO
- Alineamiento, capacitación e implicación de los CxO's
- Rediseño de los procesos por los managers
- Colaboración vs. Competencia en la dirección

Asignación de responsabilidades y recursos para el proceso de transformación

El CEO debe asignar responsabilidades claras y dotarlas de los recursos necesarios para llevarlas a cabo, asignando personas con la dedicación suficiente a este tema. La asignación a tiempo parcial, sin una responsabilidad ni dedicación suficiente, no funcionará.

Habitualmente el CEO no tiene un conocimiento suficiente de la tecnología y de sus posibilidades y no puede por ello entender ni diseñar una nueva visión del negocio que tenga en cuenta todas las posibilidades de la tecnología, por lo que necesita contar con asesoramiento interno y externo para moverse con seguridad en un terreno que no domina. Por otro lado, las referencias más útiles no son casi nunca de la propia industria sino de casos y experiencias de otros sectores.

La clave en las grandes estructuras pasa por poner "directores de orquesta" capaces de impulsar la digitalización con funciones transversales en toda la organización. Su prioridad es ayudar a fijar el propósito de la marca y asegurar después una experiencia excelente para el cliente, estando muy atento a las necesidades tangibles y emocionales de los clientes. Debe dibujar y controlar el mapa de experiencia del consumidor con la marca.

En muchas organizaciones se crea la figura del Chief Customer Officer o Chief Transformation Officer, que es un puesto temporal pues sólo tiene sentido mientras toda la organización inicia su movimiento hacia una cultura digital.

Deja de tenerlo cuando el propio CEO de la empresa ya cuenta con las capacidades, los conocimientos y la visión de negocio a futuro considerando las posibilidades de la tecnología digital.

Esta posición de CDO/CTO tiene que estar ocupada por alguien con estas características:

- Conocimiento global del negocio
- Conocimiento de la tecnología
- Capacidad creativa para imaginar opciones posibles que no existen todavía, sin necesariamente plantear aquello que todo el mundo espera
- Capacidad de identificar las oportunidades que la tecnología puede aportar al negocio
- Liderazgo y capacidad para provocar cambios estructurales en la organización
- Perfecto conocimiento del cliente y su manera de comportarse
- Capacidad de asumir riesgos

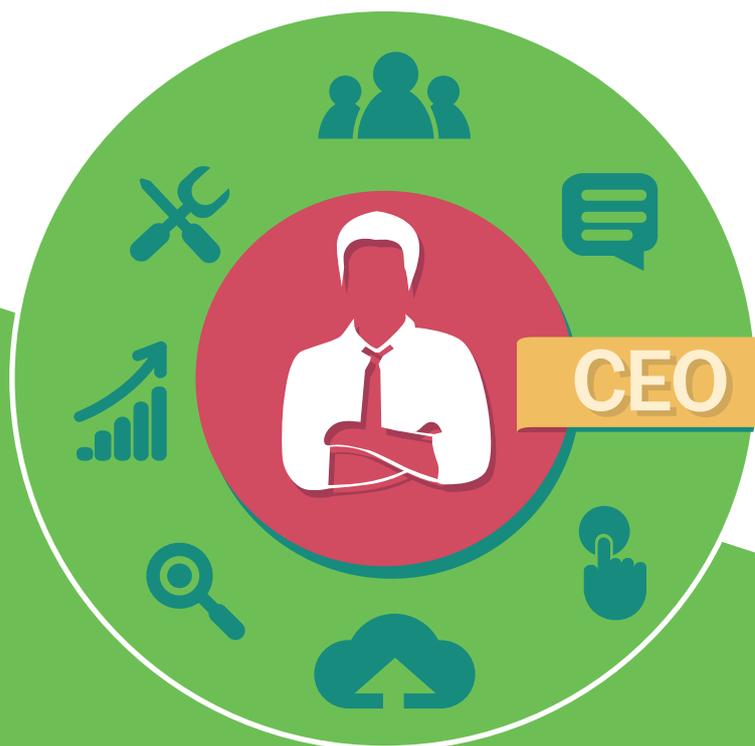
Compartir propósito y visión del negocio en el mundo digital

Gestión de talento: Adquisición, flujo y retención

Abrir espacios para la reflexión y compartir conocimiento

Fomento de la creatividad como fuente de innovación

Crear cultura de prueba y error rápidos



Creación de la visión del negocio en el entorno digital

Puesto que en muchos casos la digitalización afecta al propio negocio, es necesario revisar las bases del modelo actual, cambiándolas o añadiendo nuevas partes si fueran necesarias. La dirección en este caso es la única capaz de cambiar viejos paradigmas del pasado, teniendo claras cuáles de las actuales propiedades estratégicas seguirán siendo valiosas en la era digital.

Una vez la empresa cuenta con estas capacidades en su dirección, ha de desarrollar la visión a futuro de la empresa en el entorno digital y la elaboración de una nueva estrategia basada en las posibilidades de la tecnología para posteriormente emprender la transformación del marketing de la empresa de manera acorde al plan.

El primer paso consiste en revisar el propósito de la empresa y ver cómo la tecnología digital podría ayudarnos a conseguir nuestro propósito. Hay que saber diferenciar el propósito de la empresa de la forma en que actualmente ésta lo consigue.

Por ejemplo, el propósito de Páginas Amarillas no es editar publicaciones en papel, sino ofrecer información útil de otras empresas a sus clientes. Antes lo hacía a través de ediciones de papel y en el futuro tendrá que hacerlo de otra manera.

Los periódicos y revistas no son negocios para la venta de papel en los kioscos, su propósito es ofrecer información y entretenimientos a los clientes.

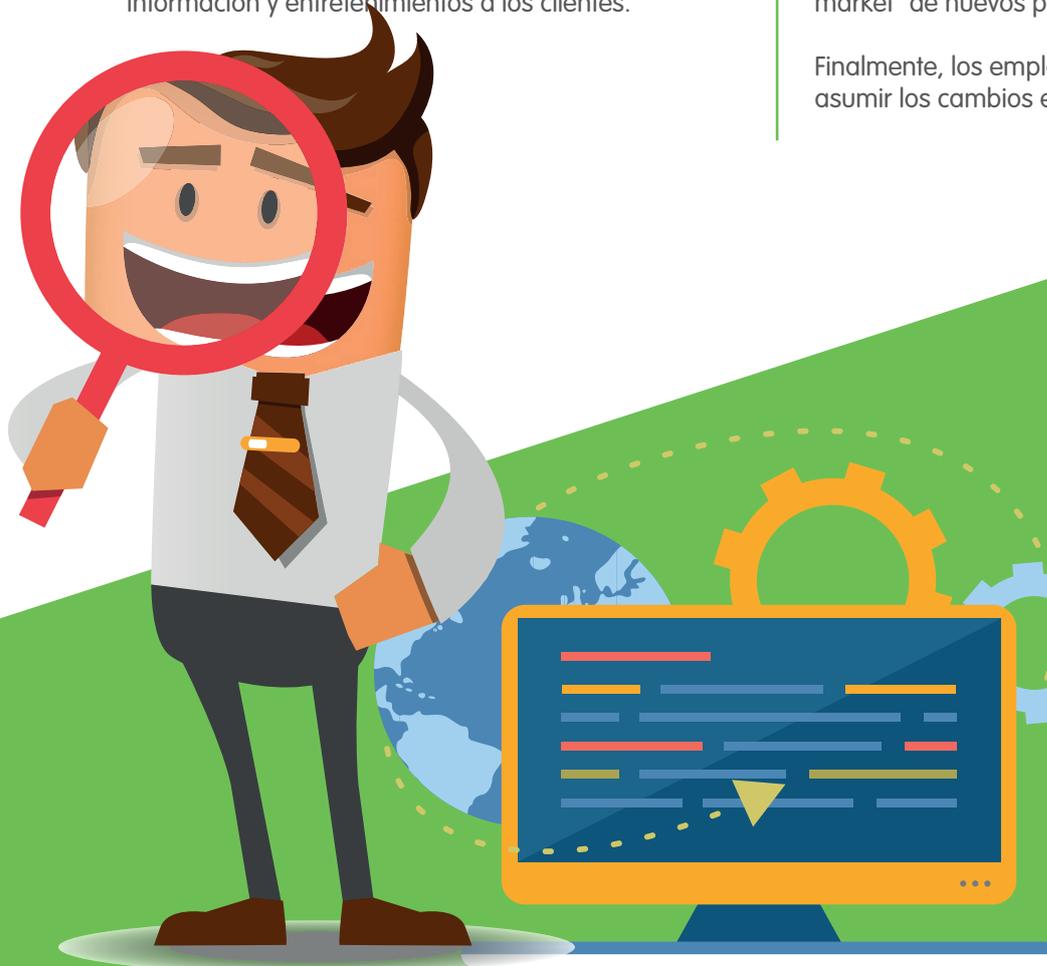
Si la empresa es capaz de generar una visión y compartirla para que los empleados creen en ella, de manera natural, la organización empezará a moverse en esa dirección si se les da la flexibilidad para innovar en sus respectivas áreas sin excesivas limitaciones.

Comunicar los objetivos de la digitalización e ir informando internamente de los resultados de los avances es importante y una clara señal de madurez de la empresa en esta área.

La responsabilidad del liderazgo del proceso empieza en el CEO pero continúa en los siguientes niveles, que son los que tienen que hacer realidad esta visión. Los CxO's (Marketing, Financiero, Legal, Técnico...) son la correa de transmisión a toda la organización de la digitalización de manera consistente y coordinada. Son personas clave para obtener la colaboración de toda la organización.

Los managers a continuación tienen que encargarse del rediseño de los procesos de trabajo. La adaptación posterior de las estructuras para la integración de los sistemas es un proceso que se hará a continuación. Existen ejemplos de estructuras de servicios globales compartidas que consiguen sinergias enormes en la organización, como el GBS -Global Business Solutions- de P&G, que a través de 6 centros en todo el mundo, da 170 tipos de servicios compartidos a más de 300 marcas de la compañía, ahorrando el 33% de costes y acelerando el "time to market" de nuevos productos.

Finalmente, los empleados son los que tienen que asumir los cambios en su manera de trabajar.



Centrar procesos en el mapa de relación con el cliente

Se diseña por observación y de fuera hacia dentro

Incorporación de los puntos de fricción y obtención de datos

Revisar, simplificar y eliminar procesos obsoletos

Gestión integrada de activos digitales y contenidos de Marca



Gestión del talento y de las personas

Las personas son los grandes protagonistas de la transformación, pues son las que van a llevar a cabo todos los cambios necesarios.

Es la gente, no la tecnología, la que transforma a las empresas y por eso el talento es clave para que esto ocurra.

La transformación se acelera cuando los empleados creen en la visión definida por el Top management y son capaces de hacerla realidad.

Es importante, por tanto, que todos los empleados conozcan el propósito de la empresa y se conecten con el mismo. En algunas compañías se mide la evolución del nivel de compromiso de sus empleados con la transformación de la marca para tenerlo como indicador del avance.

El equipo debe ser obsesivo con el propósito, pero flexible con los detalles de la ejecución. Crear una historia potente alrededor del propósito de la empresa es una técnica muy buena para facilitar la comprensión del mismo por todo el mundo.

La gestión del talento digital es la palanca más valiosa en cualquier proceso de adaptación del marketing de una empresa al entorno digital.

La cultura digital es una cuestión de personas y de sus habilidades, por lo que es imprescindible inculcar en toda la organización esa cultura digital. La formación es clave en el desarrollo de la cultura digital entre la gente; las compañías que

la promueven activamente en sus empleados, responden mucho mejor a los cambios.

Hay empresas que consiguen que se aprenda sin ser consciente de que se está haciendo. El truco es exponer a muchos conocimientos de manera continua a los empleados, de manera que adopten de manera natural, como lo hacen en su vida normal, los aprendizajes que luego podrán aplicar en su trabajo.

La adaptación natural de los empleados de una compañía a los medios sociales, analítica, dispositivos, aplicaciones móviles y herramientas en la nube son un catalizador importante.

La manera más rápida de crear una cultura digital promovida por la dirección es acelerar la creación y la adquisición de talento digital. Es por ello que el área de Recursos Humanos es clave en este proceso.

Se aprecia que las organizaciones con un alto nivel de rotación en sus equipos (entradas y salidas de empleados), son las que mejor se adaptan a la digitalización, y a la hora de fijar criterios en las incorporaciones, tienen en cuenta que las aportaciones de profesionales procedentes de otras industrias diferentes son de mayor valor añadido.

Captar talento digital es más fácil para una empresa que ha demostrado públicamente una voluntad de avanzar en la digitalización, porque la gente con mejor talento hoy, si puede elegir le da prioridad a empresas comprometidas con la digitalización.



Además de crear o captar talento digital, hay que asegurarse de retenerlo, pues los perfiles adecuados no son tan abundantes como parecería a primera vista y hoy no todos los profesionales tienen voluntad de vincularse por muchos años o de por vida a una empresa o proyecto.

La colaboración entre los empleados de las empresas es imprescindible en los nuevos procesos de trabajo, tanto internos como externos en la empresa. La competencia interna existente en la actualidad es una barrera que impide y frena la transformación. Hay que pasar de la cultura del equipo de fútbol, donde todos compiten por ser estrellas, a la del equipo de rugby, un deporte donde hay un compromiso total de todos, nadie pretende brillar solo y todos están dispuestos a ayudar a sus compañeros incondicionalmente.

Sólo con un fuerte liderazgo, los egos personales dejan de ser un problema en las organizaciones. La estructura de los departamentos de marketing necesitará ser revisada y, dependiendo del papel que se le asigne en la nueva manera de trabajar en la empresa, podría ser potenciada para liderar con garantías una correcta experiencia de cliente, pero la estructura es la que debe adaptarse a la estrategia y no al contrario.

Primero se deben conocer los objetivos, luego las capacidades necesarias para conseguirlos y, por último, los procesos. Al final se verá cual es la estructura ideal requerida.

Es necesario abrir espacios para la reflexión de las personas sobre la evolución del negocio a largo plazo; el día a día y la obsesión con el corto plazo impiden la visibilidad a futuro. Es bueno involucrar a toda la organización, abrir debates usando la tecnología para que los empleados participen en el desarrollo de la visión, admitir propuestas para buscar soluciones a los retos que se puedan plantear, etc.

El intercambio de conocimientos y la capacidad de colaborar interna y externamente, incluso con los competidores, es un catalizador importante del cambio, al igual que tratar de aprender de otros sectores más allá de la competencia. Escuchar a otras personas que puedan compartir experiencias y aprendizajes de otros proyectos es la mejor fuente de inspiración y, a la vez, la mejor manera de evitar errores ya cometidos por otros.

El intercambio de conocimiento y la colaboración entre los empleados se facilita a través del movimiento interno dentro de la empresa de personas que pueden ver el negocio desde diferentes perspectivas y que así entienden mucho mejor el trabajo de sus colegas. La eliminación de barreras que separen físicamente a las personas en los lugares de trabajo e incluso no asignar puestos fijos para que la gente trabaje en grupos diferentes dependiendo del proyecto o del equipo con el que se participe en cada momento hace más flexible al equipo y fomenta la colaboración.

Si queremos acelerar la innovación para aumentar el ritmo de transformación, es necesario impulsar la creatividad, pues es la capacidad imprescindible de las personas para desarrollar esta innovación.

Enseñar a las personas metodologías para despertar la creatividad es relativamente fácil y los resultados que se obtienen son inimaginables por el potencial creativo que hay latente pero que en las organizaciones tradicionales es imposible sacar a la luz. Fomentar una actitud de aceptación del riesgo de probar para aprender y acabar con la resistencia al cambio acelera en gran medida la digitalización. El fracaso ha de formar parte del proceso, aunque hay que reconocer el fallo rápidamente para evitar que los errores queden instalados en la organización mucho tiempo.





Revisión de los procesos

El proceso central de la digitalización arranca con el dibujo del nuevo mapa de relación con el cliente. Es el mapa que vimos anteriormente con la organización en el centro de la experiencia de los clientes. No es lineal como hasta ahora lo hemos conocido. El cliente va y viene de manera continua alrededor de este mapa e interactúa con la marca y con la empresa de manera rápida y muchas veces imprevisible. La relación con el cliente sólo se entiende a lo largo del tiempo y es acumulativa.

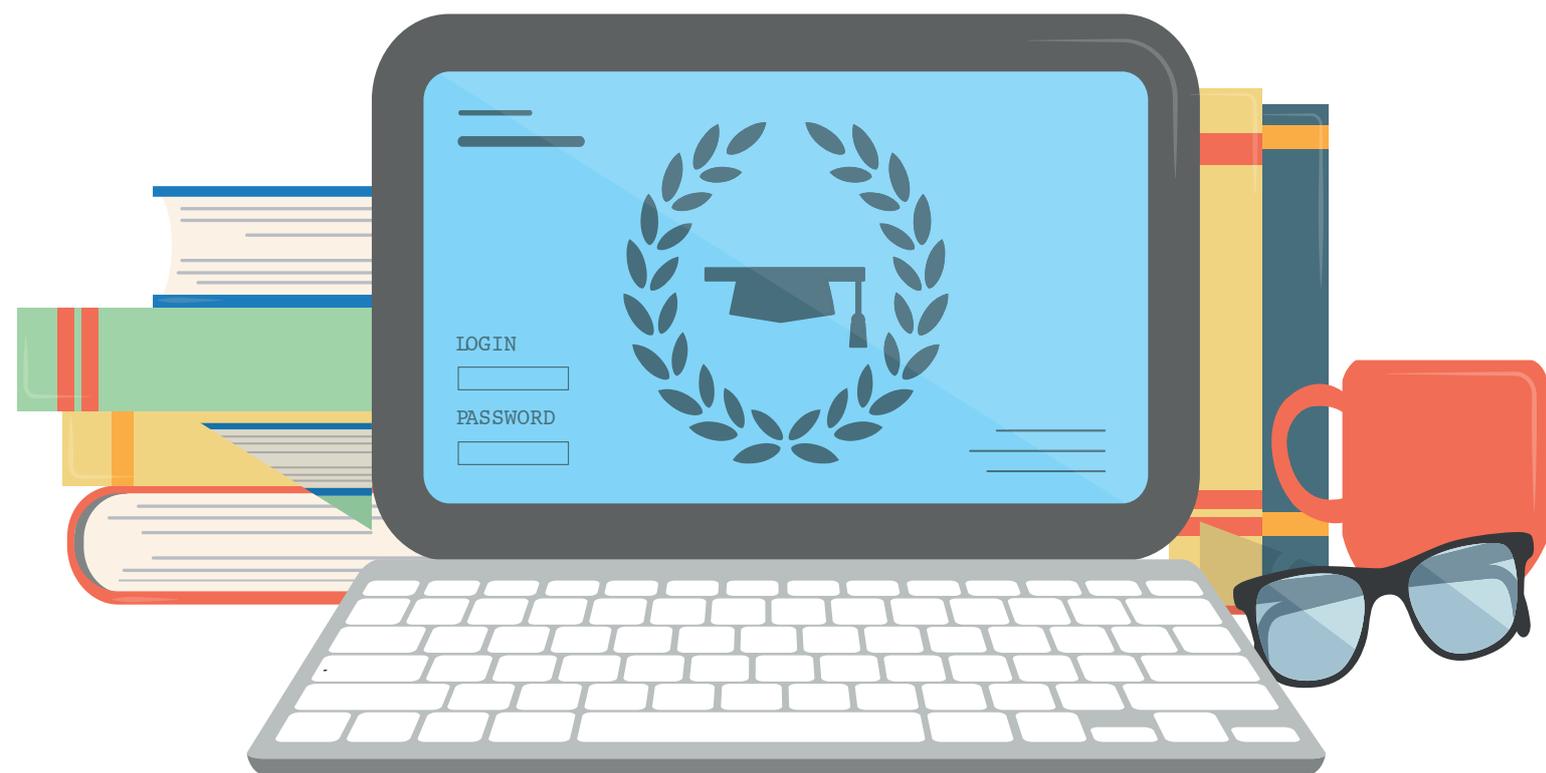
El origen de este dibujo del mapa de la experiencia del cliente ha de ser la observación de la manera en la que éste interactúa con los productos, servicios, canales, conversaciones, información, estructura, empleados, etc. Su diseño se realiza desde fuera hacia dentro, partiendo del cliente y acabando en el producto, y no al revés.

El mapa se amplía con la incorporación de todo el nuevo ecosistema digital posible: canales digitales de información, compra, prescripción, atención, post-venta...

Una vez dibujado, es necesario identificar los puntos de dolor o de fricción con los clientes y pensar si la tecnología digital puede eliminarlos, estando abiertos a considerar el reemplazo o adaptación de productos y servicios.

Simplificar los procesos de trabajo, eliminando pasos obsoletos, eliminando obstáculos (aprobaciones) o diseñando otros nuevos procesos que mejoren los flujos de trabajo.

También es necesario saber en cuales de estos puntos podemos obtener información o datos de los clientes. Los datos de los clientes son hoy la savia que alimenta la relación entre ellos y el negocio; el conocimiento y manejo de datos en tiempo real es uno de los factores decisivos para ayudar en la digitalización de un negocio y para ello es imprescindible una gestión integrada de los activos digitales.



6- RESUMEN

La digitalización del marketing no se puede hacer de manera independiente de la transformación digital del negocio vista desde una óptica global e integrada. Los esfuerzos de los responsables de las áreas de marketing y comunicación servirán de poco si no están apoyados y coordinados por el top management de la empresa.

La tecnología es una pieza básica pero no es la única clave. No se trata de introducir las herramientas digitales en el marketing, sino de entender cómo la tecnología va a hacer que nuestro marketing sea más potente y mejore el negocio.

En el largo plazo la tecnología estará a disposición de todos y nunca será la diferencia, sino que la gran diferencia es cómo las personas de organizaciones diferentes le dan un uso más eficaz. Son las personas usando la tecnología las que marcan la diferencia. Utilizar el mundo digital como palanca de transformación es iniciar un camino, no un destino. Es algo que hoy es obligatorio y no podemos dejar para más adelante.

La digitalización del marketing no es algo voluntario y quien no la inicie de manera inmediata estará exponiendo su empresa a grandes riesgos de sostenibilidad.

El proceso de transformación digital no tiene un final, sino que es un camino, es una nueva manera de pensar. Es sistémico y permanente; la estrategia está por encima de la tecnología y la tecnología es necesaria pero no es suficiente.

**Hay que dejar de pensar en hacer marketing digital
y pensar en cómo hacer marketing en un mundo digital**

Digitalizar partes del negocio aisladas no es viable

No es poner tecnología en el negocio, es usarla para cambiarlo

La tecnología no es la diferencia, son las personas que la usan

La digitalización no es voluntaria, hoy es una necesidad

No hay un tiempo ilimitado para afrontar la digitalización

La digitalización no es un destino, es un camino

No se trata de hacer marketing digital.

Es hacer marketing en un mundo digital

THANK
YOU

Para cualquier duda o aclaración, contactar con:
Pilar Ulecia pilar.ulecia@es.starcomww.com
Félix Muñoz felix.m.comunicacion@gmail.com



Starcom^{SMG}