



LIBRO

La gran oportunidad

Claves para liderar la transformación digital en las empresas y en la economía

José de la Peña Aznar y Mosiri Cabezas

Gestión 2000, 2015 ...

COMPRAR EL LIBRO O AUDIOLIBRO

Lea o escuche desconectado

Descarga

Amazon Kindle Suscríbese



Clasificación editorial [?]

★ 8

Cualidades [?]

Aplicable



Este libro te podrá ayudar a entender qué es la digitalización en las empresas: el proceso que están experimentando las organizaciones al integrar la tecnología computacional a su operación. La obra de Cabezas y de la Peña está bien fundamentada con datos y números sobre el mundo digital, así como con gráficas, viñetas, citas y referencias cinematográficas. Su estilo es ameno, pero su lectura podría no resultar fluida si no se está familiarizado con los términos relacionados con internet, muchos de los cuales se conservan en inglés. Cabe anotar que dedican un capítulo al estado de la cuestión en España, que solo será relevante a los lectores interesados en ese país. Por otro lado, tomando en cuenta la velocidad a la que cambia esta información, el libro podría tener una vigencia limitada. *getAbstract* considera que este tratado sobre la digitalización resultará de interés a los presidentes y ejecutivos de empresas medianas y pequeñas, a los gerentes de nivel medio y a quienes inician un nuevo negocio.

Ideas fundamentales

- En la actualidad, el mundo se caracteriza por el cambio y la incertidumbre que ha causado la digitalización.
- Las empresas deben adoptar la digitalización y considerarla una gran oportunidad.
- El proceso continuo en el que las empresas emigran hacia la digitalización tiene tres rasgos importantes: necesidad, velocidad y valentía.
- Las cuatro tecnologías que más van a influir en la transformación digital de las empresas son las redes sociales, la movilidad, los *Big Data* y la nube.
- Es muy importante conocer al cliente y usar la capacidad que tiene internet para “conversar, compartir, colaborar”.
- Aun con la digitalización, los clientes quieren sentir que reciben un buen trato.

- La transformación digital se lleva a cabo en las organizaciones y también en los individuos, incluyendo a los empleados y los líderes de la empresa.
- Los líderes deben observar y motivar a los empleados e identificar si hay acciones que tomar oportunamente, como contratar a un asesor o impartir cursos de formación.
- La comunicación ahora es bidireccional, cuenta con muchos más canales y tiene más medios y soportes.
- La digitalización trata de los contenidos humanos y, por esta razón, lo digital resulta ser muy humano.


Resumen

La digitalización como el oxígeno

El mundo de hoy está caracterizado por el cambio y la incertidumbre. La causa de esto se encuentra en la irrupción de lo digital. Una definición simplificada de lo digital es: digitalización es la conversión de datos, imágenes, palabras al código binario (cero y uno). La digitalización es una transformación comparable con la Revolución Agrícola o con la Revolución Industrial. Otra posible comparación sería con las primeras eras geológicas del planeta Tierra, cuando tras numerosos cambios climáticos predominó el oxígeno y dio lugar la “explosión cámbrica”. De la misma manera en que los microorganismos se adaptaron y evolucionaron hasta dar lugar a una gran diversidad biológica, las empresas tienen que acoplarse al nuevo “oxígeno digital” y anticiparse.

La digitalización ha cambiado los negocios

Un “bien digital” es “esa suma de ceros y unos que vuelan por las ‘carreteras’ de internet”. Muchos sectores han cambiado su operación debido a la digitalización, que en ocasiones, ha transformado algunos productos en servicios. Un ejemplo es el negocio de la renta de películas en videocasetes, que en el pasado lideró Blockbuster. Ahora se accede a los filmes en línea. El producto se volvió servicio y Blockbuster se vino abajo.



 *“El poder que las redes sociales dan a los consumidores hace que estas empresas tengan por primera vez ‘miedo a sus clientes’ y piensen con añoranza en un mundo en el que ellos imponían las reglas y en el que se dirigían a sus clientes y estos escuchaban sus mensajes y les creían””.*

Otro efecto de la digitalización es la aparición de competidores insospechados. Por ejemplo, con el advenimiento del servicio de mensajes móviles WhatsApp, la empresa Telefónica vio disminuidos el número de llamadas y de textos. No se dejó de usar el servicio, pero ya no se hace por línea telefónica sino por internet. Las empresas no deben temer a la digitalización sino adoptarla como un producto humano. La tecnología es una extensión del hombre y las organizaciones deben corresponder cambiando. La adaptación al mundo digital que deben realizar las organizaciones de hoy no es un destino fijo, es un proceso. Algo que no cesa. Y es una gran oportunidad.

Los ingredientes de la transformación digital

El proceso continuo en el que las empresas emigran hacia la digitalización tiene tres rasgos:

1. **Necesidad** – El cambio hacia la digitalización es ineludible, es decir, necesario.
2. **Velocidad** – Para adelantarse a los competidores, la organización debe adoptar la digitalización con velocidad.
3. **Valentía** – El proceso de la digitalización habrá de hacerse sin temor. Hay que considerar que no correr riesgos podría ser peor: tal vez solo acelere el tan temido desastre.

 *“Internet ya no es como hace años ‘una simple carretera’ de información, es una gran autopista, robusta, segura y fiable, que garantiza que esos ceros y unos del mundo digital, circulan de un lugar a otro del mundo de forma segura y rápida”*. 

A esto hay que añadir los ingredientes necesarios para la transformación: la tecnología, el cliente y el factor humano.

Tecnología: el primer ingrediente

El mundo de hoy está conectado intensa e incesantemente por la tecnología. El autor Alvin Toffler lo llamó “la tercera ola”: un periodo que se caracteriza por la desmasificación, descentralización, individualización, la comunicación bidireccional y mucha tecnología. Hoy, gracias a la tecnología, existe la posibilidad de individualizar la oferta y tener un inventario (quizá digital) incluso de productos que no son de consumo masivo. Y el cliente tiene mayor interacción con la empresa. Las tecnologías que más influirán en la transformación digital empresarial son las siguientes:

- **Redes sociales** – Los clientes han determinado que esa es una de las maneras en que las empresas habrán de dirigirse a ellos. Esta tecnología empodera: da voz y audiencia. Las empresas deben estar conscientes de que al dirigirse al cliente por medio de las redes sociales tendrán respuestas y reacciones de los consumidores de forma pública. Se trata ahora de un diálogo, de una comunicación bidireccional.
- **Movilidad** – Los clientes ahora demandan servicios en todo lugar. Hoy, el mundo físico y el virtual se relacionan. Por ejemplo, en Zara se puede iniciar una compra en línea e ir a la tienda, probarse las prendas y concluir la compra en persona. La movilidad puede ilustrarse con un caso en África, donde hay grandes zonas en las que casi no hay sucursales bancarias y hacer transacciones con el teléfono móvil ha sido un éxito. Los textos son ahora más pertinentes que un mensaje masivo. Los dispositivos de localización GPS pueden usarse para enviar textos con ofertas a las

personas que se están cerca del local. Esta tendencia evoluciona hacia la micromovilidad, en la que los negocios usan dispositivos para comunicarse con los teléfonos móviles de los consumidores que están en la tienda para ofrecerles productos a medida.

- **Big Data** – Se genera información a raudales, mas no se produce conocimiento en la misma medida. Los *Big Data* requieren del análisis. Los dispositivos de rastreo (censores, *likes* en internet) que se han incorporado a muchos dispositivos arrojan elevadas cantidades de datos. Estamos ante una “datificación”. “Las palabras, la localización y las emociones” se convierten en “ceros y unos”. Los *Big Data* llegan en gran volumen, a velocidad pasmosa y presentan una enorme variedad, mas no podemos estar seguros de su veracidad. Hoy podemos analizar la totalidad de los datos. Hacerlo bien dará a los negocios la oportunidad de “personalizar la oferta, analizar el fraude”, predecir y usar las redes sociales incluso para interpretar emociones. Los nuevos programas computacionales que sirven para analizar los datos y predecir el comportamiento del cliente no explican por qué el cliente compra lo que compra. El análisis de los datos puede descubrir los hábitos de compra, y estos son suficientes para predecir futuras transacciones, sin necesidad de saber la razón. El campo de la administración pública también podría beneficiarse del análisis de los *Big Data*, por ejemplo para optimizar el uso de los recursos públicos, regular el tráfico de vehículos y mejorar la vida urbana.
- **La nube** – Con ella los costes variables pueden convertirse en costes fijos, pues incluso las pequeñas empresas pueden tener acceso a la tecnología sin necesidad de adquirir mucha infraestructura. Ya no es necesario que cada empresa compre su propio servidor. Se pueden rentar todos los servicios de un departamento IT: la infraestructura, los programas computacionales, el centro de datos y el almacenaje de datos. Ya no importa el lugar físico en que se hallen los datos, pues están disponibles en la nube en todo momento. Gracias a la nube, cualquier empresa puede ofrecer sus productos o servicios en todo el mundo. Tanto empresas como

individuos usarán cada vez más los diferentes tipos de nube: Dropbox, SAP, SalesForce, Gmail, entre muchos otros. “Pasar de ‘poseer’ a ‘usar’ es un salto que los clientes ya están dando en su vida cotidiana al aceptar cada vez más modelos de *streaming* en música o vídeo (tipo Spotify, Netflix, Yomvi)”.



“Hemos convertido un producto en un servicio, pasando de la era de la propiedad a la era del acceso””.

Estas cuatro tecnologías van ganando terreno rápidamente, y todas las empresas pueden acceder a ellas. Sin embargo, es fundamental recordar que la tecnología es un medio y no un fin. La “esencia” de la empresa es lo que marca diferencias entre una compañía y otra.

El cliente: el segundo ingrediente

Es importante conocer bien al cliente. Internet se revela como una herramienta muy útil para conocer al consumidor gracias a que sus interacciones se basan en “conversar, compartir, colaborar”. Cinco son las características del nuevo cliente digital: 1) Está siempre conectado e informado. 2) No se fía de los anuncios y cree más en lo que dicen otros que lo que las marcas dicen de sí mismas; en otras palabras, va en pos de la autenticidad. 3) No es paciente, quiere disfrutar de su compra de inmediato. 4) Participa, no es un oyente pasivo; el cliente digital opina y comparte. 5) Valora la experiencia mucho más que el objeto; quiere relacionarse con las compañías, no solo comprarles. Hoy, los creadores de productos y servicios no son solo las empresas. Debido al fenómeno de clientes colaborativos, compañías y compradores forman un ecosistema. Considere, por ejemplo, Wikipedia y YouTube, cuyos contenidos han sido generados por los usuarios; o las conferencias TEDTalks, los cursos de educación en línea de Coursera y el *crowdsourcing*. Los clientes quieren seguir sintiendo el buen trato individualizado. Ante la gran explosión de opciones para comprar (no solo más marcas, sino más canales para comprar), pueden sentirse abrumados porque no hay certezas. Es preciso que la marca esté consolidada para

transmitir confianza. Los clientes acudirán a las compañías que hayan llevado a cabo una transformación exitosa. Preferirán a las firmas que satisfagan sus deseos de una compra sencilla, inmediata y segura.

El factor humano: el tercer ingrediente

Tanto las organizaciones como los individuos están llevando a cabo la transformación digital. Para lograrlo, es necesario movilizar a los empleados y a los directivos. Cambiar es una experiencia casi tan intensa como perder a un ser querido. Es posible identificar etapas que en ambos casos son muy similares; los empleados, por ejemplo, presentarán los siguientes estados:

- **Negación** – No querer creer los rumores o dudar de los signos de que habrá cambios.
- **Resistencia** – Invade la apatía y la falta de cooperación.
- **Exploración** – Admitir el cambio y la consecuente sensación de renovación.
- **Compromiso** – Optimismo con los primeros resultados positivos en el nuevo esquema.

“La tecnología digital, al contrario que otras anteriores, humaniza”.

Los líderes, por su parte, tienen que lidiar con el cambio observando cómo los empleados se comportan ante las nuevas circunstancias. Deben saber cómo motivar a los diferentes grupos. Han de identificar cómo se están comportando los empleados y deben actuar oportunamente en todos los casos: desde los que no tienen una buena disposición y podrían llegar a sabotear las transformaciones hasta los trabajadores que consideran que cambiar podría ser algo positivo. La transformación digital es un proceso que lleva tiempo. Durante su duración, la empresa y sus colaboradores atravesarán tres niveles de resistencia:

1. **No sabe** – El líder ha de vencer esta resistencia inicial indicando qué debe de hacer el empleado y cómo. Tiene que garantizar que todos tengan ese conocimiento. Para vencer los temores, transmitirá su visión de la transformación y las oportunidades.
2. **No puede** – Algunos empleados se preguntarán si están a la altura de la transformación. El líder debe infundirles confianza y energía. Además, tendrá que asegurarse de que se lleven a cabo los cursos de formación necesarios. De ser necesario, debe acudir a mentores y asesores.
3. **No quiere** – Es la resistencia en su etapa final. Se trata de los elementos que no han llegado a la etapa de exploración y que pueden representar un lastre para la compañía. Si después de las oportunidades de formación y asesoría que se les han dado no se suman a la transformación, sería más conveniente que dejaran la empresa.



“En una transformación digital, el número de lugares físicos, y sobre todo virtuales, de contacto con el cliente se multiplican y en todos este ha de tener una experiencia similar””.

Los líderes deben ser sensibles a los diferentes tipos de personas y a las etapas que están viviendo. Y además deben solicitar ayuda y liderar con “humildad y generosidad”. Esto es especialmente cierto en las empresas de hoy, que se caracterizan por dar más importancia a la influencia que ejerce un trabajador en su entorno que a la posición que ocupa en el organigrama. De esta forma se facilita dar cabida a todo tipo de empleados generando así una sana diversidad que puede ser una gran ventaja. Diversidad de todo tipo, por ejemplo, de género y generacional.

La comunicación

Para que todos los ingredientes de la transformación digital se combinen de manera homogénea, nunca debe olvidarse un factor importantísimo: la comunicación. La comunicación es lo que “liga la salsa” y debe ser tanto externa (clientes) como interna (empleados). Sin comunicación y

transparencia, habrá desorientación, los empleados no estarán motivados y el clima laboral no será el ideal. En la era digital la comunicación es bidireccional, el emisor y el receptor tienen la misma importancia, ambos tienen poder. La comunicación digital cuenta con muchos más canales que la comunicación del pasado, tiene más medios y soportes, como las *apps*. La costumbre de segmentar a la audiencia también debe renovarse, pues la gente cambia su rol constantemente: “los clientes somos también empleados y viceversa; los inversores son clientes”. Sus comunicaciones deben admitir los comentarios y se espera que estos sean públicos. Es crucial tener también presente la dimensión humana en forma de comunicación física. Una manera interesante y agradable de llevar a cabo la comunicación es mediante los relatos o *storytelling*. Otra forma que también hay que recordar es que “la imagen vence al texto”, siempre y cuando se trate de la imagen pertinente. La digitalización es un proceso al que estamos sometiendo los contenidos humanos. Es en este sentido es que lo digital resulta ser muy humano.

Sobre los autores

Mosiri Cabezas es especialista en tecnología y liderazgo de mujeres; trabaja para la empresa de telecomunicaciones Telefónica. **José de la Peña** es consultor independiente experto en divulgación tecnológica y autor de *Aprender de los mejores: 16 historias de éxito de empresas españolas*.

Este resumen solo puede ser leído por luis aze (luis.azevedo.picasso@gmail.com)

Mis destacados

Seleccione los segmentos que son importantes para usted. Sus destacados aparecerán aquí.

¿Le gustó este resumen?

Comentarios sobre este resumen



Escribe un comentario...

PUBLICAR



Naby Tonia Baptista Cespedes • hace 3 meses

Una gran realidad sobre las situaciones que vivimos en nuestras fuentes laborales, realmente el cambio es difícil de asimilar en primera instancia

 Responder



LOPEZ VANEGAS DIEGO ALONSO . • hace 5 meses

Me gusta mucho la fuerza que toma la comunicación en la transformación digital, ya que se considera el catalizador de los 3 elementos clave (Tecnología, Clientes, Factor Humano)

Sin lugar a dudas este cambio genera impactos en los grupos de interés y es aquí donde los líderes de las organizaciones juegan un papel crucial en la adecuada transición.

 Responder



CUCA RODRIGUEZ LUIS ALBERTO . • hace 5 meses

Muy buen resumen, no ayuda a entender que las empresas no deben temer la digitalización sino que la deben ver como una gran oportunidad.

 Responder

más...

Más sobre esto

Los clientes que leyeron este resumen también leyeron



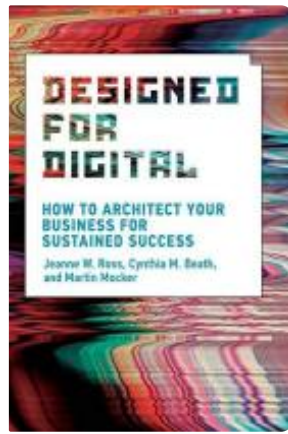
El reto de la cadena de suministro

☆8



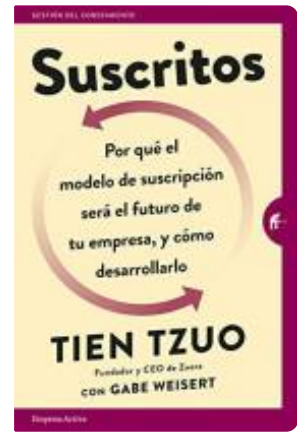
El Salto Quántico

☆8



Diseñado para la era digital

☆8



Suscritos

☆8



La

☆8

Canales relacionados

Gestión del Cambio

Transformación digital

Compañía



Recursos



Socios



Producto



English

Deutsch

Español

Русский

中文

Português

Français

Política de privacidad

[Términos de uso](#)

[Convenio de colaboración](#)

[Accesibilidad](#)



© 1999-2021, getAbstract