

# Esto es lo que está pasando en tu empresa (o pasará)

La mayoría de compañías que abordan la transformación digital mantienen o aumentan el empleo, según la Comisión Europea



GETTY

JACOBO PEDRAZA

Madrid - 5 JUL 2017 - 06:30 CEST

“La transformación digital es entender la ola completa de tecnologías, el *tsunami* de innovaciones que está cambiando la realidad de las personas y las empresas. Entenderlo, adaptarse a él y ser capaz de rentabilizarlo”. Es la definición que hace [Silvia Leal](#), asesora de la Comisión Europea en competencias digitales y directora del Programa en Dirección TIC e Innovación Digital de IE Business School. La nómina de avances transformadores es extensa: la ciencia de datos, el Internet de las cosas, la inteligencia artificial, los *smartphones*, la nube, la conducción autónoma y los cambios en la movilidad urbana, la realidad virtual y la

aumentada, la robótica, los drones...

#### MÁS INFORMACIÓN

Jóvenes,  
emprendedores y  
digitales



Sin clases y gratis: la  
escuela de  
programación más  
revolucionaria

Björk dibuja el  
futuro de la música  
en el Sónar

Comprender estos cambios como algo más que tendencias o modas y saber aplicarlos en la gestión empresarial es la base actual de la digitalización, un concepto que ya tiene años y que por su aplicación a diferentes realidades a lo largo del tiempo genera ahora confusión. Desde los ochenta ya se hablaba de las compañías y administraciones que apostaban por la informática para optimizar su rendimiento. El término “transformación digital” se extendió a principios del siglo XXI con la abrumadora irrupción de Internet en los hogares y en los espacios de trabajo. Los expertos urgían a las empresas a adaptar sus modelos de negocio y de funcionamiento interno a la red. Con mayor o menor lentitud, con más o menos éxito, prácticamente todas lo hicieron. Algunas todavía están en esas, y de ahí parte de la confusión que existe al utilizar

esta idea. La digitalización de la que se discute ahora, tan presente en los medios, con congresos y ferias que giran en torno a ella, en el eje de las decisiones de *startups* y multinacionales, ya tiene el salto a Internet como superado. Se trata del siguiente nivel.

La Comisión Europea elabora cada año su [Marcador de Transformación Digital](#). En el de 2017 constata que esta nueva ola de cambios supone un “desafío” para las empresas. El informe incluye una encuesta en la que se preguntó a compañías de toda la Unión en tres sectores teóricamente punteros: sanitario-farmacéutico, automovilístico y de ingeniería mecánica. La implantación de las siete innovaciones consideradas clave por la CE (móvil, nube, redes sociales, robótica, Internet de las cosas, análisis de datos y ciberseguridad) no superaba el 26% de los encuestados en ningún caso.

El documento también señala que quienes adoptan estas tecnologías tienden a mejorar sus resultados. El 64% de los encuestados hace un balance positivo del uso de innovaciones digitales, mientras que más de la mitad confirma un aumento en la facturación y un 14% tiene un incremento en la productividad por encima del 20%. El informe subraya que las grandes empresas son más proclives a llevar a cabo estos cambios. “Hay que hacerlo sí o sí. Este partido hay que jugarlo. No es una opción”, sentencia Javier Casado, responsable del área digital de Everis, multinacional española de consultoría especializada en tecnología.

“Está siendo complicado porque supone un cambio cultural y no entendemos que el *tsunami* nos afecta a todos”, valora Silvia Leal. La apuesta por la “innovación y la tecnología disruptiva” es considerada una prioridad estratégica por menos del 20% de las PYMES según el informe

**“Hay que hacerlo sí o sí.  
Este partido hay que  
jugarlo. No es una  
opción”**

*Perspectivas de la pequeña empresa en España*, elaborado por KPMG en colaboración con la CEOE y presentado a mediados de junio. “Para una empresa de menor tamaño llevar a cabo estos cambios ha sido más complicado, sobre todo durante la crisis. Tenían que centrarse en la supervivencia”, certifica Casado.

## El cliente siempre tiene la razón

Sea cual sea el tamaño de la empresa, la transformación tiene siempre que tener un motivo, un planteamiento estratégico. “Tienes que tener claro para qué vas a cambiar”, opina David Shing, profeta digital del gigante AOL, entrevistado en Madrid durante el congreso [Digital Enterprise Show](#), una de las ferias más importantes del panorama nacional sobre digitalización. “Lo primero que tienes que hacer es escuchar a tus clientes, o a los que quieres que sean tus clientes. Ver cómo se comportan con tu marca y cómo puedes mejorar tu relación con ellos a través de la tecnología”. “La tendencia ahora mismo es esa, no mirar al interior, a los procesos de la compañía, sino a las personas que al final son tus jefes, que son los consumidores”, certifica Javier Casado, que señala que los datos son una de las herramientas más importantes para llevar a cabo esta tarea. La encuesta de la Comisión Europea abunda en esta teoría: más de un 40% de las empresas preguntadas apunta a la mejora de la experiencia y la relación con sus clientes como motivo de su digitalización, el más importante junto con el aumento de la competitividad.

Con los consumidores en mente surgen varias referencias de trabajo bien hecho. “Es maravilloso ver cómo utilizan los datos empresas como [Spotify o Netflix](#)”, afirma Gemma Muñoz, CEO de El Arte de Medir, empresa de ciencia de datos que trabaja con grupos como Inditex, Telefónica o Santander en la gestión de sus datos y en su aplicación a planes y estrategias concretas. La plataforma musical elabora sugerencias y listas de reproducción personalizadas para cada usuario, y también utiliza la visualización de datos para que cada persona pueda ver lo que ha ido escuchando durante el año. De un modo similar, Netflix ofrece contenidos a cada cliente en función de lo que ha visto o le ha interesado previamente, lo que le permite presumir de un valor añadido que no otorgan otros rivales en el sector de los canales de televisión por *streaming*.

**“Es maravilloso ver cómo utilizan los datos empresas como Spotify o Netflix”**

“Es verdad que las empresas nacidas en los últimos tiempos y que tienen lo digital en su ADN gozan de una ventaja competitiva en este escenario”, manifiesta Muñoz, que ha gestionado proyectos de transformación digital en compañías jóvenes y tradicionales en un mismo sector, como Yoigo y

Telefónica. Una *startup* surgida de la propia tecnología ya está transformada, ya ha elegido a sus empleados con una cultura laboral determinada y no tiene que emprender grandes procesos de cambio, simplemente seguir actualizada. “Para entrar en esto no basta con medir unos datos y hacer experimentos basados en ello. Debe ser un puntal al que se destine una parte importante de los recursos. Y

hace falta cambiar la mentalidad, que la tecnología esté en el centro de las decisiones, de la idea de la empresa y no solo a nivel ejecutivo, sino empapando a los trabajadores”, recomienda David Shing.

## Datos y algo más

Eso no quiere decir que las firmas con más años de vida vayan a perder la batalla. El Arte de Medir analiza los datos de empresas como Conforama (con medio siglo de historia), Zara (fundada en 1974) o Ikea (nacida hace más de 70 años), negocios tradicionales que se han sabido transformar con el tiempo. “Nuestra idea es que desayunen con datos”, resume Gemma Muñoz, que subraya que elabora informes semanales con la información recogida principalmente sobre el comportamiento de los usuarios de las webs de cada grupo: “Hacemos documentos para cada departamento, aconsejamos estrategias, mejoramos la interfaz de la web para que cada cliente tenga a mano lo que busca y cruzamos todos los datos cuantitativos y cualitativos para aumentar la satisfacción y potenciar las ventas”. Con Ikea se fijan en el nivel de identificación de su cliente a través de las redes sociales. En el caso de Conforama observaron que dos muebles que pertenecían a espacios tan distintos como un salón y un cuarto de baño se vendían muy bien juntos, así que decidieron juntarlos también en las tiendas físicas.

“Los datos sirven también para ver si una campaña ha tenido éxito”, profundiza Muñoz, “es lo que conocemos como *scoring*, vemos el recorrido que ha seguido un cliente hasta comprar un producto, y si no lo compra también tratamos de ver qué ha fallado. Le seguimos a través de varios canales: puede haber visto un anuncio o un tuit, haberse encontrado después una promoción en redes sociales u otra publicidad en Youtube, y tras ello haber decidido acceder a la web, ver varios productos y comprar alguno”. Así comprueban si determinados anuncios o campañas en redes sociales funcionan, una estrategia que sirve para comercios de cualquier tamaño y de gran variedad de sectores.

La transformación digital no solo se hace con datos. El Grupo CPS nació hace más de 30 años realizando instalaciones eléctricas en ferrocarriles. “Lo que comenzó como una empresa de ejecución de obra se ha ido convirtiendo en una compañía de integración de soluciones tecnológicas”, valora su presidente y fundador, Cándido Comino. Hoy su negocio abarca las comunicaciones entre aeropuertos y aviones, los paneles de información de las carreteras, sistemas de mando y control para comunicación militar y desarrollo de tecnologías como el wifi o la conducción automática para ferrocarriles. Un camino de transformaciones y apuesta por el valor añadido ante cada momento de crisis, el último a principios de esta década, cuando decidieron ponerse a fabricar su propio dron, un vehículo de tecnología punta que se comercializa con usos militares no agresivos: “Tiene 12 horas de autonomía y vuela a más de 100 kilómetros por hora. Está equipado con cámaras para misiones de reconocimiento, tiene vuelo autónomo y un sistema de aterrizaje propio. Se utiliza en misiones de paz, salvamento marítimo, búsqueda de bancos de pesca, tareas forestales”, desarrolla Comino. En 1988 eran 60 personas y hoy son más de 800.

## Un cambio de cultura

Estos cambios se tienen que ver reflejados en la cultura de la empresa y en la mentalidad de los trabajadores. "Por supuesto implican una reorganización de las áreas, del personal y del espacio de trabajo", cuenta Javier Casado de Everis. Las tres premisas se cumplen en el caso del Grupo CPS. La estructura del conglomerado se compone de varias empresas, cada una dedicada a un sector (tráfico, trenes, aeronáutico, militar). Cada salto hacia un nuevo mercado o con la intención de ampliar la cartera de servicios en sectores donde ya tenían presencia ha venido precedido de la incorporación de ingenieros y personal altamente cualificado. "Para el proyecto de los vehículos no tripulados contratamos a 25 ingenieros especializados. Eran momentos de crisis, que suelen ser buenos escenarios para captar talento", relata Comino. Su estrategia coincide con la de las compañías encuestadas por la Comisión Europea: un 54% de ellas ha mantenido o incrementado su número de trabajadores con la digitalización, incluso en sectores tan dados a la automatización como el de los automóviles o el de la ingeniería mecánica. El Grupo CPS se ha trasladado por completo a unas modernas instalaciones en TecnoGetafe, un parque tecnológico al sur de Madrid donde diseñan y también fabrican sus productos.



GETTY

El conglomerado que dirige Comino también ha realizado una importante inversión en formar a sus trabajadores para adaptar sus conocimientos a los nuevos escenarios. Casi un 60% de las empresas encuestadas por la Comisión Europea que aseguran haber llevado a cabo un proceso de digitalización afirman haber destinado parte de su presupuesto a aumentar las competencias de sus empleados.

El estudio de la Comisión trata además de cifrar el auge de una posición clave en este sentido, la del CDO (*Chief Digital Officer* o *Chief Data Officer*, el encargado del área digital de las compañías). Está presente en un 12% de las empresas encuestadas, un porcentaje que crece hasta el 16 en el caso del sector automovilístico y hasta el 19 en las 2.500 firmas con mayor cotización en bolsa a nivel mundial. El banco Santander fundó este mismo año una nueva división, Santander Digital, con el objetivo de potenciar su desarrollo en este campo. Aquello supuso un importante movimiento interno de los trabajadores y la firma

de nuevos contratos con profesionales procedentes del mundo de la tecnología. Esta división informa de sus avances directamente a la presidenta del grupo. A finales de junio el grupo financiero ha designado a una [nueva encargada de liderar el proyecto](#), Lindsey Argalas, que viene de la compañía de *software* Intuit, con sede en Silicon Valley. El cargo, con varias denominaciones, está también presente en Telefónica, BBVA o Iberdrola.

En el sector bancario no hay ni una compañía de un tamaño respetable que no esté atenta a una tecnología que promete marcar su futuro: el *blockchain*. "Ese es el último paso de la digitalización: estar alerta a todo lo que venga", proclama David Shing. Como oráculo digital, Shing identifica las tendencias actuales y futuras. "El análisis de datos, por un lado, y el vídeo, por otro, dominan la forma en la que las compañías se relacionan con las personas. Veremos vídeos de todos los formatos, largos, cortos, en realidad virtual, interactivos", vaticina. "No viviremos lo que ha sucedido con los teléfonos inteligentes. No habrá una herramienta que por sí sola suponga una revolución. Son varios elementos más pequeños. En el futuro todo tenderá a integrarse, ese es el siguiente paso. Que aparezca algo que conecte todos los servicios posibles en torno a mí. Esa es la próxima gran cosa. Yo".

---

 **ARCHIVADO EN:**

[Big data](#) · [Digitalización empresarial](#) · [Análítica datos](#) · [Transformación digital](#) · [Bases datos](#)  
· [Tecnologías información](#) · [Computación](#) · [Tecnología digital](#) · [Informática](#) · [Empresas](#) · [Industria](#)