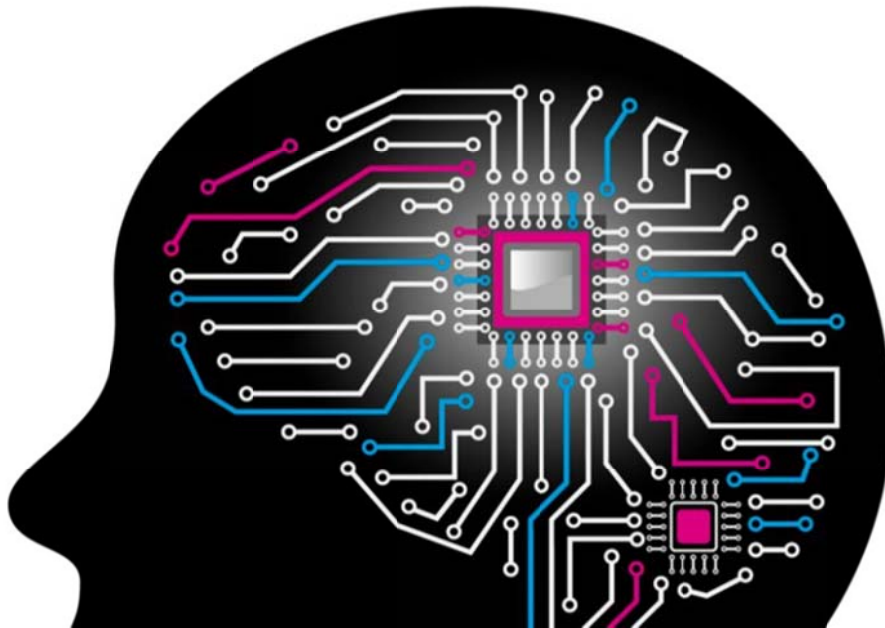


Los requisitos de la transformación digital (II): Cliente y cultura digital



Es un mantra de las consultoras desde hace tiempo. Si una compañía quiere triunfar en el mundo digital debe poner al cliente en el centro de su negocio. Y, como el cliente ha cambiado, las empresas deben cambiar también la forma de relacionarse con ellos. "Nuestra forma de afrontar el reto de la transformación digital que experimenta nuestro sector es adelantarnos a las necesidades de nuestros clientes", asegura Ignacio Valeros, *manager* de Experiencia de Usuario de Iberia.

El dato

Treinta de las compañías del Ibex 35 que cuenta con un perfil en Facebook, según un estudio de **Medialuna**. Todas tienen presencia en LinkedIn y 31 utilizan activamente Twitter.

Según resalta Salvador Aragón, director general de innovación de Executive Education de IE Business School, el cliente se caracteriza por haber digitalizado tres aspectos de su vida: la forma de comunicarse -el mejor ejemplo es WhatsApp-, la forma de relacionarse -Facebook- y su identidad -en el ámbito digital, viene definida por

LinkedIn-. "Esto hace que el cliente digital se relacione, tome decisiones, compre y aprenda de una forma muy distinta al cliente analógico", dice Aragón.

La apuesta de las compañías por las redes sociales es un claro ejemplo de ello. Las empresas se han dado cuenta de que no pueden dar la espalda a estas plataformas porque es allí donde están los clientes, o al menos una buena parte de ellos. Por ejemplo, en Iberia reconocen que muchos de sus pasajeros frecuentes usan Twitter como medio natural para conectar con la compañía mientras están de viaje.

En España sólo cuatro compañías del Ibex 35 (ACS, Acerinox, OHL y Grifols) permanecen ajenas a Twitter. Según un reciente estudio de Medialuna, 30 de ellas están en presentes en Facebook y todas, sin excepción, cuentan con un perfil en LinkedIn.

Además de la información corporativa, hay firmas que utilizan las redes sociales como un nuevo canal de atención al cliente y que crean perfiles específicos que les ayudan a mejorar su imagen de marca. Por ejemplo, Repsol da cobertura a su patrocinio en motociclismo y a la Guía Repsol.

"Nuestras acciones en redes sociales nos permiten conocer mejor al cliente, al que premiamos por su fidelidad a través de ofertas o bonos de descuento. Las redes sociales son un canal de comunicación bidireccional: atendemos a nuestros clientes y ellos, que son los mejores auditores de calidad, nos hacen llegar sus sugerencias", apunta Valeros.

El empleo masivo del móvil es otro de los elementos que está cambiando los hábitos de los clientes del siglo XXI. Por ejemplo, los *retailers* asisten a una migración vertiginosa de las compras online al entorno móvil. Así, en Mango aseguran que durante el año pasado los dispositivos móviles (*smartphones* y tabletas) supusieron más de un 30% de la facturación de la compañía en Internet, canal que ya supone el 9,1% de la facturación total. En el sector financiero, igualmente, el 15% de las ventas del Santander se hacen en canales digitales.

El empleado también se reinventa

Uno de los principales retos con los que se encuentra cualquier proceso de transformación digital es el diseño de un programa interno de gestión del cambio. Las empresas no deben infravalorar la importancia de los factores culturales dentro de este cambio y la resistencia que se pueden encontrar en toda la organización.

El cambio obliga a aplanar las organizaciones e integrar personas más jóvenes

En su libro *La gran oportunidad*, José de la Peña y Mosiri Cabezas recomiendan contar con líderes con ideas nuevas, generalmente de generaciones más jóvenes, acompañados de la experiencia de líderes anteriores. "El cambio obliga a aplanar las organizaciones, a hacerlas más horizontales, a disminuir o eliminar la jerarquía", explican.

En su opinión, en torno a un 10-20% de la organización muestra una baja o nula disposición al cambio, y pueden hacer descarrilar cualquier proyecto. "La labor de un buen líder es identificar estos frenos y poner en marcha iniciativas para neutralizarlo".

Los *millennials* suponen para la empresa la oportunidad de introducir nuevos modelos mentales en la relación con lo digital. "Son una generación única: nativos digitales, expertos en el uso de la tecnología, con fuertes valores, con ganas de colaborar y compartir en lugar de poseer, altamente sociales, que creen más en sus iguales que en los mensajes institucionales y corporativos. Son un desafío para cualquier empresa. Y no solo a nivel comercial, sino también a nivel de recursos humanos", apunta Jaime Bisbal, director del Executive Master en Digital Business de Esade.

Los 'millennials' introducen en la empresa nuevos modelos mentales en relación con lo digital

Además, como apunta José Luis Sancho, director de Accenture Digital, los trabajadores "analógicos" se ven en la necesidad de "actualizar" sus conocimientos.

El camino hacia lo digital requiere nuevas formas de trabajo. Eduardo Navarro, director comercial digital de Telefónica, reconoce que la adaptación está siendo "compleja" por tratarse de una organización grande, pero asegura que "está arrojando muy buenos resultados". "Estamos siendo capaces de desarrollar nuevos productos en un tiempo récord que no son habituales en empresas del tamaño de Telefónica. De hecho, en muchos de estos procesos de innovación estamos implementando metodologías más propias de *start ups*", asegura.

La digitalización tiene también incidencia en el mundo físico. Dentro de unos años, muchas empresas parecerán *start ups*, al menos en apariencia. El entorno físico tiene un impacto en los costes, pero también en la productividad y la motivación de los trabajadores, en especial de los más jóvenes. Vodafone, Rabobank y Deloitte son sólo algunos ejemplos de cómo las oficinas creativas no son propiedad exclusiva de Silicon Valley. El teletrabajo, los espacios abiertos y flexibles, los rincones de ideas se extienden entre compañías de todos los sectores, como estrategia de captación y retención de talento joven.

<http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2015/10/20/5621455dca47412b0e8b45d7.html>