

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING DIGITAL

Daniel Palacio Muñoz

EJE 3

Pongamos en práctica



Introducción	3
¿Qué es la empresa 2.0?	4
Elementos de la empresa 2.0	5
Los nuevos retos del mundo digital	7
Modelo de cambio	8
Implementación del proceso de transformación digital	9
Dirección estratégica como un modelo hacia el cambio	11
Puntos de acción en el marco del empoderamiento para el cambio organizacional digital	12
Procesos de autogestión	12
Procesos de negociación con proveedores	12
Procesos comerciales	13
Procesos financieros	13
Procesos de análisis y segmentación	14
Procesos de mercadeo	14
Procesos de fidelización	14
Estrategias y métodos para resolver conflictos	15
Conclusiones	19
Bibliografía	21

¿Cómo desarrollar el proceso de transformación y adaptación de la organización a la economía digital?

El siglo XXI es en sí mismo un siglo de transformaciones y adaptaciones de los entornos tradicionales, modelos de negocio y procesos de administración. La economía digital llega para generar un constante cambio en la forma como las organizaciones actuaron durante años, para darle a los consumidores un mayor empoderamiento a la hora de interactuar con los servicios y productos que tradicionalmente se ofrecen.

Para empezar este proceso de cambio, es necesario entender los procesos que deben ser revisados y el impacto que una redefinición de los mismos puede tener en los escenarios corporativos, institucionales y comerciales.

El primer gran paso para la digitalización de una empresa inicia con el cambio de la visión y la misión tradicional orientadas más a potencializar el desarrollo de la empresa optando por cambios significativos. Para esto, la cúpula directiva debe estar orientada a digitalizar en lo que más se pueda la experiencia del cliente, aun cuando esto signifique incrementar costos en un inicio; a largo plazo debe verse como un renacimiento en un mundo más exigente, inmediato, competido y multicanal.

La visión que se le quiera imprimir a la marca debe verse reflejada en un *modus operandi* concreto de acuerdo con la realidad digital de los usuarios, proceso de servicio al cliente, atención, ventas y soporte, entre otros, tendrán que ser revisados para identificar las acciones con las cuales se pueden aplicar tácticas y metodologías que muestren soluciones diferentes a los diversos problemas actuales.

A continuación estudiaremos los pasos para generar la **empresa 2.0** desde su adaptación y sostenimiento en el tiempo.



Empresa 2.0

Se define como la empresa que incorpora acciones digitales en los procesos core y de esta manera define su estructura de negocio basada en el escenario digital.

¿Qué es la empresa 2.0?



El concepto web 2.0 nace en la primera década del 2000, posterior al auge de las empresas que vieron cómo sus modelos de negocio no prosperaron, que generó la conocida burbuja de las .com.

De esta manera, la segunda era de la web presentó negocios menos arriesgados con una cimentación en lo real, más aterrizada, para desarrollar modelos de negocio. Las empresas digitales que empezaron a surgir en estos años se centraron más en la automatización de sus procesos para generar una experiencia diferencial para el cliente.

Elementos de la empresa 2.0

1. Relaciones externas

Una marca en el siglo XXI no solo debe preocuparse por su imagen corporativa ante los medios tradicionales, hoy en día la actividad en las plataformas digitales es un factor clave de éxito para el reconocimiento.

Sitio web: debe cumplir con los estándares de usabilidad y de indexación según W3C quien es el ente internacional que regula la actividad en la web.

Redes sociales: es necesario que la presencia de la marca en la web social se caracterice por estar en permanente contacto con los clientes. No se trata de estar en todas las plataformas, sino mantener una frecuencia de publicación de contenidos de valor que generen la relevancia de la marca.

2. Productividad

La empresa debe diseñar el plan de productividad digital, dentro del cual se debe contemplar el proceso de transformación de las herramientas que utilizará para la gestión documental y los procesos de comunicaciones corporativas e información. Para definir esta estructura la compañía debe delimitar:

a. Rol del área de mercadeo digital: debe ser una extensión diferente al área de mercadeo tradicional ya que, por el dinamismo y actividad de los roles y cargos en esta área, sus funciones son complementarias y diversas.

b. Rol del área de comunicaciones: la productividad de esta área debe enfocarse en potencializar las acciones digitales de la marca hacia los medios, líderes de opinión y escenarios donde se pueda potencializar el día a día de la empresa.

3. Integración de sistemas

Cada compañía dispone de múltiples sistemas, que permiten gestionar las acciones y procesos con los cuales la operación se desarrolla. La empresa 2.0 también debe encontrar la manera en que estos sistemas migren a las plataformas web para que puedan ser accesibles desde otros dispositivos, con el fin de permitir la integración de aplicativos digitales en favor de los clientes, para agilizar los procesos tradicionales.

Los bancos, las aerolíneas y los operadores móviles llevan la delantera en este aspecto, han implementado aplicaciones y web de autogestión

para que los clientes, por medio de sus dispositivos, puedan realizar sus trámites como si estuvieran en una oficina presencial.

4. Relaciones internas

La transformación digital también tiene un punto de inflexión en cómo la organización apunta con optimización de procesos, desarrollos tecnológicos y entregables digitales hacia una experiencia digital. Por ejemplo, un área de facturación debería proveer el escenario de facturación digital para los clientes, un *call center* debe migrar a un centro de contacto digital, las áreas de ventas deberían empezar a desarrollar el e-commerce como su primer canal de penetración comercial.

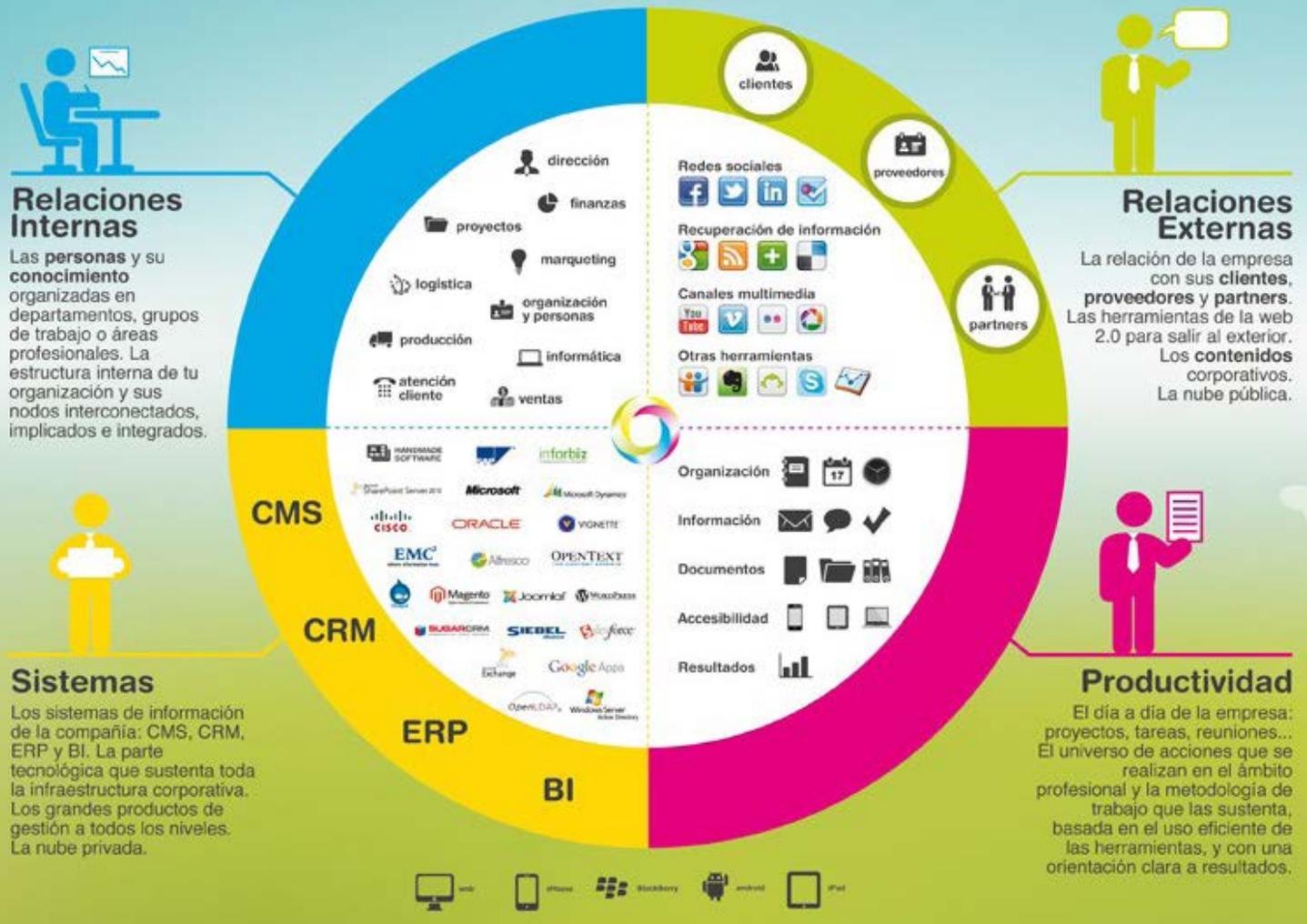


Figura 1. La empresa 2.0
Fuente: <https://bit.ly/2tA12ID>

Los nuevos retos del mundo digital



Reflexionemos

¿Cómo desarrollar el empoderamiento para el cambio organizacional y establecer la dirección estratégica como un modelo hacia el cambio?

Pensar en digital es pensar en cómo hago las cosas más fáciles para los clientes y cómo puedo generarle valor a la compañía. Estas premisas aparentemente sencillas, no son fáciles de ejecutar ya que rompen con los paradigmas tradicionales —los famosos: “Siempre se ha hecho así”, “Sabemos que así funciona”—, romperlos es un reto mayor para el gerente de mercadeo digital. Por esto, lo primero que debemos entender es cuál es el perfil de este gerente y los roles que debe asumir para potenciar el empoderamiento.



Lectura recomendada

Lo invito a leer:

El problema de la productividad según Drucker

Rafael Echeverría



Instrucción

Posteriormente, deberá realizar el control de lectura y compartir su análisis con sus compañeros.

El rol del gerente de mercadeo digital no es nuevo, desde hace algunos años compañías que empezaron su conquista de la web vieron la necesidad de incorporar este perfil, que se enfoca en diseñar estrategias interdisciplinarias según los objetivos del negocio.



Video

Lo invitamos a observar el video con las estadísticas de e-commerce en nuestro país.

5 competencias del gerente de mercadeo digital

https://www.youtube.com/watch?v=6nk_dLJQ0zg

Modelo de cambio

Ya hemos visto las principales competencias que debe tener el líder del equipo que transformará digitalmente la organización; ahora bien, llevar la ejecución depende de los escenarios que se creen para realizar el paso a paso. Entre estos escenarios destacamos:

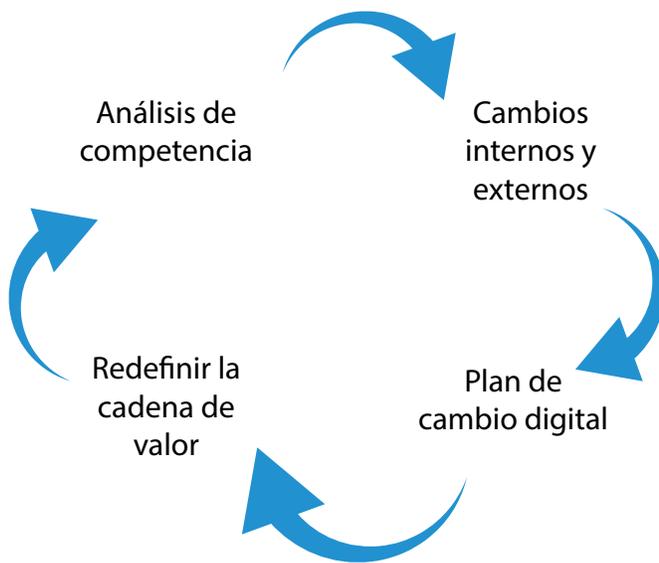


Figura 2. Modelo de cambio
Fuente: propia

- 1. Análisis de competencia:** utilizando la metodología de análisis DOFA, el equipo digital podrá evidenciar cuáles son los retos que debe afrontar en el proceso de cambio y digitalización. Compararse con los competidores de la industria y los líderes de otras, le permitirá a la organización analizar las mejores prácticas de acuerdo con sus necesidades.
- 2. Cambios internos y externos:** ya vimos la metodología del *business Canvas*, esta misma puede aplicarse para decantar las acciones que

nos llevarán a obtener los resultados de cambio necesarios tanto de cara a la organización como de cara al mercado. Estos cambios pueden traducirse en procesos, implementaciones, lanzamientos de productos y cambio de servicios que se obtuvieron del análisis DOFA; en este escenario se hará énfasis en cómo se van a ejecutar.

- 3. Plan de cambio digital:** una vez se han identificado los aspectos en los cuáles la marca debe hacer un esfuerzo para transformar las tareas en acciones digitales, se debe desarrollar el plan de cambio por fases. La optimización es un camino que requiere detalle y previsión, no se puede dejar nada al azar. Es por esto que trazar una hoja de ruta con un plan por fases hará más sencillo el camino a la transformación.

- 4. Redefinir la cadena de valor:** en ingeniería de procesos, la cadena de valor para una empresa es el escenario donde se identifican las acciones del negocio desde su inicio hasta el impacto en los clientes. Una redefinición basada en lo digital permitirá anticiparse a las necesidades del cliente mediante nuevas ideas y procesos digitales que faciliten y agilicen la experiencia.

Estos pasos no se realizan por mera moda, es necesario enfocarlos dentro del modelo de negocio para buscar la efectividad del mismo y el aumento de la productividad.

ESTRATEGIA TRANSFORMACIÓN DIGITAL & EVOLUCIÓN SOCIAL



Figura 3. Plan estratégico de transformación digital
Fuente: <https://bit.ly/2Kr3zLN>

Implementación del proceso de transformación digital

Todo proceso corporativo tiene una razón de ser en la organización, las organizaciones del siglo XXI han visto la necesidad de planear un crecimiento sostenible, en el que el mundo digital es un escenario que permite optimizar los recursos y aumentar los beneficios.

”

Más de la mitad de los directivos encuestados (57 %) prevé aumentar las inversiones en 2018.

- En cifras, el 63 % señalan a las herramientas tecnológicas como su primer objetivo de inversión en los próximos 12 meses.

- Su segunda prioridad, con el 42% de las respuestas, es la inversión en formación y contratación de los profesionales mejor cualificados.
- En tercer lugar, 4 de cada 10 empresarios apuntan la internacionalización y la inversión en I+D, como los principales destinos de inversión en 2018 (edicom, 2018).

Analicemos los procesos de cara al negocio en los cuales impacta la transformación digital.



Figura 4. Beneficios de la transformación digital
Fuente: <https://bit.ly/2tILgKZ>

Dirección estratégica
como un modelo hacia
el cambio



Puntos de acción en el marco del empoderamiento para el cambio organizacional digital

Procesos de autogestión

Las compañías diariamente atienden a sus clientes ya sea por un motivo negativo o para ampliar la gama de servicios. Es normal encontrar que para las empresas el área de servicio al cliente se ocupe tan solo de solicitudes para resolución de problemas. Pero, ¿qué pasaría si el área se enfocara en proveer soluciones? La transformación de las áreas que dan soporte a los clientes está en automatizar aquellas acciones que demandan más dedicación y tiempo de los asesores. Así, en un banco ya no suministran el saldo sino por los medios alternos y *online*, en los operadores móviles el pago de las facturas se hace de forma digital, las aerolíneas envían el pase de abordar por correo electrónico.

Los servicios de autogestión están comprometiendo a las empresas con un cambio de cara al cliente, este compromiso no es transitorio, sino que se constituye en la base para automatizar cuanto más se puedan los procesos centrados en el cliente.

Procesos de negociación con proveedores

Otro de los puntos importantes que conciernen a la gestión corporativa es el de acceso al portafolio de proveedores y la generación de demanda efectiva. En muchas compañías, las áreas de compras utilizan el modelo de licitación y subasta para seleccionar un proveedor, para un servicio determinado. Sin embargo, aunque el proceso requiera un análisis cuidadoso, puede resultar un poco lento. Hoy en día, es factible tener las negociaciones y propuestas de terceros en plataformas de gestión digital, que permiten optimizar los costos de las propuestas, realizar contra propuestas y negociaciones detalladas, así como el seguimiento a los procesos contractuales.

Figura 5.
Fuente: Shutterstock/1058742764



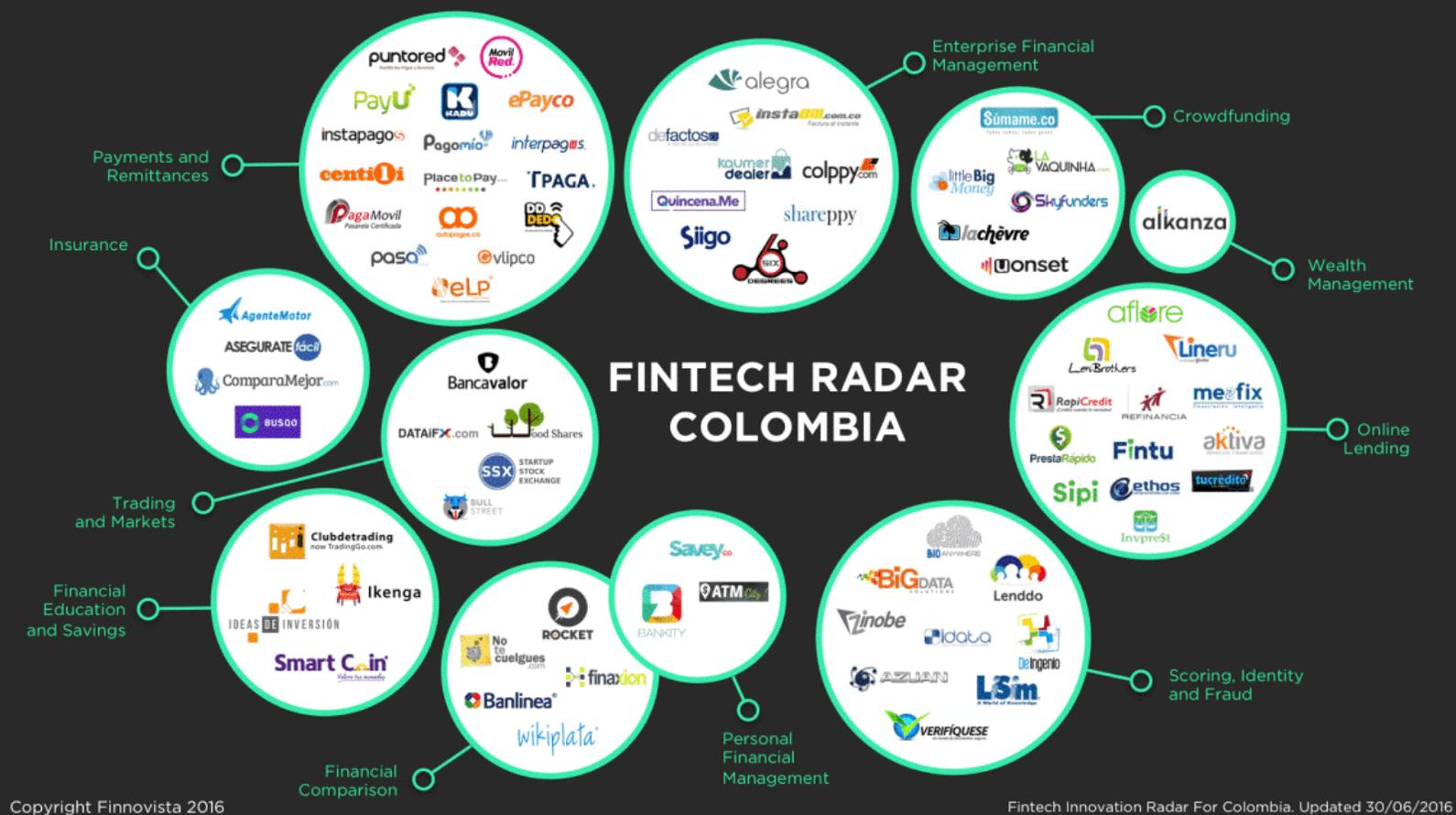
Procesos comerciales

Dinamizar la forma como se desarrolla la actividad comercial, permitirá incorporar nuevas formas de abarcar el mercado. Las estrategias de mercadeo relacional digital, *small data*, *big data* y la interpretación de comportamientos son el paso para iniciar nuevos procesos comerciales diferentes a las técnicas tradicionales.

Procesos financieros

Las herramientas de automatización son el camino para agilizar los trámites financieros de las empresas, es así como con plataformas que permiten integrar acciones desde la web con los ERP corporativos, la aprobación de presupuestos, las conciliaciones de pagos, las proyecciones y demás se accionarán de forma remota. Los bancos digitales y las empresas del círculo *fintech* son un gran ejemplo de esto, aprovechan los mecanismos digitales para potencializar las acciones financieras.

A continuación, les compartimos ejemplos de empresas que están haciendo este tipo de transformación e innovación en nuestro país.



Copyright Finnovista 2016

Fintech Innovation Radar For Colombia. Updated 30/06/2016

Figura 6. Radar *fintech* en Colombia
Fuente: <https://bit.ly/2MufqsO>

Procesos de análisis y segmentación

La utilización de herramientas de *big data* para cruzar información del conocimiento del cliente no solo orientarán a la empresa a encontrar nuevos nichos de mercado, sino que también estructurarán un nuevo modelo de contacto de los clientes.

La microsegmentación es el siguiente paso para modelar un escenario de conocimiento del cliente, donde el perfilamiento, la geolocalización, el consumo de medios y los contenidos digitales serán las nuevas variables más allá del sexo, la edad y la ubicación geográfica. Las variables tradicionales nutrirán estos nuevos escenarios y permitirán un incremento de efectividad en la consecución de prospectos.

Las herramientas de *big data* son las que más han proliferado en la era digital. Les compartimos su escenario y el de las plataformas con las cuáles las empresas están trabajando actualmente.



Visitar página

Para ver el detalle completo ingresar en este enlace:

Big data landscape 2017

<https://bit.ly/2wEwN5n>

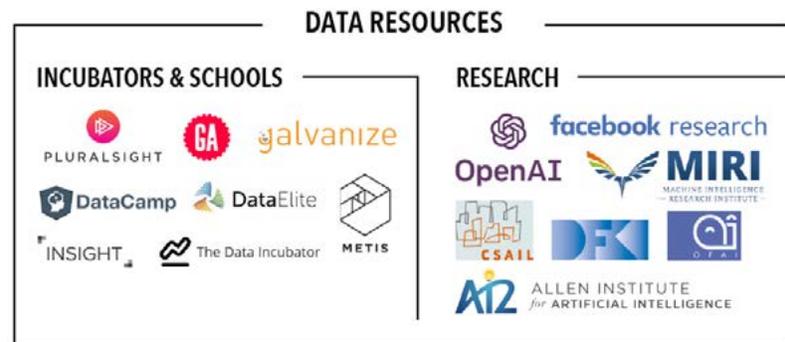


Figura 7. *Big data landscape*
Fuente: <https://bit.ly/2wEwN5n>

Procesos de mercadeo

La incorporación del mercadeo digital como pilar de la transformación es un proceso transversal que potencializa las acciones de los diferentes frentes de las empresas. Si en el pasado saber de mercadeo sumaba a la hora de evaluar las competencias de los gerentes y directivos, hoy en día se ha constituido en un saber estructural que empodera la gestión del rol a cargo y permite la toma de decisiones.

Analizar las audiencias y el comportamiento de los usuarios en el mix de medios digitales, el alcance de las estrategias y los nuevos canales donde se diversificará la comunicación digital abren una perspectiva más amplia al gerente de una organización.

Procesos de fidelización

Ahondar en la satisfacción de los clientes es una necesidad en la que las empresas han dedicado tiempo y dinero. Sin embargo, los famosos programas de puntos, redención, millas y demás ya han agotado su ciclo. La fidelidad de los clientes debe tratarse más que con premios con experiencias. Es de esta manera en la que empresas digitales ya han abordado dife-

rentes tópicos y tácticas para la creación de nuevos esquemas de fidelidad que impacten a los segmentos de clientes.

 **Video**

Lo invitamos a observar la videocápsula con un caso de éxito de plan de fidelización digital.

Jacobs programa de fidelidad

<https://www.youtube.com/watch?v=BHF366WMaAY>

 **Instrucción**

Por otra parte, hemos preparado una animación que reforzará lo visto sobre este tema:

Procesos digitales

<https://vimeo.com/277132180>

Estrategias y métodos para resolver conflictos

La dinámica en las organizaciones en torno a la consecución de objetivos es bastante competitiva. Los equipos deben mostrar un alto rendimiento y efectividad en los resultados en torno al negocio y demostrar el valor que generan a la empresa. Esto se traduce en presión por parte de los líderes de equipos quienes son los directamente responsables de la ejecución. Esta situación genera una coyuntura de alto grado de competitividad entre las personas y a su vez situaciones de generación de conflictos laborales e interpersonales.

El gerente del nuevo mundo digital no puede ser ajeno a esta situación y debe desarrollar las competencias de gestión de equipo para mantener el foco en el desarrollo y operación del negocio. Monroe Consulting Group tiene uno de los métodos más efectivos a la hora de resolver conflictos laborales en equipos de trabajo.

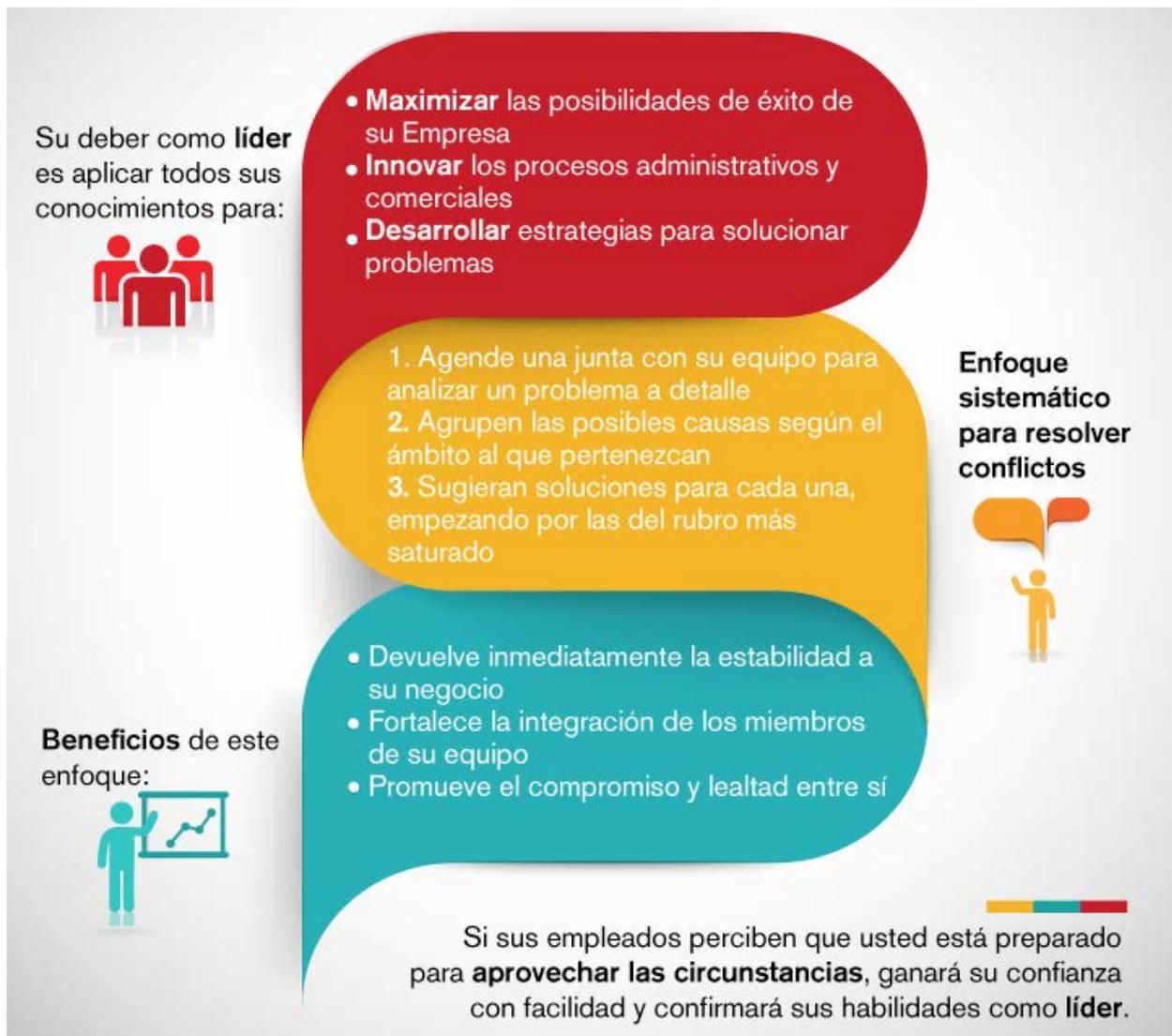


Figura 8. Resolución de conflictos
Fuente: <https://bit.ly/2KpjIVc>

La gestión de conflictos no solo se da entre las personas, también por las tareas realizadas entre los equipos. En muchas ocasiones, existe duplicidad de tareas en las empresas y cuando es hora de unificar resultados, acciones y estrategias, las áreas entran en disputas.

Las temáticas más comunes de conflictos entre áreas de trabajo son:

- 1. Rol y responsabilidad:** en ocasiones un área se encarga de una parte de un proceso que no es su responsabilidad porque así mejorarán los tiempos o la productividad. Ejemplo: el área de canal *online* de una empresa de telecomunicaciones tiene como rol principal vender dispositivos móviles vía web; sin embargo, se ha dado cuenta de que el proceso de despacho de los dispositivos y activación de las

líneas que dependen de otra área toma más tiempo del pactado, por lo que han designado a 3 personas del equipo a realizar esta labor.

- 2. Multigestión:** otra situación es que un área se encarga de múltiples tareas y retrasa los tiempos de ejecución debido a la sobrecarga de trabajo. Esto no solo afecta el desempeño del equipo, sino que hace lento el avance de procesos alternos y proyectos sujetos a la responsabilidad. Ejemplo: el área de mercadeo de una multinacional se encarga de producir el material promocional para las campañas comerciales; sin embargo, recibió una solicitud de recursos humanos para realizar un video recopilatorio de los logros del año para presentarlo en la fiesta de la empresa. El equipo se comprometió a las dos actividades y se retrasó en los tiempos de entrega pactados, debido a la sobrecarga de trabajo.

Muchas empresas tienen su propio modelo para resolver conflictos, esto en un escenario pragmático es bueno, pero desde la perspectiva de tener herramientas para gestionar y solucionar uno de estos *impases* en los equipos de trabajo, proponemos la siguiente matriz de trabajo que ayudará a llevar a una decisión entre las partes.

Problema
1. Identificar las causas
2. Conocer la situación actual
3. Documentar el detonante del conflicto
4. Identificar el impacto que tiene este conflicto
Personas
1. Identificar el comportamiento de las personas involucradas
2. Conocer el manejo y capacidad de negociación de los involucrados
3. Descubrir la habilidades y aspectos positivos de las personas en conflicto
Plan de acción
1. Identificar las alternativas para resolver el conflicto
2. Acordar con las partes los puntos de negociación y salida
3. Definir las prioridades, los roles y responsabilidades de los equipos
4. Fomentar el trabajo en equipo mediante ejemplos, <i>outdoors</i> y talleres que hagan reflexionar sobre la situación
5. Evaluación de la situación con los implicados y generación de retroalimentación de lo sucedido enfocando la visión en lo que se debe construir

Tabla 1.
Fuente: propia



Video

Para puntualizar este tema, les compartimos este video con la fábula del puente utilizada en talleres y capacitaciones de desarrollo de competencia gerenciales.

Resolución de conflictos

<https://www.youtube.com/watch?v=ZgaidCmzfHk>

La empresa internacional Making Business Matter nos ilustra 8 caminos para resolver los conflictos:

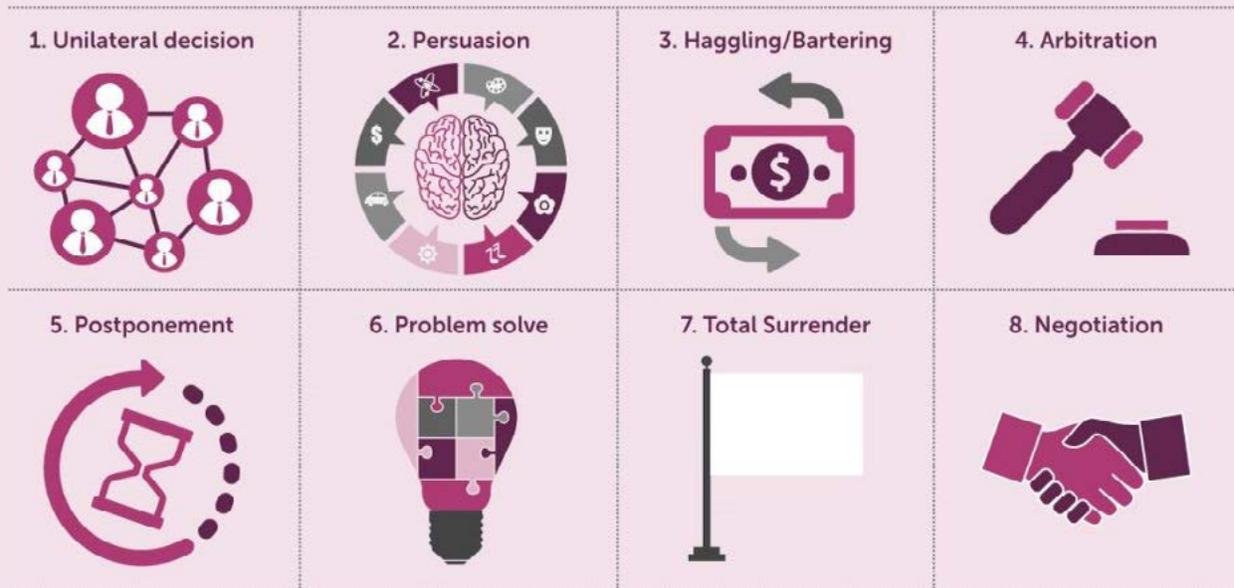


Figura 9. Métodos para resolver conflictos
Fuente: <https://bit.ly/2N4ltFW>

- 1. Decisión unilateral:** se basa en el liderazgo por parte del jefe de equipo quien direcciona el quehacer.
- 2. Persuasión:** Se orienta a convencer con argumentos a los miembros del equipo y entre ellos tomar una decisión mediante la comunicación asertiva.
- 3. Costo y beneficio:** se evalúan los argumentos de peso y se analiza los riesgos

y ganancias que puede generar una visión u otra en la toma de decisiones.

- 4. Arbitramiento:** se basa en la conciliación dando parte y participación a los miembros en conflicto por parte del líder y de esta manera homologar una visión.
- 5. Posponer:** se hace una pausa en el conflicto el cual será resuelto de forma posterior en otros escenarios y el líder centra el esfuerzo en la ejecución de los entregables y proyectos.
- 6. Brainstorm:** se constituye en un escenario donde el conflicto puede ser resuelto con ideas de terceros y de esta manera generar sentido de trabajo en equipo y unidad.
- 7. Rendición:** un método poco probable ya que no se debe alienar a ningún miembro en conflicto. Sin embargo, en ocasiones hay algún miembro que prefiere centrarse en el trabajo dejando acumular situaciones que en un futuro serán detonantes.
- 8. Negociación:** el mejor de todos los métodos, es incluyente, convincente, pero sobretodo muy profesional. En este escenario los involucrados son capaces de demostrar que su capacidad de aporte y de solución son la razón por la que hacen parte de un equipo.



Instrucción

Para reforzar su aprendizaje sobre este tema:

1. Revise el videorresumen: ¿Cómo resolver los conflictos?
2. Desarrolle la actividad de aprendizaje: caso simulado.

Conclusiones

1. La empresa digital es el resultado de la suma de múltiples acciones interdisciplinarias que llevan a una organización a descubrir el camino para integrar las tácticas y acciones del negocio hacia un nuevo modelo de gestión. No es solo tecnología, es la visión de cómo se afrontará el siglo digital que ya estamos viviendo y cómo enmarcar en el futuro la relación con los accionistas.
2. Desarrollar el modelo de cambio implica un conocimiento profundo de la organización, de tal manera que se puede discriminar cada acción de los procesos e identificar las oportunidades de transformación. En este punto el rol del gerente será la materialización de la visión digital de la compañía, para llevar al negocio a un escenario de nuevas audiencias y nuevas tendencias.

- 
3. Todo cambio genera una resistencia y conflictos, por tal razón el gerente digital debe desarrollar las habilidades propias del líder en la gestión y empoderamiento con la capacidad de llevar a sus equipos y miembros a resolver conflictos de la manera más profesional posible.

Bradberry, T. (2012). *Leadership 2.0*. TalentSmart

Echeverría, R. (2012). El problema de la productividad según Drucker. En *La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación* (pp. 47-50). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Grancia.

Edicom. (2018). La inversión en tecnología y la transformación digital, prioridades de las empresas españolas en 2018. Recuperado de https://www.edicomgroup.com/es_ES/news/11086-la-inversion-en-tecnologia-y-la-transformacion-digital-prioridades-de-las-empresas-espanolas-en-2018

Norton, D. (2016). *Digital context 2.0: seven lessons in business strategy, consumer behavior, and the internet of things*. BookBaby.