

# ¿Cómo de digital es tu compañía?

ENTREVISTA A...

**Almudena Román**

Directora General de ING DIRECT España

“Somos demasiado jóvenes para pensar que no vamos a vivir varias revoluciones tecnológicas”

Revoluciona tu empresa  
con la gamificación  
10 pasos para el éxito

**Tendencias**  
Movilidad como  
palanca de transformación

¿Cómo mejorar un  
programa para gestionar  
la experiencia de cliente?



- VISIÓN DIGITAL
- IMPLEMENTACIÓN DIGITAL
- VINCULACIÓN DIGITAL

**04**

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

## ¿Cómo de digital es tu compañía?

La economía digital está modificando la sociedad. Son muchos los patrones sociales que están cambiando y este hecho está obligando a las empresas a repensar numerosos aspectos de su negocio.

**06**

IMPLEMENTACIÓN DIGITAL

EXPERIENCIAS

ENTREVISTA A...

**Almudena Román**

Directora General  
ING DIRECT España

“Somos demasiado jóvenes para pensar que no vamos a vivir varias revoluciones tecnológicas”



**10**

IMPLEMENTACIÓN DIGITAL

TENDENCIAS

¿Cómo mejorar un programa para gestionar la experiencia de cliente?

**14**

VINCULACIÓN DIGITAL

TENDENCIAS

Revoluciona tu empresa con la gamificación

**16**

VINCULACIÓN DIGITAL

TENDENCIAS

Movilidad como palanca de transformación

**18**

LA OPINIÓN DEL EXPERTO

## Transformación Digital, a debate

III Encuentro de Directivos IT



**13**

VISIÓN DIGITAL  
NUEVOS MODELOS

No te pierdas lo último en la Red...



## La verdadera Transformación Digital

Por **Rafael López**,  
Director General  
de BABEL

Pásame tu ubicación, colaboremos en un documento compartido, tengamos una videoconferencia. Qué lejos quedan los tiempos en que no teníamos comunicaciones ni acceso a la información desde cualquier lugar. Nuestra vida cambia de prisa.

Las empresas también han cambiado. Han surgido nuevos negocios basados en el mundo digital, pero incluso compañías tradicionales han tenido que evolucionar con las nuevas tecnologías. Ahora bien, ¿han realizado el cambio completamente? Los primeros pasos han sido la utilización de nuevos canales y la automatización de procesos. Con esto se ha conseguido realizar de una manera más eficiente procesos que ya se llevaban a cabo antes de la era digital. Es un gran avance, pero queda pendiente una segunda transformación, más compleja y profunda: la reinención del negocio. Una metamorfosis que ha de considerar el impacto de la tecnología en el modo de entender la empresa. Es el cambio disruptivo que viene para quedarse.

Cada vez hay más compañías que operan sin necesidad de un escaparate físico, basadas en un muestrario virtual y en una red de distribución ágil para ofrecer al cliente lo que este necesita. Entonces, ¿qué tienen que hacer los cientos de miles de negocios tradicionales? Han de evolucionar, entender mejor al cliente, ofrecer un mejor producto, incorporar valor añadido.

Nuevos procesos se tienen que definir, pero no solo ajustándolos con las nuevas tecnologías. Hay que aplicar un cambio profundo porque todo es distinto: la atención al cliente, la selección del personal, la comunicación interna y externa, el desarrollo de productos y servicios, la formación del personal o la relación con terceros. Todo está cambiando y todo seguirá cambiando cada vez más rápido, hasta límites que ahora no somos capaces de imaginar.

Aquí está la verdadera Transformación Digital. Toca reinventarse aprovechando lo que ya se tiene –un negocio, unos clientes, un gran conocimiento– y aplicando las oportunidades

que nos ofrecen las tecnologías digitales. Solo se sobrevive viviendo en una evolución continua. En la era digital se desdibujan las fronteras entre los sectores, todos pueden contar con medios para conocer al cliente. Y si lo conozco, ¿por qué no ofrecerle lo que necesita?

Contamos con infinidad de datos, procedentes de fuentes internas o públicas, de redes sociales o de sensores que nos dan medidas de innumerables variables. Datos que viajan por sistemas de comunicación, que se almacenan y analizan en tiempo real. Todo deslocalizado y con inmediatez. De esto se trata cuando hablamos de omnicanalidad, redes sociales, movilidad, servicios en la nube, Internet de las Cosas o Big Data.

La Transformación Digital es un proceso de innovación permanente que acoge los cambios que se van produciendo en nuestro mundo para incorporarlos en nuestra empresa sabiendo que las cosas deben cambiar para que no cambie nada. Los procesos deben repensarse desde el comienzo, la relación con el cliente cambia continuamente, los productos y servicios tienen que ajustarse a nuevos gustos y necesidades. Quizás ya no es innovación y es tan solo adaptación al entorno.

¿Cómo conseguimos que nuestra organización esté dispuesta a este cambio permanente? Los protagonistas de la transformación son las personas y requieren una formación digital para aceptar el cambio que les lleva fuera de su zona de confort. La diferencia no está solo en cambiar a un nuevo momento digital sino en la capacidad que tenemos de ir adaptándonos continuamente porque el progreso no va a parar. La decisión es nuestra: avanzar o quedarnos fuera.

La clave no es solo nuestra capacidad para cambiar hoy, sino la de ser capaces de establecer mecanismos que nos permitan hacerlo todos los días. Solo siendo rápidos y flexibles podremos sobrevivir en la nueva era. El mañana debe ser nuestro hoy y el ayer ya no existe.

# ¿Cómo de digital es tu compañía?

*La economía digital, impulsada por el despliegue de tecnologías disruptivas y el aumento de la conectividad, está modificando la sociedad profundamente y de forma muy acelerada. Son muchos los patrones sociales que están cambiando y este hecho está obligando a las empresas a repensar numerosos aspectos de su negocio.*

Este proceso de cambio se ha acuñado bajo la denominación de Transformación Digital. Sin embargo, el uso de este término se ha generalizado hasta el punto de que resulta difícil determinar qué aspectos engloba.

Lo más frecuente es que la Transformación Digital se asocie al uso o adopción de nuevas tecnologías, como por ejemplo la movilidad, el Big Data o el Internet de las Cosas. No obstante, la Transformación Digital debe ser percibida como un gran cambio estratégico que afecta de forma integral a las compa-

ñías. Por supuesto que implica cambios en el ámbito de la tecnología, pero no todo cambio tecnológico apunta hacia una Transformación Digital.

De esta forma, la Transformación Digital es un proceso de redefinición empresarial que impacta de forma sustancial en la visión, la cultura, la operación y la organización de las compañías con el objetivo de aprovechar las oportunidades generadas por la economía digital.

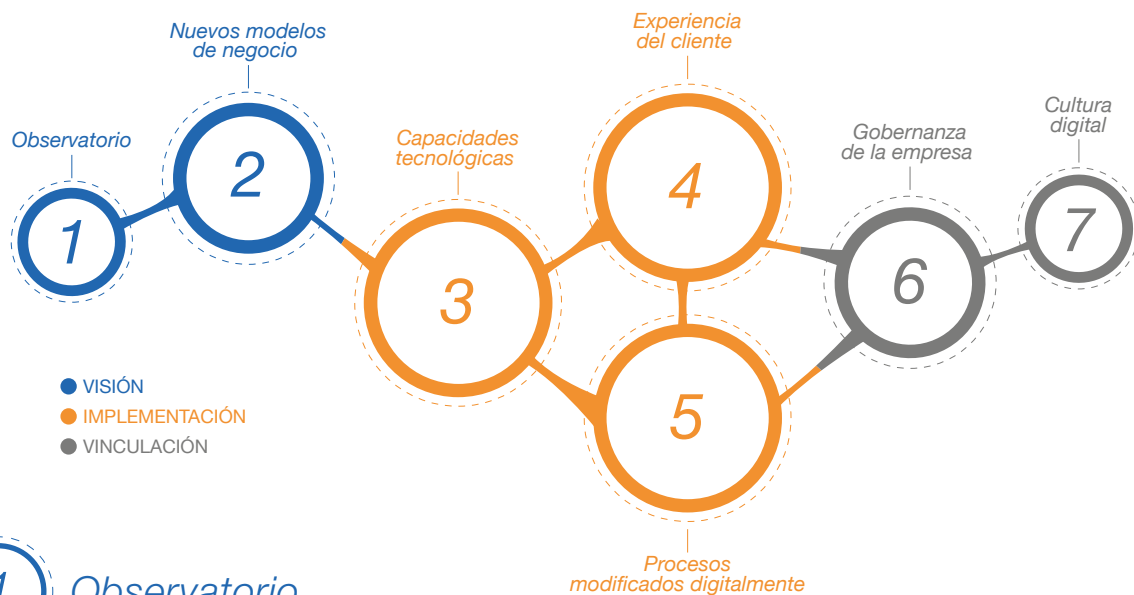
En este contexto, surge la necesidad en las organizaciones de determinar en qué

*La Transformación Digital no se reduce a la tecnología o la inversión. Significa pensar primero en digital*

ámbitos y en qué medida están abordando la Transformación Digital, fijar referencias a alcanzar y, a partir de ahí, establecer hojas de ruta para el cambio que se vayan revisando periódicamente. ●



# 7 ejes para evaluar la transformación digital de tu negocio



## 1 Observatorio

Estar actualizado del “estado del arte” en tecnologías disruptivas y su aplicación, de nuevos actores y modelos de negocio, es un aspecto clave. ¿Cuál es tu visión para esta era digital?

## 3 Capacidades tecnológicas

¿Cómo seleccionar las tecnologías adecuadas para mejorar radicalmente el desempeño y alcance de tu compañía? ¿Cuáles son tus capacidades digitales avanzadas?

## 5 Procesos modificados digitalmente

Las nuevas tecnologías pueden modificar radicalmente no solo la eficiencia y calidad de los procesos operacionales, sino también la prevención de riesgos laborales y la gestión del medio ambiente. ¿Cuál es tu hoja de ruta de mejoras?

## 7 Cultura digital

Con la correcta visión y el adecuado liderazgo, la era digital necesita un nuevo ADN que redefina la cultura corporativa. ¿Cómo estás involucrando a tu empresa en la Transformación Digital?

## Nuevos modelos de negocio

Las oportunidades de nuevos modelos de negocio en el entorno digital son muy amplias. ¿Cómo diseñas y evalúas estas oportunidades? ¿Qué factores transformacionales e innovadores quieres introducir?

## Experiencia del cliente

¿Cómo aprovechas las herramientas y canales digitales para crear una conexión y relación perfecta con tus clientes? ¿Cuál es tu experiencia digital del cliente?

## Gobernanza de la empresa

¿Cómo hacer frente a los retos de la gobernanza digital para transformar tu visión en iniciativas accionables? ¿Cuáles son los modelos de gestión y coordinación más adecuados para tu compañía?

“Somos demasiado jóvenes para pensar que no vamos a vivir varias revoluciones tecnológicas”

## Almudena Román

Directora General de ING DIRECT España

*Almudena Román (Madrid, 1971) considera no hay nada que no pueda ser cuestionado ni cambiado. De ahí la actitud de la compañía que lidera, ING DIRECT España, frente a la transformación tecnológica. Sus clientes ya pueden realizar una operación cualquiera –repito cualquiera– con solo sacar del bolsillo su smartphone. Y el proceso no para aquí. Para Almudena: “Todo está por venir”.*

### ¿Cuáles diría que son los principales retos actuales para la banca española?

El gran reto de la banca, en general, es recuperar la confianza de los consumidores. Los clientes están mejor informados, son más exigentes, tienen acceso a otras fuentes de información en las que tenemos menos influencia. Y tenemos que apostar por modelos más transparentes y de mutuo beneficio.

### ¿Ese sería el modelo de banca del futuro en nuestro país?

El de la banca y el de cualquier empresa. En concreto, en los bancos tenemos el reto de la confianza y necesitamos trabajar la transparencia, demostrar nuestro compromiso por ser parte de la solución de los problemas de la sociedad.

### ¿Dónde se sitúa ING DIRECT España ante esos desafíos?

En la voluntad de seguir replanteándonos las cosas para lograr que nuestros clientes mejoren, de continuar cumpliendo promesas para generar confianza a través de la experiencia de nuestros clientes.

### ING DIRECT es referente de la banca online del mercado español con 3,2 millones de clientes. ¿Cree que uno de los desafíos de la banca española es la Transformación Digital?

La Transformación Digital es un desafío de cualquier sector. La tecnología va a transformar la manera en la que las empresas creamos valor.

Estamos saliendo de la era industrial y estamos entrando en una era tecnológica o digital.

### ¿Cómo entienden el concepto de Transformación Digital desde ING DIRECT?

Queremos estar donde está el consumidor. Eso quiere decir que tenemos que estar en el móvil. A pesar de ser un banco con muy pocas oficinas, estamos muy “pegados” a los clientes y co-creamos los servicios con ellos. Eso nos hace querer ser humanos y que todos los servicios digitales estén centrados en el consumidor, en sus emociones y necesidades.

También queremos que los clientes no tengan que hacer ningún esfuerzo en el uso de los servicios. Si se ponen en contacto con nosotros es por dos cosas: o porque necesitan una persona, o porque hay algo que querían hacer solos y no les hemos dejado. En esa segunda parte tenemos mucho que hacer.

### ¿Cómo se está viendo reflejada esta estrategia?

Estamos trabajando mucho y podemos decir que ING es un banco 100% en el móvil. No es que puedas consultar tu saldo o hacer una transferencia, es que puedes acceder a tus planes de pensiones, contratar o amortizar una hipoteca... Todos los servicios del banco hoy están disponibles en un smartphone. Es un trabajo de transformación que nos ha llevado más de 3 años y del que estamos muy orgullosos.



“ING es un banco 100% en el móvil. Es un trabajo de transformación que nos ha llevado más de 3 años y del que estamos muy orgullosos”

**¿Cómo está afectando la penetración del Smartphone a vuestra actividad?**

El smartphone va a cambiar todo. Internet fue un primer paso, pero la cantidad de horas que tenemos un móvil en la mano es la que determina la manera en la que tenemos que diseñar un negocio.

**¿Cuáles serán los próximos pasos?**

El futuro tiene mucho que ver con un modelo en el que tener al cliente en el centro pasa por implicarle tanto que participe en lo que haces. Nuestros clientes colaboran y contribuyen a la mejora del banco. Y nuestro trabajo es que ellos lo perciban. Que las cosas cambian con su opinión.

**Estamos viendo cómo aparecen nuevas compañías vinculadas a los medios de pago y muy bien posicionadas en los**

**canales digitales. ¿Las perciben como competencia?**

Todo lo que tiene que ver con nuestros clientes lo vemos como competencia. Los queremos para nosotros solos [risas]. Estos nuevos competidores tienen algo muy bueno para nosotros: nos obligan a mirar todos los procesos con una mente de principiante. Y eso es muy sano, porque ellos buscan maneras alternativas de crear valor con la tecnología. Todo lo que tenga aceptación por parte de los consumidores solo nos produce admiración y fuente de inspiración.

**¿Puede ser un banco ejemplo de innovación para otros sectores?**

Una cosa es la innovación tecnológica y otra es la innovación. Por la manera de diseñar todos sus productos y servicios desde el cliente, ING DIRECT sí ha sido una fuente de inspiración para otras empresas y sectores.



“De media, los clientes contactan al banco cada cuatro días digitalmente, cada 6 meses por teléfono y cada 3 años en una oficina”

**¿Qué os motiva para innovar?**

Escuchar las necesidades de los clientes. A partir de ahí es muy importante el diseño, es decir, identificar la necesidad y ordenar los recursos de la manera más eficiente posible para solventarlos.

**Usted ha dicho que los españoles se toman más tiempo para decidir qué vaqueros se ponen que para elegir banco. ¿Considera que ING DIRECT España ha conseguido crear un estilo de banca diferente en su relación con el cliente?**

Sería poco realista pensar que somos más importantes que unos vaqueros. En estos 16 años hemos aprendido que no somos tan importantes en la vida de los clientes, que la manera de construir confianza con ellos tiene que ver con el hecho de no darles sorpresas y de ponerles las cosas cada vez más fáciles. Diseñar unos servicios financieros desde el cliente pasa por saber que no somos importantes.

**¿Qué novedades disruptivas podemos esperar en la banca?**

Somos demasiado jóvenes para pensar que no vamos a vivir varias revoluciones tecnológicas. Van a ocurrir un montón de cambios en el ámbito de la seguridad, las capacidades de almacenamiento, la integración a través de la tecnología de los procesos de compra, pago y recomendación... Hay muchos ecosistemas que se están creando gracias a la tecnología y los datos. Y si los bancos, que utilizamos un montón de información, ponemos a trabajar esos cambios a favor de los clientes, podemos crear mucho valor.

**Del ‘Fresh banking’ al ‘People in progress’, ¿cuál ha sido la evolución de la compañía en su concepción de los productos y servicios que ofrece?**

Cada posicionamiento ha respondido a un momento en el desarrollo del banco. ING DIRECT

empezó siendo ‘Tu otro banco’ porque proponíamos al cliente que siguiera trabajando con su banco y ahorrara con nosotros. Cuando ya teníamos un montón de clientes que nos decían que querían que fuésemos su banco principal, pasamos al ‘Fresh banking’, a explicar en qué nos diferenciábamos. Y ahora estamos en la fase ‘People in progress’. Somos un equipo de personas que todos los días nos replanteamos las cosas para conseguir que tú mejores. No podríamos haber llegado aquí sin pasar por las otras etapas.

**¿Por qué siendo un banco eminentemente online en los últimos años han hecho un esfuerzo en la apertura de “oficinas”?**

La principal respuesta de nuestros clientes cuando les preguntábamos qué le faltaba a ING para ser el banco ideal era que no teníamos oficinas. Nos dimos cuenta de que había determinadas situaciones poco frecuentes en las que necesitaban una persona, a alguien con quien hablar. Nunca hemos sido dogmáticos con nuestro modelo de negocio y teníamos el pulmón financiero suficiente para financiar nuestras oficinas sin cambiar ni una coma de la propuesta de valor.

**¿Cuál es su estrategia a la hora de prestar acceso a los servicios a través de los distintos canales?**

De media, los clientes contactan al banco cada cuatro días digitalmente, cada 6 meses por teléfono y cada 3 años en una oficina. La estrategia es prestar nuestros servicios a través de cualquier canal, pero sobre todo que puedan hacerlo en el móvil. Son miles de servicios y transacciones diseñadas para un aparatito muy pequeño.

**Se están difuminando las barreras entre los sectores, ¿podemos esperar de la banca una oferta de servicios no financieros?**

Sí, el banco continúa escuchando a los clientes y pensando cómo ayudarles. Desde algo más de un año, con el Shopping Naranja, es-



tamos acompañando al cliente más allá del momento del pago.

**La compañía ha obtenido el porcentaje más alto de satisfacción en una reciente encuesta de la OCU a los clientes de las entidades bancarias. ¿Qué es lo que más valoran sus clientes?**

Los clientes dicen algo que me encanta: “En ING no tengo sorpresas”. Incluso un día escuché decir a uno de ellos que somos el único banco que avisa antes de cobrar un descuento. Ese sentimiento de tranquilidad es lo que más valoran. Nuestro trabajo es ganarnos la confianza a través de un servicio continuo pensando desde cómo nos gustaría que nos trataran a nosotros.

**Con todo el trasfondo tecnológico que esto implica...**

Utilizamos metodologías de cola-

boración para permitir que todo el *input* y la inspiración que viene de los clientes lleguen hasta donde tiene que llegar, para que el banco cambie. Nuestro trabajo es mucho: buscar modelos muy colaborativos y horizontales que faciliten la comunicación, para que la influencia de los clientes se perciba de verdad y el proceso sea un círculo virtuoso de mejora continua.

**Dicen de usted que vive para el trabajo en equipo. ¿Es eso cierto?**

Me encanta el trabajo en equipo. Requiere un poco de humildad. Es como si juegas con niños: tendrás suerte si una de cada 10 veces juegan a lo que tú dices. En el trabajo en equipo las cosas salen y no sabes muy bien de quién era la gran idea. Pero creo que es inherente a las personas mejorar y que

el impacto se multiplica cuando construimos juntos.

**¿E incansable?**

El resto son los incansables. Se crea una dinámica muy positiva cuando todo el mundo tiene la voluntad de cooperar. Todos nos damos energía a todos y llegamos más lejos.

**ING DIRECT ha cumplido 16 años en España, los mismos que lleva usted en esta entidad holandesa. ¿Qué siente al mirar atrás?**

Ha sido una etapa muy positiva de un aprendizaje enorme. El color sepia lo deja todo muy bonito, pero nos da más energía el futuro y ver en qué más nos podemos superar a nosotros mismos. Tenemos una lista inmensa de iniciativas por hacer. Es divertido complicarse la vida para bien. ●



**PERFIL**

Almudena Román es Directora General de ING DIRECT en España desde noviembre de 2013, pero forma parte de la empresa desde 1999, poco antes de su lanzamiento en nuestro país. En la organización ha ocupado diversas funciones, casi siempre relacionadas con la marca, el desarrollo del negocio y la estrategia. A pesar de su experiencia insiste: “Hay que mantener los ojos abiertos, pensar que todo está por venir, que lo que nos ha traído hasta aquí no tiene por qué llevarnos más allá”.

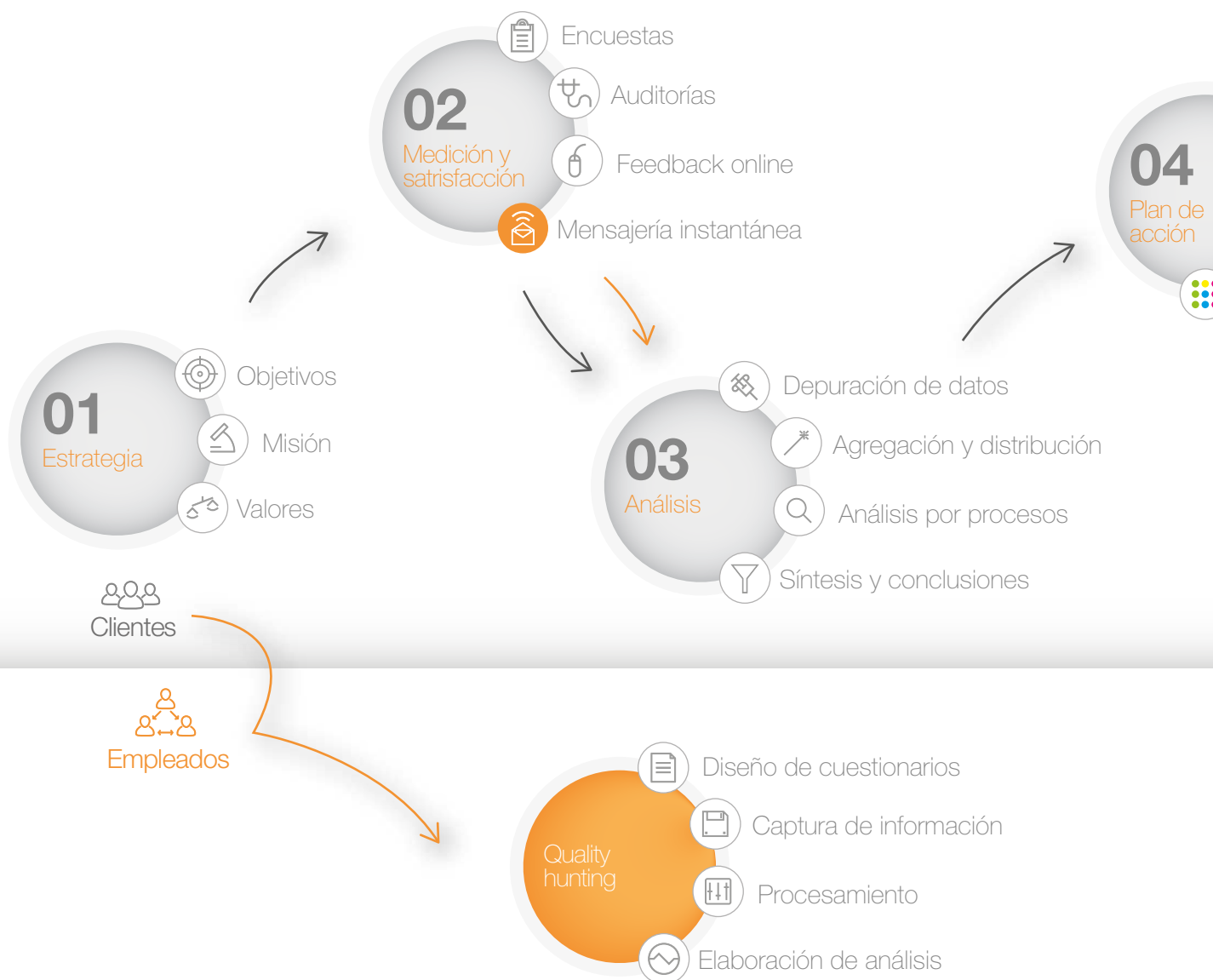
Al caminar por los pasillos de la sede de ING DIRECT, donde trabajan unas 1.000 personas, saluda a unos y a otros por su nombre de pila. Esta cercanía forma parte de su identidad y su filosofía, que la propia Almudena resume en “mantener una actitud positiva pero escéptica y poco acomodaticia”.

Es Licenciada en Ciencias Empresariales y Actuario de Seguros, y estudió en el London Institute of Direct and Interactive Marketing, pero su afán por aprender no se agotó ahí: “Cuando trabajas en horizontal, de verdad escuchas y te complementas, tienes una fuente de aprendizaje continuo con cualquier persona con la que interactúas”.

# ¿Cómo mejorar un programa para gestionar la experiencia de cliente?

*Las compañías con más éxito saben que para asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo deben poner foco en proporcionar una experiencia de cliente diferencial. A lo largo del ciclo completo de relación con el cliente, las compañías deben poner en práctica una estrategia que asegure una magnífica experiencia e incremente la fidelidad, consiguiendo clientes más valiosos.*

El proceso de comprender y gestionar la experiencia de cliente es comúnmente denominado Gestión de la Experiencia de Cliente o CEM, la abreviatura en su acepción inglesa, *Customer Experience Management*. Un programa CEM consiste en un conjunto de acciones organizadas hacia el objetivo de proporcionar una experiencia de cliente diferencial.



## 7 Pasos para lanzar un programa exitoso de experiencia de cliente

### 01

#### Estrategia

Determinar cómo la compañía incorpora CEM en sus planes, su visión y su misión a largo plazo, para alcanzar sus objetivos.

### 02

#### Medición de satisfacción

A través de investigación de mercado (encuestas, *focus group*, etc.) y del registro continuado del *feedback* del cliente (online, *contact center*, redes sociales...).

### 03

#### Análisis

Agregar valor a los datos para identificar las áreas de mejora.

### 04

#### Plan de acción

Priorizar las iniciativas en función de los beneficios (se busca el impacto positivo sobre la experiencia de cliente) y los costes asociados.

### 05

#### Integración en los procesos de negocio

Implica combinar y/o transformar los datos y procesos CEM en las operaciones del negocio que afectan a los clientes.

### 06

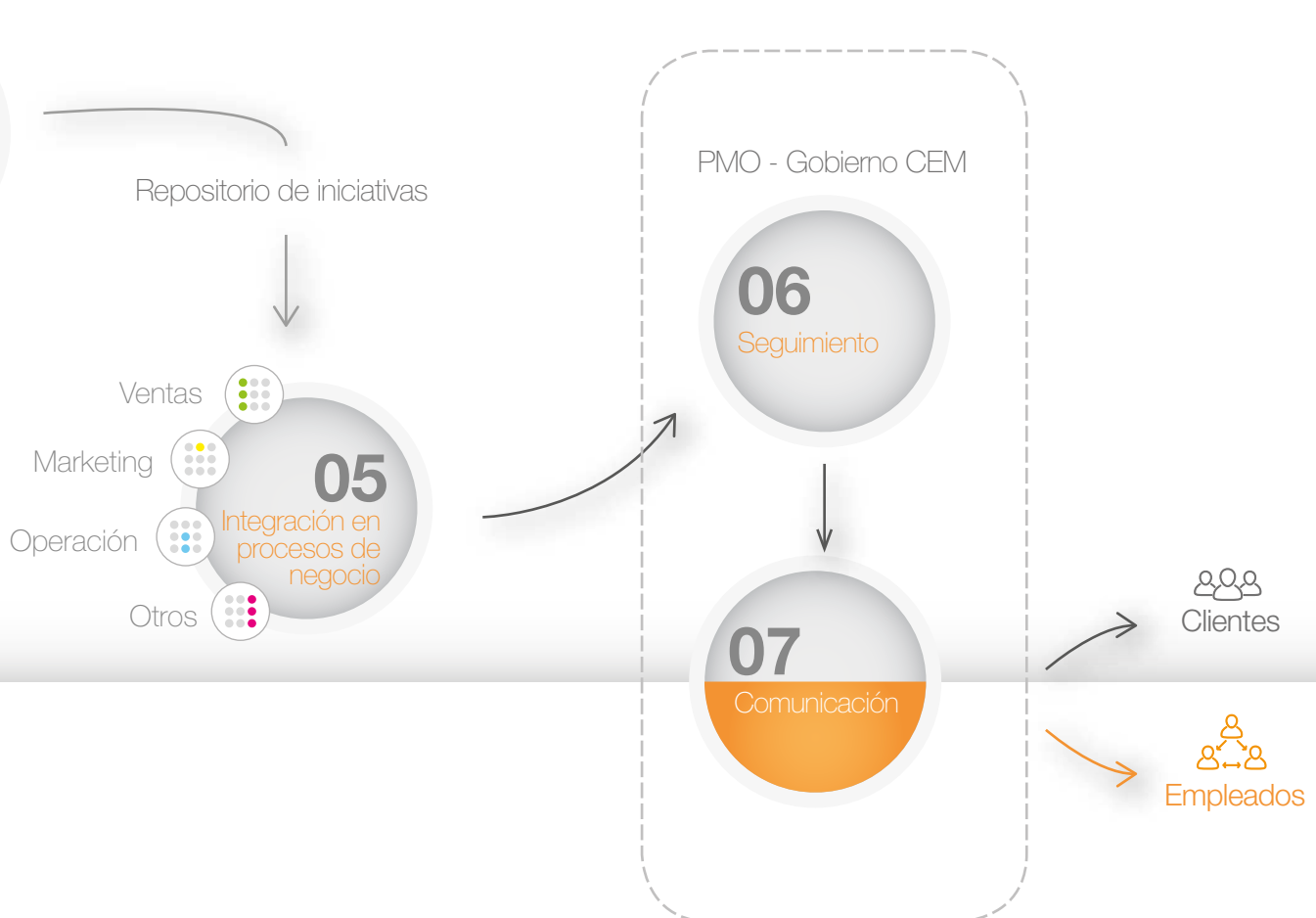
#### PMO – Gobierno

Seguir y monitorizar las iniciativas puestas en marcha.

### 07

#### Comunicación

Transmitir las iniciativas puestas en marcha y la efectividad del *feedback* aportado a los propios clientes.



## Cómo mejorar un programa de experiencia de cliente

BABEL recomienda tres palancas que pueden mejorar significativamente la eficacia de un programa de experiencia de cliente:

### + **Medición proactiva de la calidad ('quality hunting')**

Consiste en evolucionar hacia un modelo proactivo e inmediato (online) en el que el cliente (y/o el empleado) aportan valoraciones del servicio y *feedback* de satisfacción en el momento que se produce la experiencia de uso, permitiendo tomar medidas inmediatas para corregir o mejorar el servicio prestado.

### + **Cercanía al cliente (omnicanalidad): mensajería instantánea**

Se trata de ampliar los canales tradicionales (tienda, *contact center*, online) con nuevas formas de relación, como la integración de una aplicación de mensajería instantánea segura ('whatsapp' corporativo), con herramientas del *contact center*, que puede aportar información muy relevante en el momento que se produce el consumo del servicio.

### + **Comunicación, comunicación, comunicación**

Las compañías líderes en fidelidad de clientes, se diferencian respecto de las menos exitosas en que comunican mucho su programa CEM, incluyendo sus objetivos, procesos y resultados.

Para construir una compañía alrededor del cliente, es esencial comunicar dos mensajes:

### + **¿Qué importa a los clientes?**

Los empleados, que conocen lo que importa a los clientes, están mejor preparados para proporcionar una experiencia de cliente que cubra, o incluso exceda, las expectativas del cliente.

### + **¿Qué está haciendo la compañía para mejorar la experiencia de cliente?**

Mantener una lista centralizada de todas las mejoras que la compañía está poniendo en marcha, en base a las opiniones de los clientes, puede facilitar enormemente su comunicación a clientes y empleados.

Esta difusión mantiene a los clientes y sus necesidades en la mente de los empleados, y les ayuda a percibir que el equipo directivo se toma en serio los esfuerzos de mejora de los procesos. De hecho, la inclusión de estos casos de éxito en la intranet corporativa puede empujar a los profesionales a pensar en formas de mejorar la experiencia de cliente. En definitiva, compartir estas buenas prácticas a todos los niveles de la organización ayuda a poner en marcha una cultura centrada en el cliente. ●

Por Pablo Argai, Director de Desarrollo de Negocio de BABEL, y José Luis García, Gerente Responsable de BABELcreativa

## El decálogo imprescindible en la experiencia de cliente

- **Visión a largo plazo.** Se hace necesaria una cultura de experiencia de cliente interiorizada en el ADN de la compañía.
- **Foco en el cliente,** no en el proceso. Los clientes tienen el poder, están más conectados, son más insistentes y buscan relaciones sólidas. Ningún proceso es incuestionable.
- **Coherencia y consistencia de la experiencia en todos los canales** a lo largo del tiempo con el objetivo de aumentar la satisfacción, recomendación y, por tanto, la vinculación.
- **Satisfacción de los empleados.** Es imposible satisfacer clientes con empleados infelices, poco competentes o mal pagados. Lo que implica otorgar recursos y dar autoridad a los empleados para servir a los clientes.
- **Tratamiento personalizado,** que los clientes se sientan únicos. No todos los públicos objetivos y contextos de mercado son iguales, por lo que es necesario adaptarlo.
- **Escucha activa y recogida de *feedback* continuas,** por todos los canales, de cara a conocer y comprender mejor las experiencias del cliente y actuar en base a las mismas.
- **Innovación constante,** en el ámbito de producto, servicio o procesos. Mejoras continuas **apoyándose en la tecnología** de cara a mejorar la experiencia de los clientes.
- **Analítica para tener un patrón de conducta de los clientes,** por canal y a lo largo de tiempo. Las decisiones inteligentes se deben basar en hechos.
- **Herramientas potentes de CRM** para modelar la experiencia en función de los datos y del contexto.
- **Superar expectativas, ser extraordinario.** Las experiencias son emociones y deben estar pensadas y diseñadas para buscar esa conexión.



## No te pierdas lo último que arrasa en la Red...

### Flag

Se trata de una app en desarrollo que imprime las fotos hechas desde el móvil en formato postal de forma gratuita. La clave está en la publicidad, que se incluye en el reverso de este soporte, y ofrece a los anunciantes un público objetivo segmentado en base a la información proporcionada por las imágenes. Por su integración con las redes sociales recuerda a Instamatic, la máquina que imprime fotos de Instagram.

<http://fl.ag/>

### CartoDB

Este software “hecho en España” transforma grandes volúmenes de datos en mapas visuales y comprensibles, bautizados como “mapas vivos”. ¿Ejemplos? El cambio climático, los flujos migratorios o la economía centran algunos de sus desarrollos, según recoge Hemerrotek. Entre sus clientes, BBC, Dow Jones, Google o la Nasa.

<http://cartodb.com>

### Kaggle

Los que más saben sobre Data están en Kaggle. Este portal permite a las empresas identificar a científicos especialistas en este campo; aunque, a diferencia de otros directorios de investigadores, en Kaggle las compañías proponen un caso real y los miembros “compiten” por resolverlos con el mejor modelo predictivo, que es recompensado.

[www.kaggle.com](http://www.kaggle.com)

### 3D Hubs

Conectar a usuarios que quieren imprimir en 3D y a aquellos que cuentan con este tipo de tecnología y quieren amortizar su inversión. Ese es el fin de esta plataforma, que utiliza criterios geográficos para poner en contacto a ambas partes, y ofrece también píldoras formativas. Un paso más allá de la simple localización vía buscador de un proveedor de servicios de impresión 3D en tu localidad.

[www.3dhubs.com](http://www.3dhubs.com)

### The Grid

¿Usas las plantillas de los gestores de contenidos? Esta herramienta de diseño web plantea un nuevo enfoque: cuando introduces el contenido, independientemente del formato, un sistema de inteligencia artificial lo analiza para ajustar el diseño –básicamente la maquetación y la adaptación gráfica– al mismo. Aún está en desarrollo.

<http://thegrid.io/>

### Eticom

Eticom Somos Conexión ha comenzado a prestar servicio. Se trata de la primera incursión en el mundo de la cooperativa –en la que los socios participan en la toma de decisiones– en el sector de los servicios de telefonía y acceso a Internet a personas en España. Funciona usando las infraestructuras de Más Móvil y Orange.

<https://eticom.coop>

### Liveparcel

Es una solución para incorporar un pequeño dispositivo a cualquier paquete y, a través del móvil, localizar el envío en tiempo real o comprobar condiciones como la temperatura. Se diferencia de opciones similares en que no comercializa el dispositivo localizador, sino el servicio de monitorización. Cuenta con un plan básico gratuito.

<http://liveparcels.com>

### Headspace

Esta app desarrollada en modelo *freemium* (con opción gratuita y de pago) funciona como un entrenador personal de la mente para ayudar a meditar a sus usuarios, más de un millón registrados en 150 países. Si bien no es la única aplicación desarrollada con este propósito, destaca por su sencillez de uso. ¡Adiós estrés!

[www.headspace.com](http://www.headspace.com)



# Revoluciona tu empresa con la gamificación

*La gamificación es tendencia y se ha introducido con fuerza en las agendas de muchas empresas. Formación, Atención al Cliente, Marketing, Impulso Comercial, Gestión del Cambio... Son muchas las áreas en las que ya se ha aplicado con éxito y la previsión es que serán más en el futuro.*

Es frecuente que el eje de la gestión diaria se centre en la estrategia, en los procesos o en las herramientas de soporte, pero menos frecuente es poner el foco en las personas involucradas.

La gamificación se ofrece como un recurso adicional para potenciar la motivación, el compromiso y otros valores positivos en las personas. Básicamente consiste en la utilización de elementos y mecanismos de juego para implicar (*engagement* en terminología anglosajona) en un entorno de no juego.

La gamificación funciona ya que estos componentes de juego ayudan a generar participación, activi-

dad y lealtad en la medida en que se vinculan a deseos humanos como los de recompensa, estatus, éxito, autoexpresión, competición o altruismo. Sin embargo, la terminología no debe llevar a confusión. El objetivo final no es un juego, sino motivar comportamientos que ayuden a cumplir los objetivos de negocio que se persiguen.

Estos comportamientos que se pretenden inducir deben tener sentido para los usuarios que participan en la iniciativa. A partir de aquí, se trata de determinar el perfil de jugador del usuario y analizar cómo amplificar sus motivaciones. En este punto es relevante analizar cuál será la experiencia

de usuario y el valor que va a sacar de la actividad.

Igualmente, es necesario hacer uso de la creatividad y la comunicación como elementos clave para crear un entorno amigable y de diversión. Este paso ayuda a descontextualizar el fin último de la iniciativa y darle la apariencia de juego.

Gracias a la gamificación es posible conseguir mejores resultados de una forma entretenida. ¿A qué espera para aplicarlo en su ámbito de gestión? ●

*Por José María España, Gerente Responsable del Servicio de Transformación Digital de BABEL*

## Algunos casos de éxito



### LOEWE

Dinamización de las ventas en las tiendas de Europa y Asia, fomentando el espíritu de equipo y la compartición de mejores prácticas. Unas regatas virtuales muy especiales.

### GESTAMP

Ayuda a la implantación y a la difusión del nuevo modelo de gestión de proyectos corporativo. 2.000 ingenieros repartidos en 20 países participan en un reto muy especial.



# 10 pasos *para el éxito de un programa de gamificación*



## 1. Objetivo

Define tu objetivo de negocio, es decir, dónde está mi empresa y hasta dónde quiero llevarla.

## 2. Comportamientos

Establece los comportamientos del público objetivo a los que se pretende llegar con este proceso, con el fin de mejorarlos.



## 4. Motivaciones

Haz una lista con las motivaciones que se quieren activar, ya sean internas (como la identidad o el estatus, por ejemplo) o externas (conseguir un premio, dinero, un trofeo, etc.).

## 3. Jugadores

No todos los jugadores son iguales, hay que conocer en profundidad la tipología y motivaciones intrínsecas de quienes participarán en este tipo de dinámicas.

## 5. Arquitectura

Diseña una arquitectura de juego que enganche e implique a los participantes de forma continua, en línea con todo lo anterior.



## 6. Mecánica y dinámica

Escoge los componentes del juego, aplica las mecánicas y define las reglas, sin olvidar que tengan coherencia con la estética escogida.



## 8. Herramientas y plataformas

¿Qué plataformas podemos usar para hacer llegar las mecánicas de juego al participante? Identifica los "puntos de contacto" con el jugador para interactuar con él.

## 7. Diversión

Implica a los participantes con emociones positivas como la diversión, la confianza y el disfrute, empleando la creatividad y la temática para evocar respuestas emocionales cuando los jugadores interactúen.



## 9. Lanzamiento

Asegúrate de que todo está preparado, define un plan de comunicación y ¡hazte notar!



## 10. Evaluación

¿Has definido un método claro para cuantificar los resultados? Monitoriza, escucha a los jugadores, analiza los resultados, ajusta y vuelve a la carga.



# Movilidad como palanca de transformación

*Movilidad no es futuro, es presente. Sin duda, este es uno de los pilares del proceso de Transformación Digital que afrontan las empresas. La experiencia demuestra que es necesario repensar los procesos desde una nueva óptica, para que la experiencia móvil sea verdaderamente satisfactoria.*



Las empresas que no se adaptan al ámbito de la movilidad pueden quedarse atrás. Ya ha sucedido en el pasado, como podemos comprobar si reflexionamos sobre la evolución que sufrieron las tiendas de fotografía. ¿Quién se acuerda ya de cuando revelaba los carretes de 24 fotos?

Hasta ahora las empresas tenían sus procesos muy claros, pero estaban bastante encorsetados. La movilidad abre la puerta a nuevas oportunidades, tanto de mejorar la eficiencia de los procesos ya existentes como de crear otros nuevos gracias a las posibilidades que ofrece la movilidad. Hay que pensar en la movilidad no solamente desde el punto de vista del uso de los dispositivos móviles, sino desde una perspectiva más global, que incluya cuándo, cómo y por qué los empleamos.

Imaginemos un profesional que ha de realizar un trabajo de campo, y que antes se veía obligado a trasladarse a una sede física para

volcar la información recopilada. En el momento en el que pueda enviarla desde el dispositivo móvil va a ser más productivo, no solo por ahorrarse el trayecto sino porque probablemente la transmisión de los datos se va a realizar automáticamente.

Otra tendencia emergente, en lo que tiene que ver con recursos humanos y la tecnología, es la que se conoce como “trae tu propio dispositivo” (*bring your own device*, en inglés), en el que los empleados utilizan su propio ordenador, teléfono o tableta en el trabajo. Se ha visto cómo esta práctica aumenta la productividad y reduce el número de dispositivos que tiene que manejar un usuario.

La movilidad es un canal que nos conduce hacia un entorno más eficaz, más productivo, más abierto y con nuevas posibilidades. Habrá que contemplar también otros recursos tecnológicos, como la virtualización, los servicios en la nube, el Big Data

para extraer información. De hecho es imprescindible que el proceso de Transformación Digital en la empresa sea impulsado desde la capa directiva, para dotar de coherencia al proceso y marcar una estrategia global que evite que cada departamento haga la guerra por su lado.

## Repensando el proceso

Una vez que hemos visto cómo la movilidad ha cambiado el modo en el que trabajamos, nos relacionamos, compramos y, en definitiva, interactuamos, cabe preguntarnos cuál es la mejor manera de que las empresas se adapten a todo ello.

Hasta ahora habíamos asistido a varias fases del proceso. En un primer momento, casi todas las empresas procuraban “estar” en el móvil, pero no tenían muy claro cómo, a veces les bastaba con que estuviera visible su logo. Después, intentaron replicar los procesos que ya tenían en la web, bien a través de diseño *responsive* (cuyo fin es



adaptar la apariencia de las páginas al dispositivo que se esté utilizando para visualizarlas), bien haciendo aplicaciones que prácticamente eran un reflejo de lo que se hacía en el escritorio. Esta primera llegada al ámbito móvil de muchas empresas no fue 100% satisfactoria. Este tipo de proyectos supusieron un enorme esfuerzo e inversión que, lamentablemente, no han acabado convirtiéndose en un éxito.

En la actualidad, se está constatando la necesidad de repensar los procesos para el entorno móvil. Se evalúa de qué disponemos y cuál es el objetivo que queremos alcanzar, y se diseña el proceso de principio a fin, aprovechando las opciones que ofrece el entorno móvil para hacer los procesos más ágiles. Se ha de tener en cuenta que la inversión para hacer una adaptación *responsive* es mayor que la de repensar los procesos y crearlos desde cero para este nuevo contexto. El tipo de diseño y el lenguaje empleado dependerá de cada caso para conseguir la solución más adecuada en cada empresa y situación. La labor de consultoría es a menudo la mejor vía para determinar cuál será el camino a seguir y no realizar esfuerzos en caminos equivocados.

Hay dos elementos claves en este proceso de definición: el diseño y la usabilidad. La usabilidad de un dispositivo móvil no tiene nada que ver con la de un ordenador tradicional; visualizando una página web en la pantalla del smartphone, ¿quién estaría dispuesto a desplazarse hacia abajo infinitamente? La idea es ver cómo se haría en el móvil lo que lográbamos antes desde el escritorio, pero haciendo más fácil la vida al usuario.

El público objetivo responde, básicamente, a dos perfiles: un empleado (cliente interno) o un usuario (cliente externo). Los empleados aprecian las aplicaciones de uso diario que les hacen ser más eficientes y productivos. La diferencia principal entre empleados y clientes es que los segundos no tienen la obligación de usar esos aplicativos; en este último caso la forma de convencimiento se basa en elementos que van más allá de la pura comunicación.

Si nos fijamos en los usuarios potenciales, lo que más les caracteriza es que siempre buscan el "aquí" y el "ahora". Recurren a acciones más concretas que en el ámbito escritorio, cosas que el usuario necesita hacer en este sitio, y en este momento. ¿Casos? Desde abrir una reclamación hasta hacer una compra de manera inmediata. Hay que facilitar esas acciones al usuario.

Para ello, si en la web habitualmente se expone más la imagen empresarial, en el dispositivo móvil hay que buscar las funciones concretas que el usuario va a utilizar de manera directa y ofrezcan un valor añadido.

Uno de los mayores retos en todo este proceso es la seguridad. Existen riesgos, que son conocidos y no pueden ser evitados al 100%, pero sí han de ser controlados y mitigados. Tanto por el bien de la empresa cuya información está siendo trasladada de un lado a otro, como por el del empleado o usuario, que si siente que actúa en un entorno protegido, aceptará mejor el uso de las aplicaciones.



*La inversión para hacer una adaptación responsive es mayor que la de repensar los procesos y crearlos desde cero para el contexto móvil*

En definitiva, estamos en medio de un cambio fundamental en el entendimiento de cómo abordar la llamada Transformación Digital. En este caso el móvil no deja de ser una herramienta más, que hay que saber cómo utilizar. ●

Por Alberto Salamanca Rico, Gerente Responsable del Centro de Movilidad de BABEL



# Transformación Digital, a debate

## III Encuentro de Directivos IT

*El fenómeno de la Transformación Digital tiene muchas lecturas, pero debe ser percibida como un gran cambio estratégico que afecta a las compañías. Con este telón de fondo, BABEL ha organizado el III Encuentro de Directivos IT con el objetivo de compartir inquietudes y líneas de trabajo entre los responsables tecnológicos de algunas de las principales compañías españolas.*



Sobre estas líneas, los asistentes al III Encuentro de Directivos IT, junto a algunos representantes de BABEL.

“Ningún jugador es tan bueno como todos juntos”. Esta frase, pronunciada por Alfredo di Stéfano, esperaba grabada en una de las paredes la llegada de los asistentes al III Encuentro de Directivos IT organizado por BABEL, que en esta edición ha tenido lugar en el madrileño Realcafé Bernabéu.

Metáfora deportiva que se queda corta al observar la alineación de *Chief Information Officers* (CIOs) asistentes a este desayuno de trabajo. El debate se enriqueció enormemente con las aportaciones de Cristina Álvarez –Directora de Desarrollo de Servicios y CIO de Telefónica–, José María Tavera –CIO de Acciona–; Manuel España –CIO de FCC–; Fernando Lucero –CIO de Iberdrola–; Alicia Henares –Group IT Business Partner de International Airlines Group–; Fernando Andradás –Head of Applications & Digital Transformation de Bergé y Cía Group– y Carlos Sánchez –Director de Desarrollo de Negocio de TIREA–.

### Repensar el negocio

El despliegue de tecnologías y el aumento de la conectividad están cambiando la sociedad de una manera profunda y vertiginosa, obligando a las empresas a repensar muchos de los aspectos de su negocio. El debate arrancó hablando sobre los nuevos modelos de negocio y los nuevos competidores. Un nuevo entorno en el que destacó sin duda un concepto: la velocidad. Los intervinientes subrayaron el ritmo impuesto por la aparición de tecnologías cada vez más innovadoras, pero aún inmaduras, y su impacto en la creación de necesidades y demandas en los clientes.

Pese a esa celeridad, se destacó la importancia, pero también la dificultad, de mantener el equilibrio entre el negocio *core* con la apertura de nuevas líneas de negocio, y entre los diferentes canales de contacto con el cliente. Este es un escenario que también plantea nuevas oportunidades. Es necesario preguntarse dónde está el

negocio actual y cómo este se va a adaptar a estas nuevas circunstancias, algo que conllevará decisiones difíciles. La madurez de las nuevas tecnologías fue un punto importante del debate. Así, se sugirió que la Transformación Digital pasa por la capacidad de aplicarlas al proceso de negocio, para lo cual es esencial ser creativos y acertar con el momento adecuado.

Se recordó que las empresas necesitan cambiar porque el mundo es competitivo, y que desde siempre las compañías se han apoyado 100% en la tecnología para lograrlo, ya sea enfocándola al puro proceso o al cliente, que hoy por hoy lo es todo.

También se puntualizó cómo la Transformación Digital es difícil de definir porque no afecta por igual a las empresas B2B y a las B2C, siendo más necesaria y urgente en los entornos B2C. Se coincidió en la importancia de la brecha entre la velocidad de los cambios en la economía digital y el ritmo de producción y gestión de los servicios IT en

el seno de las compañías para dar respuesta a dichos cambios.

En este sentido, se destacaron experiencias en implantación de modelos duales, con un modelo de gestión tradicional y secuencial, haciendo hincapié en la seguridad y precisión, y otro con carácter exploratorio y no lineal, con énfasis en la agilidad y la velocidad.

### Algunos ejemplos

Procesos que antes eran largos, hoy se exigen en tiempo real. Entre las empresas presentes, se recogieron varios ejemplos de este cambio de paradigma. Entre otros, una app para dispositivos móviles que en caso de colisión de un vehículo con otro permite intercambiar los datos y comunicar en unos minutos el siniestro a la aseguradora o los contadores inteligentes que abren la puerta a muchas oportunidades a través del conocimiento del consumo.

Pero también se insistió en que son muchos los esfuerzos necesarios para aunar voluntades y conseguir poner en común la información de mundos que nunca antes se habían hablado –internet, las tiendas físicas, la atención telefónica...–, se aludió a las reticencias de la industria para trabajar con sistemas operativos abiertos e incluso se manifestó el hecho de que, a veces, hay cosas a las que la tecnología simplemente no llega.

### Mirando hacia las personas

Una de las preguntas que surgieron durante el debate fue la de cómo organizarse. La Transformación Digital está teniendo un impacto

muy fuerte en las organizaciones, cambiando el paradigma del directivo tradicional, así como el rol de los clientes, que pueden ser auténticos fans y tan expertos en tecnología como cualquiera, y el de los empleados, que se convierten en clientes internos que también valoran el servicio prestado.

En este ámbito, se explicó una iniciativa en la que los propios empleados aportan su percepción cuando consumen servicios o productos de la empresa, en tiempo real, ayudando a mejorar la experiencia del cliente. Algunas compañías han optado por lanzar proyectos que abordan la innovación y la motivación de las personas para obtener una gestión del cambio efectiva. Estas iniciativas también consiguen reducir los costes, que es otro de los focos de presión.

En definitiva, se asistió a un vivo debate que hace patente la utilidad de compartir las inquietudes que viven actualmente los directivos tecnológicos de grandes corporaciones. ●



Rafael López, Director General de BABEL.



En la imagen, de izquierda a derecha, Alicia Henares, de International Airlines Group, Carlos Sánchez, de TIREA, y Cristina Álvarez, de Telefónica.

“

El rol del CIO dependerá mucho de cada empresa y sector, pero estamos abocados a medimos por objetivos de negocio”

“

La Transformación Digital está suponiendo una revolución en el ámbito de las personas”

“

El apoyo de la dirección es fundamental para que la cultura digital vaya calando”

“

Acertar con la tecnología en el momento adecuado es parte del éxito”

“

Antes, el papel de los CIO era de líderes en tecnología. Llegábamos proporcionando soluciones. Ahora somos prescriptores. Y en un futuro o estamos metidos en el negocio o no estaremos”

“

No todas las personas van a ser capaces de adaptarse al cambio”

“




Siempre habrá necesidad de gente con una visión global, que sepa orquestar desarrollos y entender la madurez tecnológica”

“

Los CIO somos facilitadores”

# Transformación Digital


## USUARIO

-  Omnicanal
-  Social Media
-  Experiencia de Usuario
-  Gamificación

## DATO

-  Inteligencia de Negocio
-  Calidad del Dato
-  Analytics
-  Big Data

## CENTROS DE DESARROLLO ESPECIALIZADOS

-  Diseño, Creatividad y Comunicación
-  Movilidad
-  Mantenimiento de Aplicaciones
-  Soluciones Web

Ayudamos a nuestros clientes en su proceso de Transformación Digital apoyados en la **innovación tecnológica** y en la **gestión del cambio**, aportando una **respuesta integral** y **personalizada**.



## ARQUITECTURAS

- EAI / Interoperabilidad
- M2M / Internet de las Cosas
- Continuous Delivery
- PaaS / Cloud

## PROCESOS

- Agile
- Automatización / Optimización
- BPM / BPA
- PMO



## CENTROS DE GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURAS

- Aseguramiento del Servicio E2E
- Monitorización y Soporte TI
- Virtualización y Contenerización
- Cloud



 [www.babel.es](http://www.babel.es)  
 [info@babel.es](mailto:info@babel.es)



## London

London street, 6  
Second floor, Commerce House  
W2 1HR London



## Lisbon

Av. República, 90  
Galeria Fraçao, 3  
1600-206 Lisbon




## Mexico City

Nuevo León 254, Oficina 401  
Colonia Hipódromo Condesa,  
Delegación Cuauhtémoc  
06100 Mexico City



## Casablanca

Angle Bds Zerktouni et El Massira  
Twin Center  
20100 Casablanca

**Sevilla**   
Plaza de las Naciones  
Aljarafe Center, Torre Norte - Planta 7a  
41927 Mairena de Aljarafe (Sevilla)

**Madrid**   
Príncipe de Vergara, 108  
Planta 8  
28002 Madrid

**Barcelona**   
Gran Via de les Corts Catalanes, 130-136  
Planta 7 - D  
08038 Barcelona