



# RE EVOLUCIÓN DIGITAL

LIDERA EL FUTURO DIGITAL DE TU EMPRESA...  
ANTES DE QUE DESAPAREZCA

MARTHA RIVERA PESQUERA • EDGARDO MÉNDEZ MONTERO

conecta



MARTHA  
RIVERA  
PESQUERA

---

Es profesora de Comercialización en el IPADE y profesora invitada por escuelas de negocios en España, Argentina, Perú y Colombia. Es doctora en Ciencias económicas y empresariales con especialidad en Marketing por el IESE Business School y MBA de IPADE Business School. Ha cursado múltiples programas de especialidad en Londres, Francia y EUA, y es investigadora invitada por Babson College, Massachusetts, EUA. Sus investigaciones han sido publicadas en diferentes revistas académicas, entre ellas la *Harvard Business Review*. Ha realizado proyectos de consultoría en marketing y estrategia comercial con más de 30 empresas de diferentes tamaños e industrias. Conferencista invitada de múltiples empresas sobre Entrepreneurial Selling, Marketing digital, Marketing experiencial, E-commerce, Multicanalidad, entre otros. Es miembro del Marketing Science Institute.



EDGARDO  
MÉNDEZ  
MONTERO

---

Es consultor en transformación digital y director de la firma DigitAll Business, que ha ayudado a más de 300 empresas a conseguir un crecimiento exponencial en ventas, rentabilidad, efectividad y posicionamiento. Su carrera comercial empezó a los 12 años vendiendo software, de ahí a la fecha ha estudiado y emprendido en campos tan diversos como la investigación, los medios de comunicación, los servicios financieros, la educación, el turismo, y la venta de productos y servicios complejos o de alto costo entre empresas (B2B). Pasa la mitad de su tiempo investigando tendencias y mejores prácticas alrededor del mundo y la otra mitad ayudando a las empresas a aplicarlas en todas las áreas de su negocio.

## Implicaciones de la *re evolución digital*

María Teresa Arnal  
CEO de Twitter México

Hace poco más de 10 años, cuando lideraba la iniciativa *online* de Microsoft en México, Martha Rivera Pesquera me invitó a colaborar en la construcción de lo que sería el primer caso de estudio de una compañía digital, en los cursos del IPADE. Hoy, el negocio de esa compañía cambió tan radicalmente que prácticamente estuvo a punto desaparecer la forma en la que estuvo inicialmente concebida.

En un mundo donde el cambio es la constante y vivimos a una velocidad vertiginosa, no queda más que mantener un aprendizaje y evolución continua. Estamos apenas empezando a ver el impacto que la *Re evolución digital* tiene para el mundo desde el punto de vista económico, social, de negocios, de relacionamiento y, sin duda, del balance de poder. Pensamos que vivimos en una época de cambio: en realidad estamos viviendo un cambio de época, algo mucho más de fondo que necesita que nos detengamos a pensar si realmente entendemos la profundidad de su impacto y si estamos preparados para ello.

El área de marketing, y en particular el rol del CMO, es sin duda una de las más impactadas por este cambio, por lo que es necesario redefinir su función y replantear la mirada de un consumidor que hoy tiene el poder y demanda otro tipo de relación con los productos y las marcas que consume o intentan seducirlo. Hoy ese enfoque en el consumidor obliga a romper barreras interdepartamentales en las compañías y a replantear que quien es responsable por el consumidor, hoy está en el centro, y cómo deben integrarse estas áreas para generar una experiencia que satisfaga el nivel de exigencia actual. Se plantea la necesidad de transformar los modelos en un entorno donde la experiencia de conocer una marca,

interesarse y comprar puede ocurrir en una cuestión de minutos y en un solo lugar, el mundo digital, y donde las posibilidades se vuelven infinitas y al alcance de un clic.

Es de vital importancia que los directivos de las empresas de más alto nivel se involucren en esta nueva realidad y entiendan las implicaciones que la *Re evolución digital* tiene en sus negocios y en sus estrategias más allá de la simple última milla para comunicarse con el consumidor. Las plataformas digitales hoy representan la oportunidad de generar una verdadera experiencia de marca que construya valor en el negocio a largo plazo y esto debe ser parte de la agenda del CEO y de su equipo de liderazgo.

Eso es lo que las grandes compañías digitales han entendido y la razón por la que transforman muchas industrias que hoy siguen ancladas en los paradigmas del pasado. La oportunidad va mucho más allá de la comunicación o la publicidad. La oportunidad está realmente en entender qué mueve y fundamenta una nueva manera de hacer negocios para transformarlos de fondo y capturar el valor que estas nuevas plataformas presentan.

Esto suena fácil, pero sabemos que no lo es. Vale la pena mencionar el libro de *The Disruptor Dilemma*, de Clayton Christensen, donde se planteaba, desde hace más de una década, el dilema que enfrentan las compañías que hoy tienen un negocio: cómo transformarse o ser relevadas por otras. Son decisiones difíciles y se necesita de liderazgo fuerte y entendido en las compañías para lograrlo.

Ante esta realidad, espero que este libro, *Re evolución digital. Explota la tecnología para transformar digitalmente tu empresa*, sea el comienzo y la invitación a un camino de aprendizaje que los directores de las empresas inicien para asegurar la competitividad y supervivencia de sus negocios en esta nueva época. Espero que sea una inspiración y la oportunidad de encarar estos retos inéditos con una actitud y compromiso de experimentación muy necesaria para ser exitoso en el contexto reciente del mundo empresarial.

## Introducción

---

Las galaxias, el universo, el planeta siempre están en movimiento y, por tanto, también lo cotidiano. Apenas en el siglo pasado no conocíamos los medios electrónicos de comunicación. El siglo pasado el mundo se maravillaba con el cine, la radio, la televisión y el teléfono, hasta que llegó internet, con un funcionamiento binario básico.

Como humanidad hemos logrado simbolizar cualquier representación de la realidad con el código binario: 1 y 0. Luego, con la llegada del silicio, pudimos realizar miles, millones, billones, gigas y teras de operaciones en segundos, de forma perfecta. El silicio permitió que la información se procesara de manera rápida y exacta. No obstante, seguimos condenados a la velocidad, y no a una velocidad ordinaria sino a una que se duplica exponencialmente, como descubrió, en 1965, uno de los fundadores de las primeras empresas de Silicon Valley, Gordon E. Moore, cofundador de Intel, quien afirmó —palabras que se convertirían en la Ley de Moore— que cada 18 meses se duplicaría el número de transistores en un circuito integrado y con ello la capacidad y velocidad de los ordenadores. Sin entrar en detalles técnicos, basta con hacer un breve recorrido por nuestros aparatos electrónicos para constatar dicho avance. Justo ahora, nuestra computadora, *tablet* o teléfono

tienen casi el doble de capacidad y un procesador de casi el doble de velocidad del que teníamos hace 18 meses.

Algo similar sucedió con los medios de comunicación. La radio tardó 38 años en conseguir 50 millones de usuarios; la televisión, 13 años; el iPod, 4 años; internet, 3 años; Facebook, 1 año; Twitter, 9 meses; y Google+, 88 días.

La información circula en todo momento a velocidades insospechadas a través de cables y ondas, además de que cada día evoluciona con inversión de capital, conocimiento, trabajo y localización, y esa cotidianeidad se convierte en parte de la red, pues guardamos la mitad de nuestra memoria en servidores distribuidos a lo largo del planeta y accedemos a ellos a través de un software en nuestro celular.

Vivimos una transformación sustancial de la realidad. Pensemos en cómo era nuestra vida, trabajo o comunicación hace veinte, diez o cinco años, y cómo es ahora. Por ejemplo, en Chicago, en los postes de luz se han instalado pequeñas cajas que contienen distintos sensores, de fuego, de humedad, de velocidad del viento, de niveles de polución, de luz, de medida de densidad de personas; o en las calles, vehículos y, por supuesto, cámaras. La utilidad de la información que recuperan apenas la estamos imaginando; gracias a ella se determina el número de bicicletas que necesita haber en cada estación de renta, los lugares en los que deben construirse nuevas rutas para peatones o vehículos, el número de servicios como comercios y edificios que se requieren; incluso, con los sensores de movimiento puede detectarse dónde están los criaderos de roedores.

Es insospechado lo que se puede hacer con dichas referencias informáticas, al grado de que la ciudad ha puesto todos los datos al alcance de los programadores con la finalidad de que ellos le den nuevos usos.

Dentro de las empresas también se vive de manera vertiginosa. Hace algunos años, la única forma de comunicación era

el teléfono, los memorandos o las cartas. Hoy en día, los directores de las compañías pueden estar al pendiente de cuanto sucede, pues reciben mensajes de cualquier persona, desde cualquier parte del mundo, en cuestión de segundos, y muchos de estos mensajes apuntalan o facilitan la toma de decisiones.

La tecnología significa, para la Alta Dirección, el peligro más importante en los negocios. Diversos estudios, como el *C-suite Study* de IBM, explican por qué los directores perciben a la tecnología como el principal factor de riesgo y de oportunidad a la vez. Miles de empresas que hace 20 años apenas iniciaban —por ejemplo, ni siquiera existían Amazon, Facebook y Google—, hoy son grandes monstruos que mueven la economía.

El hacer caso omiso de estos cambios puede representar el quiebre de tu empresa, un caso muy representativo, y también mencionado y analizado fue el quiebre de George Eastman, fundador de Eastman Kodak Company, quien en 1884 patentó el rollo de film fotográfico y que años después creara la primera cámara para este tipo de rollos con lo que casi creó el mercado fotográfico.

La empresa fundada en 1892 creció con este mercado, en 1930 entró a la Bolsa, en Estados Unidos llegó a tener el 80% del mercado, y a contar con más de 150 mil empleados, en los años noventa inició la fotografía digital, Kodak si bien hizo algunos intentos no hizo la transformación digital que se necesitaba, confió en el rollo fotográfico y en que los hábitos de la gente no cambiarían, además de esto su rentabilidad era de casi el 70% en las películas, mientras que la tecnología digital la estaba empujando a tener utilidades del 5%.

El no hacer estos cambios en los años noventa provocó que poco a poco fuera saliendo del mercado, hasta llegar a su quiebra en 2012.

Bien podríamos narrar en estas páginas los éxitos de algunas empresas y los fracasos de las que han quebrado por no hacer

caso a los cambios en la tecnología, por no tomar desde la Alta Dirección las riendas del negocio; justamente el interés de escribir este libro nace de la necesidad de concientizar a las empresas de la importancia de sumarse al adecuado uso de los medios digitales, e incluso repensar su negocio en la era digital.

La transformación digital es hoy una necesidad. No es el futuro, lleva más de veinte años siendo lo de hoy y claro es que será lo del mañana, como personas ya “dominamos” estas tecnologías y esperamos que todas las empresas estén disponibles en el momento en el que nosotros deseamos para darnos el servicio digitalmente, aquellas que no estén disponibles en digital en todo momento podrán vivir la misma historia de Kodak.

La transformación digital no es un proceso sencillo, sumado a esto las empresas son organizaciones complicadas. Los directores son los protagonistas de sus historias, porque logran manejar cientos y hasta miles de “energías” para encauzarlas hacia un objetivo. Ellos son las grandes mentes que hacen girar las máquinas que dan vida a las empresas.

Los sistemas ya están creados; dimos un salto impactante como humanidad: tenemos la tecnología en nuestras manos y cada día realizamos actividades que otrora ni siquiera imaginábamos. Hoy en día casi todo lo que podemos pensar se ha desarrollado y se encuentra a la mano, listo para implantarse. Este libro es una muestra de eso: en sus páginas no hablamos de ningún desarrollo propio sino de la implementación de tecnologías aplicadas.

Actualmente, ante este entorno, los directores de empresas y de las diferentes organizaciones se ven en la necesidad de apoyarse en un líder digital para transformarse e incorporar las nuevas tecnologías, de no hacerlo podrían ser rebasados por la competencia o el mercado, pues, fuera de la empresa, las nuevas generaciones dominan estas herramientas desde hace mucho tiempo. El gran riesgo es que estas nuevas generaciones son los clientes del presente y serán todos los del futuro, por lo que enfocarse en satisfacer las

necesidades de estos clientes, cada vez más digitales, debe ser una labor primordial de las corporaciones.

Es tan evidente la evolución analógica que el trabajo diario sin una computadora es prácticamente impensable para gran parte de la humanidad, sin mencionar internet, ya que también muchas de las actividades *offline* terminarán reflejadas *online*. Nuestra memoria, emociones, capital, imágenes, familia y relaciones interpersonales ahora navegan en la web, al igual que nuestro trabajo. Por eso, necesitamos que las empresas estén en la red, para continuar con el desarrollo del mundo y hacer frente a los retos actuales de la humanidad.

La revolución digital no está por venir, la vivimos día a día. Internet es una herramienta que se ha sumado a nuestra vida cotidiana para comunicarnos, acercarnos a otras personas, mantenernos informados, para trabajar, compartir, comprar y vender. Tenemos en las manos sistemas de comunicación maravillosos, estamos a unas cuantas teclas de cualquier persona o empresa del mundo; las fronteras en la web son infinitamente menores que las delimitadas políticamente; las posibilidades las creamos todos y en nuestras manos está la llave del cambio. Nosotros somos quienes dirigimos las herramientas con las que implementamos y mejoramos el mundo.

Desde el centro del corazón, aplicando nuestros conocimientos y las herramientas a las que tenemos acceso, esperamos que este libro ayude a las personas, a la Alta Dirección y las empresas a lograr sus objetivos con ayuda de internet, para así crear un mundo mejor.

---

La energía *no se crea ni se destruye*,  
sólo se transforma... (Ahora en digital)

Debido a la incertidumbre, el miedo a lo nuevo o desconocido es inevitable. Generalmente tenemos una forma de hacer las cosas que nos ha funcionado. Sabemos que el cambio siempre implica un riesgo y es doloroso. Sin embargo, el dilema subyacente a veces implica permanecer o desaparecer.

En gran medida, el trabajo de los directores está encaminado al manejo de esta incertidumbre, pues nada está dicho en los negocios, todo puede cambiar en cualquier momento, por lo que saber administrar estos riesgos, así como la inestabilidad que conllevan, es una de las principales cualidades que tendrá que forjar la Alta Dirección. El director de empresas es un individuo que se caracteriza por enfrentar la adversidad y también el triunfo, pero no sabe si el triunfo llegará, de cualquier modo se enfrenta a la adversidad, por ello la responsabilidad de la Alta Dirección al liderar una empresa es enorme. Hay mucho en juego y sobre todo muchas personas que han confiado en el buen juicio del líder para la toma de decisiones. En ese sentido, bien decía el profesor de política de empresa del IPADE Business School, José Antonio Dávila: "No puedes garantizar el éxito, pero sí puedes garantizar el fracaso si eres un líder ineficaz".

El director de empresa ha de enfrentar riesgos, lo que se traduce en afrontar dificultades y amenazas que no sabe si podrá



vencer. Riesgo e incertidumbre son dos variables que el director debe tener siempre presentes ante la toma de decisiones.

La llegada de internet a las empresas, al igual que cualquier cambio, supone riesgo y oportunidad, pero también mucha incertidumbre: es un mundo nuevo para todos. Apenas a finales del siglo pasado, la gente había puesto sus esperanzas en el comercio electrónico, apostando por la tecnología. Pero en 2001, con la crisis de los dot.com, sucedió lo contrario: la caída de múltiples empresas legó un miedo reinante hasta nuestros días. En aquel momento las empresas en el mercado accionario empezaron a invertir en compañías que todavía no tenían usuarios, pues la penetración de internet era muy baja.

Años más tarde, con el boom de los medios sociales, la cara de la moneda cambió: se incrementó tanto la demanda de usuarios que las empresas quedaron rezagadas. De ahí que los cibernautas comenzaran a crear, comprar o trabajar con quien estuviese disponible dentro de la web, tendencia que seguirá en los próximos años.

Después de muchos años de estar trabajando con empresas y empresarios hemos detectado una serie de riesgos y oportunidades a los cuales se están enfrentando. Es difícil enumerar los riesgos y las oportunidades que suceden con la tecnología, pero sí podemos identificar algunos que tienen que ver claramente con la tarea de la dirección. Creemos que los más destacados son:

### **Velocidad**

La tecnología, aunada a nuestro estilo de vida, estimula que los cambios, la comunicación y las transacciones de bienes y servicios sean cada vez más rápidos. El consumidor cada vez más tiene la expectativa de hacer las cosas más rápido. Visto como riesgo, podemos decir que el no adaptarse a la velocidad puede dejarnos atrás. Como oportunidad, representa penetrar y ganar un mercado antes que los demás, de forma expedita.

### **Temor a lo desconocido**

Muchos directores y dueños de empresas nacieron en un mundo no digital. Lo que aprendieron comienza a estar en tela de juicio, el camino conocido ya no es tan cierto, y frente a lo desconocido está el temor. Como ya lo mencionamos, el cambio siempre es una amenaza y un riesgo, pero la innovación en cualquier producto o tecnología es una oportunidad que nos dará ventaja, pues veremos luz donde la competencia tiene oscuridad. La investigación es la clave de este dominio, y el mejor antídoto es abrirnos a las ideas, invertir en ellas, destinar dinero a la exploración, decidirnos a cometer los errores que nos llevarán al acierto. Así, lo desconocido se convierte en una gran oportunidad.

### **Estrés**

Si al temor a lo desconocido le inyectamos velocidad, el resultado es el aumento exponencial del riesgo y la necesidad de respuesta casi inmediata, lo que eleva los niveles de estrés de los empresarios, pues además de aceptar riesgos, medirlos y administrarlos, deben tomar decisiones de forma rápida en todo momento, ya sea presencial, por teléfono, por correo electrónico, incluso por chat. El estrés tiene como función alertar al cuerpo para riesgos inmediatos, pero es peligroso si no se le da salida. En esencia, es energía, y si esa energía se dirige hacia alguna dirección concreta, permite a las personas y a las empresas sacar lo mejor de sí mismas.

### **Información abierta e inmediata**

La información está disponible para todos en cualquier momento. Poseemos un número inconmensurable de libros, estudios, reportes internos y externos, o algunas equivalentes, lo que nos permite encontrar justo lo que queremos. En esto también hay un riesgo: nos vuelve vulnerables, pues nos pone en una especie de

“igualdad” frente a los otros que también acceden a la misma información. Aquí, los factores de riesgo y oportunidad derivan de la habilidad para procesar la información. A nivel global, debemos transformar la era de la información en conocimiento. La información está con nosotros, lo que debemos cuestionarnos, al igual que con la tecnología, es qué vamos a hacer con ella.

### **Mercado global**

La competencia cada día es más abierta y no se da sólo entre compañías del mismo tamaño o de determinado sector. Cada vez hay más empresas invirtiendo o transformando sus productos o servicios, al tiempo que los vuelven accesibles para cualquier persona a lo largo del planeta. Uno o mil tornillos pueden comprarse en la ciudad, en el país que sea, en una tienda, a una persona o a una pequeña, mediana o gran empresa, todo con la misma acción: haciendo clic.

La competencia es una amenaza creciente, por lo que la ventaja radica en tener la visión total del mercado. Esto implica un cambio en la mentalidad (*mind set*) de los directores de empresa.

### **Corto vs. largo plazo**

Diariamente escuchamos historias de empresas que crecen de la nada y generan triunfos inmediatos, lo que propicia la idea de que en internet el éxito es instantáneo; sin embargo, no conocemos el número de intentos que esos emprendedores han experimentado y lo que hay detrás de ese éxito. El reto de las empresas estriba no sólo en intentarlo una vez, sino muchas y luego sobrepasarse a sí mismas constantemente y a lo largo del tiempo. La gran oportunidad se encuentra tanto a corto como a largo plazo, ya que el éxito radica en haber ganado experiencia. Y si la aventura logra sus objetivos, ganará en el mercado.

### **ROI (*Return On Investment*)**

El ROI es un indicador de la rentabilidad de la inversión en un cierto periodo. Si el resultado del cálculo no es favorable, inmediatamente se desecha el proyecto. El uso del ROI es riesgoso porque no captura todo lo que explica la inversión. La oportunidad está en utilizarlo como indicador de unos rendimientos futuros interesantes y de una mejora en la posición en el mercado de la empresa debido a la inversión. Muchos empresarios deciden no invertir en tecnología o comercialización digital por no poder medir el retorno de la inversión. Hay dos factores que considerar: el primero es que, en esencia, el ROI se da al final de un ciclo; se invierte a un plazo determinado y se espera a que dé resultado. El error, derivado del estrés, el desconocimiento, la incertidumbre y la velocidad, nos orillan a pretender que el ROI sea inmediato. El segundo factor tiene que ver con la imposibilidad de aislar un componente de los demás. Las utilidades o el retorno en la inversión son el resultado de las acciones empresariales y difícilmente podemos aislarlas. La amenaza de este factor es invertir en tecnología sin tener resultados; la oportunidad es tenerlos.

### **Economía de rentas y suscripciones**

Anteriormente el único camino que teníamos para satisfacer muchas de nuestras necesidades era comprar algo, con el tiempo la evolución del mercado abrió los sistemas de renta, con el avance de la tecnología hoy podemos rentar en vez de comprar muchos productos y servicios, como música en Spotify, cuartos y casas en Airbnb.

Como consumidores siempre hemos querido y queremos satisfacer nuestras necesidades. El riesgo de no entrar en estas economías de renta es que día a día nacen empresas con esta forma de negocio y están destrozando mercados como el de los taxis, con Uber o Cabify. La oportunidad de rentar es que podemos hacer

compañías con “activos de otros usuarios”, crecer de forma exponencial al no tener que comprar los bienes que rentamos, entre otras virtudes.

**Seis generaciones**

Según algunos analistas, vivimos en un mundo en donde conviven seis generaciones diferentes, seis diferentes grupos de personas que tienen diversos gustos, preferencias, que han vivido diferentes experiencias individuales y colectivas, que comparten ideas similares en ciertos temas pero que en otros están completamente en desacuerdo. Si pensamos que de alguna manera las empresas reflejan esta realidad, el reto de los empresarios es saber trabajar con cada una de las personas pertenecientes a cada generación y lograr entre ellas la convivencia y el trabajo en equipo. La gran oportunidad es obtener la riqueza que la diversidad de generaciones puede aportar a la empresa.

Éstos son simplemente algunos de los factores que están influyendo en la forma de hacer negocios y de dirigir las empresas en la era digital.

Sumados estos factores nos damos cuenta de que estamos frente a un reto colosal. La misión para el director de empresa está en contar con las habilidades directivas necesarias para poder navegar en esta tormenta, tales como la capacidad de análisis, la síntesis, la adopción de riesgos y, sobre todo, el liderazgo de equipos multidisciplinarios de índoles y edades diversas.

El mensaje principal es que las amenazas se deben convertir en oportunidades, lo cual hoy en la era digital sólo se logra mediante el trabajo empírico y la aplicación del método científico: experimentar, acertar o errar, lo cual en resumidas cuentas es aprendizaje. En la medida en que las empresas empiecen a aprovechar las oportunidades que les ofrece la tecnología, que obtengan

y utilicen este aprendizaje, podrán tener ventaja sobre la competencia.

Esto no es nada nuevo: el avance en la ciencia es el resultado de la experimentación, la mera implementación el método científico. En conclusión, lo único que nos toca es conquistar lo desconocido.

Los principales cambios en la era digital

CAMBIO	RIESGO	OPORTUNIDAD
Mayor velocidad	Quedarse estancado	Tomar la delantera
Temor	Parálisis	Aprendizaje
Estrés	Crisis	Mejorar y ser más rápido
Información abierta e inmediata	Igualdad de información	Interpretación y decisión
Mercado global	Mayor competencia	Más mercados
Corto y largo plazo	Caída rápida	Crecimiento
ROI	Mayor incertidumbre	Mayores oportunidades
<i>Economía de rentas y suscripciones</i>	Nuevos competidores	Aprovechar recursos ociosos del mercado
Seis generaciones en una empresa	Choque generacional	Riqueza de la diversidad