



## JUAN ANTONIO HERRERO

Presidente y fundador de Quonext

C. B.

La consultora Quonext ha cumplido ya las 1.000 implantaciones de procesos de transformación digital en España y fuera de nuestro país. Aunque está especializada en el sector turístico, su presidente y fundador nos ofrece en esta entrevista su visión del mercado global, apuntando las diferencias y elementos comunes a todos los sectores. “Nuestro entorno ya es digital. Sólo hace falta que nos fijemos en las nuevas generaciones: nuestros hijos. Observemos cómo trabajan, cómo estudian”, explica. La compañía facturó 16 millones de euros en 2016 y prevé para 2019 que esa cifra supere los 24 millones. Apoya ese crecimiento en su expansión internacional en 25 países.

**Según el estudio que miremos, refleja un entorno distinto en cuanto al nivel de transformación digital de las compañías españolas. ¿Cuál es su diagnóstico?**

La transformación digital avanza de manera diferente según el sector de actividad. Por lo tanto, deberíamos comprobar qué sectores se están analizando en cada uno de estos estudios. Si miramos por ejemplo a la industria musical, ya hace una década que inició su transformación y 3 ó 4 años que finalizó su transformación completa. Si hablamos del sector turismo, está claro que muchas empresas españolas han de darse prisa

**“Se acabó eso de esperar sentados a los clientes.  
Hay que salir a por ellos, anticipándose a su demanda”**

para no quedarse atrás en la carrera de la transformación digital. En lo que respecta al sector industrial, seguramente avance a un ritmo más lento pero progresivo. Incluso hay sectores que son disruptivos. Lo que tenemos que analizar, más que la transformación digital, es la cultura digital de la sociedad. Dicho de otro modo, ¿cuántos procesos realizamos habitualmente a través de un ordenador personal o de nuestros *smartphones*? Es algo totalmente natural.

### ¿A qué retos comunes se enfrentan las empresas en el nuevo escenario, marcado por lo digital?

Al paradigma de que los usuarios son digitales. Cuando analizamos un poco más en detalle el potencial de los mercados, nos damos cuenta de la cantidad de *millennials* que hay en el mercado laboral. En todo el mundo representan un 30 por ciento de la población, pero en el mercado laboral están cerca del 75 por ciento. El nuevo entorno digital también se caracteriza por un consumidor que quiere respuestas inmediatas y ajustadas a sus necesidades. Es mucho más exigente: tiene mucho donde elegir y puede permitirse el lujo de descartar opciones. El último de los retos que me gustaría destacar es la evolución del carácter de las empresas hacia la proactividad. Se acabó eso de esperar sentados a los clientes. Hay que salir a por ellos, anticipándose a su demanda. El nuevo entorno digital nos ofrece todo lo necesario para conseguirlo.

### ¿Cree que son conscientes las empresas españolas de la necesidad de asumir estos nuevos retos?

Muchas empresas saben que no hay opción. En los dos o tres últimos años parece que nos estamos recuperando de la crisis, lo que también está pasando con la capacidad de inversión de las empresas en entornos tecnológicos. En su práctica totalidad, las empresas son conscientes de que tienen que abordar esta transformación digital. En cuanto a la cultura, nuestro entorno ya es digital. Sólo hace falta que nos fijemos en las nuevas generaciones: nuestros hijos, los jóvenes en una parada de autobús. Observemos cómo trabajan, cómo estudian...

### ¿Aún se encuentra con gente que piensa que la transformación digital es un 'bluf'? ¿Qué ejemplos le pone para convencerle de que no es así?

Vivimos en un sector, el tecnológico, que en muchas ocasiones pone términos, siglas o conceptos de moda. Es una tendencia cíclica. Si



“Los ‘millennials’ en todo el mundo representan ya un 30% de la población”

“Nuestro entorno ya es digital. Sólo hace falta que miremos a los jóvenes”

“La industria musical completó su digitalización hace 3 años”

analizamos cómo irrumpió la tecnología en los años 80 en las empresas, cada 3, 4 ó 5 años se ha ido repitiendo. La transformación digital no es un término de moda. No se ha de convencer a nadie. No creo que una persona que tenga menos de 60 años no sea capaz de ver que el mundo ya es digital.

### ¿Cree que hay gente que aún tiene miedo a estos cambios?

La especie humana tiene miedo a los cambios, es algo innato. En todas nuestras actividades hay un miedo al cambio, ya sea a establecer una nueva marca o récord, a una nueva dieta, a un nuevo idioma... Todos tenemos este miedo, pero hay hechos que son inapelables. La transformación digital es uno de ellos. Se puede luchar contra una tecnología, pero no contra una nueva cultura, sobre todo cuando ésta última se ha hecho habitual.

### ¿Cómo deben de encararse estos retos? ¿Hay un proceso similar con independencia del sector de actividad al que se dedique la compañía?

Lo más importante es abrir la mente y entender por qué las cosas suceden: es un tema de cultura, de procesos, de hábitos... Cada directivo o empresario tiene que analizar el proceso de cómo su cliente llega a él, las causas de que uno nuevo llegue a su entorno, los motivos de compra de un cliente y de qué manera puede mejorar su relación con él.

### Por su experiencia con más de 1.000 implantaciones. ¿Qué empresas -por su sector, por su antigüedad, por su estructura...- son las que podemos decir que tienen más dificultad para adaptarse?

Las que menos contacto directo tienen con los clientes. En este caso, hablaría de las empresas industriales, ya que seguramente pueden tardar un poco más en adaptarse. No es un problema de antigüedad: tiene que ver con nuestra relación con los clientes, colaboradores y mercado en general.

### ¿Y cuáles son las que lo tienen más fácil?

Siendo lógicos, las empresas que tienen más contacto con los clientes. El mejor ejemplo son las que prestan servicios. Por ejemplo, pensemos en que si tengo que ir al médico o buscar un tratamiento, lo hago en Internet. La consulta de ir al experto para que me diga algo ya no existe. El gurú actual es digital y se llama Google, Bing, Explorer, Safari... ¡Tiene muchos nombres! Nuestras consultas ya son todas digitales, por lo que muchas empresas ya se encuentran inmersas en este nuevo entorno. Aquellos contenidos que más nos convenzan, valoremos o más información nos aporten decantarán



F. GRIBONDO

nuestra balanza para que los consumamos. Es evidente que el cliente es el que marca las pautas.

### ¿Quién debe de liderar ese proceso de cambios dentro de cada empresa?

La Dirección General, comprometiéndose plenamente con la transformación digital. Es muy importante que los colaboradores que tengan relación directa con clientes tomen conciencia del porqué de esa transformación. No se trata de un capricho ni de una moda tecnológica: es una necesidad. Antes se usaban las palomas mensajeras para enviar mensajes; llegó el telégrafo y nos adaptamos; llegó el correo y nos adaptamos, etc. Hoy en día el mercado entra por los buscadores. Se nos encuentra si estamos, y si además el público habla bien de nosotros, si damos un buen servicio... Si ese servicio lo podemos consumir digitalmente -como la música, los libros, los viajes...- es más fácil que pueda consolidar mi presencia en el mercado.

**“Se puede luchar contra una tecnología, pero no contra una cultura”**

**“Los procesos de cambio los debe liderar la Dirección General”**

### ¿Qué nuevos perfiles profesionales hay que crear?

Un campo que empieza a dar sus primeros pasos es el de los profesionales digitales. Uno de los que más se oye hablar es el del CDO o director de estrategia digital (*chief digital officer*, por sus siglas en inglés), que se encarga de garantizar el correcto alineamiento de la estrategia de negocio con las herramientas digitales de la compañía, impulsando el máximo aprovechamiento de los nuevos canales de comercialización. Tampoco podemos olvidarnos de los analistas de datos. El gran volumen de información que genera lo que conocemos como *Big Data* -alimentado por las soluciones de gestión y por los puntos de contacto del Internet de las cosas- es un tesoro. Estos nuevos profesionales saben filtrar los datos, extraer su valor y convertirlos en información muy valiosa para quien ha de tomar decisiones. Por último, podemos hablar de otro tipo de profesionales: los diseñadores de experiencias de los clientes. Muy relacionados con el *customer experience management*, se encargan de dar forma a los itinerarios del viaje del cliente en nuestros puntos de contacto digitales, para conseguir que recibe un trato personalizado y adaptado a sus gustos.

### ¿Cuáles son los errores más comunes que se producen en un proceso de transformación digital?

Perder la orientación al cliente. Lo más importante es saber por qué ocurren las cosas. Ahí están los procesos, a los que luego pueden aplicarse metodologías, definición, tecnología, etc. Es esencial analizar por qué los clientes llegan a mí, qué mejora la experiencia de cada usuario con nuestro entorno, las causas...

### ¿Qué aspectos son ineludibles a la hora de que una implantación sea exitosa?

Los alcances reales. Empiezan por la gestión del cambio, la cultura de los usuarios clave y del resto de personas que forman parte de la organización, también pasa por disponer de los perfiles adecuados... Muchas empresas solicitan un presupuesto de la tecnología que consideran que tienen que implantar, y en realidad tiene mucho que ver con la cultura de la empresa y con la transformación de sus conceptos. Hay una transformación digital tecnológica, pero también hay una asunción de funciones digitales por parte de cada uno de los actores en los diferentes departamentos. Por último, la misma base que para alcanzar el éxito en cualquier implantación: el trabajo en equipo.