

■ CLAVES

Noruega, destino sostenible

EL TURISMO ES UN sector en el que es fundamental establecer una acertada política medio ambiental que consiga que su impacto sea positivo.

Cuando hablamos de sostenibilidad en Turismo no nos referimos a ofrecer comida orgánica, utilizar productos ecológicos o no lavar las toallas a diario, que también es importante, sino a algo más profundo.



☞ EUGENIA FIERROS

Hablamos de un compromiso con el planeta a largo plazo y del establecimiento de medidas que contribuyan a reducir el impacto medio ambiental, fomentar el ahorro energético y favorecer las comunidades locales, protegiendo además su legado histórico y cultural. Se trata de mejorar la industria turística en general y reducir los impactos negativos sobre la naturaleza y cultura a la vez que se aprovecha todo el potencial para la innovación y creación de valor que pueden proporcionar las soluciones para la sostenibilidad. Por lo tanto, la sostenibilidad en Turismo no solo es valiosa para la industria turística sino para muchas otras industrias relacionadas más o menos directamente con el Turismo y para la economía local en general. La implantación de medidas para la sostenibilidad no se puede contemplar únicamente como una inversión ya que bien gestionada puede ser una fuente de ingresos e innovación para muchos otros sectores de la industria de la comunidad o destino donde se implementen.

Por todos estos motivos, Noruega fue el primer país del mundo que introdujo en 2013 un certificado nacional de Destino Sostenible. No es fácil conseguirlo. Lleva años de trabajo demostrar el compromiso a largo plazo para ofrecer las mejores experiencias posibles al viajero manteniendo a la vez al mínimo el impacto negativo sobre el medio ambiente. En todos los casos ha supuesto una experiencia altamente positiva para los destinos, no solo económicamente sino como experiencia para la comunidad local. Además ha probado ser una medida que ha repercutido directamente en un aumento del número de turistas en estos destinos, lo que demuestra que la sostenibilidad es un valor que el turista tiene cada vez más en cuenta a la hora de decidir su destino de vacaciones.

☞ Eugenia Fierros es directora Oficina de Turismo de Noruega.

‘Actualmente la transformación digital es uno de los principales puntos en la agenda corporativa. ¿Cómo realizar la transición en un negocio consolidado?’, se plantea en esta tribuna la socia fundadora de The Innova Room, Mónica Muñoz García

TRIBUNA



☞ MÓNICA MUÑOZ

Claves de la transformación digital de una compañía

MUCHAS EMPRESAS EXPRESAN su deseo de acometer un proceso de transformación digital cuando en muchas ocasiones no se ha realizado una transformación cultural interna para poder implantar las acciones que se decidan. Por ello, es clave analizar las motivaciones reales, la capacidad de la organización para gestionar el cambio, y el compromiso de todas las escalas para sumarse a este cambio. La alternativa (no cambiar) conduce antes o después a una pérdida de competitividad que puede dejar a la empresa fuera del mercado.

En el momento actual se está produciendo un cambio de modelo productivo a escala global, donde se integran grandes cantidades de información con grandes redes de personas, generando productos intensivos en conocimiento. Gestionar esta enorme complejidad aportando un valor en los distintos ángulos genera nuevas oportunidades de negocio, pero también deja fuera del nuevo escenario a quienes no se adaptan a él, al tiempo que obliga a los legisladores a adaptarse a este nuevo entorno creando un adecuado marco de relación.

Pero la principal barrera que suelen encontrarse las empresas al acometer un proceso de transformación digital es la propia cultura de la compañía y sus personas. Por muchos planes estratégicos que se lancen, éstos no calarán en el ADN a no ser que los propios profesionales lo incorporen a sus perfiles. Por ello, el MIT Sloan desarrolló en 2015 el siguiente modelo de competencias digitales profesionales:

— Conocimiento digital: aptitud para desenvolverse en la economía digital y conocer las claves de

dónde se producen las áreas de valor.

— Gestión de la información: capacidad para buscar, obtener, evaluar, organizar y compartir información en contextos digitales.

— Comunicación digital: capacidad para comunicarse, relacionarse y colaborar de forma eficiente con herramientas y en entornos digitales. Especialmente relevante en el entorno digital social.

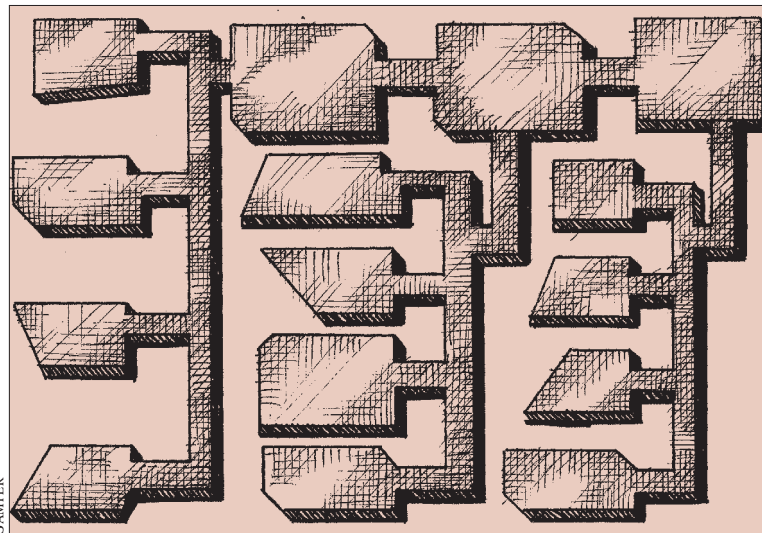
— Trabajo en red: capacidad para trabajar, colaborar y cooperar en entornos digitales. Muy relacionado con la gestión de la información, la comunicación y el liderazgo digital.

— Liderazgo en red: capacidad para dirigir y coordinar equipos de trabajo distribuidos en red y en entornos digitales. Liderar un proyecto multicéntrico, con personas en ubica-

ciones dispersas e incluso distintos usos horarios, de manera coordinada y eficiente es una realidad. Ser capaces de superar la falta de contacto físico manteniendo y motivando al equipo es un valor fundamental hoy día.

— Aprendizaje continuo: capacidad para gestionar el aprendizaje de

dos los niveles. Por el contrario, aquellas organizaciones muy personalistas, donde la información sobre el negocio está en manos de unos pocos, las decisiones tardan en implantarse porque hay que conciliar multitud de intereses, y la burocracia ralentiza los procesos, suelen presentar una ma-



manera autónoma, conocer y utilizar recursos digitales, mantener y participar de comunidades de aprendizaje. El responsable de su propia formación es el individuo y no los planes externos, y ante el escenario de cambio permanente nunca se debe dejar de aprender nuevas competencias.

— Visión estratégica: capacidad para comprender el fenómeno digital e incorporarlo en la orientación estratégica de los proyectos de su organización, en todas las escalas. Esta visión debe ser amplia, no restringida al sector en que se opera

(puesto que hoy día se han multiplicado las conexiones intersectoriales) y dinámica, para ser capaces de anticipar nuevas visiones en un entorno incierto y cambiante.

— Orientación al cliente: capacidad para entender, comprender, saber interactuar y satisfacer las necesidades de los nuevos clientes en contextos digitales. Dentro de este ámbito, es necesario asumir que la comunicación con el cliente será bidireccional y pública en muchos casos, por lo que cualquier queja o reclamación (que antes se atendía en privado) pasará a ser de dominio público y generar opinión sobre la empresa y sus servicios.

Las empresas innovadoras (maduras o emergentes) se caracterizan por estructuras ágiles, poco jerarquizadas y comunicación transparente en to-

yor resistencia al cambio. La digitalización en muchos casos obliga a la inmediatez, y por tanto puede provocar un vértigo.

Existen dos grandes áreas de oportunidad donde se perciben casi inmediatamente los beneficios que aporta un proceso de transformación digital: Marketing y Operaciones. En el primer caso, es posible obtener una mejora del posicionamiento de la empresa a través de:

— Marca y reputación. Las herramientas de comunicación social permiten una medición de la reputación de la empresa en redes, que es especialmente relevante en empresas B2C pero no exclusivo. Todo lo que una empresa realiza, tanto en un entorno digital como físico, genera reputación para la misma. Y la ausencia de gestión de la marca en este sentido perjudica su imagen de cara al cliente.

— Comunicación. La comunicación empresarial, tanto online como offline, y la gestión de contenidos debe ser un punto clave en toda empresa. Hoy día ya no es posible carecer de una web con una imagen actual (lo mínimo), o no estar presente en (algunas) redes sociales. Este problema se encuentra a menudo en organizaciones maduras, donde no se ha encontrado previamente la necesidad de comunicar y ante este escenario desconocido se produce una situación de bloqueo y defensa.

— Creación de contenido. Incluso en negocios B2B, es fundamental contar con un relato entendible por los clientes. En un entorno digital los trabajadores pueden incluso convertirse en generadores de contenido y embajadores de su marca, potenciando el alcance de la misma. Los reducidos o casi nulos costes de generación facilitan esta participación.

En el segundo, se produce una mejora de la eficiencia en la gestión operativa que directamente afecta a la productividad y a la cuenta de resultados, por ejemplo en:

— Trabajo en red, sincronía y movilidad. Las posibilidades de mejora para un equipo que funciona en remoto y desplazándose son enormes, como en una fuerza de ventas o equipos internacionales.

— Reducción de ineficiencia en procesos. Al automatizar tareas repetitivas que aportan muy poco valor, es posible dedicar los recursos a proyectos que generen mayor negocio. Si además estas tareas se realizan en entornos móviles y sincronizados, la información disponible en todo momento es de mucha mayor calidad para la toma de decisiones empresariales.

— E-commerce. En empresas comerciales, la posibilidad de gestionar su negocio a través de plataformas propias o compartidas a ampliado enormemente su capacidad comercial. Según el modelo de negocio, puede

incluso sustituir a una estructura de ventas física, pero aunque no sea el caso, ambas líneas de negocio pueden coexistir y complementarse.

— Volumen y precisión de datos de negocio (big data). Hoy día se recopila una gran cantidad de

datos que, bien tratada, puede anticipar tendencias de mercado y hacer que la empresa se adelante a ellas. Sin embargo, mucha de esta información se está perdiendo por no saber cómo tratarla, pero ello proporciona una oportunidad a empresas más pequeñas para entrar en un mercado saturado.

A veces no es necesario implantar procesos muy sofisticados, sino que un pequeño cambio puede producir un gran efecto. Por tanto, ¿a qué esperas para dar el primer paso en tu organización? El primer paso del nuevo camino es evaluar en qué punto estás y trazar un plan de acción a corto y largo plazo. E involucrar a tu equipo desde el primer día, ya que ellos son los protagonistas del cambio.

☞ Mónica Muñoz García es socia fundadora de The Innova Room.

Las empresas innovadoras tienen estructuras ágiles, poco jerarquizadas y comunicación transparente

Hoy día se recopilan muchos datos que, bien tratada, puede anticipar tendencias de mercado