



PROYECTO

## Social Business

*Una perspectiva estratégica al cambio generacional de las compañías en la era digital*

Juan Carlos Velásquez Palma

**WHITEPAPER – Juan Carlos Velásquez-WP-SocialBusiness.pdf**

**FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:**

<b>Titulo del Trabajo:</b>	Social Business	<b>Autor:</b>	Juan Carlos Velásquez Palma
<b>Master:</b>	MDB 2013	<b>Tutor:</b>	Carlos Otero
<b>Lugar:</b>	Madrid	<b>Fecha:</b>	30-07-2013

# Índice

<b>Introducción.....</b>	4
<b>1. La importancia empresarial del social media .....</b>	5
1.1. El impacto del social media en el proceso de toma de decisiones ....	5
1.2. Cultura del Social Media en los ejecutivos .....	10
<b>2. Situación actual del social business en grandes compañías .....</b>	18
2.1. Social Business Council.....	18
2.2. Situación actual: Encuesta general .....	18
2.3. Resultados encuesta .....	20
2.4. Situación actual: Nivel de madurez .....	25
<b>3. La arquitectura del social business .....</b>	29
3.1. El papel clave de la arquitectura .....	29
3.2. Diseño del social business .....	29
3.3. Elementos de la arquitectura social business .....	31
<b>4. El marco operacional del social business .....</b>	34
4.1. El primer paso: Establecer prioridades .....	34
4.2. Visualización de la dinámica del social business .....	35
4.3. El próximo paso: Preparando los procesos en escala.....	36
<b>5. La cultura del cambio: Resultados del proceso social business .</b>	37
5.1. El cambio de mentalidad empresarial .....	37
5.2. Las etapas de la cultura del cambio.....	37
<b>6. Entrenando la organización para el uso del social media .....</b>	42
6.1. Actividades preliminares.....	42
6.2. Entrenando la organización .....	42
6.3. Marco de trabajo y preparación del programa .....	44
<b>7. Conclusiones: El valor ROI del social business.....</b>	47
7.1. El valor de la inversión del social media .....	47
7.2. Social Business Intelligence como herramienta de medición .....	47
7.3. Social Business ROI.....	49
<b>8. Bibliografía - Webografía .....</b>	58

# Introducción

Uno de los temas más importantes de la actualidad en el entorno empresarial, es la incursión en los medios sociales como herramienta paradigma de cambio en la comunicación y relación con el cliente, pues al igual que los medios de audiencia masiva, las empresas usan el Social Media como parte de su estrategia para conseguir los objetivos de Marketing y por ende empresariales.

Sin embargo; uno de los motivos de su uso nace con el afán de permanecer atentos y a la vanguardia de encontrar nuevas oportunidades comerciales, que les permitan explorar nuevos mercados y sobre todo mejorar e innovar tanto en sus métodos de marketing y venta como en sus procesos internos.

Es en ese momento donde las compañías entienden que su entorno está cambiando, enfocando su esfuerzo en investigar como los clientes piensan y se comportan. Pero al tiempo, comprenden que las tecnologías sociales maduran y se van convenciendo poco a poco de su gran potencial, interiorizando que tendrán un rol importante en el desarrollo de la compañía como tal.

*Las tecnologías sociales tienen un rol importante en el desarrollo de las compañías*

Actualmente la mayoría de las organizaciones grandes, continúan creyendo en la antigua escuela de reunir información de un conjunto de fuentes propietarias, con las cuales y bajo ciertos criterios sintetizan con métodos analíticos convencionales la información, creando reporting para los “clientes” internos en función de sus unidades de negocio. Sin embargo; algunas de estas organizaciones, en sus unidades necesitarán continuar con este tipo de métodos, por ejemplo Finanzas, pero así mismo otras áreas (RRHH, Comercial, etc.) necesitan evolucionar a un modelo complementario que se adapte a las de un mundo corporativo globalizado y fuertemente influenciado por las tecnologías sociales.

Las compañías que logren identificar y canalizar estas tendencias a los gestores clave dentro de la organización, podrán desarrollar lo que posiblemente se puede convertir en un activo crítico fundamental, llamado inteligencia social o “social intelligence”, que permita formar el mejor escenario posible para su toma de decisiones y posterior transformación empresarial.

Este documento pretende explorar las distintas directrices, que el “social media” está proporcionando a las organizaciones como ventaja competitiva, frente a sus propios retos internos de crecimiento y madurez que compañías de cualquier tamaño están luchando por incorporar dentro de su cultura empresarial.

# 1. La importancia empresarial del Social Media

## 1.1 EL IMPACTO DEL SOCIAL MEDIA EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Como punto de partida, es importante notar como el Social Media trae nuevas perspectivas tanto de interpretación de la información como de su propia técnica de análisis. Estas tenderán a ser canalizadas a métodos tradicionales, integrándose poco a poco y así ir enfocando sus resultados dentro de la organización a quienes la quieren y necesitan. De esta manera las compañías podrán desarrollar un Social Intelligence como un fuerte complemento a su proceso de toma de decisiones.

Los siguientes apartados ampliaran el análisis, haciendo un paralelo de los procesos del Business Intelligence, con respecto a cómo el impacto del Social Media se acopla e influencia su ciclo:

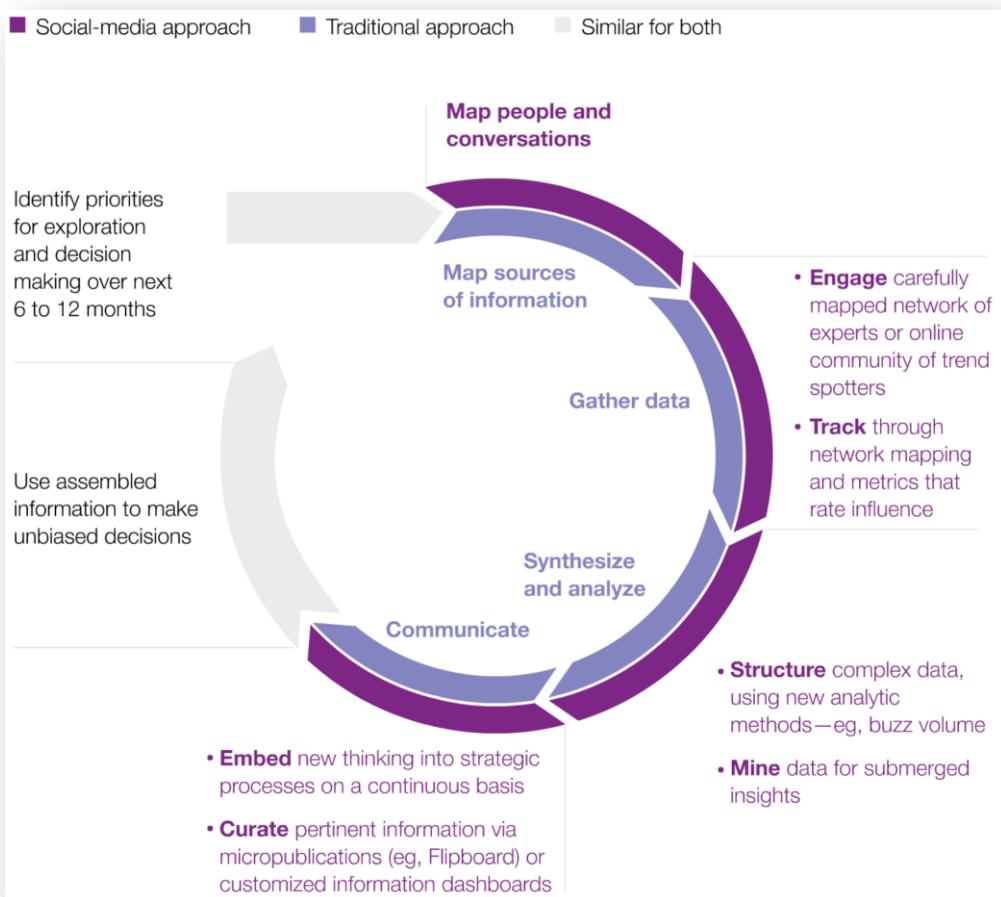


Figura 1 – Ciclo funcional BI & Social Media

Desde el punto de vista del proceso (a alto nivel) se puede notar que existen 4 perspectivas, en las cuales las tecnologías sociales pueden potenciar el ciclo, partiendo desde como la información es extraída de fuentes diferentes, colecciónada, analizada y distribuida:

**a) De la identificación de datos al mapping de las personas y sus conversaciones:**

El social media crea un nuevo mapa de información, es decir, analistas de negocio hoy diferencian entre las fuentes primarias por un lado (de expertos, competidores, empleados y proveedores), sobre fuentes secundarias (datos publicados, artículos e investigaciones de mercado) en otro.

El Social intelligence opera en un plano diferente englobando cualquier tipo de fuente desde un aspecto social, esto es: identificando la gente y sus conversaciones en un espacio virtual. Bajo este paradigma, es lógico tener en cuenta que si se identifican a las personas correctas y se induce a las compañías a ligar estas conversaciones e incluso dirigirlas, esta información podría ayudar desde reformular acciones clave, hasta realizar ajustes a la estrategia.

La colección de información es vital en cualquier organización, todas las unidades de negocio tienden a tener sus propias soluciones, así como la organización a tener ERP's u otros sistemas escalables, haciendo difícil su unificación para un reporting táctico y ejecutivo.

En este aspecto el BI resulta imprescindible, constituyendo la herramienta fundamental tanto en la unificación funcional de conceptos, como en la elaboración de técnicas de historificación, consulta y poder intuitivo de análisis de la información para la comunidad de usuarios.

---

*No importa cuántas nuevas fuentes se incorporen al proceso analítico de toma de decisiones, el concepto de BI, terminará integrándolo y ajustándolo a su ciclo*

---

No importa cuántas nuevas fuentes se incorporen al proceso, el concepto de BI, terminará integrándolo y ajustándolo a su ciclo, sin embargo, en este proceso repetitivo y gradual, poca escabilidad se puede generar si las fuentes no tienen un valor agregado que de un punto de vista diferente y en casos radical.

Es aquí donde la incorporación de nuevas fuentes de social media, pueden dar un giro sustancial a todo el proceso de unificación de información, reforzándolo a través de toda la organización.

## b) De la unificación de criterios al “engage” y su trazabilidad:

Tradicionalmente, los analistas gastan el 80% de su tiempo unificando información antes de comenzar su análisis. El Social Intelligence altera radicalmente este proceso. Numerosas herramientas le permiten al analista, crear mapas dinámicos donde la información y el conocimiento residen, para hacer un seguimiento a un nuevo tipo de información en tiempo real.

En otras palabras y yendo en detalle es, que la más efectiva forma de obtener una nueva fuente de información es atraer la atención de una red de expertos (comunidad) sobre temas específicos. Ya que su retroalimentación dará nuevas perspectivas de cómo la compañía se puede acercar a tópicos, que en otra época, hubiese sido imposible haberlo alcanzado.

*Los analistas gastan el 80% de su tiempo unificando información antes de comenzar su análisis*

Existen muchos ejemplos de compañías que han dado este experimental paso, con el fin de persuadir a una red o comunidad de expertos, que le puedan aportar ideas e iniciativas y así enfocar una nueva dirección en los objetivos de la organización, ya sea en imagen, marca, productos o servicios.

**El Caso General Electric (GE):** GE empleo este acercamiento a finales del año 2011, en un esfuerzo por coleccionar ideas acerca de lo que podría ser una aeronave “social”, ofreciendo atractivos precios junto con Virgin Airlines para profundizar o mejorar en sus cooperación empresarial.

La compañía creó una campaña en Twitter, usando una comunidad de más de 90.000 personas, quienes siguieron la cuenta y organizadas conversaciones sobre tópicos clave usando hashtags. Alrededor de dos horas de campaña, la red global produjo miles de ideas que no habían sido publicadas o reveladas en algún estudio previo en mucho más tiempo. GE usó la información recolectada para redefinir su entendimiento de las expectativas de los pasajeros por un lado, y por otro, ayudando a crear nuevos procesos para mejorar sus servicios y desarrollo de productos.

Así mismo, el social media puede también proveer ventanas dentro de otras variables de la organización, tales como proveedores, clientes y competidores. Bajo ese orden de ideas, las compañías necesitan gente con niveles excepcionales de investigación y análisis, y en el ámbito social

necesitaran otras habilidades, como administrar y mantener una red de comunidades online.

En efecto, estos integrantes deberán convertirse en “cazadores” de información más que “recopiladores” de la misma. Por esta razón, las compañías necesitan invertir en herramientas que entrelacen las diferentes fuentes sociales de información y midan ratios de influencia y otros factores que ayuden a un mejor entendimiento de en ultimas, el cliente.

### c) Del análisis y síntesis a la estructuración y explotación de la información:

Pocos analistas desarrollan herramientas lo suficientemente robustas, para producir perspectivas desde los desordenados nuevos flujos de datos de social media. La mayoría usan la tradicional línea enseñada en las escuelas de negocio – matriz DOFA o en otros casos improvisan intuyendo su resultado. Hoy la mayoría de las técnicas, extraen simplemente flujos de conversaciones encontradas en dos redes sociales: Facebook y Twitter.

En medio de vastas cantidades de datos existentes en social media, ha emergido un rango de nuevos métodos analíticos que pueden estructurar y derivar perspectivas desde un conjunto disperso de información compleja, cuyos resultados pueden reunir nuevas y frescas “perspectivas cualitativas”, localizando nuevas fortalezas o debilidades, tanto de la compañía como de sus competidores.

El enfocar a los clientes será fundamental, ya que canalizando su información generada dependerá la forma con la cual seguirán generando contenido. De esta manera, se encontraran nuevos patrones de comportamiento – “sentimiento de clientes”, los cuales categorizaran los mensajes como positivos, negativos, mix o neutrales.

---

*El objetivo es dar claridad a la Dirección de la organización, sobre los métodos y perspectivas que el Social Media aportará en el proceso de toma de decisiones*

---

Con base en lo anterior, la tendencia indica que un rango de técnicas analíticas ha emergido para explorar nuevas áreas de expertiz. Algunas compañías tendrán que buscar talento fuera de su ámbito, encontrando aquellos quienes sean familiares con los nuevos métodos o por lo contrario, invertir en un alto grado en la plantilla analítica, tema que puede tener muchos matices como lo veremos en el

capítulo “La compañía y su aprendizaje del Social Media”. En últimas, se trata de convencer a los líderes de la organización, dando a conocer los

métodos cuyas perspectivas ayudaran a mejorar el proceso de toma de decisiones.

#### **d) Del reporting a la selección y aprendizaje:**

Uno de los principales inconvenientes que los analistas tienen a menudo, es que los directores de las compañías no actúan sobre la información que es proporcionada para ellos. En otras palabras los informes tácticos son generalmente documentos formales que se publican en portales corporativos o en otros medios, cuyo contenido resume información “entregada a tiempo”, a los que toman las decisiones.

En contraste, las nuevas herramientas sociales le permiten a las compañías rápidamente, incluso automáticamente, colecciónar información relevante de diferentes nuevas fuentes, como por ejemplo: Discusiones online por expertos, datos recientes de mercado, feedback de clientes, etc. Este software le permite a las compañías producir “micro publicaciones” que pueden ser entregadas al instante a las personas correctas y en un momento justo.

Fuentes externas, tales como paper.li o flipboard, automáticamente generan newsletters o formatos particulares que personalizados, son el medio ideal para poder presentar la información de manera cercana, atractiva y sobretodo puntual. Bajo este punto de vista, casi cada usuario o cliente interno, dentro de la compañía, puede crear un dashboard con información personalizada, lo cual democratiza el proceso de BI, embebiendo datos relevantes con una profundidad y perspectiva disruptiva dentro de la organización.

**El caso de Desjardins (Compañía financiera Canadiense)** ha hecho un gran acercamiento a la filosofía anterior, usando Flipboard como medio de distribución de los datos donde los usuarios puedes maquetar sus presentaciones de acuerdo a las necesidades de sus áreas. En primera instancia los analistas se dedicaron a encontrar quienes eran los managers expertos y conocidos por su habilidad en interpretar la información sobre servicios financieros.

El equipo resultante desarrollo gradualmente nuevas direcciones en la estrategia de la compañía, con el fin de mejorar la asistencia financiera y obtener una mejor retroalimentación del cliente, basándose en su experiencia del servicio. Al final la compañía entro en un ciclo continuo de introducción de nuevas ideas, basado en un conjunto de expertos que diseñan sus propios newsletters, entregando valor a la compañía y cumpliendo así sus metas de negocio.

**Conclusión:** Definitivamente la información que las compañías necesitan para hacer frente a sus desafíos competitivos, pasa por moverse rápidamente de las fuentes publicadas y propietarias al mundo abierto y caótico de las plataformas sociales.

Navegando este nuevo entorno efectivamente requerirá nuevas habilidades y voluntad de las compañías en participar en las conversaciones que se generan, en vez de limitarse a reunir información.

Esta es una misión que podría extenderse a través de toda la organización. Los altos ejecutivos no pueden dejar solamente y tan importante trabajo a los especialistas, estos deben estar involucrados. El Social Intelligence agudizara perspectivas estratégicas que los líderes deben interpretar y profundizar en las nuevas corrientes de información y por supuesto, en la cultura del cambio a la era digital.

## 1.2 CULTURA DE SOCIAL MEDIA EN LOS EJECUTIVOS

Existen hoy día muy pocas áreas en los negocios y en la sociedad que la emergente revolución social no haya tocado. Muchas organizaciones han estado respondiendo a la nueva realidad, entendiendo poco a poco el potencial de estas tecnologías:

- Habilitando blogs internos, tableros de discusión; canales multimedia para soportar conversaciones.
- Permitiendo la cooperación de sus equipos; campañas virales sofisticadas que generan lealtad a los clientes, etc. Que en últimas, son guiadas por los líderes corporativos moldeando su estrategia empresarial 2.0.

*«El impacto más significativo en los ejecutivos, es la resistencia a establecer una colaboración horizontal liderada por la filosofía Social Media, manteniendo el modelo de administración de control lineal, aún reinante en el siglo XX »*

Este cambio radical ha creado un dilema para los ejecutivos: Mientras el potencial del Social Media parece inmenso, los riesgos inherentes crean una sensación de ansiedad y

descontento

por la seguridad de la organización. Este nuevo tipo de comunicación puede dejar que información privilegiada sea pública y además, tener una connotación viral.

Lo que es aún más crítico, es que hay una desconfianza entre la nueva filosofía social media y el aun reinante modelo de administración del siglo XX, con énfasis en los procesos y control lineales.

El social media lidera una colaboración horizontal y promueve conversaciones abiertas, que son aleatoriamente direccionaladas a través de las diferentes jerarquías de una organización. Lo anterior, por consiguiente, establece un obstáculo en las tradicionales líneas de comunicación.

Igualmente de importante, existe una dimensión organizacional:

---

*La nueva generación de ejecutivos debe cultivar un esquema social, que vincule y promueva la interacción entre los integrantes de su entorno corporativo*

---

La nueva generación de ejecutivos debe cultivar una infraestructura social, que vincule y promueva la constante interacción sin límites físicos y geográficos, así como un auto-organizado discurso e intercambio fluido de ideas, con el fin de enfocar estas habilidades de liderazgo, se definen seis dimensiones que son

independientes y se alimentan la una a la otra:

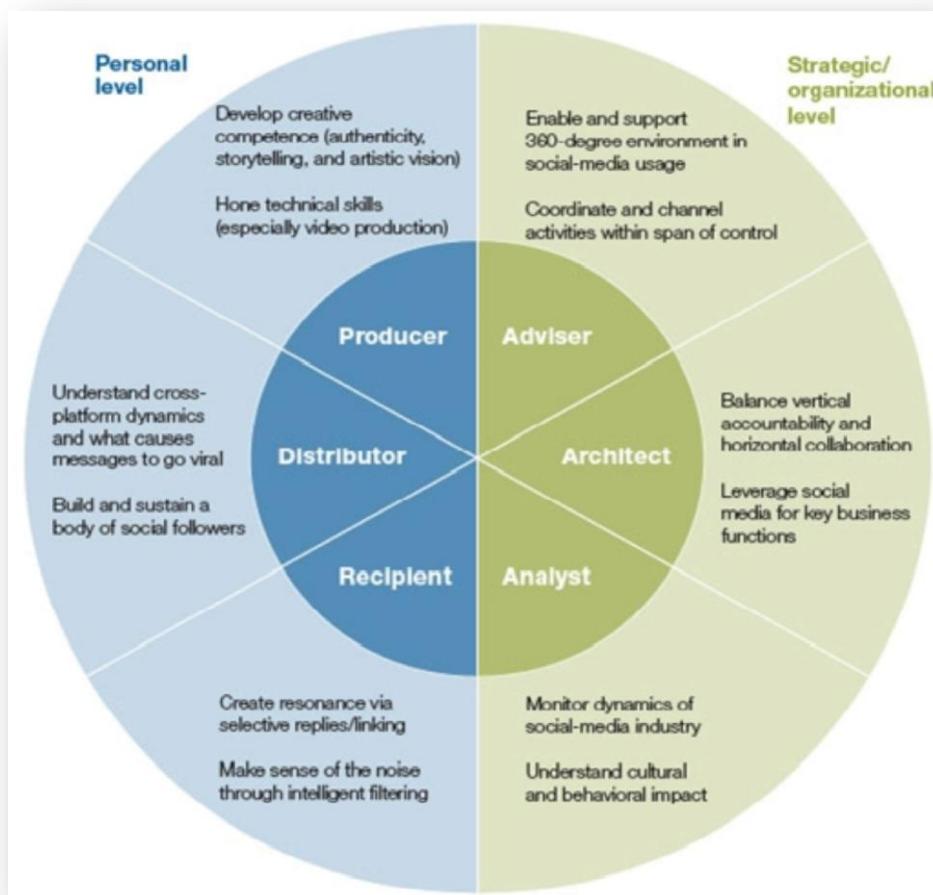


Figura 2 – Las seis dimensiones cualitativas del líder Social

### a) El líder como productor: Creando contenido de sumo interés

Existen muchas maneras de cómo un líder puede motivar a su equipo de trabajo, sin embargo; las técnicas, sugerencias o en algunos casos prácticas de coaching no son suficientes para lograr los objetivos del equipo y por ende, no se mejora el ámbito de la comunicación. Es en este sentido donde las tecnologías sociales cobran un valor inigualable y el líder debe entender el ámbito sobre el cual puede apalancar mejor su gestión.

El mejor ejemplo es que ya existe un número importante de ejecutivos, que están incorporando ficheros en formato video dentro de sus blogs, como por ejemplo: Status de proyectos, lecciones aprendidas de los mismos y demás contenidos de interés que involucran al equipo de trabajo, generando engagement interno y por supuesto, fomentando poco a poco el sentido de pertenencia del grupo de trabajo para con el área, generando sinergia a las otras áreas y por supuesto, mejorando la productividad del recurso humano.

## b) El líder como distribuidor: Apoyando la dinámica de viralizar la información

Tradicionalmente los líderes han comunicado la información de forma controlada, previo proceso de creación de memos que explican nuevas iniciativas u otros tipos de comunicados. Lo anterior indica que en muchos aspectos esta distribución tradicional no desaparecerá, pero hay que tener en cuenta que el social media revoluciona el proceso estándar de la distribución de la información reversándolo.

La comunicación social hace la distribución como punto de inicio y a partir de ahí, invita a la audiencia de la compañía a co-crear y contextualizar contenido personalizado con un nuevo significado. Los mensajes son redirigidos, retuiteados y comentados sobre blogs.

De acuerdo a esta forma de comunicación del social media, el líder debe entender y controlar el juego bidireccional de dos paradigmas fundamentales:

- Aquellos que continúan por los canales tradicionales, los cuales siguen la lógica del control y,
- Los nuevos canales, donde es esencial dejar que la dinamia del sistema funcione sin demasiada intervención.

En algún momento los ejecutivos no podrán ser capaces de gobernar el mensaje una vez entre al sistema social, ellos deberán comprender y aprender que es lo que causa que un mensaje sea viral y como este, puede ser cambiado mientras se expande a través de la red. En otras palabras, el

líder tendrá que desarrollar la habilidad para influenciar la forma en que los mensajes se mueven por organizaciones complejas.

*El líder tendrá que desarrollar la habilidad para influenciar la forma en que los mensajes se mueven a través de organizaciones complejas*

Tan igual o más importante es la habilidad del líder en crear un cuerpo sostenible de seguidores sociales “social followers”, quienes ayudaran a expandir y a reforzar el

mensaje. Por tanto se convierte en crítico en identificar quienes son los influenciadores clave dentro de la organización, precisamente para apalancar su empoderamiento en la publicación de contenido a través de los canales correctos. Finalmente los líderes deben reconocer su rol como redistribuidores del contenido que ellos reciben.

### c) El líder como receptor: Administrando el flujo de la comunicación

La incursión del social media ha creado un océano de información, donde las organizaciones y sus miembros están sumergidos en un interminable flujo de mails, tweets, actualizaciones en RRSS, blogs, comunicaciones corporativas y mucho más que a menudo es difícil de explorar y comprender. Así pues el sentimiento de muchos líderes es que hacer o por donde comenzar a escuchar.

Un primer paso es usar herramientas de software que ayude a filtrar la información importante de la no relevante, sin embargo, en el entorno de cambio actual, se requiere más que solo unas buenas habilidades filtrando información.

En las tradicionales comunicaciones corporativas, la recepción de la información es un acto pasivo,

---

*En las tradicionales  
comunicaciones corporativas,  
la recepción, es un acto pasivo  
“cada individuo es libre de  
interpretar el mensaje dado”*

---

es decir, que cada individuo es libre de interpretar el sentido de los mensajes y por supuesto da credibilidad a su autenticidad. En el mundo del social media, la información es compartida y comentada en segundos, en este ámbito los líderes deben decidir cuándo (y cuando no) replicar o responder, escoger que

mensajes podrían estar vinculados en sus blogs o que compartir con sus comunidades.

Es en este punto donde la creación de significado se convierte en un proceso colaborativo, en el cual los líderes tienen que jugar un papel importante aceptando o re direccionando los mensajes que son construidos dentro de la organización.

### d) El líder como guía: Dirigiendo estratégicamente el uso del social media

En la mayoría de compañías, el entendimiento del social media está aun en su infancia. Generalmente desde el área de tecnología se promueve, potenciando su expansión funcional, sin embargo, sin guía y coordinación y sin la orientación estratégica de la organización, el social media puede causar un daño irreparable en la reputación de la compañía y en algunos casos de sus individuos.

Para madurar el proceso de incursión del social media, los líderes deben jugar un papel proactivo en elevar el conocimiento de esta forma de comunicación a sus inmediatos colaboradores y stakeholders. En esta expansión, los ejecutivos deben convertirse en consejeros verídicos, habilitando y soportando su entorno en el uso de las herramientas de social media, asegurando que el aprendizaje y el cambio cultural vayan tomando forma.

---

*En la medida que los líderes entiendan su rol de guía, aceleraran el cambio organizacional, empoderando actividades y aprovechando la experiencia de sus colaboradores*

---

empoderando actividades y aprovechando la experiencia de aquellos colaboradores que pueden servir también a su vez de mentores.

Es de esta manera, que los líderes deben convertirse en tutores y en socios estratégicos de todas las actividades del social media dentro de su control, incluyendo el establecimiento de nuevos roles, que soporten la comunicación y poco a poco las unidades apalanquen las nuevas tecnologías en una estrategia coordinada y alineada, con el fin de ser más visible y de gran poder de influencia dentro de la dinámica de la organización.

#### e) El líder como arquitecto: Creando una nueva infraestructura organizacional.

Líderes quienes hayan incursionado en social media podrán testificar, que

---

*La mayoría de las organizaciones tienen una organización formal vertical, pero bajo este esquema tradicional existe una implícita, menos manejable “organización informal” que interactúa con la filosofía Social Media*

---

del mismo. Esto es todo un reto del esquema organizacional de las compañías de hoy día.

En la medida que perfiles nativos digitales entren a la compañía, líderes hábiles pueden acelerar el cambio organizacional,

esta requiere de ellos navegar entre objetivos que son potencialmente conflictivos. Es decir, ellos deben luchar para establecer una infraestructura organizacional y técnica, que apalanque el libre intercambio de información, pero también reforzar el control y sobre todo mitigar el riesgo de hacer uso irresponsable

La mayoría de las compañías han definido una organización formal, la cual tiene claros sistemas verticales, pero bajo esta superficie tradicional, podemos encontrar una implícita, menos manejable “organización informal”, la cual ha sido importante y ahora lo es más a través del social media. La tarea del líder es vincular la organización vertical con la conectada organización de colaboración horizontal, en una forma que estas no sean mutuamente destructivas.

Este reto es reflejado en las políticas que apoyen el valor de compartir las experiencias y perspectivas con familia, amigos, colegas, clientes y otros stakeholders alrededor de la compañía. Con lo anterior viene un sentido de responsabilidad compartida: Los empleados deben observar e interiorizar los estándares de transparencia e integridad, desistir de hablar en nombre de la

compañía sin autorización y por supuesto, siendo claros que sus mensajes y sus perfiles son personales.

---

*El reto de las organizaciones está en apoyar políticas que empoderen a la fuerza laboral, el valor de compartir sus experiencias y perspectivas alrededor del entorno de las compañías*

---

Bajo este marco, el crear una arquitectura social provee un espacio significativo para interacciones tanto internas como externas.

Un claro ejemplo es el uso de los videos en las compañías americanas, pues los contenidos van enfocados no solo a los empleados, sino a los clientes. Con el tiempo se ha convertido en algo envolvente, tanto que trimestralmente se espera una nueva versión sobre lo logrado en ese periodo. Por tal razón, es un valor agregado que genera empatía y pertenencia con los stakeholders.

#### **f) El líder como analista: Escuchando atentamente las tendencias.**

Tan pronto las compañías comenzaron a ver y tratar de entender las consecuencias de la revolución de la web 2.0, la revolución del internet de las cosas y otros temas de vanguardia, los líderes capaces han entendido que esta transformación abrirá nuevas oportunidades, se expandirán los modelos de negocio y se encontraran puntos de inflexión que los líderes deben gestionar.

Es imperativo mantener un contacto continuo con tendencias e innovaciones emergentes, no solo en implicaciones de competitividad y el mercado actual, sino también en las comunicaciones tecnológicas precisamente para crear una organización más ágil y reaccionando más rápido y positivamente a los cambios que se puedan presentar.

*« Líderes que sean capaces de experimentar con nuevas tendencias o tecnologías, estarán preparados para actuar con ventaja competitiva, generando valor para la compañía »*

Líderes que monitorean y experimentan con nuevas tendencias o tecnologías serán capaces

de actuar más rápidamente y adoptarán sus ventajas en una etapa muy temprana, ganando así una ventaja competitiva de valor para su compañía.

Existen algunas organizaciones educativas que apoyan este tipo de actividades, enfocando a líderes a mantenerse informados. Un ejemplo es un programa llamado Leadership Explorations, lanzado en 2011, el cual ejecuta un aprendizaje continuo a ejecutivos. Parte del programa incluye “reverse mentoring”, el cual conecta a expertos media-savvy con líderes senior para discutir las últimas tendencias en tecnología. Muchos de los participantes continúan intercambiando perspectivas después de las sesiones.

Claramente, son días tempranos, donde las compañías reconocen el social media como una fuerza disruptiva, el cual seguirá ganando fuerza. Pero su aprendizaje, tal como se ha definido, no es aún un elemento de modelos de liderazgo o de rendimiento corporativo o de sistemas de remuneración. Igualmente, dentro de las escuelas de negocios, cada vez está tomando más fuerza en la práctica, más que en lo teórico.

**Conclusión:** En la actualidad las organizaciones que apoyen un número importante de líderes y que estos controlen las seis dimensiones, se podrá decir que la compañía tendrá un futuro competitivo. Líderes con estas características serán más creativos, innovadores y agiles. Ellos atraerán y retendrán mejor talento, en la medida que potencie su habilidad en escuchar y profundizar en las ideas de sus empleados y de los stakeholders. Así mismo, se beneficiaran de conseguir una lealtad más genuina con sus clientes y partners, ya que co-crearan, co-desarrollaran y harán de las alianzas una ventaja competitiva en un entorno de colaboración mutua.

## **2. Situación actual del Social Business en las grandes compañías.**

### **2.1 SOCIAL BUSINESS COUNCIL.**

Con colaboración del Social Business Council (SBC), organización establecida en el año 2009, la cual es el miembro conductor de profesionales de grandes compañías que están vinculadas a la iniciativa global del social business. Los diferentes miembros comparten las mejores prácticas, dan recomendaciones y dan perspectivas de sus experiencias en cada aspecto del proceso de transformación del SB.

Los miembros están repartidos por un conjunto importante de sectores de la industria del G2000. Actualmente el SBC es la comunidad empresarial más grande del mundo, en compartir conocimiento de las compañías activas y practicantes del concepto Social Business.

### **2.2 SITUACIÓN ACTUAL: ENCUESTA GENERAL.**

De acuerdo al Social Business Council, el impacto del Social Media en la sociedad ha llevado a que las compañías se sensibilicen con adoptar un comportamiento “social” colaborativo interno, tema por el cual desde el año 2009, los comités directivos de dichas organizaciones han dado prioridad y por ende, se ha convertido en punto fundamental de la estrategia de las mismas.

---

*Los aspectos culturales del cambio a un ambiente “Social Collaboration” son de lejos, rigurosos y que demandan una seria atención*

---

El reto de introducir una herramienta de colaboración social, no es solo su implementación, sino también que se deben cambiar aspectos de la organización como nuevas normas de comportamiento de los empleados para con ella. Empresas que han iniciado su investigación, han encontrado que los aspectos culturales del

tránsito del ámbito tradicional al ámbito colaborativo social son de lejos, rigurosos y que demanda una seria puesta de atención en cómo abordar el cambio.

Los siguientes puntos, han sido tomados de encuestas a través de compañías con presencia global en varios continentes, que cumplen con las siguientes características en los últimos dos años:

- Compañías con un número de empleados promedio de 4000.
- Compañías con un ingreso medio mínimo de \$1 Billones anuales.
- Compañías que resolvieron la totalidad de la encuesta.

El siguiente grafico resultante podemos deducir la mayoría de las compañías tienen un ingreso medio de máximo \$100 Billones y menos de 500K empleados. La compañía más pequeña tuvo un ingreso medio de al menos \$2Billones y la de mejor ingreso casi los \$400 Billones.

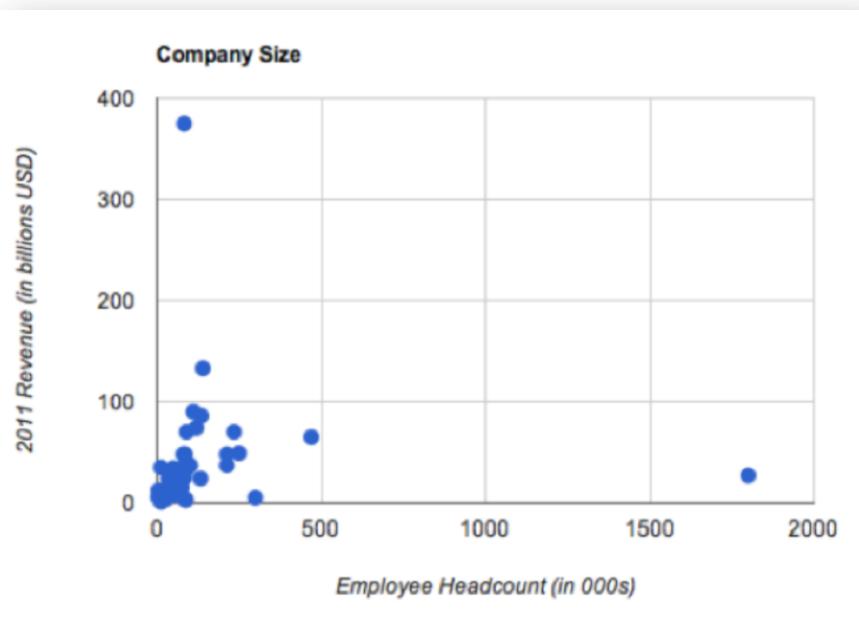


Figura 3 – Tamaño de las compañías por ingresos medios y número de empleados

De acuerdo al grupo seleccionado, se diseño una encuesta cuyo contenido da respuesta a “Que tan lejos han llegado a adoptar internamente las directrices del Social Media?”. Las premisas se basan en:

1. Cuál es el tamaño de la compañía tanto en ingresos como empleados?.
2. La iniciativa de Social Engagement incluye la totalidad de la fuerza de trabajo?.
3. Qué porcentaje de la fuerza de trabajo se ha suscrito en la plataforma social?.
4. Si el anterior porcentaje es menor del 100%, seleccionar las principales razones.
5. Cuales áreas de la compañía tienen sentido de pertenencia a la plataforma?.
6. En orden de importancia, que componentes sociales son mayoritariamente usados por toda la compañía en la plataforma?.

7. Como la compañía mide el nivel de engagement en la plataforma?.
8. Hay alguna integración o sinergia con alguna otra compañía, entre la plataforma interna y los esfuerzos externos de social media marketing?.
9. Existen reflexiones para considerar dentro de la iniciativa de integración de la plataforma interna de social media?.

## **2.3 RESULTADOS ENCUESTA.**

### **a) Países representados.**

La mayoría de las compañías pertenecían a U.S.A. y Europa:

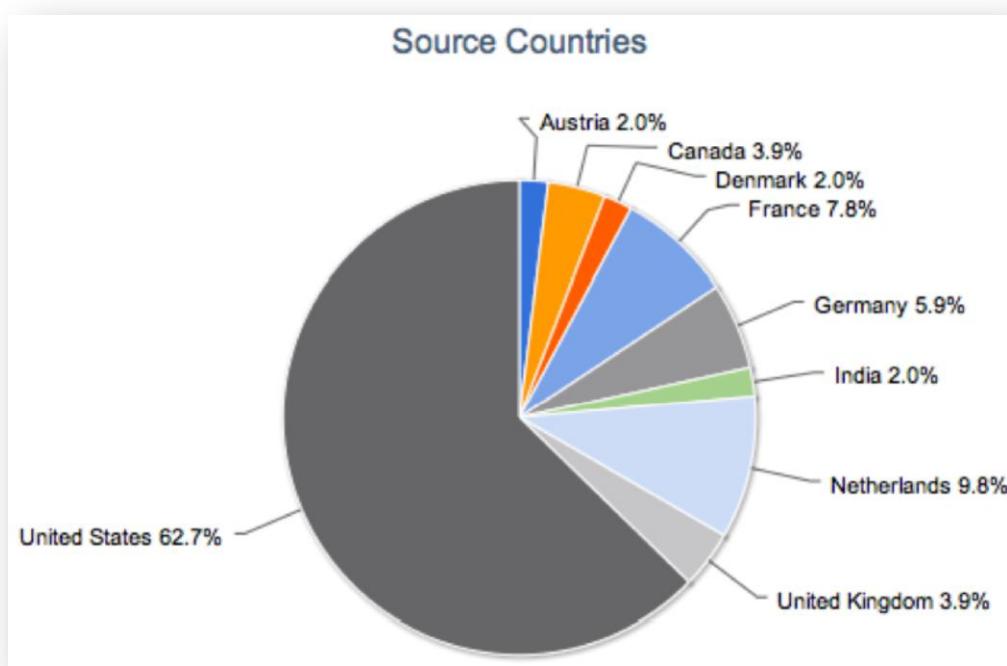


Figura 4 – Representación de países con adopción inicial de Social Media

### **b) Penetración en la fuerza de trabajo**

Que tanto nivel de engagement ha logrado la iniciativa de la plataforma social influir en la fuerza de trabajo:

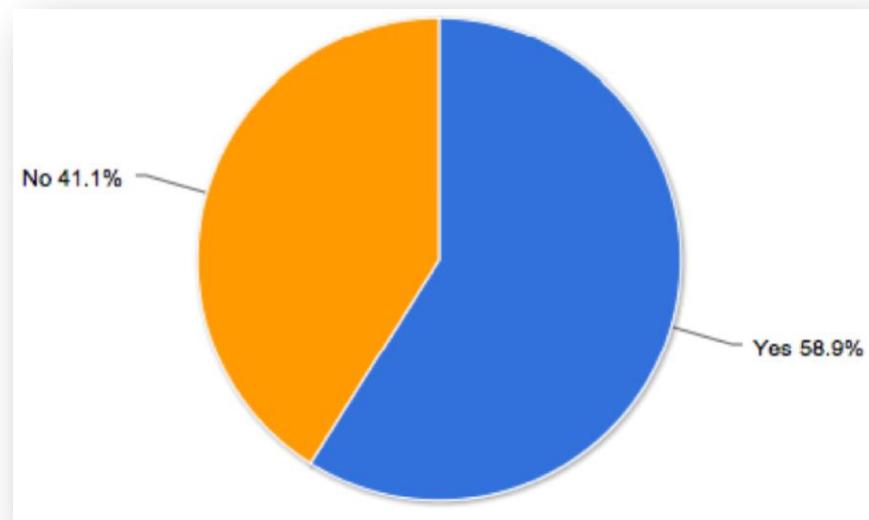


Figura 5 – % Porcentaje de Engagement de la fuerza laboral

### c) Acceso a la plataforma.

Que porcentaje de la fuerza de trabajo se ha creado un perfil en la plataforma, entre aquellos a quienes estaba dirigido como herramienta de servicio:

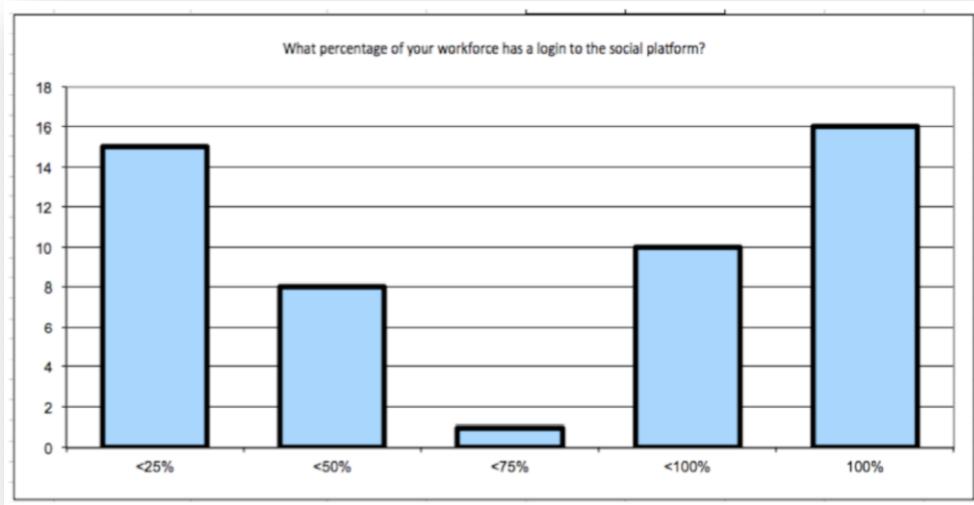


Figura 6 – % Porcentaje de Engagement de la fuerza de trabajo

La connotación más notoria en frecuencia de menciones fue el 100%, pero es importante tener en cuenta que menos del 25% de la fuerza de trabajo

también hizo menciones frecuentemente. A su vez, vale la pena notar que con tener apenas el perfil, no significa que se está activo.

Adicionalmente, se indago a las compañías, de cuales podían ser los motivos del porque la fuerza de trabajo que tenía acceso, este fuera menos del 100%. Algunas de las razones típicas de la mayoría de los participantes fueron:

- Únicamente los trabajadores con conocimiento tenían acceso. La fuerza de trabajo de los departamentos de fábrica y de planta no tenían acceso.
- Ciertos trabajos no usan computadoras personales, tienen correos y perfiles de red.
- Restricciones de países.
- La iniciativa de la plataforma social ha sido implantada en fase de testeo a grupos pequeños.
- La plataforma requiere un entrenamiento inicial sobre cómo usarse.

#### d) Sentido de pertenencia.

No es sorpresa que la mayoría de compañías seleccionaran el área de IT como la líder y la activamente involucrada en la estrategia de colaboración social en la compañía.

El cerca del 40% de los miembros del área de comunicaciones corporativas están activamente en la plataforma, indicador que es visto positivamente en resumen. Por último, las plataformas sociales se están convirtiendo en el canal para la distribución de información para la masa de la compañía, con la adición de compartir entre las compañías la completa adopción en escala de esta tecnología.

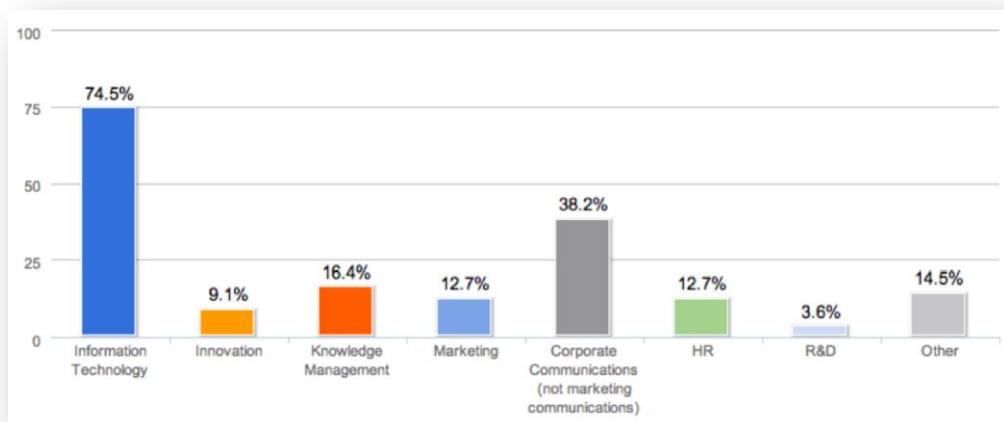


Figura 7 – Áreas de la compañía con sentido de pertenencia a la plataforma social

### e) Componentes más populares de la plataforma social.

El siguiente cuadro muestra cuales son los elementos más relevantes y más ampliamente usados:

Item	Total Score <sup>1</sup>	Overall Rank
Groups	260	1
Discussions/Forums	231	2
Micro-blogging/Activity Feed	210	3
Status Updates	187	4
Wikis	186	5
Blogs	186	6
Ideation	129	7

Figura 8 – Componentes populares de la plataforma social

### f) Análisis de Engagement.

La mayoría de la evaluación del engagement fue visual y con la medida de “frecuencia de menciones” dentro de la plataforma:

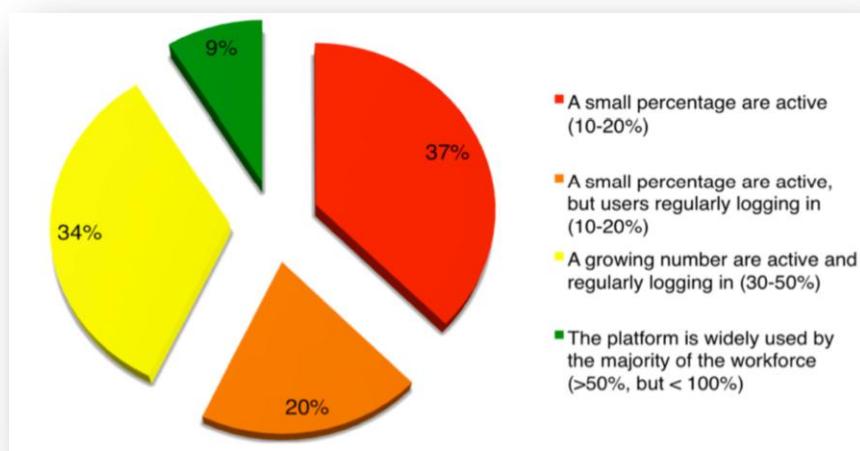


Figura 9 – Análisis de Engagement

Según la organización Social Business Council (SBC), la velocidad y la escala de adopción de las tecnologías sociales por los clientes, ha excedido la de tecnologías previas. Aun, los clientes y compañías están lejos de capturar el impacto del potencial completo de esas herramientas. Hoy, solo el 5% de todas las comunicaciones y el uso del contenido en los Estados Unidos toman lugar en las redes sociales.

Siguiendo el punto de vista del SBC, la colección de datos recogida por la encuesta, representa en primer instancia la colaboración social entre la intra – empresa vs la externa o extendida empresa. Lo que no es reconfortante de este proceso, es que los miembros expresan frustración considerando el ritmo lento de adopción y de compromiso. Los puntos donde se necesita más inversión del lado comprensivo del negocio, son: La educación, campañas de conocimiento y por supuesto la dirección tradicional de las compañías.

Con respecto al sentimiento detectado, se cita un informe de McKinsey que indica:

- Capturando el valor potencial del uso de las tecnologías sociales, requerirá cambios transformacionales en la estructura de las organizaciones, procesos, prácticas y en últimas, una cultura organizacional compatible en ser honestos y abiertos a compartir.
- Así como con las tempranas ondas de innovación de IT, estas tomaron años en tener los beneficios totalmente realizados, ya que esas innovaciones en dirección gerencial deben ir acompañadas de innovaciones tecnológicas. Así pues, los grandes beneficios serán realizados por organizaciones que tengan o puedan desarrollar abiertamente, no jerárquicamente, una cultura de conocimiento compartido.

### **g) Perspectivas Adicionales.**

Como comentarios adicionales, los siguientes son otros puntos significativos a tener en cuenta, antes de poder abordar un plan completo de adopción de tanto un cambio de cultura como de engagement que apalanque el cambio:

- Ha sido muy difícil generar engagement entre los empleados que lo que se había estimado inicialmente.
- El cambio organizacional es muy difícil, se tiene que abordar desde la dirección.
- Es necesario trabajar en el progreso colectivo, el departamento de IT no entiende que es un proceso real de colaboración “social”.
- Existen muchos empleados ocultos abiertos al cambio pero que no participan, solo un pequeño porcentaje de ellos lo hacen. Los mandos de gestión media es la barrera más grande y los últimos en apoyar la adopción o ver valor en ella.

- La inversión en el cambio de cultura organizacional esta creciendo, pero es extremadamente difícil pasar la barrera del 50%. No se dispone de todos los recursos a mano para lograrlo.
- Una vez instalada la plataforma, es frustrante saber que no se promociona bien internamente.
- Los puntos clave del cambio organizacional, es la verdad y trasparencia.
- Hace falta más involucramiento del liderazgo. Los empleados raramente discuten o piden ayuda abiertamente. Los silos son el común denominador de todas las organizaciones. El enfoque es cambiar ese comportamiento y forma de pensar, pero se necesita el soporte del equipo de liderazgo.
- Hay un alto potencial a la adopción conservadora. La dirección de la compañía es reacia a liberar o dar paso a otra nueva iniciativa.
- La adopción es muy lenta. Los usuarios están teniendo dificultades para entender el valor de la iniciativa en su trabajo diario.

#### **h) Resumen.**

**Conclusiones:** Uno de los puntos fundamentales y desconcertantes que los cambios son lentos en las grandes compañías. Incluso un gran porcentaje de los participantes de la encuesta tienen un interés entre el 80-90% de tomar como target a los usuario base para trabajar socialmente y colaborativamente.

Desde un punto de vista pragmático, esta sección refleja el estado actual de engagement entre las grandes compañías del mundo. Sin embargo, los mismos participantes ven colectivamente sus iniciativas como exitosas y ninguna de ellas indica que abandonara la trayectoria hacia un plan de desarrollo completo dentro del cambio a ser una compañía Social Business.

#### **2.4 SITUACIÓN ACTUAL: NIVEL DE MADUREZ.**

Existe un grupo de indicadores de madurez que deben ser medidos, estos están representados en el grafico de alto nivel del modelo de madurez del Social Business (Gráfico No 10 a continuación). Lo anterior es producto de años de observación de compañías proactivas en el proceso del cambio de cultura.

Muchos de los factores incluyen si hay esfuerzos internos y externos socialmente hablando, cuales son los objetivos de negocio, a qué tipo de industria la organización pertenece y qué tipo de plataforma y tecnología las organizaciones han escogido o están por implantar. Para muchos el nivel de madurez lo interpone el gobierno y las políticas de social media, las cuales denotan un marco regulatorio.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, hay un número de factores que virtualmente todas las organizaciones deberían medir y monitorear en términos de madurez de sus esfuerzos de social business. Para la mayoría de las empresas, no todos los criterios, listados a continuación, serán los más importantes, pero representan un punto de partida en la formulación de sus prioridades:

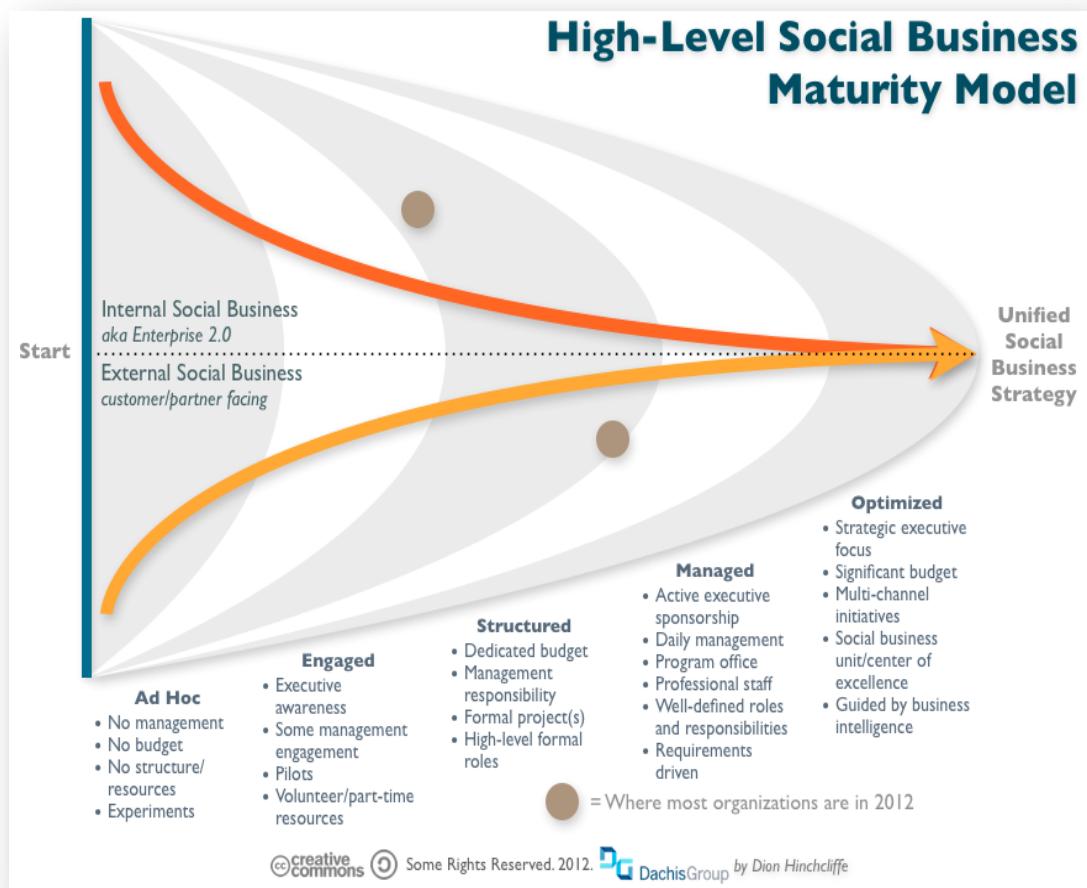


Figura 10 – Modelo de Madurez en Social Business de alto nivel

### **a) Nivel de la organización para Social Business.**

Esta es una medida de cómo sistemáticamente, estratégicamente e intrínsecamente el social business ha tomado lugar dentro de la organización, en la gente, los procesos y las políticas actuales. La escala progresiva que es mayormente citada y que es también ampliamente aceptada, es la siguiente:

- **Ad hoc:** Sin gestión, sin presupuesto, sin una estructura o recursos reales.
- **Compromiso (Engaged):** Percepción a nivel ejecutivo, algún nivel de engagement en mandos medios, pilotos.
- **Estructura:** Presupuesto dedicado, gestión de responsabilidades, proyectos formales y roles de alto nivel.
- **Patrocinio (Managed):** Patrocinio activo por parte ejecutiva de la organización, gestión diaria, programa de social business, equipo de trabajo profesional, roles y responsabilidades bien definidos, requerimientos enfocados en social business.
- **Optimización:** Enfoque ejecutivo estratégico, soporte de presupuesto, iniciativas de multicanalidad integradas, centro de competencia de social business (guiado por la unidad de business intelligence).

### **b) Área de adopción del Social Business.**

Cuando el proceso convierte una organización dentro del marco del social business, hay un número de fases que se deben ejecutar. Esto incluye experimentos tácticos, cobertura departamental, esfuerzos a la línea base de la organización, establecimiento de comités que lideren las iniciativas, reingeniería de procesos de negocio, programas de gobierno, de educación y esfuerzos de comunicación.

Organizaciones maduras tienen un programa de social business bien definido, con múltiples proyectos que cubrirían las líneas funciones de negocio con el apoyo de las capacidades del área de IT (intranet, colaboración, gestión de contenidos, etc.). El gran número de áreas que se

abarque, integrando así una estrategia global en la organización, esta será aún más sofisticada y por ende, su nivel de madurez estará por encima de la media.

### c) Nivel de los empleados en cuanto a social engagement:

Una pregunta que toda área se debe hacer es, están los procesos de negocio bien definidos? Cada miembro del equipo de trabajo conoce su rol dentro de ella? Y muy importante es preguntarse, si ellos participan efectivamente en los procesos. Todo lo anterior debe ser medido vía social analytics, pues estas variables pueden entrar como puntos de evaluación para futuras compensaciones, bonus y por supuesto, reconocimientos y promociones.

### d) Medidas de Efectividad.

Este es el punto donde hay creación de valor y tiene sentido medir un retorno de la inversión (ROI). Es claro el nivel de complejidad que existe, ya que medir pilotos que tienen tantos cambios en su proceso, resulta no fácil plasmarlo en KPIs a cierto nivel, terminando definiéndose como de alto nivel, sin la profundidad necesaria para analizar su desempeño.

---

*Uno de los retos del Social Media es determinar un esquema estándar de medición por medio de KPIs*

---

Afortunadamente el crecimiento de las herramientas de social analytics y de Big Data, están permitiendo crear esquemas escalados de escucha activa, análisis y de seguimiento de engagement con ciclos reales de feedback por parte de todos los

actores, involucrando e integrando un sistema de social business intelligence. Las medidas varían ampliamente, pero el objetivo es comparar puntos comunes en intervalos regulares de tiempo.

### e) El proceso a lo largo de la escalera del Digital Business.

En este punto, el proceso es mas estratégico y transformativo, pues el social business altera y reformula los modelos de negocio de una organización, incluyendo como sus productos y servicios son producidos, entregados y la gestionados en postventa por servicio al cliente. De esta manera la mayoría

de compañías deben crear su propia versión detallada de escalera, que aplique a sus negocios en orden de completar sus objetivos empresariales y sociales de transformación.

De acuerdo a todo lo anterior se pone en manifiesto, como la línea base de madurez de todas las organizaciones, en sus esfuerzos por transformar su modelo en la era digital, es mucho más que un mero ejercicio académico. El esquema ayuda a la organización a enfocarse alrededor de sus objetivos y sus posibilidades.

### **3. La Arquitectura del Social Business.**

#### **3.1 EL PAPEL CLAVE DE LA ARQUITECTURA.**

Como veremos a lo largo de la sección los aspectos humanos son los puntos de inflexión sobre cualquier arquitectura social, sin direccionar esta dimensión, el poder intrínseco de los nuevos métodos abiertos y participativos de tener el trabajo hecho, simplemente no serían apropiadamente encajados en la organización.

Adquirir una herramienta social es a menudo una de las actividades más importantes en términos de esfuerzo, pues es importante explorar y encontrar la herramienta que naturalmente soporte la nueva estructura social dentro de la organización.

La mayoría de internos terminan en revertiendo la antigua forma de trabajo, la cual es inherente soportada por la infraestructura tradicional y ya anteriormente implementada: Si estas son e-mail, sistemas gestores de contenido, CRM, herramientas administradoras de campañas de marketing, etc. Entonces la transición del portafolio existente de IT con las herramientas de social business, requerirán una mayor actividad organizacional.

#### **3.2 DISEÑO DEL SOCIAL BUSINESS.**

En la actualidad la tendencia es “todo se está convirtiendo en social”, así mismo las compañías escuchan de sus clientes, que están formando las bases para comenzar a sentir “el movimiento social” actual. Muchos de ellos, compañías y clientes, quieren tener el control intelectual de donde los cambios toman lugar.

Cada uno quiere saber cuáles son todas las partes componentes y como ellas están conectadas. Sabiendo su función y organización, compañías y clientes pueden planear su futuro sobre un escenario social y mejor soportado para los cambios requeridos en este entorno tan cambiante.

La siguiente arquitectura puede dar una vista general de a que se están enfrentando tanto compañías como clientes. Bajo este punto de vista, hay preguntas que se pueden estar ya respondiendo:

- Que plataformas y sistemas están involucrados en la transformación a Social Business?
- Como están ellos conectados?
- Están los sistemas de escucha activa conectados? Y en que forma?
- Donde los datos sociales son almacenados?
- Como están estructurados y como pueden mejor ser analizados para extraer un conocimiento mas profundo?.

Estas preguntas pueden ser direccionadas en función de cómo la organización da sentido a una estrategia tanto de captura como de protección de lo que actualmente sucede hoy en día con los clientes.

Para ayudar a las compañías y clientes a iniciar, se describe una específica vista de alto nivel de lo que puede ser llamado “Arquitectura de Social Business”. Esta vista contiene la mayoría de los elementos clave para una típica organización y además muestra como estos están conectados, desde una perspectiva conceptual y no enfocada a procesos, pues estos tenderían a ser diferentes dependiendo de las organizaciones.

Es un hecho que esta vista inicial no es definitiva, ya que al ser de alto nivel habrán en un futuro cercano elementos que cambien totalmente el flujo y conceptualmente su relación. De esta manera, la arquitectura les ayudara a las compañías a ser más proactivas, innovadoras y enfocadas a ayudar a comunicar los cambios que se necesitan hacer en sus propias unidades y por ende en la cultura organizacional de la organización:

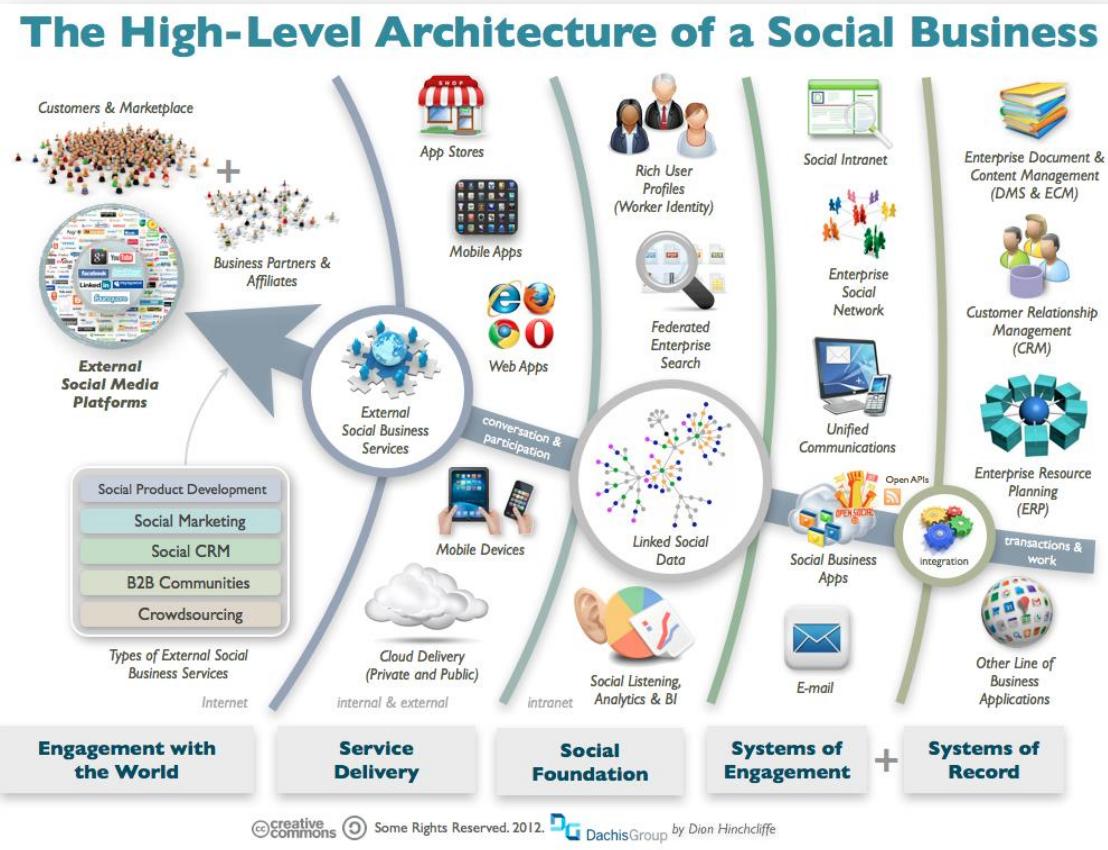


Figura 11 – Arquitectura de alto nivel del Social Business

### 3.3. ELEMENTOS DE LA ARQUITECTURA SOCIAL BUSINESS.

#### a) Plataformas de Social Media.

Para las actividades de Social Business, estas deben estar conectadas con el mundo literalmente hablando, estas representan todas las redes sociales y comunidades existentes, desde Facebook y Twitter hasta la red o comunidad vertical o específica de industria mas escondida.

#### b) Servicios Externos de Social Business.

Son aquellas actividades que las compañías tienen que deliberadamente desarrollar manualmente para tener un engagement con el mundo social. Esto pueden ser soluciones o servicios de social media marketing o crowdsourcing que escuche dentro de las existentes comunidades. Estos servicios pueden incluir un desarrollo de un producto social, social marketing, social CRM, comunidades B2B y un sin fin de variedad de servicios dependiendo de la organización.

### c) Servicios de Entrega.

Mientras las tecnologías móviles se están posicionando como parte estratégica de las grandes compañías, la web es aun el más grande mercado a través del cual habrá un cambio próximamente. Un gran porcentaje de

---

*Un gran porcentaje de soluciones de Social Business requerirán una app móvil, para seguir la distribución hacia el cliente. La tendencia se enfocará en el proceso de “Consumerization”*

---

soluciones de social business requerirán una aplicación nativa para móviles, siguiendo la estela de distribución hacia el cliente o posiblemente una app tienda dentro de la compañía. Incluso pueden ser tiendas sociales para la fuerza de ventas.

Distribución en base a la tecnología cloud, es uno de los temas que se están incrementando y en preferencia para la mayoría de vendedores y proveedores. El proceso de “Consumerization” esta teniendo un impacto profundo en como las aplicaciones (de toda clase) se están desarrollando, adquiriendo y usando hoy día.

### d) Fundación Social.

Un Social Business efectivo tiene un conjunto de identidades consistentes para sus trabajadores a través de todas las aplicaciones sociales, de manera que la organización puede dar un vistazo de todo su ecosistema social. El fin principal es mantener los datos sociales, abiertos, analizables y descubribles sobre el tiempo, con el fin de tener un ROI más aproximado y real.

### e) Sistemas de Engagement.

Estos son los primeros entornos sociales dentro de la organización, donde probablemente deberían estar por departamento como aplicaciones. Estos típicamente incluyen una intranet social, una red empresarial social o sistemas generadores de contenidos (como sharepoint, pej.) unificados. Las aplicaciones sociales son comúnmente conectadas con un software que canaliza y registra el flujo de actividad y es un primer punto de integración con los sistemas de bases de datos.

## **f) Sistemas de Almacenamiento.**

Gran parte del núcleo y competencia de los departamentos de IT, son los sistemas de almacenamiento que actualmente están siendo relacionados con la información del exterior, la que habita en otras fuentes de información, tan desestructurada como amplia del social media. Una arquitectura Social Business debe estar conectada con el sistema principal de información y de transacciones de la compañía para mejorar la colaboración, reducir la duplicación de datos y otros elementos esenciales en el trato del proceso de transformación de datos a información.

## **g) Resumen.**

**Conclusiones:** Desde un punto de vista muy general, así como esta visión de alto nivel, cualquier organización debe adaptarse a las realidades de su organización. Una arquitectura real de social business tiene muchas capas adicionales de detalles que incluyen plataformas de seguridad que entienden los datos de social media, componentes de gobierno y mucho más.

El propósito de esta primer definición de arquitectura, es la de crear un punto de partida para aquellos players que quieran y estén tratando de crear una vista inicial de sus planes de social business, y así integrar su negocio dentro de la era digital y social.

## 4. El Marco Operacional del Social Business.

### 4.1 EL PRIMER PASO: ESTABLECER PRIORIDADES.

Una vez se ha concebida la arquitectura de una organización, desde el punto de vista del social business, las organizaciones están en una situación ideal para entender sus necesidades y poder desarrollar, en escala, un plan de paso a la tendencia del social media.

Como hemos visto en el capítulo anterior, la visión de la arquitectura es un mecanismo evaluable en el cual se representan, en esencia físicamente, los elementos o componentes que debe tener una organización. Pero esta vista no describe los aspectos dinámicos o los procesos que debemos comprender del mismo.

En base en esto, el siguiente contenido se basa en la experiencia de algunas compañías que han iniciado el camino de convertirse en organizaciones sociales y por supuesto el feedback de Social Business Council, que trabaja en pro de su desarrollo e implementación:

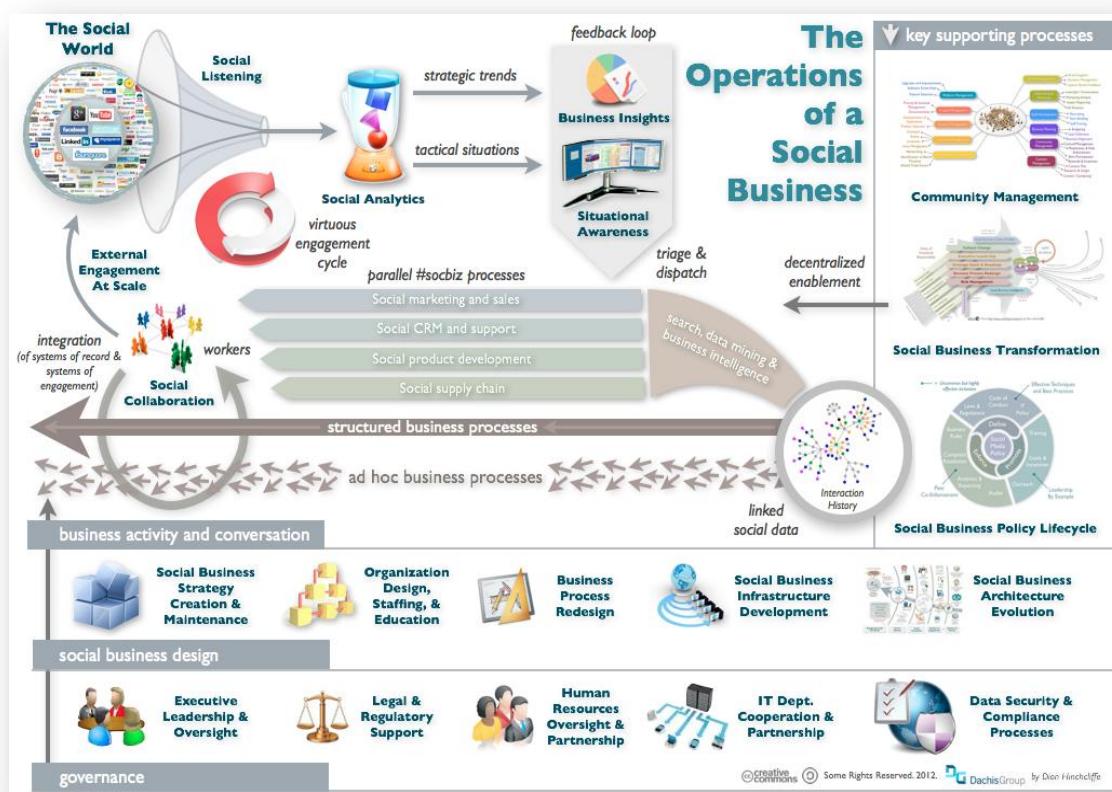


Figura 12 – Operaciones y Procesos de alto nivel del Social Business

## **4.2 VISUALIZACIÓN DE LA DINÁMICA DEL SOCIAL BUSINESS.**

En general, se puede clasificar los procesos del social business en cuatro amplias categorías. La primera es la totalidad de las actividades de los integrantes de una organización, incluyendo cualquier conversación que involucre a esta o sea relevante, tanto internamente como externamente de la organización.

Esto incluye el día a día del proceso de negocio para mantener a la organización en constante ejecución, el ad hoc y los procesos informales de

conocimiento donde algunas áreas se involucrarán en crear nueva información o trabajando con excepciones.

*Las 4 categorías de los procesos del SB son: 1. Las actividades de los integrantes de una organización 2. Las actividades clave de los procesos del SB 3. El diseño del esquema Social Business 4. Estrategia de implementación a un nivel funcional*

Otro aspecto a tener en cuenta es el ciclo del proceso del Social Business Intelligence, en el cual el mismo negocio interactúa así como los muchos stakeholders relacionados. Esto incluye a clientes, marketplaces, proveedores y socios de negocio.

Es de especial connotación indicar que cada tipo de actividad de negocio es reflejada tanto en social como no social media: Algunos procesos serán parte de los sistemas de engagement, otros serán parte del sistema de almacenamiento, pero en general y a la larga al ciclo en su totalidad ambos sistemas estarán involucrados.

La segunda mayor categoría, son las funciones clave de soporte. En general son requerimientos del social business para operar exitosamente e incluyen gestión de las comunidades, el proceso de transformación del social business, así como definición, administración y refuerzo de las políticas corporativas relacionadas con el engagement. De todas las anteriores, el proceso de transformación del social business es el más impredecible y requiere una alta dosis de cultura del cambio en orden de integrarlo dentro del ADN de la organización.

La tercera mayor categoría, al menos las primeras dos son ampliamente continuas y constantes, es el proceso de hacer a conciencia e

intencionalmente establecer el social business a un nivel funcional. En otras palabras, a este proceso se le llama el diseño del social business. Esto incluye el desarrollo estratégico del social business, diseñando los cambios que hay que tener en cuenta, para que el proceso de negocio funcione siendo más social, y la creación de nuevas habilidades organizacionales, infraestructura y por supuesto la arquitectura para el soporte.

Finalmente, los aspectos del social business deben ser administrados tanto por las áreas como a lo largo de la empresa, geográficamente hablando. Este conjunto de procesos son colectivamente conocidos como “Gobierno”, abarcando los siguientes aspectos:

- Liderazgo ejecutivo con supervisión constante, enfocada en resultados tanto a corto, como mediano y largo plazo.
- Soporte o apoyo legal – regulador.
- Alianzas con el departamento de recursos humanos para el desarrollo de políticas sociales.
- Creando programas de entrenamiento, con el fin de adquirir o desarrollar habilidades desde community managers a arquitectos sociales.
- Estrechar una relación con el departamento de IT es fundamental, para el desarrollo de nuevas herramientas de social business, así como plataformas asociadas que habiliten a la comunidad basada en procesos de negocio y actividades dentro de la organización.
- Establecer una normativa de seguridad que cuide los intereses de todos los integrantes de la organización.

#### 4.3 EL PRÓXIMO PASO: PREPARANDO LOS PROCESOS EN ESCALA.

El tópico más importante en la organización social media, es la discusión acerca de cómo enfrentarse a los retos de los procesos para escalarlos de la mejor manera posible. En la medida que las compañías encuentran inesperadamente millones de clientes, es ella quien quiere conectar y atraerlos a todos de una nueva, profunda e innovadora forma, pero no siempre se consigue el resultado esperado, de esta manera las organizaciones están explorando rediseñar sus canales de engagement

digital para poder mejorar este aspecto, ya que es frecuente escuchar a ejecutivos quejarse, por como muchos empleados de servicio al cliente deben primero entrenarse para usar dichos canales.

Lograr tener los procesos de social business trabajar hoy día, requiere un gran esfuerzo por tener nuevas vías de organización de los empleados y de conocimiento a través de toda la organización. En general el proceso es relativamente no controversial y probablemente es consistente con lo que la mayoría de organizaciones terminan haciendo.

## 5. La Cultura del Cambio: Resultados del proceso Social Business.

### 5.1 EL CAMBIO DE MENTALIDAD EMPRESARIAL.

El social media es un medio por el cual la mayoría de las personas usan extensivamente en sus vidas personales, pero ellas lo usan significativamente menos en su trabajo.

*Las compañías sociales deben ser más abiertas, conectadas y participativas*

abarca el hecho de convertirse en ser mas abiertas, conectadas y participativas.

Adicionalmente, el implementar el proceso del social business (descrito en el capítulo: Marco Operacional del SB) en todos los departamentos lleva a obstáculos que desequilibran radicalmente la infraestructura de la organización. Uno de esos retos, es el de llevar la tecnología al lugar indicado para que apoye la función del social business. En contextos donde es fácil involucrar una red social dentro de la compañía y a su vez otros sistemas o componentes de engagement social a campañas de marketing. Pero es también, todo un desafío tratar de integrar todos esos elementos.

### 5.2 LAS ETAPAS DE LA CULTURA DEL CAMBIO.

Para comenzar, la parte tecnológica de las organizaciones no es el gran problema a la cual se enfrentan hoy día compañías que quieren dar el salto, definitivamente el principal obstáculo es el factor humano,

*El gran obstáculo de las organizaciones en las etapas del proceso de la cultura del cambio, no es la tecnología, es el factor humano*

de defensa que actúa como un sistema inmune a cualquier cosa que interrumpa su bienestar.

definitivamente el principal obstáculo es el factor humano, el cual es irónico que sea ya que su naturaleza es ser social. Las compañías son también una clase de organismo de cierta manera, y como cualquier organismo vivo, ellos tienen mecanismos

Este sistema inmune, es conocido como la “cultura de la compañía”. Esta es un conjunto de normas compartidas, prácticas, personalizadas y de hábitos que se forma alrededor de cómo la compañía trabaja y opera. Mientras la cultura de la compañía es buena en hacer las funciones de negocio, es también increíble y de mucho esfuerzo intentar cambiar el sistema.

Esta es una de las razones del porque el concepto de la administración del cambio ha emergido, así las compañías podrán mantener un crecimiento constante en el proceso de cambio, en el cual el área tecnológica por si misma, es la más disruptiva y un ejemplo de cambio dentro de la organización.

### a) Adaptando la Cultura Organizacional para Social Business.

En la actualidad todas las culturas organizacionales que se crearon y desarrollaron durante el siglo XX, no están adaptadas para la era del social media, ya que no son lo suficientemente abiertas, con libre acceso y conectadas con el mundo virtual que hace parte ya de nuestros día a día. Mas allá de la simple necesidad de sobrevivir, fallar a la adaptación significa que no se podrá tener acceso a los beneficios de la próxima generación de modelos de negocio, aquellos que están ahora creando nuevas compañías que son valoradas por cientos de millones en un periodo corto de tiempo.

En poco tiempo, los nativos sociales y digitales destronaran la vieja guardia. Las condiciones sobre las cuales nuestras actuales compañías fueron creadas, han cambiado. Las buenas noticias son que en principio, estas

deben cambiar la forma en como trabajan. Las malas noticias son, si cada uno de nosotros no cambiamos entre nosotros mismos como trabajadores, empleados, managers, ejecutivos, hay un punto estructural y de procesos que no podremos habilitar, liderar y hacer exitoso.

---

*El cambio no solo es responsabilidad de las organizaciones, también es responsabilidad del empleado para con el mismo y su adaptación a la era digital*

---

Es imprescindible liderar un proceso de transformación que sea iterativo y que implique a todas las áreas de la organización de manera coordinada y progresiva. El siguiente gráfico muestra el flujo de trabajo y relación existente entre las unidades más representativas del social business:

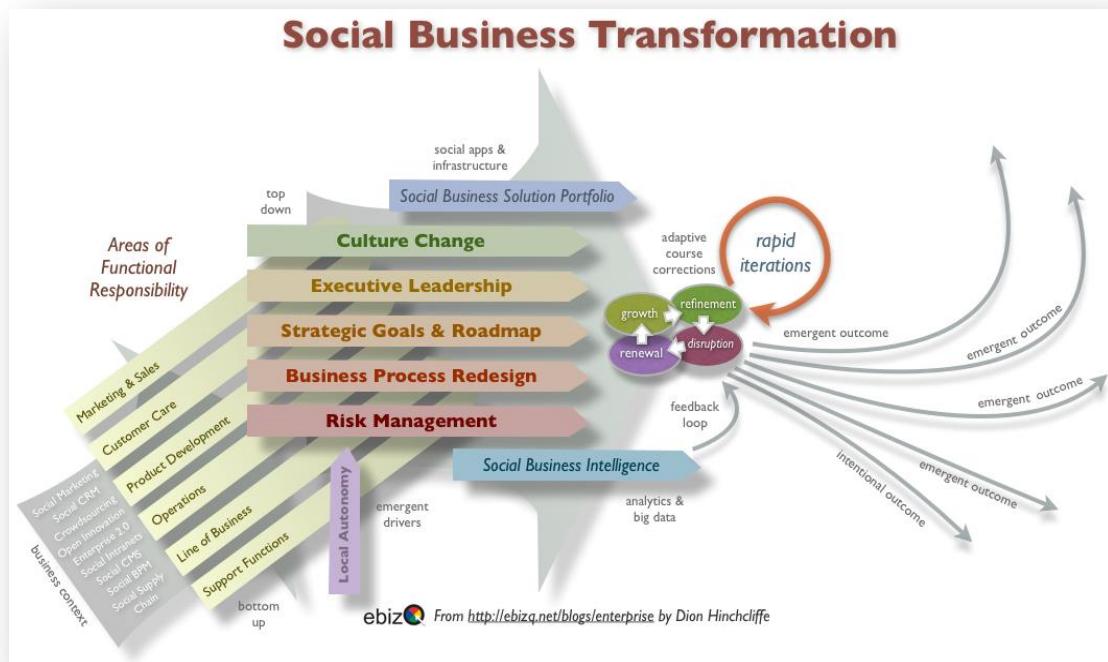


Figura 13 – El flujo de trabajo del proceso de transformación del Social Business

Cada compañía puede cambiar los procesos de negocio, las soluciones de IT, el esquema de marketing, ventas, relaciones con clientes, etc. Pero si el recurso humano se resiste, si estos no pueden pensar sobre sus propios términos e intereses, si estos no pueden actuar de una manera proactiva, entonces se pierde la oportunidad de transformar el modelo de negocio. Desde este punto de vista la construcción de una organización social business, debe ser tratada como una inversión que tendrá su retorno de inversión paulatinamente.

### b) Etapas y Procesos.

En la actualidad muchas compañías aún no comprenden que es la cultura del cambio. El punto es, que social business es una forma diferente de trabajar a la que se ha heredado de la edad industrial o el periodo post-industrial. Si esto no fuera diferente, no se estarían haciendo grandes esfuerzos por aprender nuevos métodos para adaptar a las compañías:

## The Stages of Social Business Culture Change

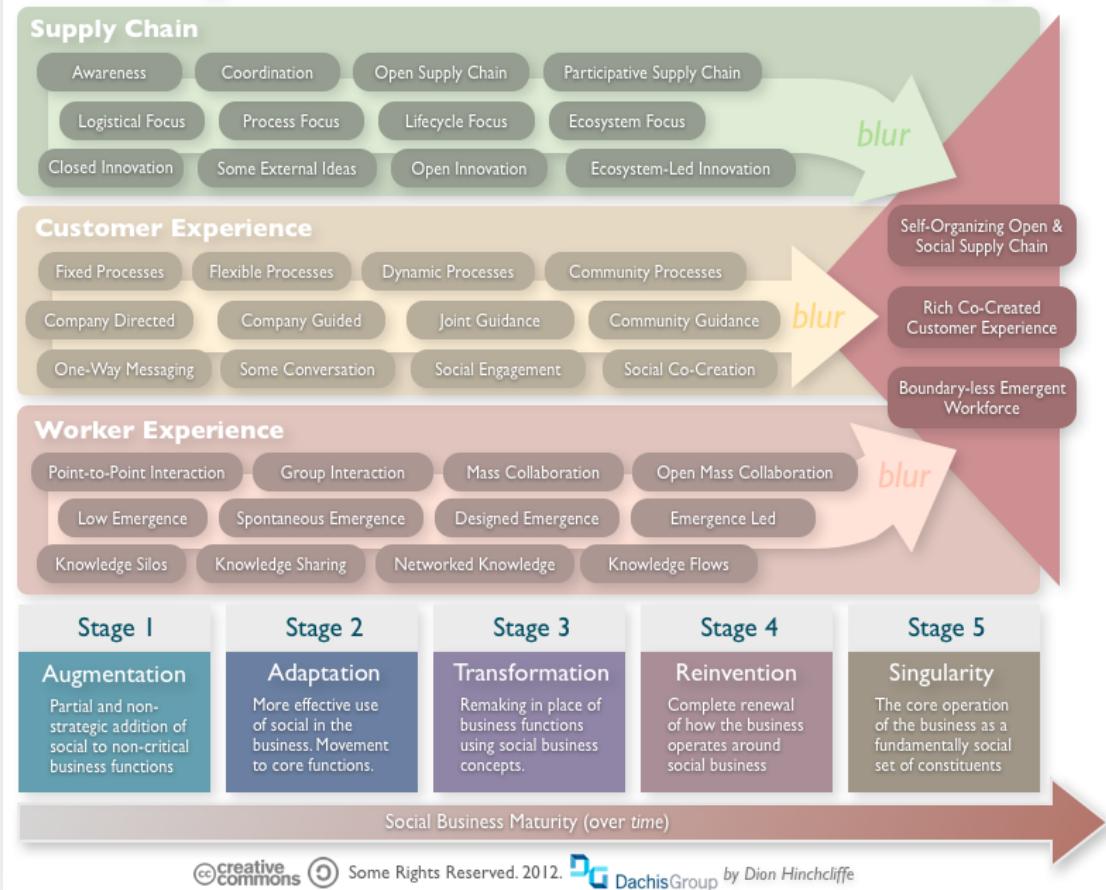


Figura 14 – Etapas de la cultura del cambio

En el gráfico anterior, se pueden apreciar las etapas generales de la cultura del cambio a través de las áreas mas grandes de una organización: Cadena de proveedores, experiencia de cliente, experiencia de la fuerza de trabajo, pero en esencia las etapas son:

- **Aumentación:** Parcial y no estratégica adición del concepto social a funciones de negocio no criticas.
- **Adaptación:** Uso efectivo del concepto social en la compañía. Básicamente es implementar el movimiento del social business a las funciones núcleo de la compañía.
- **Transformación:** Reconstrucción de las funciones de negocio tradicionales, usando los conceptos sociales.
- **Reinvención:** Renovación completa de cómo el negocio opera alrededor del social business.

- **Singularidad:** La operación básica del negocio como fundamento social esta constituida por pequeñas marcas que marcan los limites entre las áreas y las funciones entre ellas.

Las anteriores etapas describen los cambios que necesita hacer una compañía en las áreas de operaciones clave, pero este mismo no describe como llegar allí. Esa parte se describe en el siguiente grafico, el cual muestra las actividades clave dentro del proceso del cambio:



Figura 15 – Actividades clave en el proceso de la cultura del cambio

En principio las anteriores actividades cubren una parte importante dentro del proceso, pero existen más actividades que se harán específicas según la industria que adopte el proceso. Por último, es de notar el cambio de una cultura basada en la centralización a una basada en la comunidad. Este punto es una esencial parte del proceso que siendo concebida desde el principio, la compañía tendrá un cambio de comportamiento en etapas tempranas dentro de todo el proceso, haciendo de este un valor intrínseco al ADN de la organización.

## 6. Entrenando la Organización para el uso del Social Media.

### 6.1 ACTIVIDADES PRELIMINARES.

Uno de los primeros pasos que toda compañía debe hacer es identificar en su base de empleados, cuales son los perfiles más idóneos a tener en cuenta

para llevar a cabo el largo proceso de cultura de cambio. Para ello es imprescindible entender que el social media hace parte automática y frecuente de nuestras actividades diarias, las organizaciones no lo entienden tan fácilmente.

*El uso personal del social media es “relativamente” diferente al uso del social media para propósitos empresariales*

social media para propósitos empresariales, en la medida que se integran equipos de trabajo dentro de una estrategia social global, es responsabilidad de la organización que todos se involucren en el mismo papel.

Esto significa que tomando los pasos correctos, donde se ayude a la base de empleados a entender cual es el marco del social media de la organización, a como usar los diferentes canales y en como interactuar con ellos, mejoraremos la marca interna y externa de la compañía (incluyendo la propia marca personal).

Para lo anterior las compañías necesitan invertir tiempo, esfuerzo y hacer el llamado **“thinking outside the box”**, el cual no es más que analizar el comportamiento de otras organizaciones para crear un programa de entrenamiento fuerte y cohesivo con las mejores prácticas de la industria.

Los siguientes apartados ayudaran a crear una solida base de un programa de entrenamiento básico, que cubrirá desde el nivel base de empleados, haciéndolos participes y a los empleados de nivel avanzado, listos para usar sus habilidades de social networking en nombre de la compañía.

### 6.2. ENTRENANDO A LA ORGANIZACIÓN.

No todas los empleados que contrata el departamento del marketing son nativos digitales, muchos de estas nuevas contrataciones crean expectativa al área en pro de sus proyectos, ya que se cree que por naturaleza tienen

habilidades innatas, lo cierto es que en la mayoría de casos se demuestra que para propósitos empresariales, las habilidades son otras y que se adquieren con una comprensión diferente de lo que el social media representa para las organizaciones.

Para evitar confusiones de este tipo, es necesario clasificar dentro de unos perfiles definidos, la adopción de las herramientas digitales. Estos arquetipos se encuentran en la base total de empleados y será necesario crear un programa de entrenamiento basado en los niveles de uso de cada tipo:

#### a) Nativos Digitales (Digital Natives).

El nativo digital es alguien quien ha crecido en el mundo digital, el cual haya tenido acceso a varias plataformas sociales y que se siente cómodo tanto usándolas, como adquiriendo nuevas plataformas. Las herramientas digitales son parte de su vida diaria.

*« Digital Natives, Savvy Technologist, Reluctant Users, Digital Contrarian & Digital Newbies – Son los perfiles que se deben identificar para establecer una estrategia de entrenamiento en función del social media empresarial »*

#### b) Savvy Technologist.

Es alguien que mientras no ha crecido con las herramientas digitales, se siente cómodo usando la mayoría de plataformas sociales y herramientas digitales. Estas personas se acercan a nuevas plataformas con precaución y a menudo observan a otras personas antes de que ellos entren por si solos.

Mientras aprenden a usar las herramientas digitales y a administrarlas en su vida diaria, ellos no tiene problema en volver a su análoga vida si es necesario, en algunos casos mantienen hábitos que parecen mas eficientes y efectivos (pej. Mantener un planificador laboral en papel).

#### c) Usuarios Reacios (Reluctant User).

Es alguien que tiene conocimiento del mundo digital y del social media, pero que duda en explorar y por lo tanto profundizar en el espacio digital. Estas personas han escuchado los grandes nombres como Facebook y probablemente tengan un smartphone por trabajo, pero es solo una extensión de su adopción digital.

#### **d) Opositor Digital (Digital Contrarian).**

Es alguien quien tiene una fuerte oposición al mundo digital. Ellos han probablemente escuchado sobre RRSS pero piensan que es una pifia, ellos usan solamente email para propósitos laborales, el personal, lo tienen para contactos de familiares.

#### **e) Usuarios Inexpertos (Digital Newbie).**

Diferente al usuario opositor, el usuario inexperto no se opone al mundo digital, simplemente no tiene conocimiento. Mientras los nativos digitales podrían tener una percepción de estos usuarios, como habitantes de una caverna, los inexpertos viven su día sin pensar en el mundo digital o la necesidad de un teléfono. Sus vidas y su actividad diaria no tiene intervención digital, adicionalmente, no ven la necesidad de cambiar sus hábitos o comportamientos.

Es claro que las diferentes ratios de adopción tecnológica no es la única razón de una compañía para ejecutar un programa de social media. Hay que investigar el uso de los canales online como difiere entre los equipos de trabajo.

### **6.3. MARCO DE TRABAJO Y PREPARACIÓN DEL PROGRAMA.**

Para preparar un marco de trabajo, con las variables mínimas, es necesario realizar un trabajo previo de due diligence, el cual deslumbrará como resultado las necesidades específicas de social media y expectaciones de cada equipo, con el objeto de vincular las necesidades o enmarcarlas a la actual estrategia de social media.

#### **a) Conversaciones.**

El primer paso fundamental del plan de entrenamiento, es que la mayoría del tiempo se tiene que dedicar a sesiones de trabajo donde los diferentes equipos discutan y debatan sobre sus expectativas y necesidades. Dependiendo de la cultura organizacional, se podrían tener equipos enteros o limitarlos a incluir solo equipo de managers.

Dentro de los diferentes tópicos que se pregunten, se deben incluir los siguientes puntos:

- Dentro del área hay alguna persona que supervise las actividades de social media o existen distribución de tareas.

- Cuales tareas de social media se cree que aplica tu perfil.
- Existe comprensión del social media a todos los miembros del equipo (incluyendo niveles), que entiendan su uso puede ser aplicado en términos de negocio.

Una vez se reúnan los resultados de las sesiones, se podría dar una visión general de cómo se estructurarían los futuros equipos de entrenamiento.

### **b) Equipo de Entrenamiento.**

La principal idea del equipo es crearlo **cross-funcional**, el cual pueda actuar de dos maneras: Como punto de contacto entre los participantes del programa, así como de marketing dentro de sus respectivas áreas.

La gente a menudo se aprende mejor aprendiendo nuevas cosas de aquellos que son entusiastas para enseñar, sin embargo, la organización puede dejar el desarrollo y la ejecución al departamento de recursos humanos, pero ellos

no tendrán el mismo nivel de entendimiento del programa y sobretodo de motivación por su actitud frente al social media.

*El equipo de entrenamiento debe ser cross-funcional, ejerciendo como punto de contacto entre los participantes, así como de voz a voz dentro de sus respectivas áreas*

Creando el equipo de carácter cross-funcional, se tendrá la posibilidad de evaluar varias perspectivas y experiencias que se trasformen en las necesidades que se requieren identificar.

Mientras muchas plataformas sociales son fáciles de entender, hay tecnología apoyada de estas plataformas que puede ser usada y

que inicialmente no es fácil de entender. Soluciones como la monitorización y medición del social media, puede necesitar entrenamiento llevado a cabo por externos para realmente usarlo y entenderlo apropiadamente. Generalmente estas tareas son realizadas por los del perfil savvy tecnologist.

### **c) Construyendo el marco de trabajo.**

En primer lugar se debe asegurar incluir:

- Entender los propósitos de la compañía en adoptar el social media como herramienta y porque el programa es necesario.

- Objetivos medibles por cada apartado del programa de entrenamiento.
- Crear diferentes niveles de curso para diferentes alternativas de adopción de social media.
- Tener escenarios de ejemplo reales.
- Pruebas y criterios de corto plazo para medir el progreso de los empleados.
- Una revisión del proceso con el fin de medir la efectividad del programa, ya que se necesita actualización continua.
- Publicación de recursos educativos donde los empleados puedan acceder para tener conocimiento durante y después del programa de entrenamiento.

La anterior es una lista general que cubre aspectos de alto nivel, los cuales son necesarios cubrir por etapas que determinen las mejores prácticas de la organización. Uno de los componentes fundamentales del programa es la confianza en los empleados como gancho para poder hacer una experiencia positiva, que se propague como éxito de un área a todas las áreas de la compañía.

**Resumen:** Es claro que es imposible tocar cada pieza de la estrategia del social media, ya que es un tema de cambio constante, donde aparecen apps, plataformas, startups prácticamente cada día. De esta manera hay que innovar en el proceso y estar atentos a que elementos pueden ser o sumar en el proceso de adopción del social media en una organización. El conocimiento es poder y este bien direccionado en los departamentos, puede ser una fuente inagotable de conocimiento, que permitirá adelantarse a situaciones y plantear otras de mejora continua.

## 7. Conclusiones: El Valor ROI del Social Business.

### 7.1 EL VALOR DE LA INVERSIÓN DEL SOCIAL MEDIA.

Cuando una compañía decide invertir en tecnología, se espera que al final se obtenga más valor de lo que ellos esperan o del que han puesto inicialmente. Las ventanas de tiempo para tal inversión son de dos años, mas o menos. En estos términos muchas compañías esperan el 100% del ROI en periodos cortos de tiempo, sin embargo, a veces son seis meses para esfuerzos que han tomado años de implementación.

Desde hace ya algunos años en los círculos industriales se habla de la próxima generación del IT, específicamente cual es, el porqué de su valor y como se consigue tal nivel de tecnología. Esta nueva onda del IT esta relacionada con:

*Generalmente, las compañías tradicionales esperan de su inversión en tecnología, un ROI del 100% en dos años de plazo*

Los smart mobiles, cloud, big data, consumerization y la más relevante para nuestra perspectiva “**la social**”. Este esquema ha revolucionado ya el desarrollo de los negocios globalmente.

Los últimos números por “Emarketer” indican que cerca de 1.5 Billones de personas se incorporaran al social media en el año 2013. Otros datos muestran que ha habido una migración en masa a partir de otras formas de comunicación, en adición, ya no es opción que las empresas se lo tomen en serio con sus empleados, clientes y partners en social media.

Desafortunadamente, algunas compañías aún no han recibido el memo a cerca de este cambio global y terminaran perdiendo contacto con una porción importante de su mercado. Otros están mucho más interesados y definitivamente decididos en invertir, pero solo los que hagan un esfuerzo bien organizado podrán tener valor de negocio diferencial.

### 7.2 SOCIAL BUSINESS INTELLIGENCE COMO HERRAMIENTA DE MEDICIÓN.

Uno de los puntos fundamentales de la medición del ROI es contar con una infraestructura tecnológica, que permita visualizar de una manera rápida y consistente las principales métricas de las soluciones de social business. La estrategia de implementación se puede realizar de dos maneras:

- La primera es hacer uso de la capa de social business dentro de las herramientas ya existentes de business Intelligence, para habilitar la colaboración y distribución del BI usando social media.
- Y la segunda, es la del empleo de las herramientas de BI a la actividad del social por si misma, tanto por fuera como por dentro de la organización.

A continuación, se representa el segundo tipo mencionado anteriormente, en el cual es un punto de partida para establecer una estrategia de reconocimiento del mundo digital y aprender de la experiencia. Sin entrar en detalles, el gran esfuerzo esta en saber lo que las compañías necesitan escuchar de su universo social, de manera que se pueda establecer criterios generales de escucha activa y así poner el motor de funcionamiento de las herramientas BI.

Una vez, se tienen los resultados cualitativos, se aplica la teoría del análisis de sentimientos, que llevan a detectar oportunidades y advertencias, para luego reunir y analizar los casos en los que se enfocan las potenciales necesidades. En consecuencia, a partir de las prioridades de la dirección de la organización, se establece una estrategia digital de contenidos o de servicios, para luego iterar sobre el proceso y aprender sobre la marcha.

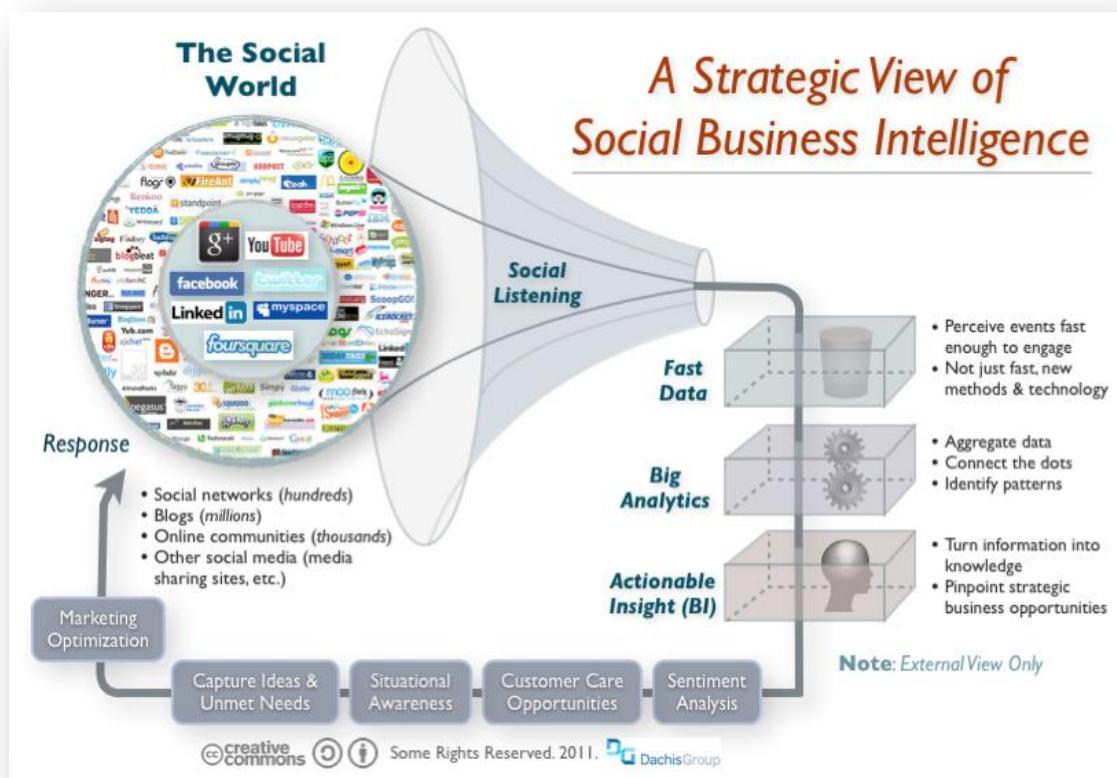


Figura 16 – El ciclo del Social Business Intelligence

### 7.3 SOCIAL BUSINESS ROI.

Las técnicas y acercamientos del social business al mundo corporativo tienen pocos años de creación, ellas pueden ser aplicadas en un gran número de formas, solo algunas de las cuales resolverán problemas mayores de negocio o necesidades estratégicas específicas. En otras palabras, se mide lo que se hace, si hay algún movimiento que ajuste y optimice el ciclo basado en lo que se ha aprendido, se modifica y se repite el proceso:

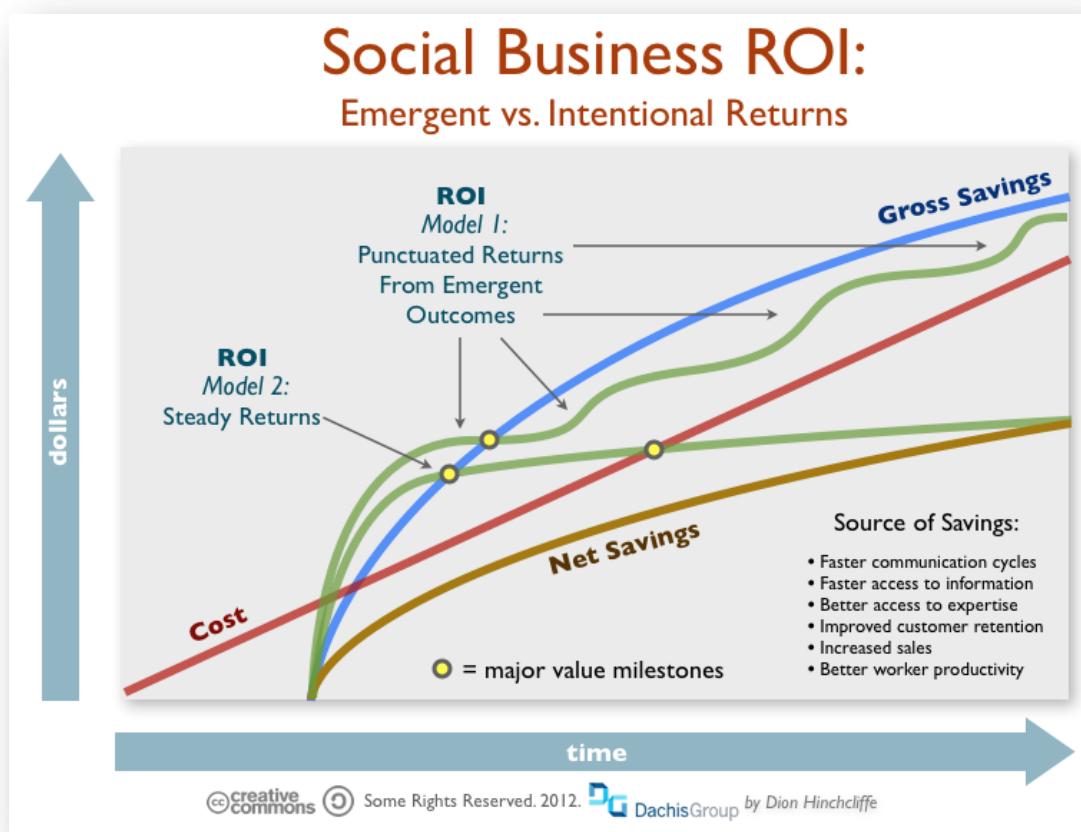


Figura 17 – Social Business ROI – Inversión Vs. Tiempo

En términos prácticos, es importante determinar que pueden hacer las métricas, que hacen que trabajen, como miden el éxito de lo medido y cuando se esperan resultados. Un grupo de métricas correctas y apropiadamente aplicadas pueden ayudar a una organización a aprender:

- Se esta progresando?,
- Porque y porque no?,
- Las estamos definiendo correctamente?,
- La acción A funciona mejor que la acción B?, etc.

Las métricas representan una “hipótesis” que puede ser correcta o incorrecta, la idea es tener la oportunidad de probar una vía u otra para su desarrollo. Las métricas son guías, un peso que mide el indicador de la salud de uno o varios aspectos en particular.

*Las métricas representan una hipótesis que puede ser correcta o no. El punto está en su definición y en probar diferentes vías para su desarrollo*

Este proceso en particular, tiene resultados contradictorios, ya que los stakeholders internos no se sienten cómodos con las interpretaciones de tal experimentación y también, en sus primeras etapas el ROI es negativo en términos generales cualitativos, pues dependiendo de los hitos que se formulen en el tiempo, la curva del retorno de inversión puede ser incrementada con el tiempo o paralela en el tiempo. Lo anterior es de importancia tenerlo en cuenta, pues los stakeholders quieren la “correcta” solución y adicionalmente, la quieren al momento. Consecuentemente, se cuestionan lo siguiente:

- El social business ayudara a mejorar nuestra relación con el cliente?,
- Puede esta practica incrementar la satisfacción del cliente?,
- Puede hacer que los empleados sean mas colaborativos y eficientes?,
- Mejorara el desarrollo de producto o el proceso de ventas?

La respuesta en prácticamente en todos los casos, seria un SI absoluto, pero hasta que punto una compañía puede hacer de este proceso un éxito?: En primer instancia las compañías tienen que entender que este proceso está aún en las etapas de su desarrollo, en un nivel 1 de madurez, por lo tanto es imprescindible tomar el reto como un proyecto a largo plazo.

*El proceso de implementación de un proceso de Social Business, es a largo plazo, donde su éxito depende de la organización y su aprendizaje durante el mismo*

dentro del liderazgo corporativo. En otras palabras, la decisión de tomar un camino u otro, debe ser analizada e interiorizada dentro la dirección para dar viabilidad y sobretodo la importancia a toda la estructura

organizacional, de manera que se desarrolle una causa-efecto inmediata en los empleados y de estos para la organización:

- **Cultura Organizacional:** Una compañía entrenada para entender el social media, esta destinada a ser abierta, de efecto emergente colaborativa, lo cual causará un directo efecto en:
- **Mejora de procesos internos:** Información cualitativa para el conocimiento de la fuerza de trabajo, descubrimiento colectivo de perspectivas entre los departamentos creando sinergias colaborativas. Generando una segunda línea de efecto en:
- **Toma de decisiones particulares y grupales:** Eficiencia de los empleados, organización natural de solución de problemas complejos entre las diferentes áreas de colaboración, lo cual dará una visión mas conceptual y real en el proceso de toma de decisiones. Generando así una tercera línea de efecto en:
- **Compañía 2.0:** Retención de talento, nuevos productos y servicios producto de la sinergia interna, alto grado de calidad en los trabajos previos al contacto con el cliente, mejor satisfacción del cliente.

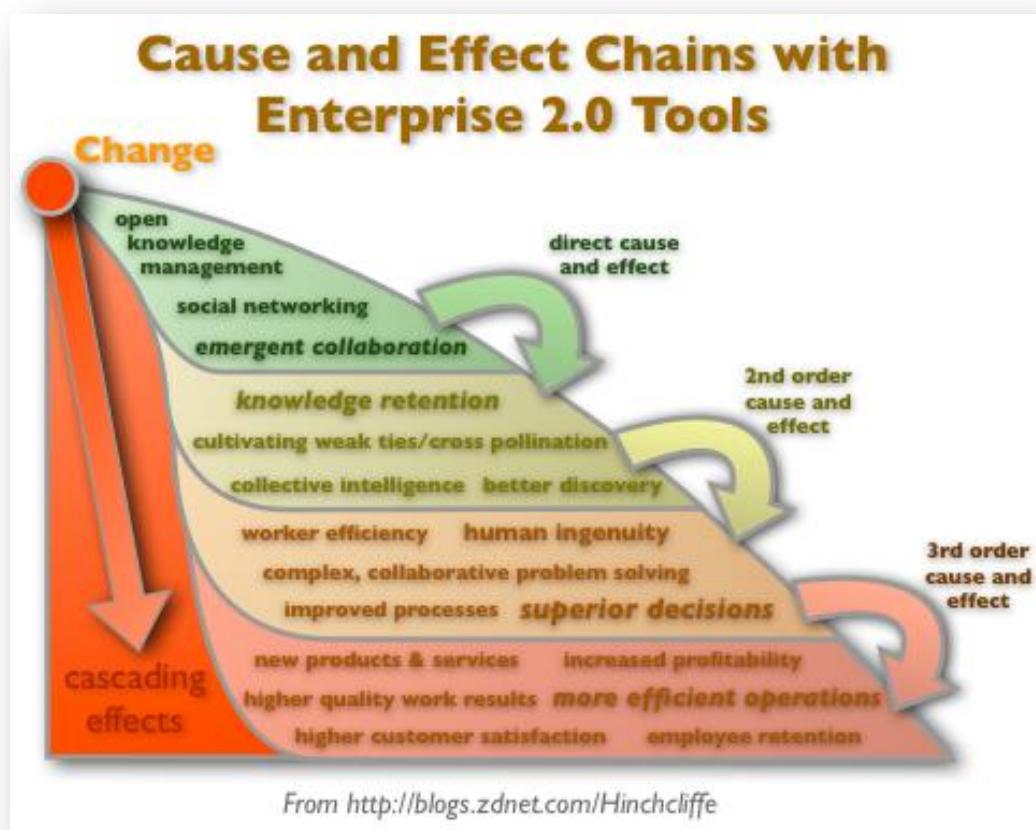


Figura 18 – Cadenas de causa-efecto del Social Business

Otro de los puntos es, que el social business es en cierta parte un nuevo tipo de tecnología, una que es mucho mas libre, desestructurada, y por supuesto, impredecible. Esto significa mucha más innovación y variedad, que debe ser gestionada de manera muy diferente.

**Reflexión:** No existe un metodo particular de implementación, cada compañía tiene las herramientas, como lo vimos anteriormente, para experimentar un proyecto a largo plazo, el cual debe ser concebido de inmediato. Así mismo un esquema de métricas de medición tipo **BALANCED SCORECARD** no aplica de una manera directa, pero si de una manera “menos estructurada”, en la forma de visualizar el comportamiento de un indicador.

Esto significa que la teoría de kaplan y norton acompañan al viaje de transformación de una compañía tradicional a una compañía 2.0, en los puntos que “cada compañía considere relevante”, del esquema causa efecto anteriormente descrito, donde muchos de los puntos son cualitativos y no cuantitativos.

En conclusión, para obtener un ROI de social business, las organizaciones deben considerar en sus agendas ejecutivas los siguientes pasos:

**a) Social Business es un viaje, no un proyecto.**

Social business se trata de “cambio de cultura”, cambio en el proceso y en crear al estrategia transformacional para llegar allí. Este viaje se podría enfocar sobre problemas de negocio específicos, no es un proyecto lineal, aunque una compañía puede hacerlo de esa manera, los resultados serian limitados.

**b) El engagement transaccional es tan importante como un engagement abierto sin límites predeterminados.**

Algunos esfuerzos de social business dan soporte solamente a propósitos generales de colaboración, en cambio de enfocarse sobre aspectos específicos de cómo el negocio funciona y mejora con el social business. Esto podría perder parte del gran valor del efecto del social, donde no se entienda e interiorice el aporte que esta perspectiva puede dar al negocio.

**c) La adopción del proceso no es secuencial.**

Es necesario pensar en términos de ecosistemas: los entornos de negocio serán mucho menos estructurados alrededor de la transacción, y mucho mas enfocados al dinamismo y valor inherente a las relaciones. Lo cual es muy

importante mantener y alimentar, para que se forjen estrechos vínculos entre las comunidades de empleados, partners y clientes. Esto cambiará como el funcionamiento de las compañías y quienes lideran la misma.

Otro punto importante, es manejar el negocio como redes de personas: Las personas se están convirtiendo en el centro del negocio, donde la tecnología y la automatización reina. Las personas formaran el núcleo, ya que por primera vez esta infraestructura se conocerá como capital social

*“Social Capital”*. Que en ultimas es la suma total de las conexiones formales e informales entre la gente y las organizaciones en el mundo digital, reflejando el alcance y poder del nuevo y moderno ecosistema de negocios.

#### **d) Los ciclos de feedbacks deben ser medidos y optimizados.**

**Social analytics** y **social business intelligence** permitirá analizar y cerrar cada ciclo, de una manera controlada, con el fin de optimizar las soluciones de social business. En particular el cambio del concepto del **CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT (CPM)**, que emergió en los años 90 con la teoría de Kaplan & Norton, pasa a evolucionar al ciclo de vida de las soluciones de social business, utilizando las potentes herramientas de **BIG DATA**, para dar soporte al análisis de las comunidades internas, externas y vínculos con los empleados, partners y clientes anteriormente descritos:

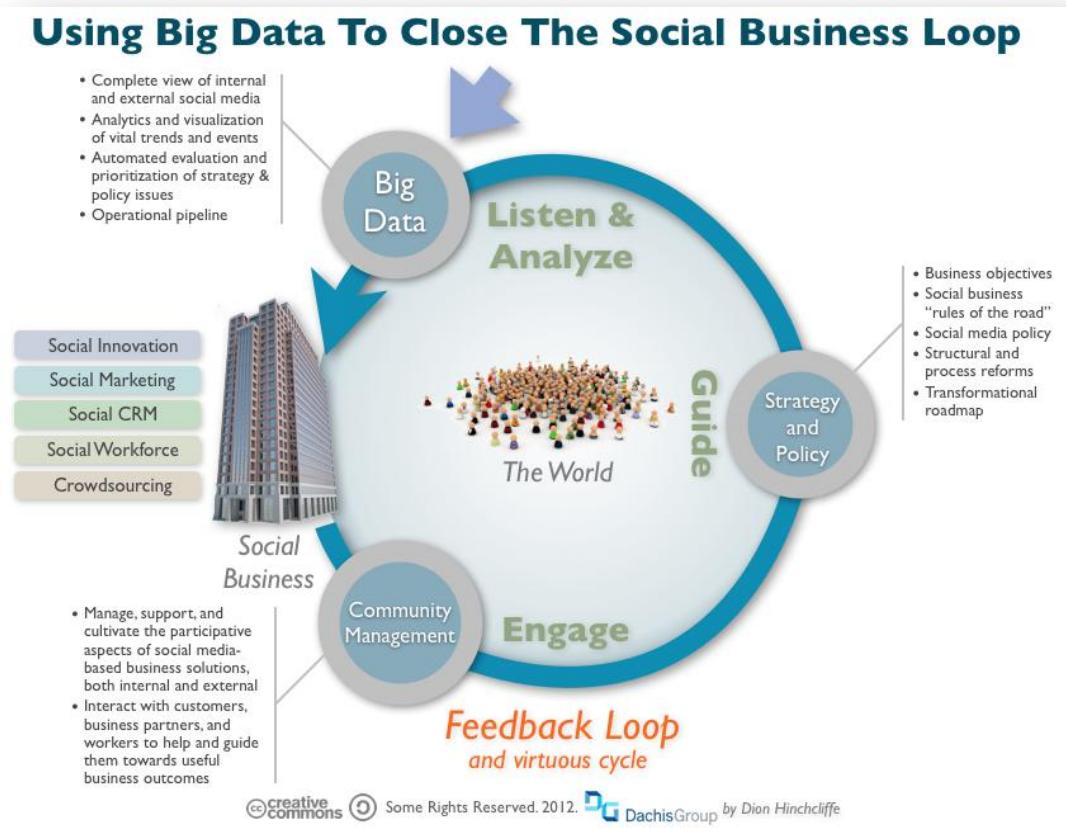


Figura 19 – Big Data para cerrar los ciclos de las soluciones de Social Business

**e) Es vital ubicar las soluciones de Social Business dentro de un flujo de trabajo y no apartarla como silos independientes.**

Una de las grandes lecciones aprendidas en los últimos años, es conectar los sistemas de transacción con los sistemas de engagement o de valor significativo dentro de un mismo ecosistema.

**f) El enfoque Social Business sobre problemas existentes.**

Si el esfuerzo de las compañías por implementar social business, no es dirigido a los principales problemas de la organización, entonces su percepción puede no generar un valor de mayor impacto en las comunidades y así tender a unos resultados no relevantes.

**g) Imprescindible, medir antes y después de cualquier acción.**

Esto validará el esfuerzo realizado por los diferentes equipos de trabajo, en muchas ocasiones un grupo de ellos pueden gastar mucho tiempo en tratar

de medir en extremo, pero al final, todo lo que se necesita es medir directamente los resultados, lo cual es usualmente suficiente para justificar el esfuerzo de un trabajo global de social business.

**Conclusión:** En resumen, los anteriores puntos son un buen comienzo y en buena parte suficiente para evitar causas mayores de un bajo ROI para todos los esfuerzos que se realicen. Sin embargo, el escenario actual está lleno de cambios y de nuevas tecnologías que sorprendentemente pueden cambiar la forma en cómo una solución de social business esta siendo desde diseñada a implementada. Para esto es necesario que los líderes de las organizaciones estén a la vanguardia de las tendencias como de los cambios en la curva de cambio de las tendencias.

## **8. Bibliografía – Webografía.**

**How “Social Intelligence” can guide decisions**

McKinsey – Business Technology Office, 2012

[http://www.mckinseyquarterly.com/How\\_social\\_intelligence\\_can\\_guide\\_decisions\\_3031](http://www.mckinseyquarterly.com/How_social_intelligence_can_guide_decisions_3031)

**Six social-media skills every leader needs**

McKinsey Report, 2012

[https://www.mckinseyquarterly.com/Six\\_social-media\\_skills\\_every\\_leader\\_needs\\_3056](https://www.mckinseyquarterly.com/Six_social-media_skills_every_leader_needs_3056)

**Engagement @ Scale in the Large Enterprise**

Dachis Group – Whitepaper, 2012

**Digital agility now**

Ernst & Young – Whitepaper, 2012

**Tracking the Future of News**

Whitepaper - Reuters Institute Digital News Report (University of Oxford)  
2013

**The Architecture of a Social Business**

Dachis Group – Whitepaper, 2012

<http://www.dachisgroup.com/2012/03/the-architecture-of-a-social-business/>

**The Operations of a Social Business**

Dachis Group – White Paper, 2012

<http://www.dachisgroup.com/2012/10/the-operations-of-a-social-business/>

**Social Experience Design**

Dachis Group – Whitepaper, 2013

<http://www.dachisgroup.com/2013/02/social-experience-design/>

**The Social Business Journal**

Dachis Group – Whitepaper, 2013

**Global Survey: Is Enterprise social collaboration living up to its promise?**

Avanade Report, 2013

**Getting to Effective Social Business Results: Applying Culture Change**

Dachis Group – Whitepaper, 2013

**Training Your Company for Social Media**

Salesforce whitepaper – Markeging Cloud, 2012

**The Value of Social Business: Exploring the ROI Question**  
Dachis Group – Whitepaper, 2013

**Measuring Shared Value - How to Unlock Value by Linking Social and Business Results**  
FSG-Hosted Shared Value Sunset in Cambridge - Whitepaper, 2011

**Creating Shared Value**  
Harvard Business Review Report, 2012

**Social Media de 3<sup>a</sup> Generación – El fin del experimento, el inicio de la rentabilidad**  
Mind Your Group – Whitepaper, 2012

**Social media strategy, policy and governance**  
Ernst & Young whitepaper, 2012

**The Future of Social Media Lead Management**  
HubSpot, 2013

**Baselining Social Business Maturity: Why and How**  
Dachis Group – Whitepaper, 2013  
<http://dachisgroup.com/2012/02/baselining-social-business-maturity-why-and-how/>

**Determining the ROI of Enterprise 2.0**  
ZDNet Report, 2012  
<http://www.zdnet.com/blog/hinchcliffe/determining-the-roi-of-enterprise-2-0/334>

**Harnessing Social Business Intelligence: Nine Strategic Uses**  
Ebiz – The insider's Guide to Next-Generation BPM, 2011  
[http://www.ebizq.net/blogs/enterprise/2011/08/harnessing\\_social\\_business\\_int.php](http://www.ebizq.net/blogs/enterprise/2011/08/harnessing_social_business_int.php)



Camino de Valdenigrales, s/n • 28223 Pozuelo de Alarcón

Tel 902 918 912 • Fax 91 351 56 20

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