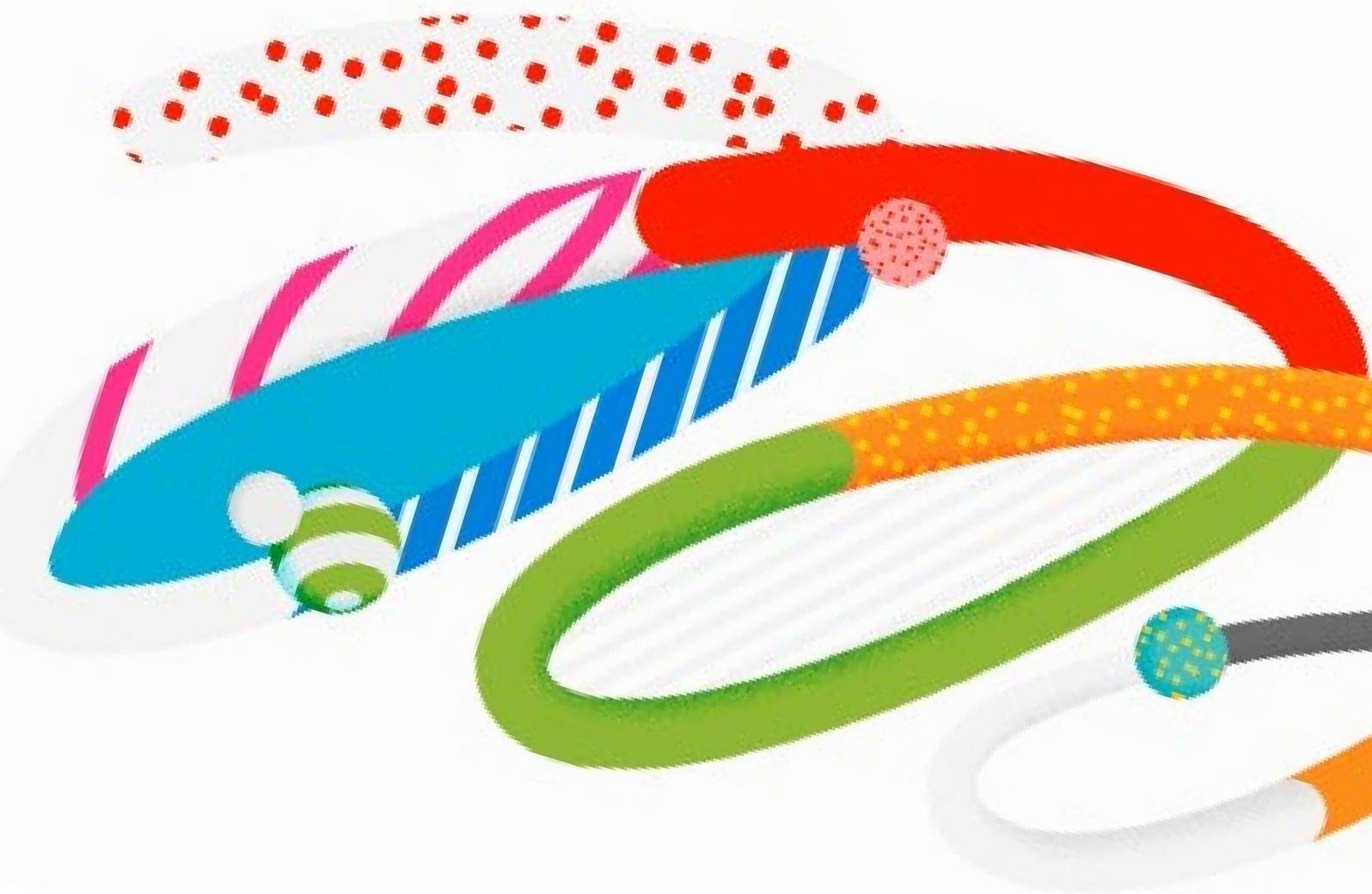




MANUAL DE ESTRATEGIAS DE CONTINUIDAD EMPRESARIAL

# La reinvencción de lo normal.

Lecciones sobre cómo adaptar y hacer  
avanzar tu empresa durante una pandemia.



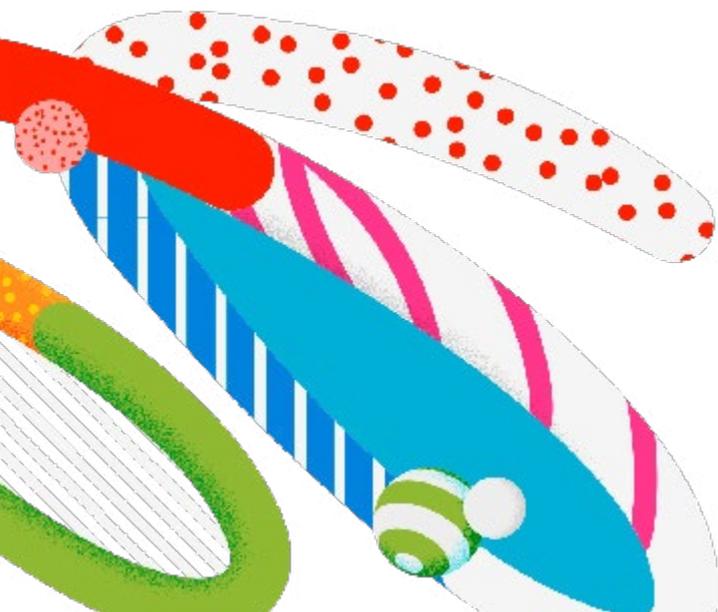
# Índice

<b>Introducción</b>		3
<b>Lección 1</b>	La información en tiempo real sobre los clientes es ahora más importante que nunca.	5
<b>Lección 2</b>	La agilidad resulta clave a la hora de transformar la estrategia de comunicación en el marco de una pandemia.	7
<b>Lección 3</b>	Las personas necesitan interactuar con otras personas, especialmente en estos momentos.	10
<b>Lección 4</b>	Las nuevas formas de trabajar pueden aportar beneficios duraderos.	12
<b>Lección 5</b>	Tendrás que reevaluarlo todo, desde tus estrategias hasta tu estructura.	15
<b>Lección 6</b>	Ya no hay vuelta atrás. Ahora es el momento de acelerar la adopción digital.	17
<b>Conclusión</b>		19

**Cuando a causa de la COVID-19 personas de todo el mundo se vieron obligadas a quedarse en casa,** Jimmy Fallon vio cómo tenía que empezar a contar chistes frente a una sala vacía. Tras la grabación de un primer programa sin público, nada de aquello parecía tener pies ni cabeza, y el equipo de *The Tonight Show* empezó a preocuparse. Así que, en tan solo 24 horas, Jimmy reinventó por completo el programa retransmitiéndolo desde el comedor de su casa. O para ser más precisos, desde todos los rincones de su hogar. Con el tobogán gigante, la familia, el perro y toda la pesca. *The Tonight Show: At Home Edition* ahora se retransmite online para suministrarnos abundantes dosis de humor, algo casi tan necesario como el papel higiénico.

Los estudiantes de la Thunderbird Global School of Management de los Estados Unidos también tuvieron que afrontar un gran cambio. Como todos los graduados de 2020, se vieron obligados a asistir a su ceremonia de graduación sin toda la pompa y la liturgia habituales. Así que, recurriendo a la creatividad y a la misión de la escuela, que pasa por liderar la cuarta Revolución Industrial, decidieron echar mano de los robots. Los estudiantes se tomaron una foto o un vídeo de ellos mismos con toga y birrete, y usando las teclas de dirección de su ordenador, dirigieron de forma remota robots equipados con tabletas para moverse virtualmente por el estrado. Así, pudieron recibir sus diplomas y tomarse fotos con el decano en un rito de paso completamente reinventado.

Aquí en Adobe, también hemos tenido que adaptarnos a los retos planteados por la COVID-19, desde reinventar nuestro evento anual Adobe Summit —al que suelen asistir hasta 20 000 personas— para convertirlo en un evento online, hasta rediseñar nuestros mensajes y la forma de conectar con nuestros clientes y empleados.



Estos son solo algunos ejemplos de cómo organizaciones de todo el mundo se están adaptando a esta era de órdenes de confinamiento y distancia social. Algunas han optado por reducir el personal y las operaciones. Otras han preferido incrementar las ventas online y el trabajo virtual, mientras que algunas siguen trabajando para adaptarse a todas las nuevas posibilidades planteadas.

En medio de la incertidumbre causada por la COVID-19, una cosa sí ha quedado muy clara: La transformación digital es ahora más importante que nunca. Las empresas con un alto nivel de madurez digital están mejor posicionadas para actuar de forma ágil y decisiva, así como para innovar y adaptarse con el objetivo de superar este y otros retos que se planteen en el futuro.



Las empresas con un alto nivel de madurez digital tienen una probabilidad 2 o 3 veces mayor de obtener ventajas y de centrarse más en la innovación y el crecimiento.

Fuente: [Encuesta de Deloitte sobre la transformación digital de 2020](#)

## Éxitos, retos y lecciones aprendidas

La transformación digital es fundamental para todo lo que hacemos en Adobe, pero la adaptación a la nueva forma de vida impuesta por la pandemia nos ha planteado un sinnúmero de nuevos retos. A lo largo de los últimos meses, hemos tenido que ser tremendamente ágiles y aplicar cambios en nuestra organización como todo el mundo. Y como todo el mundo también, hemos aprendido varias importantes lecciones por el camino.

Así pues, queremos compartir nuestras experiencias y todo lo que hemos aprendido hasta el momento — éxitos, dificultades, etc.—, junto con otros ejemplos empresariales reales, con la voluntad ofrecerte algunas ideas que te resulten de ayuda en tu propia andadura por esta nueva normalidad.

No se trata de una lista de prácticas recomendadas porque, seamos sinceros, todos estamos aprendiendo sobre la marcha. Sin embargo, esperamos que estas seis lecciones que hemos aprendido puedan ayudarte a descubrir nuevas formas para hacer que tu empresa sea más ágil y adaptable.

## Lección 1

# La información en tiempo real sobre los clientes es ahora más importante que nunca.

Tus clientes están viviendo en un mundo distinto al que conocían hasta hace muy poco. Nadie se salva. Ahora que tanta gente se ve obligada a quedarse en casa, es probable que sus necesidades y actitudes respecto a tu empresa hayan cambiado. Y tu estrategia tiene que cambiar con ellos. Por eso, ahora es más importante que nunca entender sus comportamientos en tiempo real.

Aquí en Adobe, la información basada en datos y en tiempo real forma parte de nuestro ADN. Así que, cuando el coronavirus empezó a cambiar nuestras vidas diarias, pudimos profundizar en nuestros datos, obtener información sobre las relaciones con nuestros clientes y aplicar los cambios necesarios lo más rápido posible.

A principios de 2020, teníamos una estrategia centrada en los productos. Sin embargo, cuando empezamos a cerrar oficinas en Asia y en Europa, y empezaron a decretarse los confinamientos, transformamos nuestra estrategia para centrarnos en lo que más necesitaban nuestros clientes en ese período. Nuestro equipo de estrategia industrial descubrió que los clientes requerían soluciones que asegurasen la continuidad empresarial y su resistencia. Sin embargo, los retos a los que se enfrentaba un sector determinado eran diametralmente opuestos a los de otro.

Aprovechamos la experiencia de nuestro equipo de estrategia industrial, así como su profundo conocimiento sobre las presiones, los retos y el impacto de la pandemia en todos los sectores. Nos ayudaron a reestructurar nuestros mensajes sobre cómo asegurar la continuidad empresarial para que las organizaciones pudieran superar la pandemia con éxito.



“Aunque los retos planteados y la gravedad de la interrupción de la actividad fueron muy distintos en cada sector, pudimos identificar rápidamente los patrones de cambio en las estrategias digitales para atender a los clientes de las empresas líderes”, comenta Christopher Parkin, director general de Estrategia y Marketing de Adobe. “Además, nos dimos cuenta de que había formas genuinas y empáticas en las que Adobe podía ayudar a los clientes a adaptarse a las nuevas demandas al tiempo que se preparaban para el futuro”.

“



Fue una suerte que nuestro equipo gozara de relaciones sólidas y contara con un profundo conocimiento de sus clientes, así como que estuviera informado sobre los efectos de la COVID-19 en diferentes ciudades y estados. Esto, unido a la información y a los datos en tiempo real disponibles, fue esencial para potenciar nuestra capacidad de ayudar de forma empática y relevante”.

**Marissa Dacay**

Directora general de Marketing Empresarial Global de Adobe

Por supuesto, no todas las empresas cuentan con un equipo de marketing en el terreno de alta disposición. Muchas tienen clientes que provienen de tiendas físicas, sitios web, aplicaciones, centros de llamadas y eventos físicos. Aquí es cuando los datos en tiempo real son incluso más esenciales. Cuanto más detallado y actualizado esté el perfil de tus clientes, mejor podrás entender qué páginas han experimentado un incremento del tráfico, qué aplicaciones serían más útiles y qué se está comprando y qué no. De esta forma podrás ofrecer contenido, productos o servicios que sean verdaderamente útiles en el marco de una pandemia.

En Adobe, confiamos en nuestro modelo operativo basado en datos para ofrecer información detallada sobre los comportamientos de los clientes en cada fase del recorrido. El coronavirus ha destacado la importancia de este hecho. Estos datos nos permitieron identificar de inmediato oportunidades y retos, así como transformarnos con agilidad para desarrollar experiencias de gran relevancia centradas en los clientes.

Lo mismo puede decirse de NASCAR. Como el público no podía asistir a las carreras en persona, NASCAR se vio obligada a rediseñar su modelo empresarial para poder garantizar su continuidad de alguna forma. La organización se percató de que, al haber tanta gente en sus casas pasando horas y horas frente a su ordenador, pasarse al mundo de los deportes electrónicos sería una opción excelente. El 22 de marzo se retransmitió en FOX Sports la primera carrera eNASCAR iRacing Pro Invitational Series de la historia. Millones de personas la vieron, muchas de las cuales no eran seguidoras habituales de la carrera. Por suerte, NASCAR había estado trabajando en establecer una sólida base digital y pudo identificar quiénes eran estos nuevos seguidores. “Esta base nos ayudará a conocer mejor a estas nuevas audiencias que nos llegan procedentes de los deportes electrónicos y a discernir la mejor forma de despertar su interés de ahora en adelante”, explica Tim Clark, director ejecutivo de Operaciones Digitales de NASCAR. Tanto online como en los circuitos.

## PUNTOS CLAVE:

- Recuerda que los comportamientos han cambiado desde hace tan solo unos meses y que los datos en tiempo real son ahora más importantes que nunca.
- Pregúntate si cuentas con la infraestructura necesaria para obtener esta información y, de no ser así, piensa en invertir en una.
- Utiliza a tu equipo de datos y ventas para identificar nuevos comportamientos, retos y oportunidades.
- Céntrate en nuevas formas de añadir valor en estos momentos.
- Entiende cómo el coronavirus ha influido en los diferentes sectores y territorios.





## Lección 2

# La agilidad resulta clave a la hora de transformar la estrategia de comunicación en el marco de una pandemia.

Una vez hayas comprendido cómo el coronavirus está afectando a tus clientes, usa esa información para ajustar tus comunicaciones. La agilidad es totalmente esencial. Una sólida base digital te permitirá realizar cambios y escalar con rapidez, así como seguir evolucionando a medida que la situación cambie para adecuarte a las necesidades de los empleados, los clientes y las comunidades.

Cuando la situación provocada por la COVID-19 se intensificó en Asia y comenzó a extenderse por todo el mundo, activamos nuestro equipo de respuesta ante las crisis. Al igual que numerosas empresas, nuestra principal prioridad fue y siempre ha sido proteger la salud y la seguridad de nuestros empleados y las de sus familias en primer lugar, a la par que las de nuestros clientes y las de las comunidades en las que vivimos y trabajamos. Así, tomamos la importante decisión de empezar a cerrar oficinas en todo el mundo y de apoyar a nuestros empleados cuando empezaron enseguida a teletrabajar.

Stacy Martinet, vicepresidenta de Estrategia de Marketing y Comunicaciones, reunió a su equipo para colaborar en la creación de las mejores prácticas para la gestión de la crisis y supervisar las opiniones de los empleados, todo ello con el objetivo de informar sobre nuestro plan de respuesta de cara al futuro. El grupo se reunió a diario con nuestro comité para la COVID-19 y contrató a una agencia externa para recibir actualizaciones sobre el mercado y del sector en tiempo real. Las reuniones regulares con los responsables de departamento internos y externos fueron esenciales, ya que los mensajes clave evolucionaban a un ritmo muy rápido.

También nos pusimos en contacto con varios clientes para obtener una visión de lo que estaba sucediendo en cada sector, con el objetivo de proporcionar información útil y relevante a cada uno de nuestros equipos.

Centramos nuestra estrategia de comunicaciones en torno a varios temas clave: la transparencia, la claridad y la empatía. No es que estos temas fueran nuevos para nosotros —siempre han formado parte de la cultura de Adobe—, pero cuando nos enfrentamos a una pandemia global, todo se resume a eso.

A medida que se desarrollaban nuestros mensajes clave, estos se fueron transmitiendo de forma sucesiva a nuestros empleados, nuestros clientes y nuestra comunidad a través de múltiples plataformas, involucrando al liderazgo de Adobe y colaborando con las principales partes implicadas de toda la empresa en el proceso. Para ello, aprovechamos las plataformas existentes y creamos nuevos canales. Para los empleados, rediseñamos las páginas de Inside Adobe, nuestra intranet para toda la empresa, con el objetivo de priorizar las actualizaciones sobre la COVID-19, lanzamos canales de Slack exclusivos y celebramos reuniones y asambleas abiertas de forma regular con los empleados.

Para conectar nuestro trabajo interno con nuestros clientes, lanzamos la campaña “Honor Heroes” con el objetivo de animar a la comunidad creativa a publicar emotivos tributos dedicados los amigos y familiares que se encontrasen en primera línea. Lanzamos programas para fomentar la creatividad de nuestra comunidad desde sus casas con el hashtag #StayInStayInspired, desde libros para colorear con la tecnología de Adobe Fresco hasta una colaboración con “Draw with Us!” de Time for Kids para contribuir a estimular el interés de miles de niños que asistían a escuela desde casa. Asimismo, creamos rápidamente una completa sección sobre la COVID-19 en Adobe.com para asegurarnos de que nuestros clientes contaran con la asistencia y los recursos necesarios para sortear estos tiempos tan complejos.

También dirigimos un seminario web, titulado “Preparación digital ante situaciones de emergencia”, en colaboración con la American Marketing Association. La respuesta fue muy positiva, por lo que lo adaptamos para los distintos sectores. Esta iniciativa también tuvo una buena acogida, ya que ofrecía una visión profunda de cómo otras empresas de cada sector estaban respondiendo a la COVID. Y esto generó un sentido de comunidad.

Martinet afirma que contar con una sólida base digital nos aportó la agilidad necesaria para crear, personalizar y enviar nuevos mensajes con la rapidez con la que lo hicimos, así como la capacidad para supervisar y evaluar las reacciones suscitadas al ir informando sobre los siguientes pasos que iban a realizarse. Asimismo, también reconoce el papel que jugaron en ello la confianza demostrada por los responsables de departamento, el establecimiento de un equipo de expertos, el excepcional trabajo colaborativo llevado a cabo y la fuerte conexión con las comunidades y los clientes.



Nada es más auténtico que ser transparente y empático”.

**Stacy Martinet**

Vicepresidenta de Estrategia de Marketing y Comunicaciones de Adobe

Otras organizaciones también han adoptado el mismo punto de vista. La empresa india 1mg ofrece un servicio de venta de medicamentos y servicios médicos y fue una de las primeras en usar los medios online para aclarar la confusión suscitada por la aparición de la COVID-19. Esta organización siempre ha basado sus comunicaciones en una relación de confianza. Desde que empezó la pandemia, la empresa vio cómo muchos de sus usuarios recurrían a ella buscando una única fuente de información fiable. Con alrededor de 14 millones de usuarios online activos al mes, pudieron enviar rápidamente correos electrónicos a escala, lo que prácticamente dobló sus interacciones en las plataformas de los clientes. “Esta ha sido la principal motivación detrás de nuestra estrategia para la COVID-19”, afirma Prateek Verma, responsable de Producto, Diseño y Marketing de 1mg.

Delta Air Lines es otro ejemplo de ello. Esta aerolínea empezó a enviar correos electrónicos semanales de mano de su director ejecutivo, Ed Bastian — las llamadas “Updates from Ed” — para informar sobre las medidas que se estaban tomando para proteger la salud de sus clientes, cómo se estaban gestionando los planes de viaje cancelados y cómo se estaba ayudando a quienes se encontraban en primera línea.

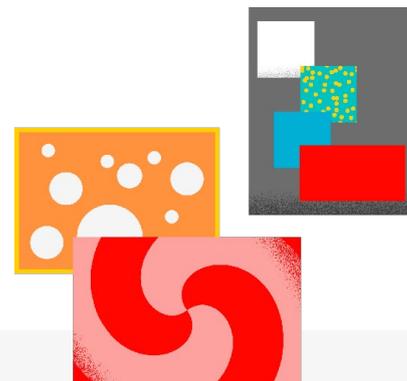
Igual de importante durante este período es que tus empleados sepan cómo les estás respaldando. Envía comunicaciones de forma regular y establece canales bidireccionales para asegurarte de que se mantienen conectados e informados. DXT Technologies creó la aplicación Employee Health and Communication Crisis para que sus empleados pudieran registrar su estado de salud, solicitar ayuda, obtener información sobre la COVID-19 y recibir avisos sobre noticias importantes de la empresa. En Adobe, todos recibimos una comunicación semanal llamada "Take 5 with Adobe". En ella, se incluyen novedades sobre la COVID-19, orientación sobre cómo mantenerse conectado con nuestros equipos e indicaciones sobre cómo obtener ayuda e información relativa a las iniciativas adoptadas por Adobe para apoyar a la comunidad, como nuestra campaña #HonorHeroes que se presentó en *Jimmy Kimmel Live*.

Inside Adobe nos ha permitido gestionar el contenido para más de 50 ubicaciones desde un solo lugar, a la par que personalizar la experiencia de los usuarios para que cuenten con la información más importante y relevante para ellos.

Consultar la intranet OneWalmart se ha convertido en un hábito diario para muchos de los empleados de Walmart. Con más de un millón de visitantes únicos todos los meses, ha pasado a ser una herramienta habitual no solo para consultar los horarios de trabajo y las prestaciones disponibles, sino también para acceder a las historias de los empleados, a los recursos disponibles para el trabajo en beneficio de la comunidad y mucho más. Cuando está bien hecha, una intranet se convierte en algo más que un almacén para documentos y PowerPoints. Ofrece una sensación de estabilidad y garantiza que tanto en los tiempos buenos como en los malos, los empleados siempre se sentirán informados, motivados y respaldados.

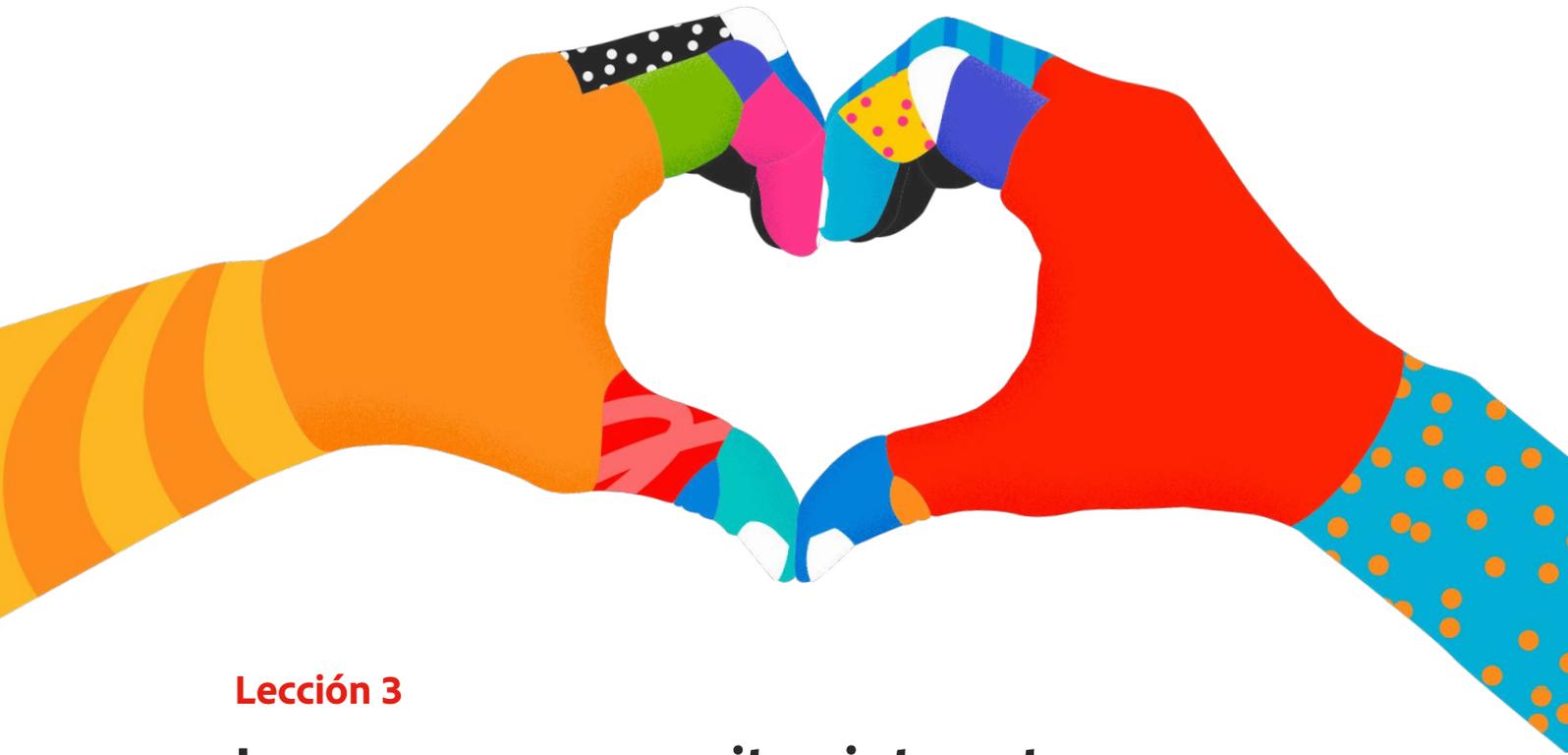
La colaboración también resulta esencial. Aunque es probable que en los últimos meses todos nos hayamos convertido en expertos en el uso de herramientas de videoconferencia, también hay muchas otras formas de fomentar la colaboración, como puede ser dotar a tus equipos de herramientas digitales como archivos PDF, formularios digitales, firmas electrónicas y uso compartido de activos. Tal y como Martinet explica, "El entorno digital es fundamental. Los empleados son lo primero y los clientes son más importantes que nunca. En eso deberían estar pensando los líderes empresariales en estos momentos".

Y por último, no olvidemos que cada uno debe enfrentarse a estos retos a su manera. "He visto un nivel de valentía que no creo que la gente supiera que tenía", dice Martinet. "El coraje surgido ha permitido que gente de todo el mundo se enfrente a esta pandemia y no dude en plantar cara al mundo desde su espacio personal, y esto es para nosotros algo realmente inspirador".



## PUNTOS CLAVE:

- Invierte en una sólida base digital para aumentar tu capacidad de transformar rápidamente tus mensajes.
- Involucra a los directivos y a los responsables de departamento clave en el desarrollo de un plan de comunicaciones estratégico sobre la COVID-19.
- Haz que tus mensajes en torno a la pandemia contengan información veraz, útil y relevante.
- Informa a tus clientes y comunidades sobre cómo puedes ayudarlos cuando más lo necesiten.
- Utiliza herramientas de colaboración y canales bidireccionales para mantener a tus empleados conectados e informados mientras trabajan de forma remota o se encuentren en situación de ERTE.



### Lección 3

## Las personas necesitan interactuar con otras personas, especialmente en estos momentos.

Como seres humanos, anhelamos la interacción. Sin embargo, como muchos de nosotros estamos confinados en casa, echamos de menos el sentido de comunidad que habíamos establecido con nuestros compañeros de trabajo.

El equipo de marketing en el terreno de Adobe fue de los primeros en percatarse de ello. Normalmente organizan 300 eventos de marketing presenciales e individuales en las cuentas al trimestre. Así que, con la llegada de la COVID-19, tuvieron que ingeniárselas para tratar de mantener esa comunidad viva. Eso significaba reinventar sus eventos de alta disposición, centrados en los personajes VIP y que a menudo contaban con la presencia de famosos. Y tenían que hacerlo de la noche a la mañana.

La prioridad número uno del equipo era demostrar a los clientes que se estaban preocupando verdaderamente por su situación. La empatía era fundamental; no era el momento de vender a toda costa. Así que, mediante el correo directo y la tecnología de IA, crearon una campaña de bienestar orientada a los responsables de marketing que incluía un regalo que podían reclamar, intercambiar por otro o donar.

A continuación, buscaron nuevas formas de conectar sin necesidad de encontrarse en persona. Con la colaboración de distintas agencias de eventos, reconvirtieron sus horas felices presenciales en experiencias que los clientes pudieran disfrutar desde la comodidad de sus propias casas. Asimismo, organizaron clases de cocina y enviaron los ingredientes a la audiencia para que todo el mundo pudiera cocinar y socializar online.

Pero pronto se dieron cuenta de que un montón de cosas escapaban a su control. No todo el mundo estaba sujeto a las mismas órdenes de confinamiento, los proveedores habían empezado a cerrar puertas y a algunas personas no les hacía mucha gracia recibir paquetes. Por lo tanto, el equipo volvió a cambiar de estrategia y decidió enviar cheques regalo de Instacart, además de una lista de ingredientes.



Es esencial mantenerte conectado con tu comunidad. Y puedes hacerlo de varias formas distintas. No importa cómo lo hagas, pero sí que les demuestres que te preocupas de verdad por ellos como personas”.

**Caroline Hull**

Directora de Ámbito Comercial y Marketing de Partners de Adobe

También descubrimos algunos beneficios inesperados del hecho de tener que adaptarnos. Por ejemplo, al organizar estos eventos de forma virtual, podíamos ampliar su tamaño y alcance, lo que hacía que fueran más accesibles.

En esta era de distanciamiento social, hay muchas formas de reforzar el sentido de comunidad. Céntrate en el contenido formativo que ayude de verdad a tus clientes. Ofrece más servicios con valor añadido. Haz llegar la innovación esencial a quienes más la necesiten. Fomenta el compañerismo a través del apoyo a la comunidad global, como hicimos en Adobe con la campaña #HonorHeroes, que invitó a artistas de todo el mundo a presentar obras de arte dedicadas a los héroes locales que luchaban contra la COVID. Encuentra formas para que tus empleados ayuden a tu comunidad. Y anímalos a cuidar de ellos mismos, así como de sus familias. Esto no solo es esencial para su bienestar, sino que también los ayudará a preocuparse de forma más genuina por tus clientes. Al equipo de marketing global de Adobe se le concedió un “día libre de gracia”, un bien merecido descanso tras haber trabajado más duro que nunca para adaptarse durante la pandemia.

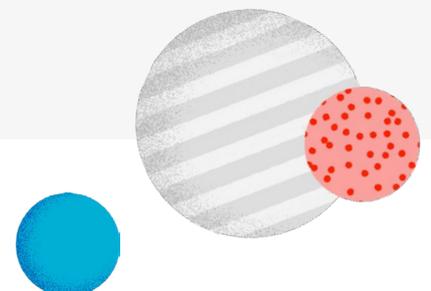
Para fomentar la comunicación entre su comunidad, Vitamix recurrió a la capacidad de los alimentos para unir a las personas. Ahora que millones de personas han empezado a cocinar con más frecuencia que antes, Vitamix se ha volcado en suscitar el interés de los actuales y potenciales propietarios de sus batidoras con nuevas recetas, alternativas de comida sana y formas de divertirse. Así pues, han empezado a organizar demostraciones de cocina, así como a proporcionar trucos y consejos e incluso a sugerir cómo aprovechar mejor los viajes limitados al supermercado. Asimismo, ofrecen puntos de fidelidad cada vez que alguien interactúa con su contenido.

Para ayudar a los padres a trabajar desde casa, Disney+ lanzó *Frozen 2* tres meses antes de lo previsto. Para mantener a las audiencias y a los benefactores comprometidos, el Public Theater de Nueva York y el Kennedy Center de Washington D. C. solicitaron a dramaturgos profesionales que escribieran pequeñas obras dramáticas para que la gente pudiera representarlas en casa. Además, la Orquesta Filarmónica de Berlín organizó un concurso en Facebook en el que los ganadores disfrutaron de una actuación individual en un aeropuerto vacío de Berlín.

Con un pensamiento creativo, las posibilidades son infinitas. Al terminar la jornada, lo que se recordará es si te has preocupado verdaderamente por tus empleados y clientes. Y por las experiencias que compartís juntos.

## PUNTOS CLAVE:

- Crea formas de demostrar a tus clientes y empleados que te preocupas realmente por ellos.
- Utiliza empresas de eventos, el correo directo y las plataformas de colaboración online para reforzar la interacción humana.
- Ofrece más servicios de valor añadido y contenidos educativos que resulten de ayuda en los tiempos que estamos viviendo.
- Fomenta el compañerismo a través del apoyo a la comunidad.
- Haz lo mejor que sabes hacer como responsable de marketing: sé tremendamente creativo.





## Lección 4

# Las nuevas formas de trabajar pueden aportar beneficios duraderos.

Antes de la COVID-19, la mayoría de los negocios se desarrollaban en persona: desde cerrar tratos hasta salir a comer. La experiencia digital, aunque era importante para el recorrido del cliente, solía ser un complemento de la experiencia en persona, no el evento principal.

¡Cómo han cambiado los tiempos! Ahora, en una época en la que no pueden celebrarse transacciones cara a cara, hemos podido constatar que la experiencia digital se ha convertido en algo totalmente esencial.

Las empresas con una base digital establecida han podido adoptar rápidamente nuevas formas de trabajar. Pero incluso aquellas que no estaban tan preparadas están encontrando maneras de adaptarse; algunas solo temporalmente, mientras que otras convertirán las nuevas formas en permanentes.

Las familias de todo el mundo están sufriendo las dificultades que supone el cierre de los centros educativos. Y no son solo las familias con niños pequeños. En los Estados Unidos, los estudiantes de la Escuela de Arte Tyler de la [Universidad de Temple](#) dejaron de tener acceso de la noche a la mañana a muchos de los recursos y herramientas de diseño que el campus ponía a su disposición. Aunque estaban muy acostumbrados a usar herramientas digitales, muchos sentían que también necesitaban las herramientas físicas de la universidad. Sin embargo, pronto se dieron cuenta de cuánto podían hacer online y de cómo las herramientas digitales alimentaban su creatividad. "Al pasar por esta experiencia y descubrir, al tiempo que nuestros estudiantes, lo potentes que pueden ser Adobe Dimension y Adobe Stock, por fin hemos descubierto el lado bueno de impartir nuestras clases online este semestre de primavera", afirma Abby Guido, profesora asistente de Diseño Gráfico e Interactivo en la Universidad de Temple.

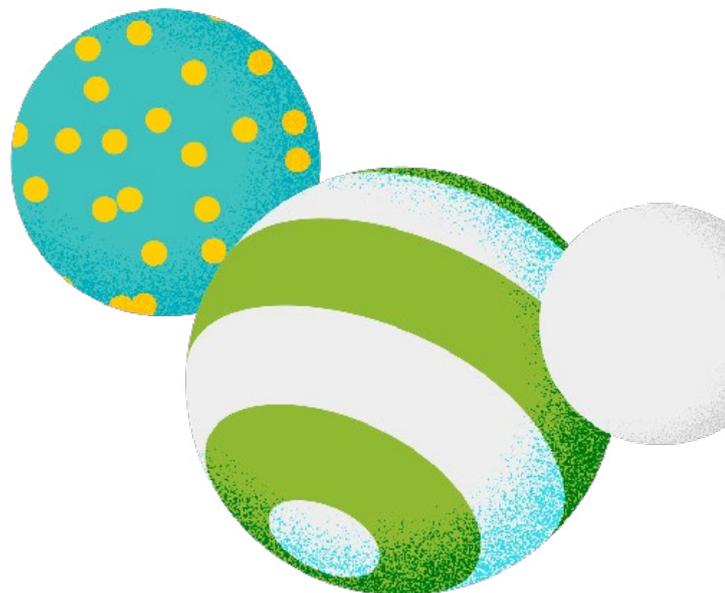
El Departamento de Educación de Nueva Gales del Sur tuvo ocasión de constatar que la preparación digital siempre merece la pena. Durante los devastadores incendios de Australia, pudieron enviar contenido a los sitios web de sus 2200 centros educativos y a 1400 páginas de Facebook para avisar a las familias sobre los cierres de dichos centros. Y ese fue el mismo sistema de notificaciones que usaron para la COVID-19.

Incluso siendo como somos una compañía de transformación digital, nosotros también nos vimos obligados a aplicar nuestros propios grandes cambios. Al tener que enfrentarnos a las realidades impuestas por el distanciamiento social y las órdenes de confinamiento, nos vimos obligados a estudiar cómo convertir nuestra Adobe Summit en un evento online sin que nuestros clientes se perdieran todo lo que más aprecian de una experiencia física, como son las sesiones de preguntas y respuestas o el tiempo para establecer contactos y verse cara a cara con los ponentes, colegas, promotores y expertos.

En tan solo tres semanas, nos pusimos manos a la obra, evaluamos qué nuevas tecnologías podríamos usar y trabajamos durante largas horas para transformar este enorme evento hasta entonces celebrado en vivo y de forma presencial en Las Vegas en un nuevo acontecimiento completamente virtual con numerosas presentaciones principales y más de 100 sesiones de trabajo. Todas ellas se grabaron desde las salas de estar de los ponentes. Sin embargo, como todo lo que se hace con poco tiempo, nos encontramos con varias dificultades por el camino.

“Pronto nos dimos cuenta de que, dada la situación actual, producir los mismos vídeos de alta calidad que habíamos realizado hasta el momento iba a ser misión imposible”, comenta Sergio Claudio, director general de Adobe.com Enterprise. “Y hacerlo en directo añadía todo tipo de riesgos, como interrupciones o pasarse de tiempo”. Así que nos decantamos por los vídeos pregrabados, que luego podíamos editar. Además, otra ventaja de grabar previamente los vídeos era que podíamos traducirlos a otros idiomas, entre los que se incluían el japonés, el francés y el alemán. Para las preguntas y el chat, combinamos la entrega en directo con la tecnología de IA.

También tuvimos que tener en cuenta cómo la gente consumiría el contenido. Llegamos a la conclusión de que la flexibilidad era fundamental. En vez de presentaciones largas, creamos vídeos más cortos que los usuarios pudieran ver cuando mejor les viniera, con capítulos para poder saltar al contenido que necesitasen.





Debes considerar la experiencia digital como el evento principal, no como un complemento, y lograr que sea tan rica como las experiencias personales que se esperan de ti”.

**Sergio Claudio**

Director general de Adobe.com Enterprise de Adobe

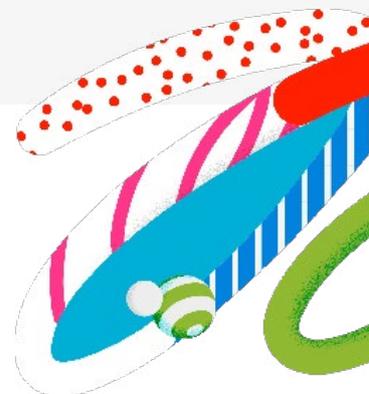
Aprendimos un montón por el camino. Al hacer que las presentaciones fueran virtuales y gratuitas para todo el mundo, el evento pasó a ser instantáneamente más accesible para más personas. Pero también aprendimos que la gente quiere presentaciones en directo en las que disfrutar de interactividad. Así que estamos pensando en adoptar un enfoque híbrido para nuestro próximo evento.

Sea cual sea el tipo de evolución con la que estés trabajando, esta tiene que ser rápida, por lo que resulta esencial agilizar los flujos de trabajo siempre que sea posible. Ante la obligación de confinar a tantísimas personas por la llegada de la COVID-19, el servicio de streaming de audio TuneIn buscó una forma de ofrecer una experiencia de usuario de radio digital personalizada cuando más la necesitaba la gente. La plantilla de TuneIn también estaba teletrabajando, por lo que tuvieron que adaptar tanto sus flujos de trabajo como las experiencias que ofrecían. Por suerte, ya llevaban un año trabajando con Adobe XD y habían empezado a diseñar prototipos de voz y diagramas funcionales y a colaborar entre ellos dentro de la aplicación. “Podemos compartirlo todo en la nube y hacer llegar nuestros nuevos diseños a todo el equipo. Eso ha supuesto una enorme ventaja para nosotros en estos momentos”, afirma Hongwei Huang, diseñador de producto jefe de TuneIn.

Lo más importante en todo momento es fomentar las relaciones entre los empleados y los clientes, tanto si se están transformando los eventos presenciales en virtuales como si se está tratando de dar soporte a los empleados que trabajan de forma remota o si se está reinventando la forma de trabajar en el marco de una crisis. Y también crear un valor a largo plazo para los esfuerzos realizados.

## PUNTOS CLAVE:

- Concibe la experiencia digital como el evento principal, no como un complemento.
- Invierte en herramientas digitales que faciliten la transición a nuevas formas de trabajar.
- Ten en cuenta cómo se consumirá tu contenido en estos tiempos de teletrabajo y en los que hay más distracciones.
- Agiliza tus flujos de trabajo para que colaborar y actuar de forma ágil resulte más sencillo.
- Sé previsor: los cambios que hagas ahora tendrán un valor duradero.



## Lección 5

# Tendrás que reevaluarlo todo, desde tus estrategias hasta tu estructura.

Los enormes cambios en la demanda han hecho que organizaciones de todo el mundo examinen de forma detenida sus operaciones y estrategias. Las empresas están averiguando cómo hacer frente a la brecha en la canalización de la fase tardía o a los grandes incrementos de la demanda, y también cómo ajustarse a nuevos modelos de suministro, cómo encontrar nuevas fuentes de ingresos y cómo capacitar a sus empleados para hacer negocios de forma remota.

Numerosos bancos suspendieron la atención presencial durante el confinamiento, lo que los obligó a rediseñar su forma de atender a los clientes a través de los canales digitales. En el caso de [TSB Bank](#) en el Reino Unido, la pandemia por coronavirus aceleró su voluntad de atender a sus clientes, tanto individuales como empresariales, de forma remota. Como parte de su plan estratégico para 2022, TSB Bank lanzó 18 formularios online y gestionó más de 80 000 interacciones con sus clientes en tan solo ocho semanas mediante Adobe Sign. Esto equivaldría a hasta 15 000 visitas presenciales en sus sucursales. Así, TSB Bank logró demostrar a miles de clientes lo fácil que es acceder a los servicios de forma digital, lo que les aporta tranquilidad sin tener que salir de casa.

Muchas empresas se han visto obligadas a reevaluar sus modelos de salida al mercado, a encontrar nuevas fuentes de ingresos o a rediseñar las compras realizadas en las tiendas físicas. Antes de la pandemia, un informe de [Digital Commerce 360](#) demostró que las ventas online durante el 4.º trimestre de 2019 representaron solo el 17,8 % del total de las ventas al por menor. Sin embargo, nuevos datos del [índice de la economía digital de Adobe](#) muestran que el comercio electrónico en los Estados Unidos se incrementó un 49 % en abril de 2020 en comparación con el período de referencia a principios de marzo, antes de que entraran en vigor las restricciones de confinamiento.



Para seguir manteniendo su relevancia, las empresas tanto grandes como pequeñas deben considerar la posibilidad de pasarse al entorno online o de reducir la brecha existente entre las estrategias físicas y las electrónicas, por ejemplo convirtiendo los pedidos en línea, la recogida en la calle y la entrega a domicilio en su modelo principal (el índice de la economía digital de Adobe mostró un aumento interanual del 208 % en los pedidos de compras online y de recogida en tienda durante el mes de abril). Algunos propietarios de tiendas de moda incluso han empezado a crear sus propios canales de compras en Facebook Live o a ofrecer compras virtuales personalizadas mediante Facebook o Skype.



Debemos evaluar cómo estamos organizados y valorar si nuestros empleados cuentan con las destrezas necesarias. Ninguna empresa debería esperar volver a sus antiguos métodos de trabajo”.



**Marissa Dacay**

Directora general de Marketing Empresarial Global de Adobe

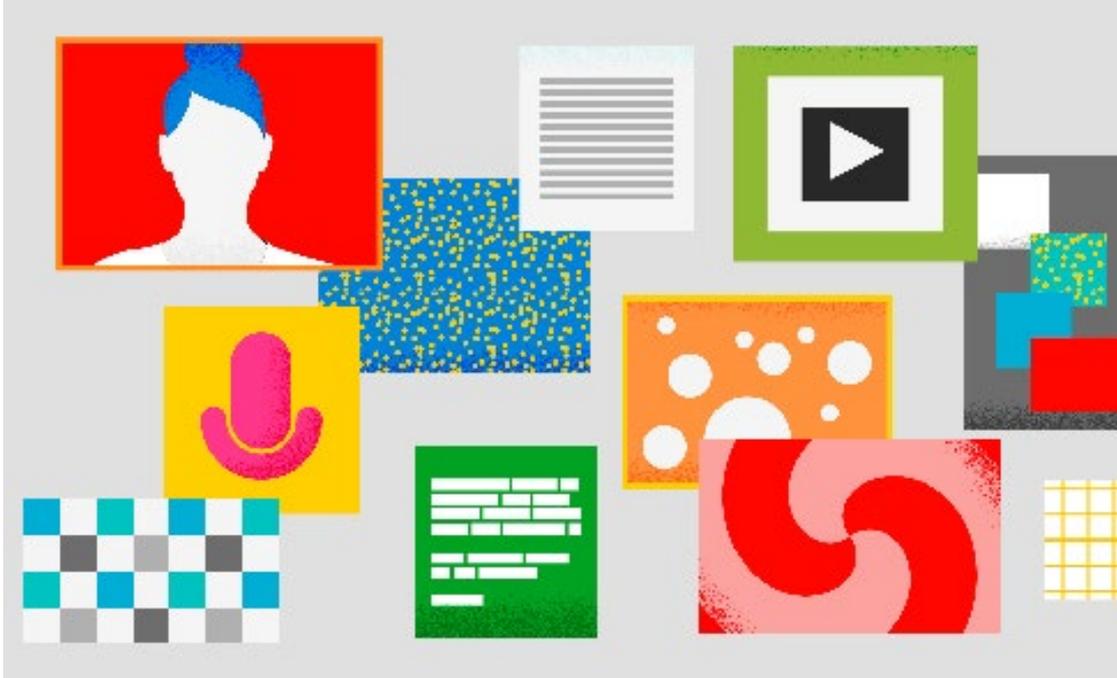
Aunque las soluciones de Adobe ya son digitales, también tuvimos que transformar nuestra estrategia para satisfacer las necesidades más urgentes de los clientes. Nuestro equipo sobre el terreno se puso en contacto con nuestras cuentas para ver cómo les había afectado el virus y qué era lo que más necesitaban en esos momentos. Asimismo, realizamos una encuesta a los clientes que nos proporcionó importante información para planificar y crear planes de acción que guiasen a nuestros clientes a medida que tuvieran que sortear nuevos retos.

Con la actividad empresarial a distancia como gran prioridad en mente, descubrimos que los formularios digitales y las firmas electrónicas habían pasado a tener una demanda mucho mayor. Asimismo, con el cierre de los centros educativos, nos percatamos de que los estudiantes necesitaban poder acceder a sus herramientas digitales. Por lo tanto, empezamos a ofrecer acceso gratuito y personal a Creative Cloud desde casa en vez de licencias de aula. Y, viendo que las empresas necesitaban seguir adaptándose al teletrabajo, decidimos ampliar la duración de nuestras pruebas gratuitas para las firmas electrónicas y de los servicios gratuitos de PDF.

## PUNTOS CLAVE:

- Estudia cómo se organiza tu empresa y valora si es lo suficientemente ágil para adaptarse a esta nueva realidad.
- Explora nuevas fuentes de ingresos y vuelve a examinar tus tácticas para la cadena de suministro.
- Rediseña tu sistema de realización de pedidos tanto en tienda física como online y la forma de conectar ambos métodos.
- Aprovecha la potencia que te brindan las herramientas digitales para seguir trabajando de forma remota.
- Descubre cuáles son las principales necesidades de tus clientes y encuentra formas de satisfacerlas.





## Lección 6

# Ya no hay vuelta atrás. Ahora es el momento de acelerar la adopción digital.

La pandemia ha cambiado de forma drástica la forma de trabajar para muchos de nosotros. Y todo apunta a que estos cambios no serán temporales. Muchos expertos creen que la COVID-19 será un catalizador para rediseñar por completo nuestra forma de hacer negocios. Esto, además de ser un reto, también puede suponer una oportunidad.

La COVID-19 se convirtió en el campo de pruebas para la transformación digital del Gobierno de los Estados Unidos. Para intentar reducir las barreras en la participación en el [censo de los Estados Unidos](#), durante la última década se había estado trabajando para modernizar su funcionamiento y facilitar su acceso online. Sin embargo, en el momento en el que los censistas dejaron de poder ir de puerta en puerta, las encuestas digitales ya no se convirtieron solo en una opción, sino en una necesidad. "Creo que el diseño del censo de 2020, en el que se incluyó la opción de responder online, nos ayudó a cumplir con el confinamiento mucho más de lo que cabría haber esperado. Ha sido un alivio para todo el mundo poder responder desde la seguridad de sus casas", afirma Stephen Buckner, ayudante de dirección de Comunicaciones de la Oficina del Censo.

Adobe lleva años hablando sobre la transformación digital. Y aun así, el coronavirus nos ha obligado a dar un paso atrás y a rediseñar nuestra forma de usar las capacidades digitales para satisfacer las necesidades cambiantes de nuestros clientes. Una de estas formas ha sido a través de nuestra comunidad de aprendizaje online: Adobe Experience League.



Si no eres fuerte digitalmente, invierte en la transformación digital ahora, porque es el futuro. Si ya lo eres, acelera el proceso”.



**Mari Cross**

Vicepresidenta de Satisfacción del Cliente en América de Adobe

Los foros online siempre han supuesto un excelente método para mantenerse en contacto con colegas de todo el mundo, y ahora mismo, este tipo de conexiones son más necesarias que nunca. Para hacer que Adobe Experience League fuera más útil todavía durante la pandemia, seleccionamos algunos de nuestros tutoriales de vídeo más populares para que resultara más fácil encontrar respuestas con agilidad. Publicamos un manual de estrategias de CXM para ayudar a las empresas en su proceso de transformación digital. Además, añadimos el italiano y el chino —dos áreas afectadas enormemente por la pandemia— a nuestra lista de idiomas compatibles.

Y ahora que nuestras presentaciones de Adobe Summit se han transformado en un evento online, hemos podido añadir una cantidad ingente de recursos de autoservicio a nuestro sitio web. “Al publicar todos estos vídeos, se añadió muchísimo contenido para ayudar a nuestros clientes con lo que estaban pasando”, comenta Mari Cross, vicepresidenta de Satisfacción del Cliente en América de Adobe. “Y esto generó muchas ganas de establecer conversaciones entre colegas. Todo el mundo está muy interesado en saber cómo los demás están gestionando la COVID y hemos podido emparejar a empresas para que intercambien ideas”.

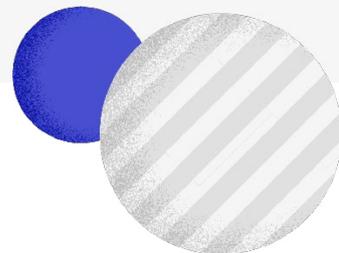
Si no lo has hecho ya, ahora es el momento de aumentar tu adopción online y móvil, además de ofrecer métodos de autoservicio para que tus clientes obtengan la información y los productos que necesitan, especialmente si no pueden conectar contigo en persona o si tus centros de llamadas están colapsados. Las soluciones en la nube que te permitan gestionar contenido, crear páginas web, dirigirte a tus audiencias y crecer rápidamente para satisfacer los picos de tráfico te permitirán cambiar más rápido para adaptarte a la evolución de la demanda.

Si tu empresa ya era digitalmente sólida, los tiempos que estamos viviendo actualmente suponen una oportunidad para acelerar tu presencia y tus capacidades digitales. Puede que sea para satisfacer el aumento de la demanda, para lanzar rápidamente una nueva página web de respuesta ante la COVID o, si el tráfico en tu sitio web se ha reducido debido a la pandemia, para empezar a analizar cómo maximizar las soluciones tecnológicas de las que dispones, y así, cuando los clientes al fin regresen, puedas descubrir quiénes son. Asimismo, es un momento estupendo para formar a tu equipo en nuevas tecnologías y en cómo mantener tu presencia digital. La digitalización de las experiencias de los clientes será clave no solo para superar la pandemia, sino para estar preparados para lo que venga.



## PUNTOS CLAVE:

- Prepárate para que estos cambios sean duraderos, y si todavía no lo has hecho, empieza con tu transformación digital.
- Asegúrate de tener una fuerte presencia online que se adapte a los dispositivos móviles.
- Crea sólidos foros online para que las personas aprendan, interactúen e intercambien ideas.
- Utiliza soluciones en la nube para crear o adaptar sitios web, gestionar contenido y superar los picos de tráfico.
- Si ya eres digitalmente fuerte, aprovecha ese factor como catalizador para acelerar tus capacidades.



# La COVID-19 ha marcado el inicio de una nueva era.



Creo que, en realidad, la pandemia está capacitando a la gente en lo que refiere a su forma de trabajar y de lograr sus objetivos. Ya no hay vuelta atrás. La revolución digital está aquí. Este es el principio del próximo capítulo que está por venir, y todo lo que aprendamos ahora nos servirá en gran medida para el futuro”.



**Stacy Martinet**

Vicepresidenta de Estrategia de Marketing y Comunicaciones de Adobe

Los últimos meses han sido increíblemente complejos. Y a pesar de todo, también hemos podido ver cómo sucedían cosas extraordinarias. Si no, que se lo pregunten a John Krasinski. Su serie de YouTube *Some Good News (SGN)* ha ayudado al mundo a ver el lado positivo de esta situación en medio de todo este caos. Y a hablar de cómo se puede ser más ágil. Krasinski se puso en contacto con los estudios de producción LEROI y Senior Post un viernes, y ese mismo domingo ya empezó a emitirse el primer capítulo de la serie.

Gracias a *SGN*, el mundo ha sido testigo de un baile de graduación digital, de una boda virtual entre dos fans acérrimos de *The Office* y de una actuación online con el elenco original de *Hamilton* para una chica a quien le cancelaron las entradas. Josh Senior, fundador y director ejecutivo de LEROI y Senior Post, afirma no saber cómo será la producción de contenidos en el futuro. Sin embargo, crear contenido que aporte un poco de alegría a la vida de las personas en estos momentos ya es suficiente.

“La forma de comportarnos durante la crisis tendrá un efecto duradero sobre la concepción que tendrá de nosotros la gente cuando salgamos de ella”, comenta Dacay. “Debemos centrarnos en ser cómplices de nuestros clientes, en preocuparnos por ellos y en convertirnos en aquello que necesitan que seamos ahora mismo”.

Lograremos superar esta pandemia. Por el camino, muchas empresas cambiarán de forma permanente, y algunas lo harán a mejor. Los cambios que hagas ahora fortalecerán tu empresa y te ayudarán a resurgir más preparado para lo que el futuro nos depara.

Descubre otros recursos sobre cómo adaptarte y asegurar la continuidad de tu empresa.

- Obtén más información sobre el futuro de las prácticas de marketing de datos y sobre cómo puedes aprovechar su poder en [The New Data Deal](#).
- Descubre cómo el hecho de crear una cultura de ingenio humano da sentido a la inteligencia de datos, contribuye a transformar tu equipo y eleva la experiencia del cliente. Lee [The Future Of Marketing Is Creative](#).
- Deja que Adobe te ayude a desarrollar una estrategia de administración de experiencias del cliente a la medida de tu empresa. Accede a nuestra herramienta online [Manual de estrategias de CXM](#).

## Fuentes

*"El índice de la economía digital de Adobe", Adobe. Abril de 2020.*

*"Encuesta de Deloitte sobre la transformación digital de 2020", Deloitte Insights. 26 de mayo de 2020.*

*Jessica Young, "Las ventas de comercio electrónico en los Estados Unidos aumentan un 14,5 % en el primer trimestre, pero aún es demasiado pronto para evaluar el impacto total del coronavirus". Digital Commerce 360. 19 de mayo de 2020.*

