



## ENTREVISTA

# JAVIER CASTRO “ÉRAMOS GOOGLE ANTES DE QUE EXISTIERA INTERNET”

Es el director ejecutivo de Bee Digital, antigua Páginas Amarillas

El icónico directorio se ha transformado en una agencia de marketing online

ANA MUÑOZ VITA  
MADRID

**L**as icónicas Páginas Amarillas se vieron obligadas a reinventarse para no desaparecer. El directorio es ahora parte de una agencia de marketing online, Bee Digital, que dirige Javier Castro (Estella, Navarra, 1966). El ejecutivo se ha propuesto combinar su experiencia en el grupo Telefónica, donde ocupó varios cargos de responsabilidad y llegó a ser director ejecutivo de Terra, con el conocimiento sobre las pymes españolas, que acumulan los profesionales de la guía telefónica para sacar adelante uno de los ejemplos más tangibles de transformación digital, que el año pasado facturó 67,4 millones de euros.

**¿Cómo ha evolucionado la compañía?**  
Somos un ejemplo de transformación digital de libro. Me gusta decir que nosotros éramos Google antes de que existiera internet. Ahora, el 90% de nuestros ingresos son digitales, pero el papel sigue existiendo. Teníamos un producto muy tradicional, que cubría una necesidad muy básica: que nuestros clientes generen más clientes. Esta misión sigue siendo la misma, lo que pasa es que el mundo ha cambiado, ahora es digital y más complejo. Nosotros les ayudamos a simplificar su vida para que ellos puedan dedicarse a sus negocios, mientras los posicionamos en internet, en portales como Google, Facebook, Foursquare... También nos encargamos de crear páginas web y de hacer campañas en redes sociales.

**¿Cuándo comenzó esta transición?**  
Los primeros pasos en el mundo digital fueron en 2000, pero los cambios más importantes los hemos llevado a cabo en los dos últimos años. No solo hemos tenido que cambiar el modelo de negocio, que ha pasado a ser por suscripción, sino también la gestión de personas, donde hemos tenido que formar en tecnología y captar talento digital, así como modificar los flujos de comunicación... En nuestro caso ha sido muy importante el sentido de urgencia. Hay empresas que pueden esperar más o menos, pero en nuestro caso era muy evidente que si no teníamos una transformación rápida, no tendríamos futuro.

**En su caso se trata, además, de una transformación muy tangible.**



PABLO MONGE

**Somos el mejor ejemplo de transformación digital que puede existir en España porque ha sido de 360 grados, incluyendo todos los elementos, hasta el propio producto, que es donde muchas veces no se produce cambio. Además, no puedes fomentar la transformación digital en las pymes, que al final es a lo que nos dedicamos, si no predicamos con el ejemplo.**

**Hablaba de la gestión de personas, ¿cómo ha cambiado la cultura corporativa después de tanto tiempo?**

Siempre es complicado, pero en este caso había un elemento que lo hacía todo más sencillo: todo el mundo en esta compañía sabía que, si no nos transformábamos, la empresa estaba en riesgo. En otras empresas también sucede, aunque no de manera tan evidente porque tiene que ver con la forma en la que se relacionan con los clientes, pero no es evidente para las personas que están en la fábrica. La parte de la transformación cultural siempre es donde más hay que invertir, pues es donde

más impacto se genera. Se habla mucho de la tecnología, pero es, sobre todo, una evolución cultural.

**La guía en papel todavía cuenta con una tirada de 16 millones de ejemplares.**

Sí, aunque ahora el libro es más reducido porque nuestra intención y nuestro consejo para las pymes es que vayan transformando la inversión que realizan en el libro, los que aún la hacen, en el mundo digital. Para convencerlos, lo que estamos haciendo es regalarles el desembolso que hacen en el libro a cambio de productos digitales en forma de paquetes. Queremos que las pymes pierdan el miedo a la digitalización, sobre todo aquellas que no la han comenzado.

**¿Es una tarea complicada?**

Puedes ser una empresa que no está en el mundo digital y tienes clientes porque acaban entrando a tu tienda, pero hoy en día, si no estás o estás pero mal posicionado, tu empresa no existe. Antes, si estabas



Somos el mejor ejemplo de transformación digital que puede existir en España. Es un caso de libro

en Páginas Amarillas, alguien te podía ver aunque otros tuvieran un espacio más grande, pero ahora, estar en la página 10 de Google es como no existir, nadie te va a encontrar. Por eso tenemos tan presente esa labor pedagógica de tratar de convencer a las pymes de que digitalizarse no es una opción sino una necesidad; nuestra labor es hacerles patente ese sentido de urgencia.

**¿Por qué hay quien sigue apostando entonces por el papel?**

Porque hay zonas de España y determinados perfiles de formación, normalmente los más mayores, para los que todavía es un medio relevante. De hecho, ambos formatos son perfectamente compatibles, lo que es un error es estar solamente en el papel. Por ahora, el papel representa el 10% de la facturación. Tenemos clientes que apuestan por los dos formatos, pero a medio plazo lo que queremos es hacer una transición para que la parte online sea el cien por cien.