La revista de los directivos

dir&ge

Julio / Agosto 2020

Innovación
Cómo el CFO añade innovación en la cadena de suministro

Pymes
Errores a evitar en la gestión postCOVID

Marketing
Entrevista a Tristán Elósegui, Consultor de marketing online, conferenciante y mentor

eCommerce
Venca, caso de éxito en transformación digital

Innovación
Entrevista a Carmen Silla, Directora de Marketing y accionista de Jeanologia

Digital
Entrevista a Manuel Puente, CMO de EBN Banco

Luis Doncel

General Manager Iberia - **GLS**

MBAs
POSTGRADO

More than Leaders

MBA FULL TIME

EXECUTIVE MBA

GLOBAL MBA

INTERNATIONAL MBA

EFMD EPAS ACCREDITED

ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED

EL MUNDO ESPERA UN CAMBIO.
ESPERA CEOs BY ESIC.

VISIÓN INTERNACIONAL
IMPACTO GLOBAL Y SOCIAL
DIGITAL THINKING
PENSAMIENTO DISRUPTIVO
MARKETING BY ESIC
ÉTICA Y RESPONSABILIDAD

esic.edu/mbas

ESIC
BUSINESS&MARKETINGSCHOOL
Transforming people

Juan Carlos Lozano
CEO de Dir&Ge

EDITORIAL

Las Pymes, motor de la economía

El escenario actual ha provocado que un gran número de compañías, y muy especialmente las pymes y los autónomos, se encuentren con muchas dificultades para afrontar su día a día.

Además de necesitar medidas económicas generales de apoyo al tejido empresarial, en muchos casos precisan también de herramientas y nuevos conocimientos para poder gestionar mejor los retos a los que tienen que enfrentarse.

El contexto es muy complejo y está marcado por la incertidumbre, que conlleva un enorme impacto en los mercados. Es difícil prever qué sucederá próximamente y la mayor parte de las empresas y profesionales está considerando diferentes escenarios para poder prepararse, o incluso anticiparse, a las diferentes coyunturas que puedan producirse.

Esta crisis ha potenciado sin duda la capacidad de adaptación y la flexibilidad que debemos incorporar en nuestras estrategias y planes. Ya nada es infalible, nunca lo fue, pero quizás esta situación nos haya hecho ser más conscientes de ello.

Tomar decisiones en estos tiempos inciertos no es fácil, algunas compañías han logrado crecer a consecuencia de un incremento en la necesidad de determinados productos o servicios, pero no es la situación más habitual. La mayoría de las empresas tienen que reflexionar sobre sus procesos, estrategias e inversiones para ajustarlas a las distintas perspectivas y acontecimientos que se van produciendo, en muchos casos a golpe de noticia.

Pero si algo tienen en común nuestras empresas y profesionales, con independencia del sector en que se encuentren, es su capacidad para seguir adelante, e incluso reorientarse o reinventarse ante la dificultad. Para ello, es fundamental conocer todas las opciones y posibilidades que ofrece el mercado. Es un momento oportuno para desarrollar este conocimiento y formarse, para estar más preparados para afrontar este u otros momentos complicados que tengamos que afrontar. Este es el motivo que nos llevó a poner en marcha desde Dir&Ge el proyecto #AdelantePymes, una iniciativa enfocada a acompañar a Pymes y autónomos en este tiempo complejo para facilitar el acceso a conocimiento y experiencias en áreas clave (innovación, marketing, finanzas, ventas, management) y que ha contado con grandes profesionales y una valoración muy positiva por parte de los participantes.

Junto a adaptación y flexibilidad, compartir es sin duda otro concepto que ha reforzado esta pandemia. Es uno de los pilares principales de Dir&Ge, desde nuestro origen, y seguiremos trabajando para que así sea. Compartir nos ayuda a seguir creciendo como profesionales y como empresas, un motivo más que suficiente para poner todo de nuestra parte para seguir luchando y aportando valor.

Aprovecho esta oportunidad para desearos unas muy felices vacaciones, a todos los que tengáis la posibilidad de disfrutarlas, y os invito a seguir compartiendo juntos, tanto en estos momentos de dificultad, como en los momentos más favorables que seguro que llegarán.

Un fuerte abrazo,

SUMARIO

Innovación 6

Carmen Silla
Directora de Marketing y accionista
Jeanologia

Cómo el CFO puede añadir innovación en la cadena de suministro
Antonio Busca

Las Administraciones Públicas invierten en tecnología un 4,4% más en el primer trimestre del año

Realidad Digital 18

La digitalización y la apertura de nuevos mercados y canales, principales oportunidades de la crisis del COVID-19

Así se digitalizará la gestión del talento y el bienestar en las empresas

Management 26

Gestionando el compromiso organizativo
Santiago Ávila

Entrevista de Portada 32

Luis Doncel
General Manager Iberia - GLS

Pymes 40

Cinco errores en la gestión que no deberías cometer en la era postCOVID
Isabel Pomar

#AdelantePymes
una iniciativa para ayudar a pymes y autónomos en tiempos de incertidumbre

eCommerce 48

Venca, caso de éxito en transformación digital
Jordi Badia

Transformación Digital 52

Manuel Puente
CMO - EBN Banco

Consultoría Digital 58

Innovación, eficacia empresarial y transformación digital en logística se dan la mano con HardDoit

Logística 62

El COVID-19 acelera un cambio en las formas de trabajar, con un salto en el tiempo de entre 5 y 10 años

Marketing 66

Tristán Elósegui
Consultor de marketing online, conferenciante y mentor

La publicidad en tiempos de pandemia. 15 campañas y cuatro enfoques

La crisis del COVID-19 refuerza la relación entre las marcas y los consumidores

Movilidad 80

Automóvil:
el futuro puede ser diferente

Cultura Empresarial 84

Neurocoaching:
la neuroplasticidad autodirigida
Carlos Herreros de las Cuevas

Visibilidad Online:
Inmortaliza tu marca
David Ayala

Digital Talks Dir&Ge 92

Cómo transformar la experiencia de cliente en un contexto de cambio constante

Entornos digitales, impulsando estrategias Employee first eficientes

Liderazgo corporativo y empoderamiento del empleado, la clave para comunicar e impulsar la marca

La digitalización de recursos humanos: motor de la evolución de las compañías

dir&ge

directivosygerentes.es

contacto@directivosygerentes.com
publicidad@directivosygerentes.com

©Dir&Ge 2019. Reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción parcial o total de esta publicación sin autorización. Dir&Ge no se hace responsable de las opiniones vertidas en la revista.

Conoce más acerca de nuestras soluciones B2B para empresas en
b2b.directivosygerentes.es

Build **Resilience.**

Create Your **Future.**

Partner with **Oracle.**

bit.ly/OrcleCX

bit.ly/OrclERPM

bit.ly/OrclHCM

Carmen **Silla**

Directora de Marketing y accionista - **Jeanologia**

Jeanologia®
THE SCIENCE OF FINISHING

La introducción de la innovación y de la tecnología en el proceso de producción en el mundo de los jeans ha llevado a Jeanologia a conquistar a las grandes marcas del mundo del vaquero, proporcionándoles más eficiencia y un producto más respetuoso con el medio ambiente. Carmen Silla, Directora de Marketing y accionista de la compañía, explica cómo afecta la transformación digital en su propuesta de valor basada en la sostenibilidad y los aspectos clave sobre los que se sustenta la estrategia de Jeanologia.

A lo largo de los más de 25 años de Jeanologia, ¿cuál ha sido la clave para ir adaptándoos a las demandas cambiantes del mercado?

Tener un propósito y misión clara y no perderla nunca de vista. Jeanologia nació hace 25 años con la misión de crear una industria textil ética, sostenible y eco-eficiente. Asociándonos con nuestros clientes en su proceso de transformación, ofreciéndoles tecnologías disruptivas y la experiencia "BEST IN SERVICE".

Buscamos una industria **Ética**: erradicando los métodos de producción dañinos para la salud de los trabajadores; **Ecológica**: reduciendo o incluso eliminando el consumo de agua, de productos químicos y la eliminación de vertidos en los procesos de producción; y **Eco-eficiente** ofreciendo al mercado soluciones sostenibles a la vez que rentables, reduciendo los costes de producción a través de la simplificación y automatización de procesos manuales.

Nuestro objetivo es convertirnos en el **socio tecnológico** de nuestro cliente, acompañándole en su proceso de cambio, aportando valor en cada acción. Ofreciéndoles **Tecnologías disruptivas**, que rompen con lo establecido ofreciendo una manera innovadora y transformadora de hacer las cosas, con el objetivo no de mejorar la industria textil un 10%, sino hacerla diez veces mejor.

¿Cómo afecta la transformación digital en su propuesta de valor basada en la sostenibilidad?

> **"La sostenibilidad ya no es un producto de marketing, es una filosofía empresarial que ha venido para quedarse**

Considero que hoy no podemos hablar de sostenibilidad sin hablar de transformación digital. Hacer una producción sostenible implica un cambio de mentalidad en la industria y, por supuesto, un cambio radical en el modelo productivo y en su cadena de producción. Hemos desarrollado una serie de tecnologías laser, G2 Ozono, eFlow, H2 Zero que nos permiten producir a unos costes bajos y en tiempos muy rápidos. Pero para ello hemos de ser capaces de conectarlas entre sí, de concebir la prenda de forma digital.

Hoy, gracias a nuestro software eDesigner, tenemos la conexión perfecta entre diseñadores, marcas y sus centros de producción en cualquier parte del mundo. Hoy es posible esta afirmación **"lo que ves en la pantalla es lo que ves en tu jean"** y esto marca un antes y un después en nuestra industria. Esta nueva forma de crear un jean reduce muestras, viajes, agiliza los procesos y aumenta las posibilidades creativas.

Hoy, con la combinación del hardware y software, somos capaces de pasar de un modelo productivo analógico como el que teníamos hasta ahora a un modelo digital, por el que Jeanologia ha apostado y que hoy presenta completo.

¿Cuáles son los aspectos clave sobre los que se basa la estrategia de Jeanologia? ¿En dónde radica la base de su éxito?

Bueno, es lo ya dicho, tener una misión y un propósito claro: *People and planet before profit*, para nosotros el planeta y las personas están por delante del beneficio. Las claves donde basamos nuestra estrategia son: People, Planet, Product. Ecoeficiencia, Digitalización, sostenibilidad y automatización.

La base del éxito de Jeanologia está en el equipo humano, en la combinación de fashionistas & technocrats. El logro de Jeanologia es eliminar las barreras entre lo artístico y lo científico, entre la creatividad y la tecnología; uniendo el talento de mentes creativas y científicas. Es decir, la sensibilidad hacia el producto: moda y creatividad, con tecnología; rigor y mente científica. Todos trabajando con un objetivo común.

Es increíble ver la fuerza humana cuando trabaja convencida en aquello que hace. Sin lugar a dudas, el éxito de Jeanologia está en tener una misión clara y un equipo humano que trabaja motivado cada día por llevarla a cabo.

¿Cómo ve el futuro de la sostenibilidad en el sector textil y cuáles son los principales retos que se plantean?

La sostenibilidad es un MUST en nuestra industria, ya no hay excusas para seguir produciendo de una forma contaminante; hoy es posible producir de una forma ética, sostenible y eco-eficiente.

La sostenibilidad en el mundo del jean va un paso más allá, conlleva una reducción de costes y una mejora del producto. No nos hemos de olvidar que estamos hablando de moda, lo que significa autenticidad, sentirse sexy. Sin tener en cuenta la moda la sostenibilidad no es posible.

Desde Jeanologia nuestro reto en términos de sostenibilidad es la reducción de costes al mismo tiempo que **Mission Zero**. Jeanologia se compromete y está ya uniendo fuerzas con los distintos players de la industria para alcanzar nuestro objetivo **Mission Zero** de **deshidratación**, es decir la eliminación del agua, y de **desintoxicación**, es decir la eliminación de productos tóxicos en la producción de jeans desde el tejido hasta la prenda para antes del 2025.

Creo firmemente que los consumidores no comprarán productos que han sido producidos dañando el medio ambiente. La forma que fabricamos el tejido y producimos un jean forma parte de su ADN.

¿La sostenibilidad es un valor añadido para atraer recursos económicos y/ o humanos a una compañía?

La sostenibilidad ya no es un producto de marketing,

una forma de lavar la cara a la empresa, no es algo que está de moda ya sea para atraer capital o talento; es una filosofía empresarial que ha venido para quedarse, es un MUST en nuestra industria y en el mundo. En el mundo textil, yo ya no concibo otra forma de hacer las cosas; no hay ninguna excusa para no producir de manera sostenible. Es más ágil, rápido, eficiente y reduce los costes, ¿por qué hemos de seguir con un modelo productivo, ineficiente y contaminante?

Debido a la crisis del COVID-19 han profundizado en una nueva línea de negocio como es la tecnología para la sanitización textil, un aspecto considerado clave para la recuperación de su industria. ¿Cómo ha sido el proceso desde la identificación de esta necesidad hasta su puesta en marcha en un contexto de crisis e incertidumbre como el actual?

Durante el estado de alarma, Jeanologia fue considerada empresa esencial y estuvimos trabajando con el gobierno valenciano en la desinfección de máscaras protectoras para los sanitarios, donde adaptamos en tiempo récord nuestra tecnología G2 Ozono.

Al mismo tiempo, nuestro equipo de I+D se puso a trabajar en una solución para nuestra industria. Con el COVID, el mundo tal como lo veíamos antes ha cambiado, y creímos que, para recuperar la confianza del consumidor, volver a sentir la experiencia de tienda, teníamos que traer con una solución que lo hiciera posible.

Durante meses el equipo de ingenieros y técnicos hemos estado trabajando para dar con la tecnología adecuada. Realizamos pruebas exhaustivas en el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) y de esta forma salimos al mercado con Sanibox, una tecnología certificada con el nivel adecuado de sanitización.

¿Cuáles son los desafíos a los que, desde Jeanologia, deberán hacer frente a medio plazo y cómo el COVID-19 ha impactado sobre ellos?

Estamos en un camino de transformación imparable y nuestro objetivo es la implantación mundial del nuevo modelo operativo. Hemos creado la planta del futuro Laundry 5.Zero y ya tenemos varias en el mundo. Nuestro objetivo a medio plazo es seguir este camino de transformación.

Este nuevo modelo operativo está preparado para el siguiente nivel, **la producción bajo demanda**. Estamos preparando a la industria con este modelo operacional, basado en fabricar lo que se vende y no en vender lo que se fabrica.

Es evidente que el COVID ha paralizado la industria textil, pero también ha dejado claro que más que nunca este nuevo modelo es necesario.

Cómo el CFO puede añadir innovación en la cadena de suministro

Antonio Busca

Director de Aplicaciones Financieras

Oracle

Muchas cadenas de suministro han fallado durante la actual crisis. Algunas han fracasado por completo. Todo directivo puede aprender de ello, asegurándose de que la cadena de suministro del futuro sea mucho más resiliente y lo suficientemente ágil como para adaptarse al cambio.

Para el CFO esto requerirá un replanteamiento completo de cómo entiende y ve a la cadena de suministro. Durante años, si no décadas, el enfoque se centró en cómo hacer que la cadena de suministro fuera lo más "ágil" posible. Este enfoque parecía funcionar bien, hasta que el COVID-19 mostró la fragilidad de muchas de ellas.

Apuntalar la cadena de suministro

El primer paso será trabajar con los directores de la cadena de suministro para comprender su estado actual. ¿Han estado operando en los mismos sistemas heredados durante años o ya han comenzado el proceso de transformación digital? ¿Qué vulnerabilidades se han expuesto? A partir de ahí, los CFOs pueden comprender dónde se encuentran sus verdaderas vulnerabilidades y dónde hacer los cambios exactamente. Este puede ser un enfoque completamente diferente al de otros departamentos. Ahora mismo, los CFOs se centran, principalmente, en el flujo de caja y la reducción de costes, para garantizar la estabilidad financiera. Sin embargo, en consonancia con esto, los CFOs deberían comenzar a apuntalar la cadena de suministro y, para ello, necesitan invertir.

Creciente visibilidad

Uno de los problemas fundamentales es la falta de visibilidad dentro de la cadena de suministro. Esto no significa únicamente la visibilidad de flujos y materiales, bienes y servicios, flujos financieros y de información, sino también la coordinación de los socios y partes interesadas de los que dependen las cadenas de suministro (proveedores de materiales, operadores logísticos, fábricas, agentes y terceros, etc.) y el cumplimiento de las normativas legales a nivel global. Muchas cadenas de suministro ágiles, simplemente, no tenían suficiente visibilidad en todas sus operaciones para detectar problemas nuevos, muchos de ellos críticos, y adaptarse en consecuencia.

Arreglar el problema de la visibilidad es un área en la que un CFO puede realizar un cambio rápido. La inteligencia de negocio es la clave para identificar los detalles que, en muchas ocasiones, son los que marcan la diferencia. La oferta y la demanda pueden cambiar cada hora, los cuellos de botella pueden detener la producción, los problemas de mantenimiento pueden obstaculizar seriamente la productividad... Tener la capacidad de analizar y responder rápidamente a estos escenarios cambiantes, marcará, de modo crucial, la diferencia para los gerentes de la cadena de suministro.

En este momento, los CFOs deberían trabajar en estrecha colaboración con los gerentes de la cadena de

"El primer paso será trabajar con los directores de la cadena de suministro para comprender su estado actual. ¿Han estado operando en los mismos sistemas heredados durante años o ya han comenzado el proceso de transformación digital? ¿Qué vulnerabilidades se han expuesto?"

Antonio Busca

suministro para identificar y priorizar los cambios más relevantes. Para las compañías que aún operan con infraestructuras antiguas, puede ser, simplemente, implementar los sistemas de TI correctos, antes de añadir elementos, gradualmente, como por ejemplo, IoT, para mejorar la visibilidad del producto. Aquellos que están más cerca de la transformación digital, podrían integrar capacidades de IA y Blockchain para ampliar la visibilidad de socios y proveedores.

Preparando el futuro de la cadena de suministro

La cadena de suministro tiene que cambiar y actualizarse. La mayoría de los CFOs ya lo han reconocido: El 89 por ciento piensa que la diversificación y el fortalecimiento de las cadenas de suministro aumentarán tras la pandemia. Para garantizar que esta transformación sea exitosa, el papel del CFO es fundamental. Deben liderar la carga y realizar inversiones inteligentes para crear resiliencia a corto y medio plazo. Y cuanto antes se produzca este cambio, mejor le irá al negocio.

EBN Banco

Su banco de negocios con más de 30 años de experiencia

Acceda desde EBN Banco a:

- Fondos de Inversion **de Clases Limpias**
- Depósitos **a plazo fijo**
- Cuenta Remunerada
- Préstamos

Su banco especialista en inversión y ahorro

Pº de Recoletos 29
28004 Madrid

Telf.: 91 8280911
info@ebnbanco.com

Las Administraciones Públicas invierten en tecnología un 4,4% más en el primer trimestre del año

Hasta mediados de marzo, la senda de crecimiento de la inversión mostraba un claro ascenso. El Ayuntamiento de Madrid fue el mayor inversor del período con un proyecto de más de 50 millones de euros.

La cifra de **inversión por parte de las Administraciones Públicas en España durante el primer trimestre de 2020 alcanzó los 518,87 millones de euros**, de los que 28,78 millones de euros corresponden a las compras a través de los acuerdos marco de la Dirección General de Racionalización y Centralización de la Contratación. **La inversión ha crecido un 4,4% respecto al mismo periodo de 2019**, si bien la contratación a través de la DGRCC ha descendido un 7,37%, según se desprende del primer Barómetro trimestral de la Inversión TIC en las Administraciones Públicas en España realizado por AdjudicacionesTIC. Estas cifras muestran que a pesar de que durante más de la mitad del mes de marzo de este año se suspendieron prácticamente todos los procedimientos en marcha debido a la crisis provocada por el COVID-19, la inversión se mantuvo en niveles considerables con una progresión ascendente desde enero hasta marzo. Atendiendo al número de adjudicaciones, durante este primer trimestre de 2020 ha habido un total de 2.430, lo que significa un 3,89% más que en el mismo período de 2019. De ellas, el 90,3% (2.194) han sido licitaciones, mientras que el restante 9,7% (236) pertenece a contratos derivados de los acuerdos marco de la DGRCC.

"Aunque la situación ahora es más estable, hemos vivido un tiempo de incertidumbre. El RDL 17/2020 que levantaba la suspensión de plazos para contratar llegaba el 7 de mayo y eso era tarde para muchos contratos administrativos, puesto que no hay que olvidar que los RD 463 y 465 declararon a mitad de marzo una bienintencionada suspensión de plazos buscando el mayor garantismo posible para ciudadanos y empresas ante la pandemia, pero seguramente ignorando la complejidad de la contratación pública y en el peor momento posible desde el punto de vista de la contratación y ejecución presupuestaria", afirma Carlos Maza Frechín, subdirector general de Tecnología de la Información y las Comunicaciones en el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. "En todo este tiempo, el sector TIC ha tenido un comportamiento ejemplar puesto que no ha habido ni un caso en que una empresa dejará de presentar oferta por la situación de la pandemia, ni un solo caso de recursos especiales de contratación argumentando falta de medios o la vigencia de la suspensión de plazos. En todas y cada una de nuestras licitaciones, el sector TIC que nos atiende ha demostrado una altísima profesionalidad y eficiencia que es de agradecer".

Indra con 38,56 millones de euros en 43 adjudicaciones; Telefónica, con 37,06 millones de euros en 91 proyectos; e Informática El Corte Inglés (IECISA), con 32,16 millones de euros en 62 contratos

> Estas cifras muestran que a pesar de [...] la crisis provocada por el COVID-19, la inversión se mantuvo en niveles considerables con una progresión ascendente desde enero hasta marzo

adjudicados se posicionan como el trío vencedor en este periodo como principales adjudicatarios. Por su parte, la terna de organismos más inversores está formada por Informática del Ayuntamiento de Madrid, con 51,61 millones de euros en 20 contratos adjudicados; ENAIRE, con 25,46 millones de euros en 20 adjudicaciones; y AENA, con 20,83 millones de euros en 27 proyectos adjudicados. Es la primera vez que una entidad local se coloca a la cabeza de los organismos más inversores, duplicando la inversión del segundo puesto.

"La inversión de los tres primeros meses de 2020 ha sido razonable, por poner un calificativo positivo. Se ha mejorado la cifra del primer trimestre del pasado ejercicio por encima del 4%, se han superado los 500 millones de euros en un trimestre tradicionalmente flojo, pero es conveniente analizar cómo se ha conseguido", afirma Carlos Canitrot, director de consultoría de AdjudicacionesTIC. "Se ha crecido gracias a los servicios –especialmente mantenimiento y desarrollos de software-, pues tanto el software como las comunicaciones decrecen y el hardware está prácticamente en los mismos niveles que en 2019. La tecnología ha sido determinante para superar la crisis epidemiológica y seguirá siendo fundamental para ayudarnos a salir de esta pandemia, por medio de la analítica de datos, la inteligencia artificial, las aplicaciones móviles o los robots. Y, para ello, las inversiones TIC por parte del Sector Público serán esenciales".

"En estos meses la salvedad en el tipo de contrataciones ha sido un pequeño porcentaje de nuestro presupuesto

dedicado a reforzar el teletrabajo, una inversión para la nueva normalidad en la que los modelos mixtos se implantarán, una vez que Función Pública regule el asunto", concluye Maza. "Y la tendencia va a continuar porque el cambio cultural ya ha tenido lugar y dentro de las prioridades TIC va a estar la contratación de todo aquello que contribuye a la flexibilización del trabajo, entre otros, equipamiento doméstico de teletrabajo (portátiles, pantallas grandes, teclados, móviles, certificados electrónicos), herramientas de mensajería instantánea, videoconferencia de puesto y de sala".

Por áreas geográficas, Madrid fue la comunidad más inversora, seguida de País Vasco y Andalucía, con 80,29 millones de euros, 45,64 millones de euros y 41,04 millones de euros, respectivamente. Entre la Administración General del Estado y estas tres Comunidades Autónomas se aglutina el 74% de toda la inversión efectuada durante el primer trimestre de 2020 y concentran 1.439 adjudicaciones, el 59% del total. Cataluña, que durante cada uno de los trimestres de 2019 se posicionó como la Comunidad más inversora, cae durante este primer trimestre de 2020 a la quinta posición, superando los 25 millones de euros.

adjudicaciones y licitaciones TIC

La digitalización y la apertura de nuevos mercados y canales,

principales oportunidades de la crisis del COVID-19

La situación generada por el COVID-19 conlleva nuevas oportunidades para las empresas que sepan reaccionar y adaptarse. El 95% de las instituciones públicas identificó la mayor digitalización de las empresas como oportunidad mientras que las pymes fueron las más pesimistas: un 8% cree que no hay nuevas oportunidades.

La crisis del coronavirus conlleva nuevas oportunidades para las empresas que sepan reaccionar y adaptarse. Según un estudio de Gedeth Network con investigadoras de la Universidad de Sídney, el 78% de los encuestados considera que la digitalización de las empresas es la principal lección aprendida de la crisis del COVID-19 seguido de la oportunidad de explorar nuevos mercados y canales (un 44%), tras el colapso de suministros y el cierre de proveedores vivido durante los momentos álgidos de la pandemia.

En una línea similar, el 18% de los encuestados también ve una oportunidad para mejorar la cadena de suministro y buscar nuevos proveedores, lo que abre de nuevo la exploración de oportunidades de negocio en nuevos mercados internacionales. Así, frente a la tradicional exposición y dependencia a China, surgen interesantes alternativas en otros países de la zona Asia Pacífico, como puede ser Australia o, incluso, proveedores europeos que han ajustado precios para ser más competitivos.

Las empresas europeas son las que más oportunidades han visto para mejorar la cadena de suministro. Sobre todo, las empresas de eCommerce y salud, dos sectores tradicionalmente muy digitalizados, que antepusieron en sus respuestas las oportunidades asociadas con la búsqueda de nuevos mercados y proveedores frente a la digitalización.

Al analizar las nuevas oportunidades de negocio por el tipo de compañía, el 95% de las instituciones públicas identificó la mayor digitalización de las empresas como oportunidad para mejorar y ganar en eficiencia, mientras que las pymes fueron las más pesimistas y un 8% considera que la pandemia no ha generado nuevas oportunidades. Poniendo el foco en los países y regiones, las empresas de África y Oriente Medio (un 91%) y las de Latinoamérica (un 81%) son las que más se identificaron con las oportunidades asociadas con la digitalización, mientras que las de América del Norte (un 53%) y Asia-Pacífico (un 52%) lo hicieron con la internacionalización y la apertura a nuevos mercados. "El estudio revela una doble oportunidad en la digitalización ya no sólo para ser más eficientes y competitivos, sino para que las empresas españolas aprovechen su experiencia y conocimiento para ayudar a la transformación digital de África o Latinoamérica o a la aplicación de la tecnología y la innovación a proyectos ligados con el cumplimiento de los ODS de la ONU", apunta Juan Millán, socio director de Gedeth Network.

Las empresas europeas son las que más oportunidades han visto paramejorar la cadena de suministro. Sobre todo, las empresas de eCommerce y salud, dos sectores tradicionalmente muy digitalizados

Precisamente, algunas empresas destacaron en sus respuestas que

nos encontramos ante una situación única para revisar los modelos de innovación e I+D y para ayudar a enfrentarnos en mejores condiciones a la gestión ante las próximas crisis. Alguna, incluso, considera que la experiencia vivida podría impulsar un cambio en el modelo productivo de los países, evitando la sobrexposición a determinados mercados y mejorando la cadena de suministro.

En esa línea, en el caso de España, la cercanía a mercados como el escandinavo, la sintonía cultural con Latinoamérica e incluso con Estados Unidos, así como el creciente gusto e interés por lo español en Canadá o Australia, pueden suponer interesantes vías de crecimiento para las empresas españolas dispuestas a explorar nuevos mercados o proveer a grandes multinacionales extranjeras.

El estudio de Gedeth, en colaboración con dos investigadoras de la Universidad de Sídney, sobre "El efecto del COVID-19 en los negocios internacionales" se ha realizado durante el mes de junio y ha analizado las respuestas de más de 500 empresas e instituciones de 56 países. Estos países representan el 85% del PIB mundial y el 66% de la población.

Liferay

Una plataforma. Infinitas soluciones.

Ya sea porque tu negocio necesite construir una nueva solución o varias, hazlo todo bajo una única plataforma: Liferay.

Grandes compañías de todo el mundo han basado sus soluciones con Liferay para:

- Aumentar los ingresos online B2B
- Unificar sistemas dispersos
- Ofrecer experiencias digitales excelentes a los clientes
- Incrementar la productividad y el compromiso de los empleados
  ¡Y mucho más!

Descubre todo lo que Liferay puede hacer en liferay.com

Así se digitalizará la gestión del talento

y el bienestar en las empresas

La crisis del coronavirus ha impulsado la digitalización con una celeridad inédita hasta la fecha. Muchas empresas han tenido que implementar de forma rápida el uso de herramientas digitales y el teletrabajo para poder mantener su actividad durante la crisis sanitaria.

De hecho, durante la pandemia el número de personas que trabajan desde casa en España ha ascendido hasta el 34%[1]. El uso de herramientas colaborativas, de aplicaciones de videoconferencia o de servicios de almacenamiento en la nube se ha convertido en el pan nuestro de cada día. Y no se detendrá: con la crisis, más del 63% de empresas tratará de implantar el teletrabajo, en la medida de lo posible[2].

De esta forma, mientras los trabajadores se han tenido que acostumbrar a trabajar en remoto y mantener la productividad, los equipos dedicados a la gestión del talento y las personas han tenido que lidiar con grandes problemas a la hora de gestionar problemas de comunicación, motivación o administrativos. Y es que, según el 5º Estudio en España de Transformación Digital en RRHH, aún un 80% de las empresas siguen abordando el reto de la transformación digital en el departamento de recursos humanos.

Ante este impulso de la digitalización empresarial, Sodexo Beneficios e Incentivos destaca los aspectos que deben ser digitalizados sin demora por las empresas para captar y retener talento, fomentando el bienestar en la empresa:

- Una comunicación más digital. Ante este nuevo panorama, las empresas deben digitalizar sus canales de comunicación con los empleados, si no lo han hecho ya, porque comunicar de forma remota va a ser más importante que hacerlo dentro de un edificio. Es el momento de abandonar soportes físicos y explorar nuevos formatos y herramientas como, por ejemplo, un mayor uso de redes sociales internas, mailings, herramientas de mensajería o vídeos.

- Horarios y organización de las tareas para un mundo digital. Durante el confinamiento el teletrabajo alargó dos horas más la jornada laboral según la medición del tiempo de conexión a las VPN (la red privada virtual que conecta con la empresa), por ello es importante fomentar el uso de herramientas digitales de control de horario para hacer un seguimiento de la jornada y software de administración de proyectos que permiten organizar y priorizar las tareas.

- Feedback y evaluación del rendimiento digitalizados. Un correcto feedback aumenta el sentimiento de pertenencia y mejora el rendimiento de los empleados, entre otras cosas, por lo que las empresas deben orientar la evaluación del rendimiento y la comunicación a sistemas digitales como reuniones periódicas

> Es el momento de abandonar soportes físicos y explorar nuevos formatos y herramientas como, por ejemplo, un mayor uso de redes sociales internas, mailings, herramientas de mensajería o vídeos

[1] Según un estudio realizado por IvieLab, del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.

[2] Informe RRHHDIGITAL. Impacto del COVID-19 en el sector de los Recursos Humanos.

virtuales one to one con el empleado o encuestas online de satisfacción.

- Mayor oferta digital en los beneficios sociales. Los beneficios sociales tradicionales también están tendiendo a digitalizarse. Por ejemplo, en lugar de cheques ya se utiliza una tarjeta restaurante que puede recargarse y usarse para pagos online. Además, las empresas pueden complementar la oferta con beneficios 100 % digitales, como formación a través de plataformas de e-learning o fomento de la actividad física mediante el uso de apps.

- Big Data y Business Intelligence en la gestión del talento. La medición y analítica sigue siendo una tarea pendiente en recursos humanos ya que solo un 26% afirma recoger, analizar datos y usar modelos descriptivos, predictivos y prescriptivos[3]. Sin embargo, esta tecnología permite anticiparse a la fuga de talento en base a los patrones de actividades, optimizar el salario y los beneficios del empleado, conocer el consumo de beneficios como comida o el uso de los vehículos corporativos.

- Implementar la gamificación: los videojuegos y la gamificación son herramientas útiles en materia de selección y atracción de talento, así como, en otros muchos aspectos aplicados al sector de la gestión de personas ya que fomentan la creatividad y la cultura innovadora. La mayoría de las empresas aún descuidan su aplicación en los recursos humanos, cuando precisamente es uno de los aspectos más positivos de la digitalización de este sector.

-Burocracia más cómoda. La mayoría de las compañías (59%) sigue con una Intranet tradicional, que no da respuesta a las necesidades y retos actuales. Ante esta tendencia digital, las empresas deben adoptar sistemas de gestiones internas que no necesiten presencia física y que el empleado pueda realizar a través de un dispositivo como, por ejemplo, la gestión de las nóminas, la solicitud de vacaciones o los justificantes médicos. En este sentido, actualmente existen todo tipo de sistemas de control de la identidad mediante firma digital o sistemas de detección biométrica que posibilitan este uso.

"Es una realidad que esta crisis sanitaria nos ha enseñado lo necesaria que es la implantación de la tecnología en la empresa. En este sentido, el departamento de Recursos Humanos que es el encargado del bienestar del empleado y de la captación de talento no puede ser una excepción", explica **Miriam Martín, directora de Marketing de Sodexo Beneficios e Incentivos.** "Las herramientas digitales no sirven únicamente para sacar trabajo y ser más productivos; también proporcionan múltiples ventajas a la hora de conocer las necesidades del empleado, que recibirá un tratamiento más personalizado".

[3] Según el 5º Estudio en España de Transformación Digital en RRHH

Gestionando el compromiso organizativo

Santiago Ávila

Socio Director
Executives On Go

El compromiso como causa de mejores resultados

Al hablar de compromiso en una organización, se hace referencia al concepto de Compromiso Organizacional, definido como una ligazón afectiva que une al empleado con su organización y que le empuja a dar lo mejor de sí mismo en la búsqueda de los objetivos de su empresa.

Compromiso y satisfacción o clima, son conceptos esencialmente distintos; mientras el compromiso

Santiago Ávila

"Quien está comprometido, es capaz de continuar esforzándose en la consecución de los objetivos organizacionales, a pesar de que tenga que convivir con momentos de insatisfacción"

es de naturaleza proactiva (el empleado busca lo mejor para la empresa), la satisfacción o el clima son de naturaleza reactiva y no informan de lo que hace el trabajador para que las cosas mejoren (solo valora el resultado de su experiencia laboral).

El compromiso ofrece un plus de información relevante con respecto a los otros conceptos; tal es así, que resulta relativamente fácil encontrar organizaciones donde los empleados se dicen satisfechos, pero su comportamiento evidencia falta de compromiso, que se dicen contentos con su trabajo pero que no hacen nada para que este mejore. Además, el compromiso se concreta como un indicador de medida mucho más estable que los otros dos. Quien está comprometido, es capaz de continuar esforzándose en la consecución de los objetivos organizacionales, a pesar de que tenga que convivir con momentos de insatisfacción; en caso contrario, no.

Según estudios de Gallup (Harter, Schmidt, Agrawal, Plowman, & Blue, 2016), las empresas que presentan un mayor grado de compromiso, comparadas con las que lo tienen menor, disfrutan de las siguientes mejoras en sus indicadores.

Fidelidad del cliente ▲ 10%; Rentabilidad ▲ 21%; Productividad ▲ 18%; Rotación del personal ▼ 24%; Accidentalidad laboral ▼ 70%; Absentismo ▼ 41%; Defectos de calidad ▼ 40%.

De ahí que sean cada vez más las empresas que quieran medir el nivel de compromiso de sus empleados. No obstante, resulta llamativo que tanto el compromiso como sus antecedentes organizacionales (la percepción que tienen los empleados de las Políticas de Dirección de Personas) no formen parte habitual del cuadro de mando de la organización.

El Compromiso Organizacional no es un asunto de la sola incumbencia del trabajador

La mayoría de las organizaciones (de las consultoras de RRHH también) entienden que el compromiso es una cuestión que solo atañe a los trabajadores. La dirección les pide compromiso, pero no es habitual que se plantee si es merecedora de él.

En toda organización conviven dos responsabilidades: la de los empleados, que debieran manifestarse comprometidos con los objetivos de su organización, y la de la empresa, representada por su dirección, que debiera favorecer la expresión del compromiso de sus empleados. ¿Cómo pedir compromiso a los trabajadores de la empresa si su dirección no

> Las personas, generalmente intentan un buen desempeño laboral, porque tienen capacidad, motivación, y compromiso

parece estar comprometida con ellos?

Dicha visión, propicia que se estudie el nivel de compromiso organizacional a partir de los datos recabados por un cuestionario, que finalmente se materializará en un informe de situación con expresión de lo que cabe hacer para que este mejore. Cuestionario, que en el mejor de los casos habrá sido tratado estadísticamente (cuestionario fiable y válido); y estudio, que podrá ser complementado, entre otras técnicas estadísticas, por un análisis de la varianza (prueba ANOVA), análisis discriminante, análisis de regresión múltiple… Bajo esta perspectiva, el compromiso en la empresa es una actitud que solo atañe al empleado. La organización, en el mejor de los casos, es un actor secundario y reactivo.

Visión holística del Compromiso Organizacional

Habitualmente, se pierde de vista el carácter sistémico de los problemas de desempeño, ya que la dirección de la sociedad normalmente centra su atención en los resultados y en el comportamiento del trabajador. Generalmente, no se analizan las dificultades que afronta el empleado y que causan la pérdida de su compromiso inicial. Obligarle a convivir con un sistema lleno de dificultades, implicará, en la mayoría de las ocasiones, un deterioro de su compromiso (Bernárdez, 2006; Rummler & Brache, 2013).

La organización no puede actuar directamente sobre el compromiso del trabajador sino es a través de sus políticas de dirección de personas; mejorarlas y establecer planes de comunicación adecuados, supondrá que este no tenga que convivir con un ambiente que le haga perder su compromiso previo. Desde el punto de vista organizativo, la cuestión no es si se puede mejorar este o aquel aspecto del comportamiento, sino qué estrategias van a permitir que se alcancen los mejores resultados.

Las personas, generalmente intentan un buen desempeño laboral, porque tienen capacidad, motivación, y compromiso. A excepción de un porcentaje reducido de individuos, la mayoría de los trabajadores se preocupa mucho por realizar bien su trabajo; de ahí que antes de considerar problemática su falta de compromiso, se debieran mejorar: la información que recibe, las herramientas con que se le dota, la adecuada alineación de incentivos y desempeño, y la capacitación profesional que se le ofrece (Gilbert, 2007). Como consecuencia, incrementar su compromiso, efectividad y rendimiento, implica que la organización concentre sus esfuerzos en la mejora del entorno que crea para ellos (Figura 1).

Gilbert, mantiene que la secuencia de la figura 1 es la más eficiente, y lo es, no porque los motivos ❻ sean de menor trascendencia que la información ❶, instrumentos ❷, incentivos o conocimiento ❸❹, sino porque en la mayoría de las situaciones, ayudar a superar las deficiencias en las

Figura 1: Mejora del desempeño humano

Apoyo del entorno	Información 1	Instrumentos 2	Incentivos 3
Tipo de Comportamiento	Conocimiento 4	Capacidad 5	Motivos 6

Fuente: (Gilbert, 2007, p.92)

dimensiones señaladas, resulta menos costoso (a la vez que evita la pérdida de compromiso) que estimular la motivación del trabajador e indirectamente puede conseguir el mismo efecto.

Analizar el Compromiso de los empleados desde una Organización comprometida con ellos, implica estudiar cómo perciben estos las políticas de Dirección de Personas

Conocer la percepción de los empleados de las políticas de dirección de personas, ayudará a entender cómo contribuyen estas a la mejora del compromiso de los empleados, y, por ende, a conocer la evolución de sus consecuentes derivados de menor absentismo y rotación, así como de mayor rendimiento y mejor atención a los clientes. Políticas, que acabarán siendo percibidas a través de dos mediadores: el propio jefe, con su particular estilo directivo; y la alta dirección, concretada en el establecimiento de dichas políticas.

Seguir la valoración que hacen los distintos colectivos del estilo directivo con el que se emplean sus jefes respectivos, ayudará a definir un estilo propio de liderazgo, que se pretende sea participativo e implicado en el desarrollo de los componentes de su equipo.

Lo propio con las políticas de capacitación de personal, comunicación corporativa y reconocimiento, y retribución, que ayudará a entender el impacto real que tienen las políticas citadas en el compromiso expresado por los trabajadores (figura 2).

Commitment On Go. Modelando la gestión del Compromiso Organizacional

Si la gestión económica de la empresa se vale de un presupuesto de gestión para fijar sus objetivos, ¿por qué no hacer lo propio con la percepción que tienen los empleados de las políticas de RRHH de la compañía y con su nivel de Compromiso?

La mejora contínua no se puede basar solo en la elaboración de un informe a partir de las respuestas recabadas por un cuestionario testado estadísticamente, sino que debe asentarse en la implantación de un modelo que permita presupuestar los objetivos, definir las políticas y los planes de mejora que nos acerquen a ellos, para

finalmente y en función de los resultados alcanzados, validar su eficacia y modificar aquellos planes y políticas que se hayan mostrado poco adecuados.

El modelo On Go, se basa en establecer el presupuesto de los niveles de percepción que se desea tengan los empleados de las políticas citadas, así como del grado de compromiso a alcanzar, todo ello por empresa y centro de coste, para así, establecer, por comparación de la evolución de los niveles de absentismo, rotación, desempeño y satisfacción del cliente, cuáles son las políticas y planes que nos acercan a los mejores desempeños.

En definitiva, el ciclo de Deming llevado al Departamento de RRHH; ciclo, en el que tienen cabida: la medida; los planes de mejora; y la valoración del desempeño, con posibilidad de premiar la consecución de objetivos. Medir el Compromiso ya no es suficiente, se necesita un modelo que instale a la organización en la mejora contínua.

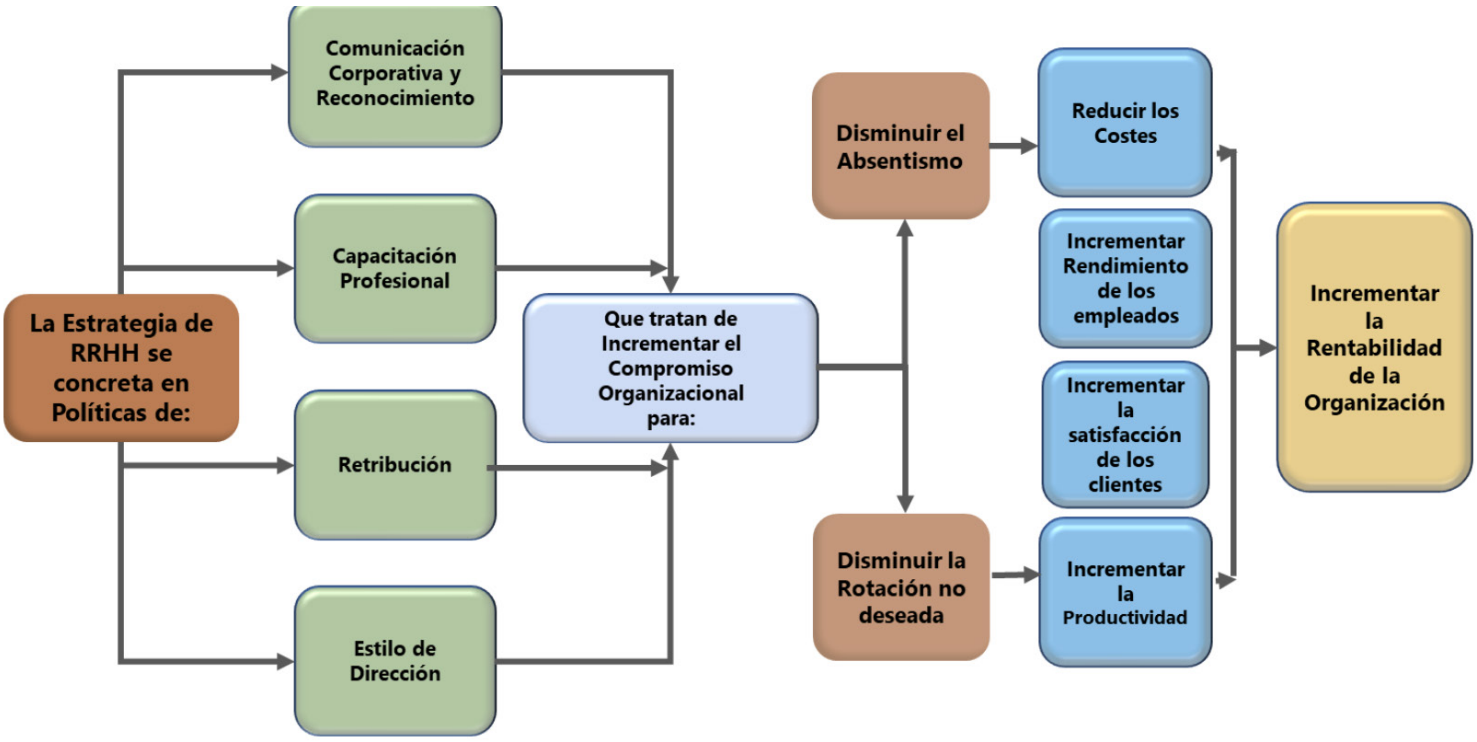
Bernárdez, M. (2006). Tecnología del desempeño humano. Bloomington: Global Business Press.

Gilbert, T. (2007). Human Competence: Engineering Worthy Performance. San Francisco: Pfeiffer.

Harter, J.K., Schmidt, F.L., Agrawal, S., Plowman, S.K. and Blue, A. (2016), The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. 2016 Q12® Meta-Analysis: Ninth Edition, Gallup, Inc., Washington, D.C.

Rummler, G., & Brache, A. (2013). Improving performance: how to manage the white space on the organization chart (Third). San Francisco: Jossey-Bass.

Figura 2: Influencia de las Políticas de RRHH en el Compromiso Organizacional y sus consecuentes



Fuente: Elaboración propia Executives On Go ©

EN UNA PYME EN CRECIMIENTO RESULTA COMPLICADO CENTRARSE EN EL FUTURO, CUANDO HAY TANTO POR HACER EN EL PRESENTE.

HA LLEGADO EL MOMENTO DE SIMPLIFICAR CON SAP BUSINESS ONE® POWERED BY SAP HANA®.

Cuando una pyme está creciendo, cada minuto cuenta. SAP Business One powered by SAP HANA, proporciona a su empresa visibilidad en tiempo real a fin de que pueda tomar mejores decisiones más rápidamente. Acelere los ciclos de planificación, los procesos de venta, las transacciones financieras y sus actividades diarias, de modo que tenga más tiempo disponible para pensar en el futuro.

Más información en **www.sap.com/spain**
o configure ahora su solución SAP Business One en
www.businessoneconfigurator.com

SAP®

© 2016 SAP SE. All rights reserved.

Luis Doncel
General Manager Iberia - **GLS**

Logística de paquetería en tiempos de COVID-19: más flexible y con un impulso a la digitalización

¿Implementar innovaciones en tiempos de crisis? Sí, es factible, y posibilita un servicio adicional, justo cuando es necesario. Luis Doncel, General Manager Iberia de GLS, responde a nuestras preguntas sobre la situación actual, especialmente en la logística de paquetería.

¿En qué punto considera que se encuentra la transformación digital del sector de la logística?

Veo a la logística bien situada en comparación con otros sectores. Muy pocos sectores ofrecen un servicio digital al cliente a un nivel tan elevado como los proveedores de servicios de paquetería. Las soluciones digitalizadas posibilitan entregas cada vez más rápidas y personalizadas lo que se refleja, por ejemplo, en el seguimiento de envíos en tiempo real, en la posibilidad de redirigir rápidamente los paquetes o en la gestión eficiente de devoluciones para el comercio. Las empresas de paquetería han desarrollado significativamente muchas innovaciones. Hemos sido y continuamos siendo pioneros digitales.

Nuestro sector identificó con anticipación que la digitalización y automatización brindan grandes oportunidades de eficiencia. El servicio integral incluye la comunicación directa con consumidores finales, lo que contribuye a que cada vez más, los envíos lleguen a su destino al primer intento de entrega. Así se evitan trayectos innecesarios, con el consiguiente beneficio también para el medio ambiente.

Otras innovaciones aumentan la eficiencia en la planificación de rutas. Hoy en día, los programas controlan de forma dinámica las rutas de larga distancia y de entrega. Para ello tienen en cuenta numerosos parámetros de planificación e incorporan factores de influencia que cambian continuamente, como por ejemplo nuevos procesos de recogida y entrega, anulaciones o la situación actual del tráfico. Asimismo, la digitalización contribuye a incrementar sustancialmente las velocidades de gestión de envíos en los centros logísticos, gracias a procesos automatizados de escaneo y clasificación. A su vez, esto acorta los plazos de entrega y aumenta la satisfacción de los clientes de comercio electrónico.

> **Las soluciones digitalizadas posibilitan entregas cada vez más rápidas y personalizadas lo que se refleja, por ejemplo, en el seguimiento de envíos en tiempo real, en las posibilidad de redirigir rápidamente los paquetes o en la gestión eficiente de devoluciones para el comercio**

Llevamos décadas invirtiendo continuamente en el desarrollo de nuestras soluciones digitales, pues la tecnología avanzada en combinación con un personal bien formado y cualificado es indispensable para entregar altos volúmenes de paquetes con la máxima seguridad, calidad y rapidez. Esto nos permite también reaccionar con flexibilidad a los cambios, lo cual ha sido muy útil sobre todo durante los últimos meses.

En relación con lo anterior, ¿ha tenido un impacto directo la crisis generada por el COVID-19 sobre las necesidades de digitalización del sector?

Durante la crisis ha aumentado significativamente la importancia de la logística de paquetería para abastecer a la población con los artículos necesarios. Es cierto que se produjo un fuerte descenso temporal de las entregas a empresas y comercios, que hasta ese momento representaban la mayor parte de los envíos.

> “Tras el fuerte incremento del volumen de paquetes de clientes que se han especializado en el comercio electrónico, con la desescalada de la situación se está normalizando la demanda

Pero al mismo tiempo tuvo lugar un crecimiento importante de la demanda en el comercio electrónico, de modo que los flujos de paquetes se desplazaron hacia el segmento B2C.

Tuvimos que reaccionar con rapidez: había que adaptar los procesos a la nueva demanda y al cambio de estructura de destinatarios, y al mismo tiempo mantener las medidas de seguridad y prevención recomendadas por las autoridades sanitarias. Durante esta fase, en GLS Spain nos beneficiamos en gran medida de la experiencia de nuestros expertos informáticos que desarrollaron y establecieron procesos y servicios digitales, que en poco tiempo posibilitaron el teletrabajo para muchos empleados. Más de 250 personas se acogieron a esta modalidad y ha funcionado muy bien. Realizamos a diario videoconferencias nacionales e internacionales para mantenernos al corriente y planificar las medidas necesarias.

Además, nuestro departamento informático activó soluciones para la entrega que aumentan aún más la comodidad y la seguridad en la recepción de paquetes para particulares, especialmente en cuanto a la entrega contacto cero. En este sentido, la pandemia ha impulsado definitivamente la digitalización.

Dada la situación actual, ¿cuáles son los principales retos a los que se enfrenta una compañía como GLS?

Junto a la rápida introducción de los servicios digitalizados, para nosotros supuso un desafío sobre todo la puesta a disposición a corto plazo de las capacidades necesarias en la gestión de paquetes y en la entrega. Por ejemplo, adaptamos los horarios de trabajo en los centros logísticos. En algunos casos, trabajamos sin interrupción allí donde se clasifican y distribuyen envíos urgentes. Nuestros socios de transporte incrementaron el número de vehículos y de repartidores. Estos han mostrado un compromiso ejemplar durante la crisis, y por ello cuentan con mi más sincero agradecimiento.

También en los envíos internacionales fue necesario mantener ininterrumpidas las cadenas de suministro. Por ejemplo, tenemos clientes españoles productores de alimentos que confían sus transportes al Grupo GLS, presente en toda Europa. Para ellos era especialmente importante mantener su ritmo habitual de envíos internacionales de larga distancia: una tarea nada sencilla debido a los controles intensivos en algunas fronteras. Afortunadamente, la situación se ha distendido a este respecto.

Tras el fuerte incremento del volumen de paquetes de clientes que se han especializado en el comercio electrónico, con la desescalada de la situación se está normalizando la demanda. En consecuencia, de nuevo estamos readaptando los procesos. Muchos conciudadanos que durante la crisis han descubierto la comodidad de la compra online seguramente continuarán utilizándola. Pero otros muchos disfrutan de la posibilidad de volver a comprar por fin en las tiendas físicas, las cuales naturalmente también desean ser abastecidas de nuevos artículos. Así pues, seguimos contando con grandes volúmenes y continuamos invirtiendo en nuestra red.

¿Cuáles son las claves que os han permitido adaptaros a este nuevo escenario manteniendo la satisfacción del cliente?

Sin duda, nuestra densa red formada por 29 hubs y delegaciones y más de 460 agencias, así como el alto compromiso de nuestros empleados y agencias han sido los principales factores. Hace unos meses pusimos en funcionamiento nuevos hubs altamente productivos en Barcelona y Valencia. Ante la propagación de la Covid-19, tuvimos

claro desde el primer momento que la salud de todas las partes involucradas reviste la máxima prioridad. Solo la prevención de los contagios nos permitió mantener nuestros servicios y contribuir al abastecimiento de la población. Era necesario proteger en la misma medida a empleados, delegaciones, agencias, clientes y destinatarios.

Informamos exhaustivamente sobre las medidas de higiene requeridas y pusimos a disposición los medios de desinfección adecuados en todos los centros. Asimismo, se diseñaron protocolos de actuación y planes de continuidad que incluían medidas de contención y para la continuidad de las entregas. El Grupo GLS creó un grupo de trabajo con representantes de todos los países para coordinar de forma óptima el flujo de envíos entre los países y asegurar la operatividad de la red de GLS. Esto nos permitió mantenernos plenamente operativos a escala nacional e internacional.

Además, para ofrecer durante la crisis el mejor servicio posible con la máxima seguridad, hemos flexibilizado y digitalizado aún más nuestros procesos de entrega.

¿Qué novedades estáis introduciendo en los servicios de entrega y de pago para facilitar el proceso de entrega en estas circunstancias?

Ya desde el inicio de la pandemia implementamos la entrega de paquetes contacto cero. Para aumentar no solo la seguridad, sino también la comodidad de los compradores online, se introdujeron nuevas modalidades en servicios de valor añadido. Por ejemplo, se activó el *FlexDelivery**Service*** para las entregas nacionales. Este servicio, disponible a escala internacional en 22 países del Grupo GLS, permite a los destinatarios dirigir activamente la entrega. Solo tienen que hacer clic en el enlace incluido en el correo electrónico recibido y escoger de entre varias opciones de entrega la opción que más les convenga. Además, implantamos el *IdentPIN***Service**, mediante el cual se entrega el paquete en cuanto el repartidor ha introducido en su terminal móvil el número PIN que el destinatario ha recibido previamente por SMS.

Por lo que respecta a los servicios de pago, no solo hemos habilitado un procedimiento para el pago en efectivo (*Cash**Service***) que mantiene el contacto cero, sino que animamos también a nuestras agencias a proporcionar a sus repartidores dispositivos TPV. También tenemos previsto implementar el *Contactless**Pay*** como sistema de prepago a través de una pasarela de pago online. En breve completaremos todos los procesos necesarios para poder ofrecer esta alternativa a nuestros clientes. Al mismo tiempo, estamos realizando pruebas piloto para el pago a través de Bizum.

Asimismo, recientemente hemos implantado el sistema *Contactless**Sign***, que permite a los clientes obtener una confirmación de la entrega sin contacto. En esta solución, el destinatario recibe un correo electrónico con un enlace en cuanto el envío sale en reparto. Al entregarse el paquete, accede desde su propio dispositivo a la aplicación, donde confirma la entrega introduciendo su nombre, documento de identidad y firma. Estas soluciones demuestran que apostamos por la interacción con los destinatarios para optimizar su experiencia de compra online.

Durante el confinamiento el eCommerce ha crecido, según los sectores, hasta un 50% respecto a la etapa previa a la cuarentena ¿cómo habéis logrado hacer frente a este incremento manteniendo la calidad del servicio? ¿Qué importancia tiene la logística de paquetería para una tienda online, especialmente en un momento como este?

Sin la logística de paquetería no funciona el modelo de negocio de los comercios online. Nos consideramos un socio de nuestros clientes en el sector eCommerce y nos esforzamos por coordinarnos estrechamente con ellos. Esto nos permite reaccionar de forma flexible a los cambios en el flujo de paquetes. Naturalmente, también, observamos con la misma atención el comportamiento de los clientes finales.

El comercio electrónico registra un crecimiento relativamente fuerte desde hace años. Con la propagación del coronavirus, este crecimiento ha experimentado un nuevo y considerable impulso. Como ya se ha explicado, tuvimos que gestionar volúmenes de envíos que alcanzaron niveles del Black Friday o de la campaña navideña. Además, los flujos de mercancías se han desplazado repentinamente al segmento B2C.

> **Las crecientes cantidades de paquetes aumentarán la relevancia de soluciones que alivien la carga sobre el medio ambiente y el tráfico, en particular en los centros urbanos**

Sectores como la cosmética, artículos de bricolaje, moda y juguetes han registrado los mayores índices de crecimiento. Más adelante se añadieron los aparatos de *fitness*, lo cual nos planteó nuevos retos debido a que en algunos casos eran demasiado grandes para nuestros sistemas de clasificación automática. Sin embargo, nuestra prioridad fue en todo momento prestar el mayor apoyo posible al comercio durante la crisis y al mismo tiempo facilitar la vida a los conciudadanos que debieron permanecer confinados. De ahí que hayamos encontrado soluciones especiales para muchos tamaños especiales.

¿Hacia dónde piensa que evolucionará la logística? ¿Esta situación de pandemia cambiará las entregas de paquetería, o los nuevos procesos y servicios convivirán con los anteriores?

Los hábitos de compra y el comportamiento de los consumidores han cambiado sustancialmente en los últimos meses. Tras la pandemia se establecerá una «nueva normalidad». Estamos convencidos de que muchas de las innovaciones introducidas durante esta crisis tendrán continuidad. Por ejemplo, la entrega contacto cero protege a todas las partes implicadas no solo durante una crisis sanitaria.

El mercado del comercio electrónico continuará creciendo. Estamos seguros de ello. GLS Spain contribuye mediante el desarrollo y la puesta en marca de, cada vez más, soluciones digitales orientadas a atender la demanda de entregas seguras y cómodas por parte de los consumidores.

Las crecientes cantidades de paquetes aumentarán la relevancia de soluciones que alivien la carga sobre el medio ambiente y el tráfico, en particular en los centros urbanos. De ahí que estén adquiriendo importancia los métodos de entrega sostenibles mediante vehículos eléctricos y con bajas emisiones. Lo mismo cabe decir sobre la utilización de energías renovables en nuestros centros hubs y delegaciones.

También nos implicamos en el desarrollo de nuevas formas de cooperación, tales como la economía colaborativa. Se trata del aprovechamiento conjunto de los recursos, como por ejemplo la utilización de aparcamientos subterráneos de otras empresas como microdelegaciones. Estos pueden funcionar como punto de partida en el reparto de paquetes mediante bicicletas de carga.

Compartir conocimiento y estar actualizado en las tendencias del mercado es fundamental para continuar creciendo. ¿Qué valor considera que tiene una comunidad profesional para directivos como Dir&Ge?

Precisamente en estos momentos nos enfrentamos a un nuevo reto para cuya superación resulta imprescindible el intercambio de ideas y estrategias. Podemos aprender de las soluciones y experiencias de otros a través de casos de buenas prácticas en Dir&Ge. Esto nos permite desempeñar mejor no solo nuestro papel en la empresa, sino también nuestra responsabilidad social.
Sobre todo ahora se demandan cooperaciones transectoriales. Las soluciones creativas, por ejemplo en el contexto de la economía colaborativa, requieren una buena interconexión entre los gerentes. Las comunidades como Dir&Ge son especialmente valiosas en este sentido.

Estar actualizado en las tendencias del mercado y compartir conocimiento es fundamental para continuar creciendo.

¿Qué valor consideras que tiene una comunidad profesional para directivos como Dir&Ge?

El mundo de la tecnología avanza muy rápido y por ello es importante para nosotros estar conectados con otros profesionales y aprender los unos de los otros. En este sentido, plataformas como Dir&Ge ofrecen un gran escaparate de información actualizada para los directivos de los diferentes sectores.

Cinco errores en la gestión que no deberías cometer **en la era postCOVID**

Isabel Pomar

CEO - **Datisa**

No tener una estrategia claramente definida o la falta de una cultura empresarial en la que prime la innovación y el talento, son dos errores garrafales que impactan sobre el desempeño y la productividad empresarial. Son aspectos que deberían tenerse en cuenta desde el inicio de la actividad y que se deben revisar y actualizar periódicamente. Más allá de estos elementos clave, la falta de visión a largo plazo, infravalorar el poder de la formación y la gestión del conocimiento y no contar con la tecnología adecuada para eficientar los procesos y aprovechar el potencial de los datos, pueden ser el principio del fin de cualquier negocio. Más, si operamos en un contexto crítico como la era post-covid.

El final de la crisis provocada por la pandemia del COVID-19 implica el arranque de nuevas fórmulas e iniciativas orientadas a mejorar los resultados de una empresa. Es la oportunidad que muchos negocios aprovechan para revisar y comprometerse con nuevos modelos de gestión y una distribución más eficiente de las tareas. Entre los propósitos para iniciar la recuperación suelen destacar propuestas como la reducción de los costes, la optimización de los recursos y el aprovechamiento eficiente de la información.

Pero el planteamiento de iniciativas orientadas en esta dirección deja muchas veces al descubierto algunas de las carencias con las que operan algunas pequeñas y medianas empresas en entornos tan convulsos como el actual. La falta de tiempo y de un criterio claro a la hora de tomar decisiones -generalmente derivado de un escaso análisis de la información que manejan- suelen poner de manifiesto algunos de los errores de gestión más comunes entre las pymes.

Por resumir, me quedo con estos cinco fallos que ninguna empresa debe cometer, menos aún, si plantea su "reconstrucción" o, incluso, su crecimiento tras la crisis:

1. No definir claramente una estrategia para la gestión de los recursos empresariales o definir una estrategia excesivamente rígida e impermeable. A la hora de operar en un entorno en el que abundan los competidores y escasean los recursos, es necesario apostar por la diferenciación y la mejora continua. Pero, nada de esto puede hacerse sin un planteamiento adecuado de la gestión y la distribución de los propios recursos con los que cuenta la organización.

Conocer todos los criterios que impactan sobre la competencia, sobre el entorno o sobre la propia empresa es la base para definir una estrategia adecuada. Pero, definir la estrategia ya no es suficiente. Las pymes deberán poner el foco en la definición clara de una estrategia flexible que permita implementar nuevos procesos y proporcionar modelos de respuesta rápidos y efectivos. Es decir, en la era post-covid las pymes deberán comprobar no solo que su estrategia es óptima para el cumplimiento de los objetivos establecidos, sino que, además, es una estrategia permeable y flexible capaz de adaptarse a los cambios que proponga el mercado y a los diferentes escenarios que se sucedan con habilidad y rapidez.

"Estos próximos meses son la mejor época para poner en marcha nuevos planteamientos, nuevos procesos y nuevas herramientas tecnológicas que impulsen el crecimiento, la innovación y la mejora permanente."

Isabel Pomar

2. Falta de cultura empresarial o de identidad propia. Una empresa no es lo que dice que es, sino lo que muestra que es. O sea que un negocio que dice ser diferencial en su propuesta debe demostrar con datos reales en qué se diferencia y por qué. Y, en el ecosistema pyme no siempre

nos encontramos con una definición clara del valor diferencial de la empresa. O, mejor dicho, no siempre nos encontramos con una forma de operar que sea realmente diferencial. Tampoco con soluciones y/o servicios que aporten ese plus adicional que prometen las compañías. La diferenciación puede estar en la forma en la que la empresa gestiona internamente su negocio, en cómo se relaciona con sus proveedores, con sus clientes, con sus empleados, en cómo negocia sus condiciones de cobro y pago o en cómo establece las relaciones con todos los actores que conforman la cadena de valor. Todo ello contribuye a la creación de una identidad propia y diferencial que impulsará no solo la eficiencia sino el reconocimiento de su marca.

3. Carecer de una visión a largo plazo. Parece una contradicción, pero en épocas convulsas en las que la desaceleración económica y,

muchas veces, el caos, es un hecho es más importante que nunca planificar con la mirada puesta en el largo plazo. Los planteamientos cortoplacistas arrojan resultados rápidos -buenos o malos-, pero conducen a la toma de decisiones acelerada y, casi siempre, errónea. No dejan margen a la innovación ni a la propuesta de soluciones de valor añadido, entre otras cosas, porque no toman en consideración el análisis de los datos y no pueden mirar con perspectiva las consecuencias de sus decisiones. Sin un planteamiento de largo recorrido las empresas corren el riesgo de poner parches en su gestión y en su operativa y estarán expuestas a un riesgo elevado para gestionar su crecimiento, incluso, para mantener su propia estabilidad. Lo hemos visto estos meses atrás.

4. Infravalorar la formación y la gestión del conocimiento. La formación y la generación de valor a través del conocimiento son dos aspectos clave para impulsar el

crecimiento y la mejora continua. Si no se reconoce la importancia que tiene la formación para adquirir las habilidades y capacitación adecuadas para cada momento es posible que la fuerza de trabajo esté mal repartida, la carga de trabajo mal distribuida y no sea capaz de proporcionar las respuestas y el valor necesario. Si, además, las empresas no gestionan el conocimiento con claridad, de manera ágil y colaborativa, la información se irá diluyendo entre las diferentes capas que conforman la organización, se formarán silos de datos que aislarán la información y, se perderá la oportunidad de aprendizaje que ofrecen las estrategias de trabajo colaborativo. Esto conducirá a la obsolescencia en el conocimiento y a una manera de operar mucho más descentralizada e ineficiente.

> El éxito y el fracaso de cualquier negocio no es fruto del azar. Establecer planificaciones y asignar los recursos adecuados es clave para impulsar la eficiencia

5. No contar con el apoyo de la tecnología adecuada. Gestionar los recursos de una empresa no es algo que pueda o deba hacerse de forma manual. Es necesario contar con los sistemas de gestión adecuados, que se adapten a la naturaleza y necesidades del negocio y que reporten un verdadero valor adicional a la propuesta -incluso, comercial- de la organización. Pero no todas las pymes son conscientes de la importancia que tiene el uso de la tecnología y su impacto en la cuenta de resultados. Uno de los grandes errores en los que incurren las pymes con respecto a la tecnología es entenderla como un gasto y no tanto como una inversión que reportará valor al negocio.

Otro de los fallos que cometen muchas pequeñas y medianas empresas desde el punto de vista de la tecnología es no valorar su aportación para optimizar la previsión, el análisis, el seguimiento y el control de los recursos, pero también de las tareas que se llevan a cabo en el seno de la organización. Minimizar los errores y automatizar funciones para ganar tiempo que poder aprovechar en el desempeño de otras tareas de mayor valor, debería ser el ABC de los negocios. Y, no siempre es así. Con respecto a la tecnología no siempre se buscan soluciones que se adapten a la empresa, sino que se apuesta por soluciones "baratas" o soluciones "potentes" o soluciones "conocidas" y no tanto, por aquellas soluciones que realmente ayuden a mejorar la rentabilidad del negocio.

En definitiva, estos próximos meses serán determinantes para revisar, analizar y tomar decisiones respecto a cómo queremos gestionar los recursos de nuestro negocio. Es la mejor época para poner en marcha nuevos planteamientos, nuevos procesos y nuevas herramientas tecnológicas que impulsen el crecimiento, la innovación y la mejora permanente.

Papel crítico de la tecnología

La tecnología, en general, y los sistemas de gestión de recursos empresariales (ERP), en particular, contribuyen directamente a mejorar la operativa de cualquier

establecimiento, pero también, mejoran los sistemas de planificación y análisis, a través de datos históricos, informes de consumo, estadísticas de facturación, etc. que permiten, por un lado, hacer simulaciones a futuro con las que diseñar una hoja de ruta conforme a los objetivos que se quieran conseguir. Y, por otro lado, facilitar la evaluación y el análisis y, con ello, el diseño de las medidas impulsoras o correctivas, según proceda, para optimizar recursos y mejorar la rentabilidad de cualquier establecimiento.

De forma escueta, se me ocurren tres etapas en las que un ERP impacta sobre la mejora continua de los negocios, en esta época convulsa:

● **PLANIFICACIÓN** - El éxito y el fracaso de cualquier negocio no es fruto del azar. Establecer planificaciones y asignar los recursos adecuados es clave para impulsar la eficiencia. Para planificar las pequeñas y medianas empresas deben haber definido previamente un objetivo: incrementar el margen de beneficio, reducir costes, optimizar la facturación, minimizar el margen de errores, etc. Una vez definidas las metas, se deberán identificar y asignar los recursos necesarios -ni más, ni menos- para poder alcanzarlos. Un ERP permite planificar y distribuir los recursos de una manera eficiente y, con ello, agilizar los procesos que tienen que ver con su gestión y administración. Hacer comprobaciones periódicas de lo planificado y lo conseguido impacta directamente sobre la mejora permanente.

● **EJECUCIÓN** - Hacer las cosas igual que siempre reportará los mismos beneficios o inconvenientes de siempre. Pasar de la teoría -planificación- a la práctica es, quizá el paso más complejo y el punto en el que los ERP pueden aportar más valor a las pymes. Disponer de la información actualizada de manera sencilla e inmediata, optimizar procesos, o automatizar tareas permite dedicar más tiempo a innovar y a buscar nuevas fórmulas que permitan mejorar. Y, los sistemas de gestión de recursos empresariales proporcionan la eficiencia, la seguridad y la rapidez que necesitan las organizaciones modernas para impulsar nuevas formas de acercarse al cliente, nuevos modelos de negocio más rentables o nuevas estrategias de fidelización.

● **CONTROL** – Una de las etapas clave en los procesos de mejora es analizar los resultados obtenidos con las acciones y procesos implementados. Tener la intuición de que las cosas se están haciendo bien, no significa tener la certeza -ni mucho menos- de que no se pueden hacer mejor. Es imprescindible comprobar los resultados, qué se ha conseguido, cómo y con qué recursos. Y, en función de los datos que se obtengan, tomar las decisiones que procedan. Un ERP proporciona la solución óptima para acceder a estadísticas e informes completos sobre los que poder visualizar el estado de situación de un área concreta o del negocio completo. Una visión parcial o global que permite sacar conclusiones y operar en consecuencia. Tomar conciencia de lo que se ha conseguido y la manera en la que se ha conseguido permite avanzar en los procesos de mejora continua.

#AdelantePymes

una iniciativa para ayudar a pymes y autónomos en tiempos de incertidumbre

El programa #30días30claves 100% digital realizado a través de videoconferencias ha permitido el acceso de pymes y autónomos a una formación exclusiva de la mano de los mejores profesionales y expertos con el objetivo de ayudarles a gestionar esta etapa de crisis.

El escenario actual ha provocado que un gran número de pymes y autónomos se encuentren con muchas dificultades para afrontar su día a día. Además de necesitar medidas económicas generales y de apoyo al tejido empresarial, en muchos casos se necesitan también las herramientas y conocimientos para poder gestionar mejor los retos a los que tienen que enfrentarse.

En este contexto, la formación y capacitación son clave para poder seguir adelante, y el motivo por el que Dir&Ge ha puesto en marcha #AdelantePymes y el programa #30días30claves, una iniciativa de formación y asesoramiento para pymes y autónomos.

Con el Programa #30días30claves, diariamente, los participantes han tenido acceso a contenidos exclusivos ofrecidos por destacados profesionales que les han permitido enfocar sus capacidades para mejorar la toma de decisiones en un contexto en continua transformación, y frenar el impacto de la situación provocada por el COVID-19.

#30días30claves es un programa 100% digital, realizado a través de videoconferencia, que facilita a pymes y autónomos los conocimientos y habilidades adaptados al momento actual en un programa organizado con ponencias, entrevistas y casos de éxito sobre las áreas de Comunicación, Marketing, Habilidades Directivas, Finanzas, Ventas e Innovación con el objetivo de capacitarles para impulsar su negocio y seguir creciendo.

En #30días30claves han participado un total de 253 personas en las ponencias diarias en directo de lunes a viernes y en diferido los fines de semana. Todos los usuarios registrados tienen además la posibilidad de acceder en cualquier momento a todos los contenidos grabados y desde el inicio del programa.

#30días30claves, ha contado, entre otros, con profesionales de amplia experiencia como Ramón Ramos, **Customer & Marketing Intelligence de IKEA**, Tristán Elósegui, consultor de **marketing online**, conferenciante y mentor, Helena López-Casares, escritora y speaker, Enric Ezquerra, presidente ejecutivo de **Supermercados Sánchez Romero**, Manuel Hevia, managing director de **Vinoselección**, entre otros.

El programa ha contado con el patrocinio de Datisa y la colaboración de Actitud de Comunicación, de Retail Experience, de Kompass, de Smartbox y de Medialabs. El programa está disponible previo registro en #AdelantePymes.

Venca, caso de éxito en transformación digital

Jordi Badia

CIO-CDO
Venca

La transformación digital es un paso inevitable para aquellas empresas que quieren seguir las tendencias del mercado, y más ahora que, tras la crisis sanitaria, hemos vivido un crecimiento exponencial del comercio electrónico en España.

"La estrategia de transformación digital de Venca pivota en torno a tres pilares: mejorar la propuesta de valor para las clientas, la ampliación tanto del portfolio como del mercado y, también, la digitalización de los procesos, tanto a nivel de Front-end como del Back office"

Jordi Badia

Venca fue el primer eCommerce de moda en España y, desde su nacimiento, ha trabajado para adaptarse a las tendencias cambiantes del mercado. Con más de 30 años de trayectoria, la compañía, perteneciente al Grupo Digital Lola, mantiene, desde hace un tiempo, una clara apuesta por la **innovación** y la **tecnología**. Y es que, en 2017, Venca inició su plan de transformación digital con una importante inversión tanto en talento digital como en la implementación de herramientas tecnológicas que permitieran agilizar los procesos y enriquecer la experiencia de sus clientas.

Para lograr este reto, la compañía ha optado por pivotar su estrategia de transformación digital en torno a tres pilares: mejorar la propuesta de valor para las clientas, la ampliación tanto del portfolio como del mercado y, también, la digitalización de los procesos, tanto a nivel de Front-end como del Back office.

Venca y su propuesta de valor

Para mejorar su propuesta de valor y con el objetivo de adaptarse a las tendencias del mercado y fidelizar a sus clientas, Venca apuesta por renovar su identidad de marca e implementar nuevas herramientas tecnológicas como el *Visual Search*.

En marzo de 2019, la compañía aprovecha el lanzamiento de su campaña *"Únete al Pink power"* para presentar su nueva identidad de marca, más actual y renovada. De esta forma, Venca presenta el rediseño de su logotipo, con una tipografía más redondeada y limpia, que transmite modernidad y elegancia. La campaña 360, además de situar a la clienta en el centro de toda estrategia con un menaje de empoderamiento femenino, permitía reforzar el posicionamiento de Venca como ecommerce de referencia para la mujer y su entorno más querido.

Además de presentar su nueva identidad visual, Venca trabaja en ofrecer una mejor experiencia a sus clientas y, para ello, implementa nuevas tecnologías como el *Visual Search*, una herramienta de Inteligencia Artificial basada en la búsqueda visual que permite realizar la compra a través de imágenes. Esta nueva funcionalidad ofrece a las clientas de Venca una experiencia digital más interactiva y personalizada. Además, esta herramienta permite otras funcionalidades como son la búsqueda visual de prendas o accesorios desde el catálogo o desde una imagen real, la recomendación de productos similares gracias al reconocimiento y detección de patrones equivalentes (tejido, color, etc.) y el *"Shop the look"* de todos los elementos que componen el outfit. A nivel de resultados, gracias a la incorporación de esta solución tecnológica, basada en la inteligencia artificial, Venca ha visto un incremento en las tasas de conversión y la duración media de la clienta en la plataforma, cuadruplicando los resultados anteriores.

Más mercados y más portfolio

En su plan de transformación digital, el primer paso que realizó la compañía fue ampliar su presencia internacional en más de 80 países -aunque sus dos territorios clave siguen siendo España y Portugal- con el lanzamiento de Venca.com. Como en todo proceso de internacionalización, Venca tuvo que trabajar para adaptar la

plataforma, tanto en idioma como en funcionalidad, seleccionar aquellos métodos de pago más apropiados al entorno local y tener el conocimiento del marco legal de cada uno de los países target. De esta forma, la compañía daba un paso al frente para convertirse en un referente en tendencias de moda a precios muy competitivos en diferentes mercados. Paralelamente al lanzamiento de Venca.com, la compañía consideraba que para abrir nuevos mercados debía estar presente, también, en otras plataformas como Aliexpress, Amazon ES, DE, UK, Ebay ES, IT, FR, UK.

Sin embargo, el paso definitivo de Digital Lola, sociedad propietaria de Venca, en su estrategia de digitalización viene con el lanzamiento de un Marketplace propio para la marca. De esta manera, la firma amplía su portfolio y ofrece más diversidad de productos para la mujer y su entorno más querido. Así, Venca suma a su propuesta de moda femenina, masculina e infantil, nuevas categorías como calzado, joyería, pequeño electrodoméstico, belleza, perfumería, cosmética y electrónica, entre otras.

Esta estrategia de Marketplace permite a la compañía reducir el time-to-market y responder de forma más rápida a las nuevas tendencias y a las demandas de las clientas. Así, el Marketplace no solo mejora la experiencia de compra de las clientas, sino que, además, permite a Venca ofrecer a sus clientas un proceso más consistente y coherente a través de toda la web.

Optimización de procesos, también en el Back Office

Además de implementar mejoras en el Front-end, la compañía ha trabajado, también, la optimización y digitalización de procesos en el Back office con el objetivo de mejorar la eficiencia de sus empleados. Así, la compañía incorpora una nueva herramienta, MK Automation y CRM, que permite mejorar la gestión y orquestación de campañas de marketing. Con ella, Venca tiene la oportunidad de reformular los canales de contacto con sus clientes, para que las interacciones sean más personales, cuándo, dónde y cómo quieran.

Y es que, nos encontramos en un momento clave para el eCommerce y las empresas deben ser capaces de transformarse y anticiparse a la disrupción tecnológica, convirtiéndola en una oportunidad. Venca ha sabido anticiparse apostando por la innovación con el objetivo principal de ofrecer una experiencia tecnológica adecuada, tanto para las clientas como para la plantilla de profesionales que forman parte de este proyecto, parte esencial de este camino de transformación.

GLS Spain · 902 102 735 · sales@gls-spain.com · www.gls-spain.es Síguenos en:

Manuel **Puente**

CMO

EBN Banco

El periodo de confinamiento ha supuesto una aceleración de la transformación en prácticamente todos los sectores, y las entidades financieras no han sido ajenas a ellas para poder mantener un servicio de garantía a sus clientes y empleados. Manuel Puente, CMO de EBN Banco, analiza cómo la tecnología está cambiando de paradigma al sector financiero otorgando nuevas oportunidades y el impacto de los medios digitales en la estrategia de la compañía.

¿En qué punto se podría considerar que se encuentra la transformación digital del sector financiero?

En el periodo de confinamiento todas las entidades financieras han trabajado, en tiempo récord, en implantar el 100% de su transformación digital para ofrecer un servicio de garantía a sus clientes y empleados.

El cliente ha podido experimentar que ya no es necesario acudir a una sucursal porque puede operar con su entidad 100% online. El cliente de cartilla se ha pasado a la aplicación móvil.

Al empleado le ha ocurrido lo mismo y ya puede desarrollar sus funciones sin necesidad de acudir a la oficina.

Esta transformación digital en el sector financiero no solo se ha conseguido por el desarrollo de la tecnología, sino también por la optimización de los procesos y su orientación al cliente y los empleados..

¿La tecnología está permitiendo el cambio de paradigma en un sector tradicional como es el de la banca?

Efectivamente la tecnología es la que esta originando el cambio, liderada en el sector financiero por las Fintech. Startup que desarrollan tecnología para que la experiencia del cliente sea 100% satisfactoria, online y transparente.

Gracias a la tecnología las entidades financieras pueden ofrecer a sus clientes:

- **Accesibilidad:** actualmente un cliente puede acceder a consultar sus productos o información financiera cuando considere y desde cualquier tipo de dispositivo (online y offline).

- **Personalización:** gracias al avance en la tecnología CRM y Big Data, además del comienzo de las entidades financieras a utilizar todos los datos que tienen de sus clientes, se empieza a dar al cliente un servicio totalmente personalizado.

> “La transformación digital en el sector financiero no solo se ha conseguido por el desarrollo de la tecnología, sino también por la optimización de los procesos y su orientación al cliente y los empleados

- **Seguridad:** es el sector financiero el que más ha invertido en tecnología buscando poder ofrecer una garantía de seguridad a sus clientes y empleados. El desarrollo de esta tecnología permite mejorar la experiencia del cliente porque se reducen los plazos de validación en la contratación de productos y aumenta la fiabilidad del cliente por los nuevos canales digitales.

- **Conveniencia:** Una palabra del sector retail que representa la necesidad de los clientes de contratar lo que quieren en cualquier momento y en cualquier sitio, además de poder contratar desde un mismo sitio varios productos.

La tecnología en el sector financiero ha permitido mejorar los procesos de contratación y así permitir a sus clientes contratar cuando y donde quieran.

Además, la tecnología ha aportado a las entidades financieras la oportunidad de ofrecer a sus clientes productos no financieros, en busca de nuevos ingresos y fidelización. Casi todos los bancos tradicionales tienen su propio Marketplace donde sus clientes pueden comprar móviles, televisores, etc. Esta estrategia se maximiza en las Fintech, que no solo ofrecen productos no financieros, sino también financieros de terceras compañías.

El continuo desarrollo de la tecnología permite mejorar los servicios al cliente, por lo que sí podemos decir que la tecnología está cambiando de paradigma al sector financiero otorgando nuevas oportunidades. Tanto, que han aparecido nuevas entidades, Fintech, en busca de aprovecharse de ello antes de que lo hagan las entidades financieras tradicionales.

¿Cuáles son los principales retos a los que EBN Banco debe hacer frente a la hora de diseñar su estrategia?

La estrategia de EBN está llena de retos:

- **Reto de cliente:** EBN Banco es una entidad financiera con más de 30 años de experiencia ofreciendo productos de ahorro e inversión a instituciones, empresas y family office con altos patrimonios.

En abril de 2018, EBN Banco decide dirigirse a un nuevo cliente, el **cliente particular**, mediante los medios digitales ofreciéndoles productos de ahorro e inversión sin perder sus principios irrenunciables de **confianza** con el cliente, **personalización** en el servicio, **especialización** con el objetivo de ofrecer al cliente lo mejor, con las mejores

condiciones, y la **innovación**, que permite a **EBN conseguir la excelencia**.

● **Reto de productos y servicios:** EBN Banco al dirigirse al cliente particular decide ofrecer solo productos y servicios de ahorro, inversión y financiación. No ofrece tarjetas financieras, cuenta para domiciliar la nómina u otros servicios o productos más relacionados con la banca comercial. EBN es un banco de negocios cuyo objetivo principal es que sus clientes consigan rentabilidad con su dinero.

EBN ofrece productos antes solo accesibles por profesionales o grandes patrimonios, lo que le supone un reto porque son productos que el cliente particular no conoce y su entidad no se lo va a explicar porque le supondría un decremento en sus márgenes.

Como **productos de ahorro EBN** ofrece una **cuenta remunerara y depósitos** con unos de los mejores intereses del mercado.

Respecto a los **productos de inversión**, ofrece solo **clases limpias de fondos de inversión desde su supermercado de fondos**. Clases limpias de fondos de inversión es un concepto nuevo para el cliente particular y que significa que no tienen retrocesiones lo que le supone un gran ahorro en las comisiones de sus fondos y que se le cobra en sus inversiones.

Este tipo de producto no es muy habitual que se ofrezca desde la banca comercial porque prefieren ofrecer las clases sucias donde se quedan con la retrocesión, incentivos comerciales que ofrecen las gestoras a las entidades financieras para vender sus productos. Por ello para EBN Banco es un reto adoctrinar a los usuarios financieros y enseñarles las ventajas de los productos que ofrece, que al final permiten al usuario a acceder a los mismos fondos de inversión con menores comisiones y a una trasparencia porque sólo se le ofrece los fondos que EBN cree que son los mejores y no los que más incentivos comerciales ofrecen por su venta.

También, para clientes que buscan un experto que gestione sus inversiones, EBN ofrece un equipo de asesores profesionales que se podrán en contacto con ellos para lo que necesiten.

● **Reto tecnológico:** EBN Banco, al acceder al cliente particular se encuentra con la necesidad de ejecutar una trasformación digital interna para garantizar el servicio online a sus clientes. Como se comentaba anteriormente, EBN busca relacionarse con su cliente particular mediante los canales digitales, que ha tenido que desarrollar para adaptarse a la demanda de los clientes, mejorando los procesos de alta y validación, además de adaptarlos a las necesidades del cliente, para poder estar más cerca de él en busca de una relación más estrecha.

Aunque parezca paradójico, porque cuando se habla de transformación digital se habla de canales digitales, procesos digitales y nuevas plataformas, la mayor inversión de EBN Banco a nivel tecnológico ha sido el **servicio de atención al cliente**.

EBN Banco paso en abril de 2018 de 200 clientes a 6.000 clientes. Esto dio lugar a un desarrollo tecnológico urgente con la implantación de un CRM, un Gestor de campañas, una actualización de la banca electrónica, pero, sobre todo, de una plataforma de SAC (Servicio de Atención al cliente).

En EBN Banco creemos en una banca personalizada y flexible en la que cada cliente es único. Para conseguirlo con nuestros clientes particulares, pensamos que un servicio completo y transparente de atención

al cliente es primordial, nos preocupamos porque este sepa en todo momento quién es el cliente, qué productos ha tenido con nosotros, qué grado de satisfacción tiene, etc. Para ello, es necesario desarrollar una plataforma interna de gestión de llamadas y clientes, además de tener un **equipo interno propio**. Podemos decir y garantizar que atendemos al 100% de nuestros los clientes de una forma personalizada.

> **“El continuo desarrollo de la tecnología permite mejorar los servicios al cliente, por lo que sí podemos decir que la tecnología está cambiando de paradigma al sector financiero otorgando nuevas oportunidades**

- **Reto de marca:** aunque EBN tiene más de 30 años de experiencia y un gran prestigio como marca innovadora en formulas de inversión y financiación en el sector financiero profesional, es una marca aún poco conocida para el cliente particular, y por esto, nuestro reto en la estrategia de hacerla conocida lo antes posible, pero siempre comunicando sus principios irrenunciables.

Para buscar esa diferenciación, se lanza una marca para el mercado particular, **sinycon**, comunicando a sus clientes que EBN Banco ofrece productos: **Sin letra pequeña; Con la garantía de un banco español de negocios.**

¿Qué impacto han tenido (y tienen) los medios digitales en la estrategia de EBN Banco?

Como se ha comentado anteriormente, los medios digitales han sido claves para que EBN Banco decida acceder al cliente particular. Gracias a ellos ha podido captar y fidelizar a más de 10.000 clientes en 2 años.
Además, EBN Banco depende de los medios digitales para que los usuarios se formen en portales de contenido financiero y así entender mejor la ventaja competitiva de sus productos de inversión. Solo Clases Limpias de Fondos de Inversión. Fondos sin retrocesión = ahorro en comisiones.
Por lo tanto, el impacto que han tenido los medios digitales en la estrategia de EBN Banco es mucho. Permite a la entidad acceder a un nuevo cliente y permite al usuario formarse para el entendimiento de la ventaja competitiva ofrecida desde EBN.

¿El cliente final marca la línea a seguir de la transformación digital de una compañía?

Exacto. EBN Banco para su negocio corporativo no necesita de forma urgente una transformación digital, pero sí en todos los negocios donde se relaciona con el cliente final o particular.
Es el cliente y las necesidades que marca, las que obliga a las empresas a ser más rigurosas y eficaces en el trato, procesos y productos ofrecidos. Todo ello implica un cambio cultural y un desarrollo de transformación digital.

¿Cuáles han sido las principales dificultades encontradas al evolucionar una estrategia orientada al cliente B2B a un cliente B2C?

EBN Banco ha encontrado dificultades al acceder al cliente particular, de las que destacaría:

- **Lenguaje:** no se debe utilizar el mismo lenguaje cuando se habla con entidades, empresas y profesionales, que cuando se habla con clientes particulares. Se debe cambiar de un lenguaje técnico a un lenguaje y descripción del producto más didáctico. Un lenguaje que genere confianza y que el usuario o cliente se sientan que la entidad financiera se pone en su lugar. Un lenguaje enfocado a las necesidades del cliente que busca información clara y concisas. Sin letra pequeña.

- **Objetividad:** casi todos los Bancos de negocios desarrollan productos y servicios con expertos profesionales en base a su conocimiento y experiencia.

Ahora, gracias al acceso al cliente mediante canales digitales, de los que se recogen muchos datos de su comportamiento y necesidades, EBN Banco no solo desarrolla productos y servicios con la experiencia de su equipo de profesionales, sino que incorpora la DATA para ofrecer al cliente lo que necesita.

- **Procesos:** para atender al cliente particular ha sido necesario cambiar y automatizar procesos que estaban implantados hace años en el banco. A pesar de que eran eficientes, ha sido necesario actualizarlos para cubrir las exigencias que requieren los clientes particulares. Eficacia, rigor y velocidad.

- **Cultura:** EBN Banco ha tenido que entender la gestión que supone la gestión de los clientes particulares y cómo esto afecta a su cultura como empresa. Algo que se ha trabajado internamente para que todos los empleados, proveedores y colaboradores de EBN Banco entiendan que es una transformación digital, que requiere y que necesita el cliente final.

Innovación, eficacia empresarial y transformación digital en logística

se dan la mano con HardDoit

La empresa española SoftDoit, centrada hasta ahora en el software empresarial, da un gran paso en su apuesta por impulsar la transformación digital con el lanzamiento de HardDoit, la primera plataforma de consultoría online para dispositivos logísticos.

El sector logístico y el industrial son dos de los ámbitos más marcados por la innovación tecnológica. La digitalización de equipos y el actual desarrollo de la programación, que hace posible asumir esa gran

cantidad de datos que manejamos hoy en día, está facilitando una eficacia y calidad de servicios antes nunca vista, avanzando hacia sistemas cada vez más perfeccionados y automatizados donde todo está interconectado.

Mantener una empresa fuera de los cánones de calidad, rentabilidad e inmediatez que han introducido las nuevas tecnologías supone partir con una clara desventaja. El internet de las cosas y el big data son dos conceptos asumidos en los procedimientos de fabricación y logística. La transformación digital es un proceso que ya no tiene marcha atrás, y quedarse fuera de juego puede tener unas consecuencias nefastas.

Pero en esta evolución no solo hay que tener en cuenta los avanzados programas informáticos actuales, soluciones ERP y SGA diseñadas para llevar a las empresas hacia la Industria 4.0 y la Logística 4.0 con sus sistemas inteligentes de registro e interpretación de datos, que buscan la perfección en resultados. Para completar ese proceso es necesario contar con dispositivos tecnológicos que conecten software y máquinas, órdenes de trabajo y equipos humanos. Y eso lo sabe SoftDoit.

Innovación y logística

SoftDoit, la primera consultora digital en España de software empresarial, ha puesto en marcha su nueva plataforma para dispositivos logísticos, industriales, de almacén y sector retail: HardDoit.

Con este innovador servicio de consultoría online, la compañía española abre un nuevo mercado dentro de su apuesta por impulsar la transformación digital en las empresas del país y ofrecer un servicio integral a sus usuarios. Además de ayudar a los profesionales a encontrar la solución de gestión ideal de acuerdo a sus necesidades de negocio, completan el círculo ofreciendo una asesoría gratuita para elegir el mejor dispositivo físico que optimice el desarrollo de su trabajo.

> **La digitalización de equipos y el actual desarrollo de la programación, [...] está facilitando una eficacia y calidad de servicios antes nunca vista**

Lectores de códigos de barras, terminales portátiles e impresoras industriales son las tres tecnologías que abarca en su inicio HardDoit, la primera plataforma que existe en nuestro país enfocada a dispositivos digitales.

El big data en la consultoría digital

HardDoit se basa en los mismos valores de rapidez, personalización y eficacia con los que se creó SoftDoit, e igualmente **este servicio de consultoría digital no tiene ningún coste para sus usuarios.** Tecnologías inalámbricas o simplemente manos libres, OCR de reconocimiento óptico de caracteres, digimart, RDIF, diferentes tipos de conexión y conectividad, para usar en tienda, almacén, oficina, planta de producción o dirigida al personal de campo... HardDoit tiene en cuenta las distintas opciones que puede necesitar una empresa a la hora de implantar

una tecnología que mejore sus procesos y se adapte a sus instalaciones.

A través de su intuitiva plataforma online, el usuario puede ir eligiendo sus preferencias o necesidades logísticas, y el sistema le va guiando en función de sus respuestas. Pero detrás de esta sencillez hay todo un avanzado proceso tecnológico con innovadoras técnicas de big data y algoritmos predictivos que garantizan la efectividad de cada consultoría.

Además, el equipo de expertos de SoftDoit participa igualmente en esta nueva apuesta, y acompaña a las empresas durante todo el proceso de selección de terminales logísticos e industriales.

OnDoit, un nuevo sello B2B

SoftDoit es la primera consultora digital en España de software empresarial. Se creó en 2012 entre Barcelona y Cantabria de la mano de los emprendedores Lluís Soler Gomis y Eduardo Salado Morales, que fundaron un modelo de negocio inexistente hasta ese momento en el país.

Su objetivo es ayudar a las empresas a encontrar su programa de gestión ideal, poniéndolas en contacto con aquellos fabricantes y distribuidores de soluciones informáticas que se adaptan a la perfección a sus necesidades.

Actualmente, es todo un referente dentro del ámbito empresarial y tecnológico. Más de 130.000 compañías han probado con éxito su plataforma online, en la que están presentes más de 700 proveedores de software.

Además, ya han expandido sus servicios al mercado de Italia, Francia, Reino Unido, Alemania, Polonia y México.

Dentro de su filosofía de constante evolución, Soler Gomis y Salado Morales han creado también OnDoit, un nuevo sello empresarial que pretende revolucionar el concepto de consultoría digital en negocios B2B y abarcar diferentes ámbitos empresariales.

Con el lanzamiento de HardDoit, han dado este primer paso de diversificación y continúan con su apuesta por la digitalización de las empresas españolas.

icp
LOGÍSTICA

SEGUIMOS
ACERCANDO
ilusiones

#QuedateEnCasa
#YaVamosNosotros

www.icp.es

El COVID-19 acelera un cambio en las formas de trabajar,

con un salto en el tiempo de entre 5 y 10 años

El puesto de trabajo tal y como lo conocemos ya se está transformando para encajar en una nueva dimensión. En estos tiempos de cambio, se hace más evidente que nunca que la innovación tecnológica y la flexibilidad desempeñarán un papel fundamental a la hora de definir la nueva hoja de ruta del mundo empresarial.

Miguel Álvarez

Director de Recursos Humanos
DB Schenker en Iberia

La crisis sanitaria ocasionada por la pandemia de la COVID-19 ha motivado una modificación de los modelos de negocio y los sistemas de protección de las compañías, que se han visto obligadas a rediseñar y reinventar sus planes en cuestión de pocas semanas debido al estallido de la pandemia en todo el mundo.

A pesar de que la adaptación y la evolución del trabajo presencial lleva décadas en constante evolución, nuestro país todavía no estaba preparado para asumir esa "nueva normalidad" de forma inmediata. Sin embargo, en este contexto de cambios, ha resultado muy destacable la rápida adaptación de las empresas a una nueva forma de trabajo, que ha logrado desplegarse gracias a la implementación de nuevas tecnologías y a la posibilidad de la asistencia en remoto. Estas transformaciones están permitiendo que muchas compañías puedan incluso plantearse el prescindir de sus centros o instalaciones sin impacto en su productividad, aunque, si hablamos de un sector como el de la logística y transporte, en el que opera DB Schenker, esta alternativa nunca será viable.

Asimismo, y en medio de la adaptación a un sistema híbrido que combina el teletrabajo con la presencia en los centros de trabajo, las compañías se han visto obligadas a reforzar las medidas de protección de sus empleados, bajo la premisa de proteger tanto su salud como la de su entorno, que podría verse afectada por su actividad laboral. Para nosotros es absolutamente prioritario garantizar la salud y seguridad de nuestros empleados y sus familiares. Lo saben las más de 72.000 personas en los 140 países en los que operamos y por ello nos hemos adherido desde el minuto 0 a las directrices y recomendaciones de instituciones autorizadas y de peso como la Organización Mundial de la Salud (OMS). Y al mismo tiempo y con la misma premisa en lo que se refiere a nuestros clientes.

DB Schenker se ha mantenido al 100% de su capacidad desde el inicio de la pandemia. Aunque algunos segmentos, como el de ferias y eventos, se congelaron durante un tiempo, otros, como el transporte de determinadas mercancías, tuvieron que duplicar esfuerzos. El precedente de este exitoso resultado se traduce en haber optado por la anticipación desde el comienzo de la crisis puesto que, al ser una compañía global, poseíamos referencias de cómo se estaba desarrollando la pandemia en otros países, como Italia. Por ello, decimos tomar las medidas pertinentes antes de que fuera demasiado tarde y el contexto nos obligara a paralizar

"En este contexto de cambios, ha resultado muy destacable la rápida adaptación de las empresas a una nueva forma de trabajo, gracias a la implementación de nuevas tecnologías y a la posibilidad de la asistencia en remoto"

Miguel Álvarez

parte o incluso la totalidad de nuestras operaciones. Dos días antes de que se decretara el estado de alarma en España, por ejemplo, decidimos implementar el teletrabajo en el 60% de nuestra plantilla, prestando especial atención y soluciones a los empleados que no podían desarrollar su labor desde casa y proporcionándoles los equipos de protección necesarios para evitar riesgos que comprometiesen su estado de salud.

Además, trabajamos durante semanas en la recuperación de la normalidad con protección de nuestra plantilla, desarrollando un programa de acciones de regreso a espacios cerrados, como los edificios de oficinas o los almacenes. Nuestra decisión fue la de implementar medidas tanto a nivel individual como de forma colectiva, trasversales, tanto en el puesto de trabajo físico de cada empleado, como en la interacción en zonas comunes como salas de reunión o comedores. Todo ello siguiendo las recomendaciones de los organismos oficiales: respetar el distanciamiento social, favorecer el lavado de manos recurrente o el uso de equipos de protección como guantes y mascarillas, entre otras medidas.

En el momento actual, para garantizar la protección, tanto en el caso de DB Schenker como en el de muchas otras empresas, es esencial

compatibilizar las actividades que se pueden realizar en remoto con las que no lo permiten, como pueden ser las llevadas a cabo por nuestros operarios de almacén o nuestros transportistas en carretera. Creemos que este es un modelo que se extenderá ampliamente, como ya han anticipado muchos directivos, ya que supone una garantía de bienestar y buena salud del trabajador, y colabora para que la operativa de las empresas funcione a la perfección. Que las personas se sientan seguras y satisfechas en su entorno laboral es fundamental.

Considero que la combinación razonable de trabajo presencial y en remoto se va a instalar progresivamente y para permanecer, no solo por razones de emergencia sanitaria. Y servirán de ejemplo los casos de éxito de experiencias positivas al respecto, como lo está siendo la nuestra. Todo ello de la mano de las últimas tecnologías que, sin duda, facilitarán estos nuevos procesos. Las personas y la tecnología han comenzado a relacionarse de forma extraordinaria, en un clima de aceleración absoluto que, si tratamos de ver el vaso medio lleno, nos ha permitido anticiparnos a un futuro que estaba más próximo de lo que creíamos y optimizar nuestras metas. Es totalmente cierto que estamos viviendo una situación que obliga a todos y cada uno de los actores sociales y económicos a adaptarse a nuevas formas de vivir, entender lo que sucede y, por supuesto, a nuevas formas de trabajar. Esta situación ha supuesto que se produzcan, en solo tres meses, cambios que posiblemente no se darían hasta dentro de 5 o incluso 10 años. Una transformación en tiempo récord.

De cara al futuro, es probable que las nuevas formas de trabajo supongan un reto mayor para aquellas empresas o sectores que se encuentren menos involucrados con la innovación o escasamente familiarizados con las nuevas tecnologías. Asimismo, creemos que otro pilar elemental será la sostenibilidad y el respeto por el medioambiente, factores esenciales, y ambos a la vez.

Son tiempos de incertidumbre, sin duda, pero también son tiempos para oportunidades, flexibilidad y adaptación. Para las personas y las empresas, permitiendo estar a la vanguardia en los cambios y superar cualquier adversidad.

> **“La combinación razonable de trabajo presencial y en remoto se va a instalar progresivamente y para permanecer, no solo por razones de emergencia sanitaria. Y servirán de ejemplo los casos de éxito de experiencias positivas al respecto**

Y como siempre, la trascendencia del factor humano. Incluso en coyunturas poco favorables es evidente el compromiso de las personas en la mejora de la sociedad y en la generación de riqueza. Aunque la tecnología nos haya facilitado enormemente estos intensos meses de trabajo, lo esencial ha sido, es y será, el esfuerzo y compromiso de las personas que han acudido cada día a su puesto, presencialmente o en remoto. Todo es posible con las personas, donde quiera que estén.

Tristán **Elósegui**

Consultor de marketing online, conferenciante y mentor

El contexto actual ha cambiado y es el momento de revisar y adaptar la estrategia de las compañías a esta nueva situación. Tristán Elósegui, consultor de marketing online, conferenciante y mentor, comparte los retos del marketing a medio plazo, cómo va a evolucionar este sector en los próximos años, así como las conclusiones que el marketing puede extraer de la situación generada por el COVID-19.

Recientemente ha publicado, junto a José Gómez-Zorrilla, Marketing de Crisis, nuevas oportunidades después del COVID-19, un libro que busca ayudar a las empresas a hacer más fácil este camino de salida de la crisis. ¿Qué puede aportar o cómo puede ayudar el marketing a una compañía en un contexto de crisis como el actual?

Es el momento de conectar, es el momento de que las empresas se hagan más humanas y se acerquen a sus clientes. Y lo hagan, no con el objetivo de exprimirles para tratar de salvar la crisis de la forma que sea, sino con la intención de ofrecerles su ayuda desinteresada.

Todas las empresas han sufrido mucho durante estos meses y necesitan recuperar la confianza, necesitan volver a sentirse seguras para hacer un buen trabajo. Y esto solo se consigue si nos apoyamos unos a otros. En el entorno profesional eso significa ir más allá de las ventas y ver a las empresas como lo que son, un conjunto de personas, y no como un objetivo comercial.

Si algo nos está enseñando esta crisis es que este juego va de personas. Si nos apoyamos entre nosotros saldremos, si volvemos a la visión puramente comercial nos va a costar salir de la crisis.

El marketing es una puerta abierta hacia el mercado. Es lo que conecta a la empresa con la realidad. Nos aporta el conocimiento del cliente, nos aporta las herramientas y los canales de comunicación necesarios para hacer llegar este mensaje a todos los clientes.

> **“Contar con un propósito de marca fuerte no es un valor diferencial, es la clave para conseguirlo**

Una vez hemos sentado estas bases, podemos plantearnos estrategias de marketing más estándar. En este contexto, el marketing, y especialmente el digital, pueden aportar capacidad de segmentación y personalización, optimización de costes, escala y algo fundamental para salir de la crisis: nuevas oportunidades.

Nuevas oportunidades en forma de nuevos segmentos de clientes en el mercado actual y de internacionalización. En definitiva, el marketing digital es un gran apoyo para la salida de la crisis.

¿El COVID-19 ha supuesto un punto de inflexión en la transformación digital de las empresas?

El COVID-19 ha supuesto un baño de realidad para las empresas con respecto a sus procesos de transformación digital. Ha sido la prueba de fuego para comprobar en qué punto se encontraba este proceso. De un día para otro solo había una opción: internet.

Las empresas que estaban preparadas han podido continuar con su actividad, pero las que no lo estaban se han quedado paralizadas. Y esto ha supuesto multiplicar sus problemas.

Internet ya no es una opción, Internet no es algo del futuro (lleva siendo el presente desde hace muchos años), es una herramienta de comunicación básica. Para unas empresas tendrá más importancia que para otras, pero todas necesitan tener una estrategia digital para sobrevivir.

¿Qué conclusiones puede extraer el marketing de esta situación?

Es el momento de volver a las raíces del marketing, es el momento de revisar los pilares de nuestra estrategia y reorientarlos para adaptarlos a esta nueva situación. El contexto ha cambiado enormemente, por lo que no deberíamos seguir con las mismas estrategias. Simplemente, porque no funcionarían.

Además de cambiar el mensaje, como he señalado en anteriores preguntas, debemos aprender a usar los canales digitales para acompañar a nuestra audiencia en el proceso de acercamiento a la marca. Esto implica definir estrategias diferenciadas para cada fase del proceso de compra, y no solo para la fase final como venimos haciendo hasta ahora.

Contar con un propósito de marca fuerte, ¿es un valor diferencial para salir reforzados de esta crisis?

No es un valor diferencial, es la clave para conseguirlo. Esa conexión de la que hablaba al principio, se consigue cuando el propósito de la marca coincide con el de nuestra audiencia. Es la forma de conectar con ellos.
Es importante diferenciar el propósito de marca de las acciones de RSC de las empresas. Una cosa es aportar a la sociedad de forma global con acciones positivas (donaciones, reforestación de bosques, etc.) y otra es hacer visible y accionable la razón aspiracional por la que se creó la empresa, el objetivo más allá de las ventas.

Cuando somos capaces de definir el propósito y de transmitirlo, no solo estamos creando una referencia que nuestros empleados pueden seguir y sentirse identificados, sino que estamos creando una conexión emocional con nuestros clientes. Esta conexión es la que marca la diferencia entre las grandes empresas (no solo en tamaño y facturación, sino en espíritu) y el resto. Es la que hace que nuestros clientes nos elijan antes que

a la competencia, y que termina redundando en nuestro beneficio. Es lo que cierra el círculo entre empresa y cliente.

¿Cuáles son los errores más habituales que cometen las pymes a la hora de diseñar su estrategia de marketing digital?

El principal error es que la gran mayoría no tienen estrategia de marketing. Confunden un plan táctico hecho con mayor o menor sentido común, con una estrategia. Realizar acciones de marketing aisladas, optimizar la web o el SEO, son cosas positivas, pero sin una estrategia que les de sentido y genere sinergias no dejan de ser pequeños destellos que nunca van a alcanzar el potencial que deberían.

Una verdadera estrategia de marketing empieza por definir la aportación de valor del marketing al modelo de negocio (apoyándose siempre en el propósito de marca). La aportación más evidente son las ventas, pero el marketing va mucho más allá. Parece que nos hemos olvidado, que además de la P de promoción, están las de producto, precio y distribución (*place*).

Partiendo de esta aportación debemos analizar la situación del mercado, definir obsesivamente bien y en detalle a quien nos dirigimos, definir nuestros objetivos y posicionamiento, y a partir de ahí bajar al plan de marketing, la implementación, y por último la medición que lo engloba todo. Esto es una estrategia, lo que suelen hacer muchas empresas no pasa de acciones aisladas..

¿Cuál es la clave para la correcta integración del análisis de datos con el plan de marketing?

El principio básico es establecer una relación directa entre los objetivos y las métricas que mejor los describen. Pero detrás de esta frase se esconden muchos detalles.

Lo primero que debemos tener claro es que nuestro objetivo con el análisis de datos en marketing es hacer un seguimiento de nuestra audiencia a lo largo de todo el proceso de decisión de compra (desde que inician la recogida de información para seleccionar los productos candidatos a la compra, hasta que lo compran y finalmente se fidelizan o no, gracias a la experiencia de uso), y tomar las mejores decisiones para optimizar los resultados.

Para conseguir esto, tenemos que establecer micro objetivos para cada una de las etapas previas y posteriores a la compra y un macro objetivo final (compra). Y a continuación definir cuáles son las métricas que mejor describen este camino y nos dan la información suficiente para evaluar la intención de compra.

Por último, debemos definir las métricas de contexto de cada uno de los canales digitales para medir el volumen y calidad del tráfico que nos aportan. Calidad entendida como propensión a la conversión a los objetivos que hemos establecido para cada etapa.

La combinación de estos factores en un cuadro de mando nos aporta la visión global de la actividad de marketing de la empresa, y la información necesaria para tomar decisiones.

¿Cuáles considera que son los retos del marketing a medio plazo y cómo prevé que evolucionará este sector en los próximos años?

A corto y medio plazo, creo que el reto principal del marketing es redefinir su aportación de valor dentro de las empresas y aprender a apoyarse en sus diferentes pilares en función de las necesidades de la empresa.

Con la crisis causada por el COVID-19 hemos visto un ejemplo claro. Ante la suspensión de actividad de muchas empresas, los departamentos de marketing se han quedado paralizados. El planteamiento es: "si no podemos vender, no hacemos marketing." Y como he comentado en preguntas anteriores, esta es una visión auto limitante del marketing y del valor que puede aportar a la empresa. Si no podemos vender, dejaremos de hacer campañas de venta online, pero podemos y debemos usar el marketing para conectar con nuestra audiencia, generar confianza en nuestros empleados, desarrollar nuevos productos adaptados al nuevo contexto, etc.

El marketing nos puede ayudar a algo tan vigente como tener la capacidad de adaptación necesaria para sobrellevar mejor las crisis.
Me gustaría pensar que esta crisis nos va a ayudar a volver a las raíces del marketing y a darle la importancia real a cada cosa. Me gustaría que pasásemos de valorar las acciones puntuales y los "trucos" para vender como su mayor aportación, y viésemos claro que la estrategia, el propósito de marca y la propuesta de valor son las que hacen que el marketing aporte el máximo a la empresa.

En los próximos años creo que el marketing va a dar un nuevo vuelco al mercado y a la forma que tenemos de hacer las cosas. La maduración de los procesos de transformación digital y el cambio cultural van a hacer que las innovaciones que actualmente son experimentos se conviertan en herramientas del día a día.

Debido a que internet lleva en el ámbito profesional más de 20 años, pensamos que está todo hecho. Y la realidad es que no hemos hecho más que empezar. Los avances que hemos conseguido hasta ahora (que son muchos), se han logrado con aquellos sectores y productos con mayor facilidad de adaptación a digital, pero todavía queda muchísimo camino por recorrer. Nos esperan grandes sorpresas y oportunidades para todos los sectores.

Si quieres que tu empresa brille con luz propia necesitas un ERP que le aporte valor

Lo de siempre:
Puedes continuar con tu solución de siempre, pero perderás posibilidades de mejora

Lo original:
Esta solución promete, es bonita y es diferente pero no aporta nada a tus procesos. Es simplemente original.

Diferencia con valor añadido:
Lo que necesitabas, una solución diferente que te aporta eficacia y eficiencia

Descubre la diferencia con valor añadido

datisa
DIFERENCIA CON VALOR AÑADIDO
40 años
1979 | 2019

www.datisa.es 917 159 268

La publicidad en tiempos de pandemia

15 campañas y cuatro enfoques

Un estudio para analizar el impacto de las principales campañas publicitarias durante el confinamiento detecta cuatro tipos de enfoques: *capitalize, adaptive, go-ahead y remove*.

"Durante el confinamiento las marcas han tenido que poner en una balanza si continuar con sus campañas, cambiarlas o adaptarlas, o pararlas"

Nuestras vidas han cambiado a causa del COVID-19 y con ello la manera de percibir y reaccionar a la publicidad. Es por ello que durante el confinamiento las marcas han tenido que elegir el enfoque con el que comunicar sus mensajes. Cabe destacar, que la inversión publicitaria entre enero y mayo ha bajado un tercio en España.

Carat y Toluna han realizado un estudio en junio de 2020 con una muestra de 2.400 entrevistas, donde se revelan datos sobre el enfoque y el impacto que han tenido 15 campañas publicitarias* y los resultados en relación con los espectadores de las mismas.

Durante el confinamiento las marcas han tenido que poner en una balanza si continuar con sus campañas, cambiarlas o adaptarlas, o pararlas. En el estudio se establecen estos cuatro enfoques:

- *Capitalize*, campañas que se centran en recordar los valores históricos de la marca por ser pertinentes con la situación excepcional que se está viviendo.
- *Adaptive*, campañas que adaptan los mensajes y piezas a la coyuntura de la crisis actual.
- *Go ahead*, se mantiene la comunicación que venía haciendo la marca.
- *Remove*, compañías que han eliminado las comunicaciones desde que se inició el estado de alarma y a causa de la nueva situación.

Reconocimiento del esfuerzo de adaptación al contexto

Las campañas englobadas en *Capitalize y Adaptive* tienen mayor reconocimiento del esfuerzo que han realizado para adaptarse al contexto vivido, siendo en particular las campañas **Adaptive las más reconocidas con un 80% y Capitalize con un 78%**. Tanto las marcas con valores de marca consolidados como las que han adaptado sus mensajes, han llegado más a los consumidores. Las tres marcas que tienen mayor reconocimiento dentro de estas dos categorías son Samsung con 92%, Movistar 89% y Bankinter 89%.

> **La publicidad ha sido una compañera que ha ayudado a la ciudadanía a sobrellevar esta situación de confinamiento y temor**

Valoración e impacto positivo de todas las opciones de comunicación

A pesar de la bajada en la inversión publicitaria, hay que destacar que todas las campañas analizadas han obtenido una valoración muy positiva. Aspecto que está ligado a la cercanía de los mensajes al encontrarse todos los consumidores en una situación común. Destacan de nuevo Samsung, Movistar y Bankinter por ser las campañas que han obtenido una valoración más positiva.

Esta aceptación por parte de los consumidores a las diferentes piezas ha

provocado un impacto positivo en las marcas. Dicho impacto se traduce en una mejora de la imagen de marca, liderando Bankinter este ranking con un 70%.

Impacto positivo en el call to action (CTA)

La mejora en la opinión sobre las marcas tiene como consecuencia un impacto en el llamado CTA, que supone una predisposición positiva hacia considerar comprar/contratar estas marcas, lo cual, a corto plazo, se podrá convertir en ventas de los productos o servicios.

Los dos enfoques que logran unos indicadores más positivos en este aspecto son *Capitalize y Adaptive* y las campañas que han generado mayor interés han sido Bankinter con un 74%, Samsung con un 72% y Ecoembes con un 69%.

Como conclusión, se puede terminar diciendo que la publicidad ha sido una compañera que ha ayudado a la ciudadanía a sobrellevar esta situación de confinamiento y temor, y que en especial aquellas marcas que han optado transmitir cercanía y apoyo, bien con sus pilares de marca, o bien adaptándose a este contexto, han salido fortalecidas, resultado que queda claramente reflejado, por ejemplo, en la campaña de Bankinter.

Nota metodológica

El estudio se ha realizado bajo la metodología LAB Test, mostrando una pieza a cada entrevistado, con una base de 800 entrevistas por cada tipo de comunicación, lo que hace un total de 2.400 entrevistas a personas de toda España mayores de 18 años.

*Campañas publicitarias analizadas: Ikea, BMW, Royal Bliss, Movistar, Samsung, Bankinter, Iberdrola, Netlix, Gallina Blanca, El Corte Inglés, Iphone, Dodot, Ecoembes, Vodafone y Land Rover.

Toluna

La crisis del COVID-19 **refuerza la relación entre las marcas y los consumidores**

La crisis mundial provocada por el coronavirus ha cambiado los hábitos de consumo y sociales de la población. Con el objetivo de analizar el impacto de la pandemia en la industria, los negocios y, más concretamente, en el sector del marketing digital, y conocer cómo ha afectado al comportamiento de los consumidores, Cool Tabs, en colaboración con EUDE Business School, han llevado a cabo el Estudio "Marketing Digital en tiempos de COVID-19".

El informe presentado recoge las respuestas de 678 participantes a una encuesta de 25 preguntas, sobre hábitos de consumo y relación con las marcas, realizada a profesionales del área del marketing y la comunicación, durante las dos últimas semanas de mayo.

Los datos del estudio concluyen que la **digitalización de los procesos empresariales y de las herramientas de trabajo** ha sido y seguirá siendo clave durante la crisis provocada por el COVID-19. El sector del Marketing Digital se ha fortalecido durante la crisis en ámbitos como el ecommerce, las redes sociales y el marketing de contenidos.

Se refuerza la comunicación entre marca y consumidor

Durante la crisis del coronavirus la relación marca-consumidor se ha visto reforzada. **El 89% de los profesionales cree que las marcas han aumentado y fomentado la comunicación** con los consumidores. No obstante, el 47 % de los encuestados considera que las empresas deberían ser más flexibles y comprensivas con los clientes.

Como **canal de comunicación** para que las marcas se pongan en contacto con los consumidores e interactúen con ellos, la mayoría prefiere que se les contacte vía **redes sociales**, (59% de respuestas), frente a otros canales como el email, los SMS u otras aplicaciones.

Además, para un 35,56% la mejor manera de que una marca mejore su experiencia será virtualizando sus productos/servicios.

El ecommerce, el campo del marketing digital más favorecido

El confinamiento por el COVID-19, sumado a la adopción del teletrabajo como fórmula para mantener la actividad laboral, ha propiciado el **desarrollo de nuevas tecnologías, la aplicación de inteligencia artificial y Big Data**, así como una obligada transformación digital de numerosas empresas y negocios.

Dentro de las disciplinas relacionadas con el Marketing Digital, el 37% de los encuestados opina que las **redes sociales** son las que mayor crecimiento van a tener durante la "nueva normalidad", seguidas del Marketing de Contenidos, con un 26% de respuestas.

> **Como canal de comunicación para que las marcas se pongan en contacto con los consumidores e interactúen con ellos, la mayoría prefiere que se les contacte vía redes sociales**

La declaración del estado de alarma y la obligatoriedad de permanecer en el hogar también han situado al **eCommerce como el campo del marketing digital más favorecido** (46,93%).

En cuanto a la tecnología que alcanzará mayor importancia tras el confinamiento, la **Realidad Virtual** con un 37 % de respuestas, seguida de las Inteligencia Artificial con un 31% son las tecnologías elegidas por los encuestados.

La digitalización, la clave para la supervivencia de empresas y negocios

El COVID19 también ha provocado

cambios significativos en la manera en la que los consumidores se relacionan con las marcas. Las empresas han tenido que adaptar sus mensajes, sus campañas publicitarias y el modo de atender a sus clientes y vender sus productos. Pese al complicado escenario y a la desaparición publicitaria de algunas marcas, sin duda, otras **han ayudado a concienciar a la población y a hacer más llevadero el período de confinamiento**.

En este sentido, el 77,4 % de los encuestados opina que las marcas han ayudado con sus mensajes a sobrellevar la situación y reforzar las medidas sanitarias y de seguridad. Asimismo, el 53% cree que las marcas deben **comunicar de manera comprensiva y empática** durante esta crisis.

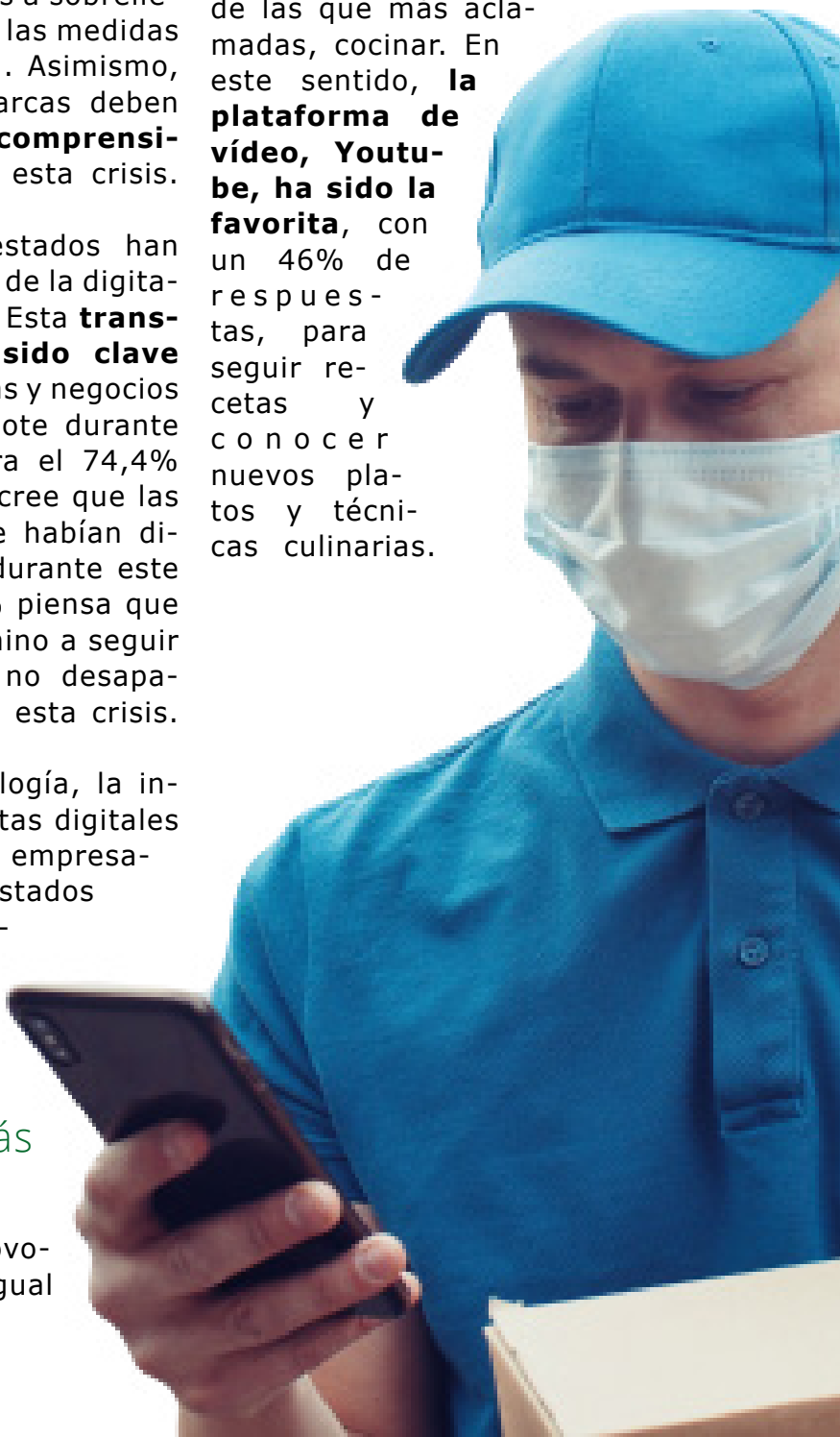
Los profesionales encuestados han remarcado la importancia de la digitalización de las empresas. Esta **transformación digital ha sido clave** para que muchas empresas y negocios se hayan mantenido a flote durante la crisis. Así lo considera el 74,4% de los encuestados, que cree que las empresas que aún no se habían digitalizado lo han hecho durante este período. Además, el 93% piensa que la digitalización es el camino a seguir para que las empresas no desaparezcan y puedan superar esta crisis.

Aunque no solo la tecnología, la innovación y las herramientas digitales han salvado al mundo empresarial. El 99% de los encuestados manifiesta que la digitalización ha hecho que el período de confinamiento y la crisis sean más fáciles y llevaderos.

Consumidores más digitalizados

El confinamiento ha provocado un aumento sin igual en el consumo de herramientas y aplicaciones de videoconferencias y reuniones. Tanto es así, que el **94% de los encuestados afirma haber utilizado alguna** de las aplicaciones de videollamada disponibles como Zoom, Meet, Skype o Teams.

Los consumidores han tenido más tiempo libre y han optado por distintas actividades para no caer en el aburrimiento y la monotonía. Entre estas actividades se encuentran practicar deporte, leer, ver series y películas, y sin duda, una de las que más aclamadas, cocinar. En este sentido, **la plataforma de vídeo, Youtube, ha sido la favorita**, con un 46% de respuestas, para seguir recetas y conocer nuevos platos y técnicas culinarias.



Conclusiones del estudio

Las principales conclusiones extraídas de este estudio son:

• La **digitalización** de los procesos empresariales y de las herramientas de trabajo ha sido y seguirá siendo **clave** durante esta crisis provocada por el COVID-19.

• El sector del Marketing Digital ha sido uno de los fortalecidos durante la crisis en ámbitos como el eCommerce, las redes sociales y el marketing de contenidos. Pese a la reducción, a principios de la crisis, de la inversión publicitaria, poco a poco se recobra la confianza en el mercado y las **estrategias digitales** son más necesarias que nunca.

• Las **aplicaciones digitales de videollamada** y reuniones han facilitado las comunicaciones entre empresas, empleados y clientes, asimismo han sido una de las vías de conexión más importantes entre la población, no solo en el ámbito laboral, sino también en el personal.

• La comunicación ha cambiado, el modo de acceder a los productos y servicios y, sobre todo, las expectativas de los clientes hacia las acciones de la marca y la experiencia que deben recibir. Los **consumidores son más exigentes y reclaman estrategias en las que el centro sean ellos** y se prioricen sus necesidades y deseos.

• Aquellas **marcas que han sabido adaptarse** más rápidamente, han ofrecido servicios extra, más personalizados y han flexibilizado sus medidas son mejor percibidos por los clientes, lo que **aumentará su confianza** y por ende, **su imagen y reputación** de marca.

Descarga el informe completo: Estudio 'Marketing Digital en tiempos de COVID-19'.

cool tabs
#data_collection_that_works

Automóvil: el futuro puede ser diferente

Anwar Zibaoui

Coordinador General

Ascame

La industria del automóvil vive tiempos de incertidumbre agravados por la rápida expansión del COVID-19. El mercado automovilístico internacional ya estaba saturado, las grandes empresas presionadas por los aranceles, las tensiones comerciales ya estaban comenzando a diversificar sus cadenas de suministro con el fin de reducir riesgos, y ya estaba en marcha la búsqueda de alternativas. Sin embargo, este es un proceso largo que lleva tiempo.

Los fabricantes quedaron seriamente afectados por la repentina caída de la demanda, el confinamiento de los clientes, el cierre de distribuidores, la obligación de reducir la fuerza laboral para proteger a los trabajadores y las dificultades en las cadenas de suministro globales. Y la gran incógnita es el comportamiento que presentará la demanda en los mercados objetivo.

Sin duda, es el sector industrial al que más duramente está afectando esta crisis sanitaria y económica. Un factor clave ha sido la rotura de su propio modelo de abastecimiento, ya que el 80% de la cadena de suministro de automóviles del mundo está conectada a China.

No obstante, el sector ha demostrado tener resistencia y potencial. La reactivación de las fábricas industriales es una buena señal y permite reconectar las cadenas de producción globales. El ecosistema automotriz de varios países mediterráneos puede posicionarse para aprovechar las oportunidades que ofrece la planificación continua de este sector y anticipar la recuperación.

En la región mediterránea, los datos previos al COVID-19 mostraban las buenas cifras del sector, especialmente en España, Turquía y Marruecos. España es el segundo país europeo fabricante, después de Alemania, y el primero del Mediterráneo. El 83% de esta producción se exporta. Francia es el segundo fabricante de la región, seguido de Turquía y Marruecos, países que habían registrado un fuerte crecimiento con un 73% de la fabricación regional destinada a la exportación.

El sector tiene un impacto multiplicador a nivel económico y social por la creación de nuevas empresas, por la generación de empleo masivo y por la creación de estabilidad y riqueza, en una región con una alta tasa de paro juvenil que requiere 50 millones de nuevos empleos para el año 2025.

Durante décadas, la industria del automóvil ha ido tejiendo complejas cadenas de suministro a escala global basadas en la máxima eficiencia, en una rigurosa puntualidad y en el suministro de piezas just-in-time. Pero, debido a la pandemia, este procedimiento ha desencadenado un parón total en la producción de vehículos en Europa. Tal vez ha llegado el momento de regionalizar el sector y de apostar por la proximidad y la alianza entre las dos orillas del Mediterráneo, como la próxima frontera de crecimiento.

Los grandes fabricantes han invertido miles de millones en el Mediterráneo y África en los últimos años atraídos por las perspectivas de crecimiento que ya no ofrecen los mercados de automóvil más maduros. Las ventas de autos nuevos en EE. UU., China y Europa están disminuyendo después de una década extraordinaria. El nuevo grupo de fabricación de automóviles, destinado en gran medida

"El ecosistema automotriz de varios países mediterráneos puede posicionarse para aprovechar las oportunidades que ofrece la planificación continua de este sector y anticipar la recuperación"

Anwar Zibaoui

a atender la demanda local y regional, podría convertirse en el modelo para que las empresas reconsideren sus cadenas de suministro globales a medida que aumentan las barreras comerciales en todo el mundo.

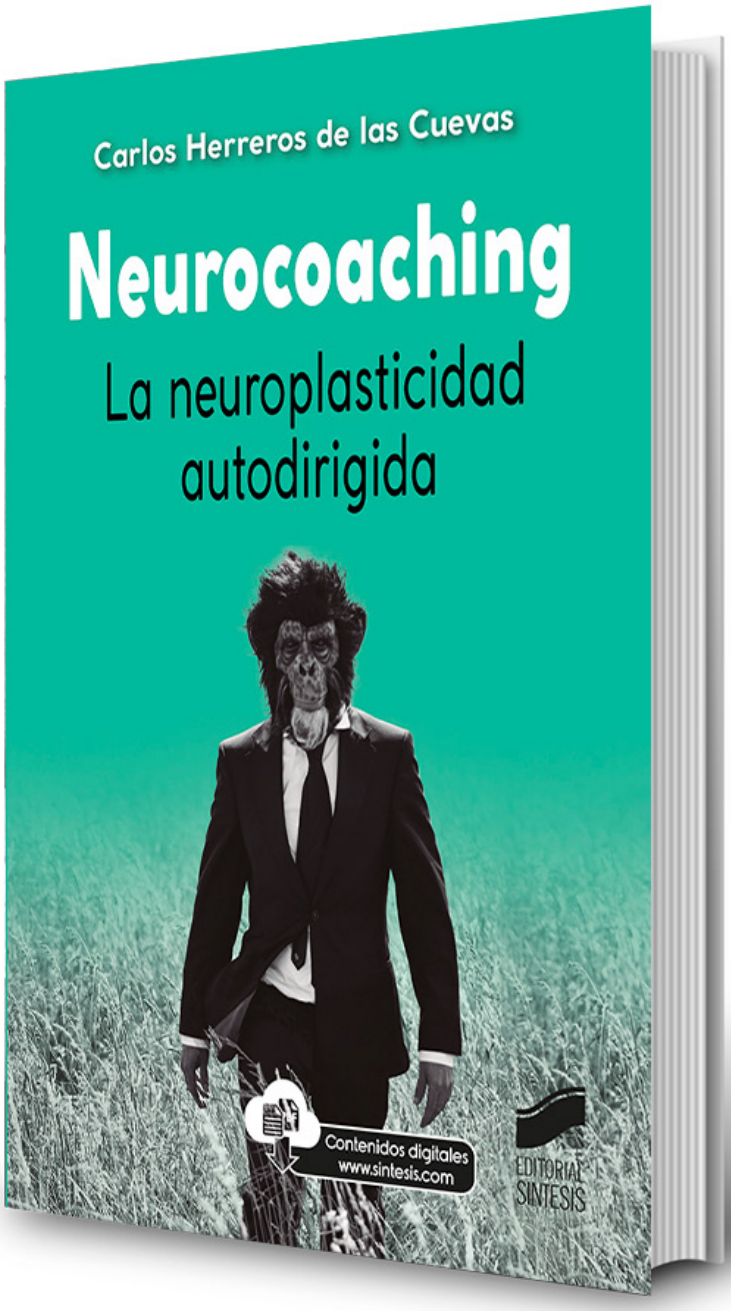
La industria del automóvil tiene sentido en una región mediterránea integrada. Europa tiene 500 millones de habitantes, la zona oriental del Mediterráneo otros 600 millones, y África subsahariana incluye 1.000 millones más. Integrar las tres zonas es la solución obvia. En comparación, la población de todo el continente americano (América del norte, central y sur), es de solamente 1.000 millones. Otras ventajas de la región mediterránea son las energías baratas, la disponibilidad de materias primas, la mano de obra joven que puede ser formada en las habilidades requeridas y un gran mercado potencial de consumidores.

Es frecuente pensar que entre el norte y el sur del Mediterráneo existe competencia, pero esto es un equívoco. En un mundo globalizado hay que competir con otras regiones, especialmente con Asia. Por ello hay que cambiar la visión. Crear un hub mediterráneo para fabricar vehículos tiene enormes posibilidades, convirtiéndose en una plataforma regional que facilitaría la industria, el comercio y la logística a nivel mundial. Todas las experiencias demuestran que la complementariedad norte-sur puede promocionar la región y hacerle jugar

un papel protagonista en el panorama mundial del automóvil. Es cuestión de tiempo reestructurar el sector, implementar mecanismos de apoyo y financiación adecuados, y lanzar el ecosistema mediterráneo empresarial.

La región mediterránea puede transformarse en un centro internacional para la fabricación y el ensamblaje desde el que acceder a África, Asia y Europa, e influir en los mercados mundiales. Es posible colocar la región en la escena mundial, atraer más inversiones e incentivar un sector que puede ampliar su capacidad para fabricar, exportar y crear empleos. Hay que apostar por la eficiencia en las cadenas de suministro, desarrollar el coche eléctrico sostenible, y aprovechar las oportunidades y la experiencia para hacer frente a la competencia. La integración regional es el camino hacia la sostenibilidad y la supervivencia.

> Es frecuente pensar que entre el norte y el sur del Mediterráneo existe competencia, pero esto es un equívoco



Neurocoaching:

la neuroplasticidad autodirigida

Carlos Herreros de las Cuevas

Los adultos nos desarrollamos cuando reflexionamos sobre las experiencias que vivimos, pensamos sobre ellas -es decir, les prestamos atención-, extraemos las conclusiones y seguimos viviendo, experimentando, reflexionando, incorporando el aprendizaje, en un bucle que termina cando dejamos de aprender por caer en comportamientos repetitivos o porque la vida se acaba.

El coaching es un recurso muy eficaz cuando el proceso sigue esa misma pauta: acción-reflexión sobre la acción-aprendizaje con la mediación de la atención, que cada vez es un recurso más escaso. Ya lo previó el Nobel Herbert Simon. Recuerdo haberle escuchado decir que llegaría un momento en el que sería tal la marea de información que produciría una disminución de la atención. Victor Frankl (1991) dice que entre el estímulo y la respuesta siempre hay un espacio que es el de nuestra libertad. Naturalmente, el espacio ha de estar ocupado por la atención. No sin razón, se achaca al coaching su escasa, cuando no ausente, fundamentación científica. Prueba de ello es que, al tiempo de publicarse este libro, el autor ha encontrado al menos dos convocatorias de asociaciones españolas para tratar el coaching y la ciencia.

El proceso de aprendizaje anterior tiene un fundamento neuronal perfectamente descrito por muchos científicos: cada vez que traemos a nuestro presente una experiencia cuya explicación no ha sido resuelta ni hemos prestado atención a nuestra reacción ante ella -que puede estar alojada en recónditas áreas inconscientes del cerebro-, es como si la reviviéramos, y en este proceso, con atención y la ayuda de un coach, podemos añadir a esa experiencia antigua la del momento actual y, así, cuando esa memoria o recuerdo vuelve a su lugar en el tejido cerebral, ya no es la misma, ya que habremos enriquecido la original con la energía y la información del momento presente. Este es el principal fundamento científico del modelo de coaching que presentamos en este libro.

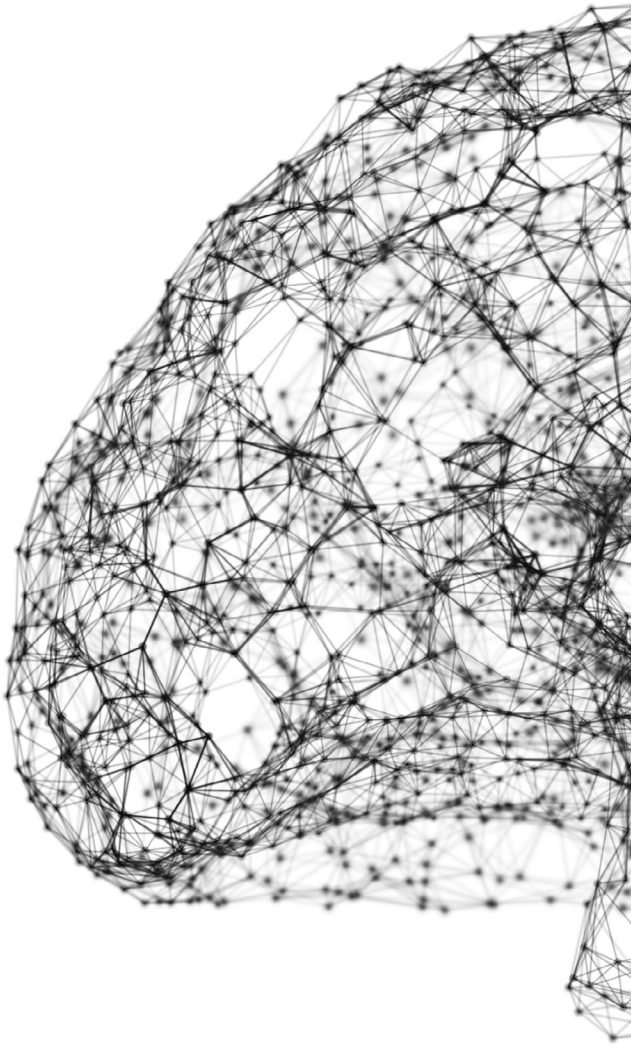
Carlos Herreros de las Cuevas

El coaching, sobre todo el ejecutivo, se utiliza en entornos empresariales y organizativos, y en no pocos de ellos, no tiene un gran reconocimiento precisamente porque quienes desean utilizarlo alegan esa ausencia de fundamentación científica.
En nuestra experiencia, hemos comprobado en multitud de ocasiones, que esos ejecutivos se tranquilizan y están mas dispuestos a abordar un coaching cuando, muy al principio del proceso, los coaches les explicamos los fundamentos científicos de la técnica que vamos a utilizar, y puesto que esos pensamientos recurrentes antiguos, muchas veces inconscientes, se hacen presentes sin pedirnos permiso -algo que los posibles clientes y también los coaches experimentamos con frecuencia-, las dos partes de la relación, coach-coachee, en general estamos en mejor disposición para abordar el proceso que va a modificar los circuitos cerebrales del coachee, pero también del coach.

> La neurociencia es, sin duda, la gran aportación científica al coaching porque el cerebro tiene dos funciones fundamentales: la supervivencia y las relaciones

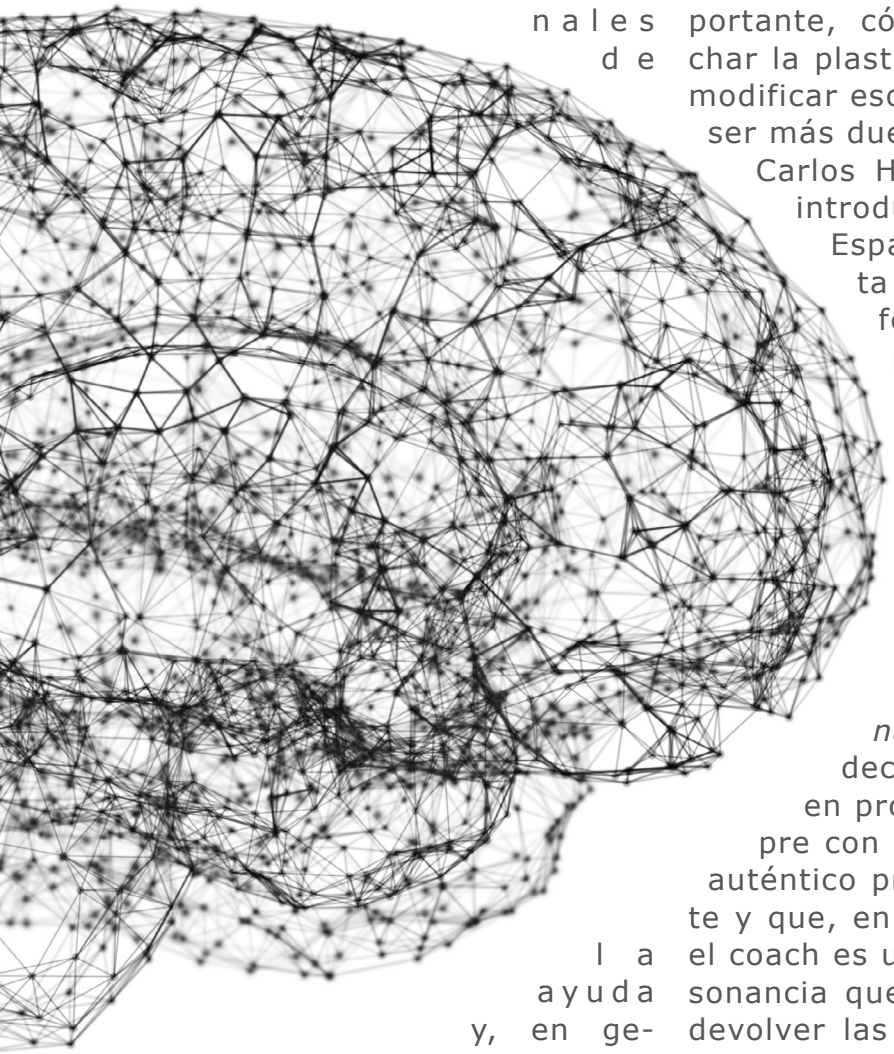
La neurociencia es, sin duda, la gran aportación científica al coaching (también lo es para la psicología) porque el cerebro tiene dos funciones fundamentales: la supervivencia y las relaciones, asuntos que están en la base -aunque no aparezcan en la superficie- de las necesidades directivas básicas. El gran experto Manfred Kets de Vries (2019) afirma que, con su libro *Sex, Money, Happiness and Death*, citado en la bibliografía, pretende que los académicos empresariales recuperen el contacto con las personas a las que deberían intentar ayudar, los coaches entre ellos.

Los coaches no somos neurocientíficos, a estos les interesa el cerebro, a nosotros, la persona, el ser humano. Por eso presentamos lo que nos parece básico sobre el cerebro y su funcionamiento, y recalcamos que debemos explicar a los coachees estos principios desde el comienzo de la relación. Es decir, desde el inicio, el cliente coachee conoce el enfoque, los fundamentos, la ciencia desde la que se le intentará ayudar. Este libro tiene un componente práctico esencial. Más de la mitad de su contenido aborda sesiones de coaching reales, y además, presenta sus bases en 17 cuadros bajo el epígrafe *Fundamentos del neurocoaching.*

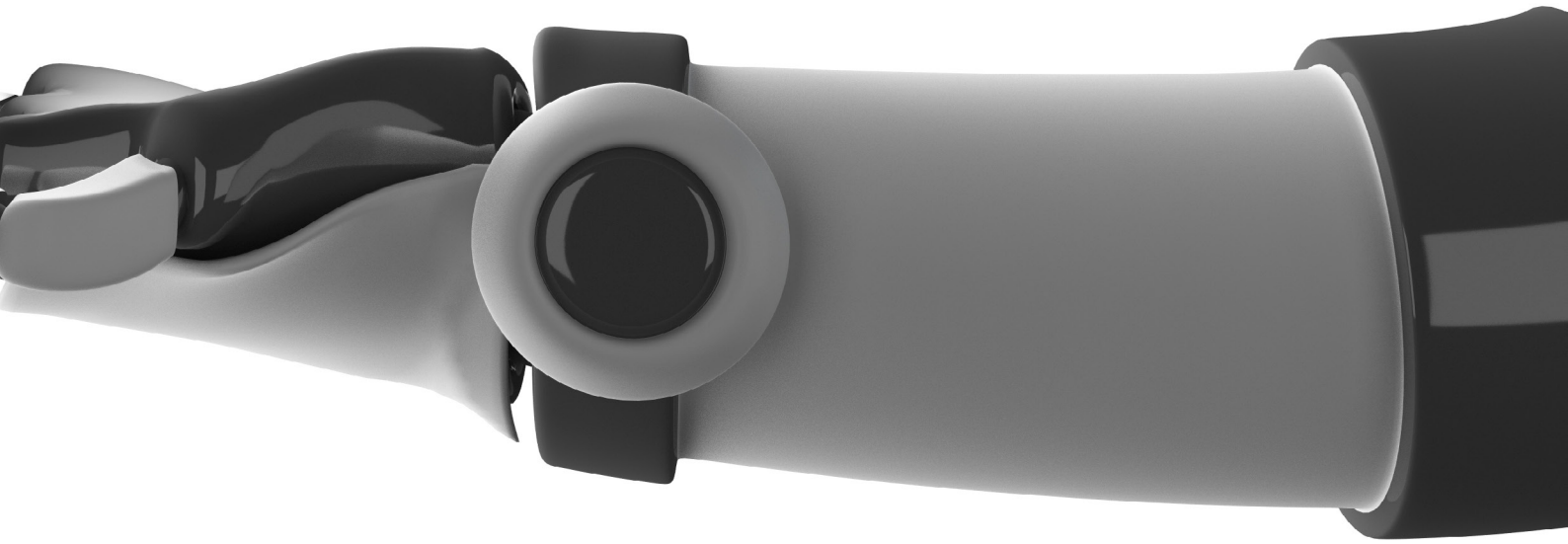


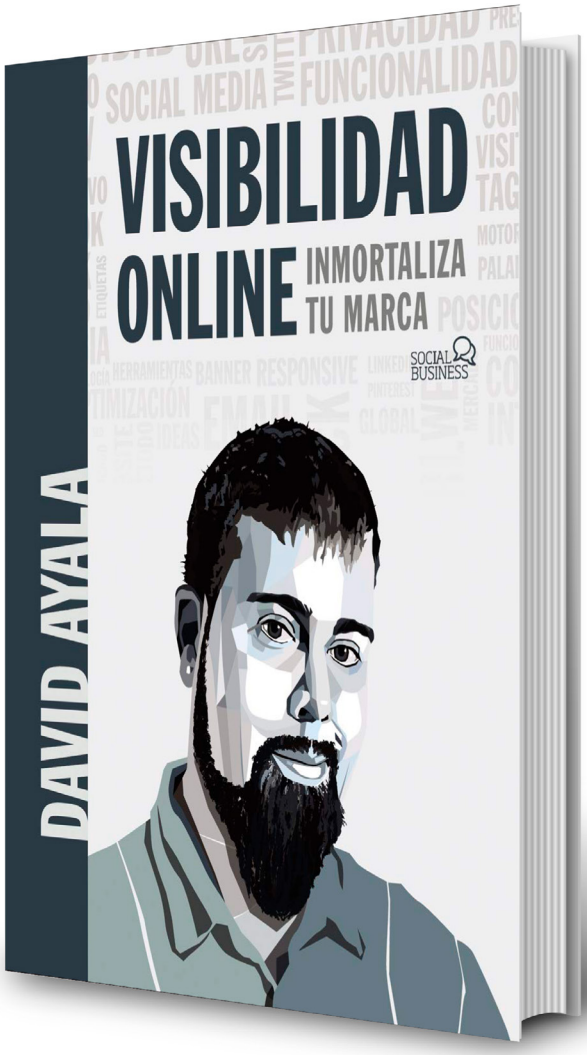
No pretendemos que los coaches profesionales adopten el neurocoaching y abandones sus otras prácticas. Pero sí que lo incorporen a su "caja de herramientas", la cual debe ser lo más completa posible.

También interesará este libro a otras personas no profesionales del coaching, pero interesadas en la gestión empresarial, el *management*, los profesionales de la ayuda y, en general, a todos los interesados en descubrir cómo influye el cerebro en nuestras vidas, cómo se forman los modelos mentales que todos llevamos en la mochila, y, lo que es aún mas importante, cómo utilizar y aprovechar la plasticidad del cerebro para modificar esos modelos mentarles y ser más dueños de nuestras vidas.



Carlos Herreros es uno de los introductores del coaching en España, con más de treinta años de práctica profesional. Fue el primer presidente de AECOP y ahora es su presidente honorario. Entre otras titulaciones académicas, es Master of Science in Management por la London Business School. Es autor de diez libros sobre coaching y *management* y acumula decenios de experiencia en procesos de ayuda, siempre con la convicción de que el auténtico protagonista es el cliente y que, en el mejor de los casos, el coach es una humilde caja de resonancia que se limita a ampliar y devolver las notas musicales de la partitura cuyo autor es el cliente.





Visibilidad Online:

Inmortaliza tu marca

David Ayala

Mi nombre es David Ayala y llevo trabajando en el mundo del marketing online desde el año 2003 y de la experiencia obtenida durante todos estos años ha nacido mi libro, Visibilidad Online: Inmortaliza tu marca, del cual quiero hablarte a continuación.

Tener visibilidad en internet no es una opción, es una necesidad pues no es algo que vayamos a requerir en el futuro, lo necesitamos en la actualidad.

Antes de sufrir esta desafortunada situación provocada por el COVID-19 ya era clara la necesidad, no obstante, tras algunos negocios pasar varios meses con "la persiana bajada", ha quedado más que clara la necesidad de tener esa vía de internet para poder seguir en funcionamiento el negocio ante este tipo de situaciones.

Además, no importa que tengas un negocio local, un negocio nacional, un negocio internacional, un comercio electrónico o seas tu propia marca personal. Hay cabida para todos en internet pues es una realidad que la primera opción a la que el público recurre ante una necesidad es a la consulta en las redes.

De igual manera no importa el objetivo perseguido, vender productos, vender servicios, captar leads, crear marca o cualquier otro objetivo, pues para todos ellos será esencial conseguir esa visibilidad online tan deseada.

Llegados a este punto podemos pensar una cosa: con estar en internet es suficiente, pero realmente esto es un pensamiento muy equivocado. Tener presencia en internet mediante una web o el registro en una red social es igual a tener un local físico en un recóndito callejón de una ciudad donde prácticamente nadie pasa, y por lo tanto no tienes muchas opciones a realizar ventas.
Por ello, aparte de estar en internet es imprescindible trabajar un buen plan de visibilidad online mediante el cual consigamos atraer a nuestro público objetivo.

En este libro te explico cómo puedes hacer desde cero ese plan de visibilidad online, como definir tu público objetivo interesado en ti, como crear tu marca (ya sea personal o corporativa), que KPIs debes tener en cuenta a corto, medio y largo plazo, como solventar de la mejor manera posible las crisis de reputación online y sobre todo cuales son todas las opciones que tienes a la hora de trabajar tu visibilidad en internet.

David Ayala

Uno de los puntos a trabajar es tu propia página web. Esto es algo opcional pues muchas marcas han conseguido una gran visibilidad sin necesidad de página web, sin embargo, sin ella desaprovechamos muchas oportunidades muy interesantes de conseguir visibilidad en internet. Por ejemplo, podemos trabajar el posicionamiento SEO en Google u otros buscadores si nuestro público objetivo los usa. Esto nos permitirá aparecer en primeros puestos por términos con una clara intención de búsqueda acorde a nuestros objetivos, lo cual significará conseguir atraer usuarios interesados en lo que ofrecemos hacia nuestra página web.

De igual manera podemos conseguir menciones en medios y portales muy relevantes que citen nuestra página web y por lo tanto a parte de darnos visibilidad para nuestra marca, nos deriven usuarios que podamos convertir en clientes o en parte de nuestra comunidad. Las redes sociales también deben

entrar en juego en nuestro plan de visibilidad online, pues son una fuente inmensa de visibilidad en internet.

¿Quién no está a día de hoy dentro de una o varias redes sociales?

> No cualquier red social nos sirve para cualquier caso, pues cada red social tiene un público diferente

Eso sí, no cualquier red social nos ve para cualquier caso, pues cada red social tiene un público diferente y por lo tanto nos puede interesar trabajar más unas, otras o hacer una combinación de varias de ellas.

La publicidad de pago es otro de nuestros grandes aliados a la hora de conseguir visibilidad pues son muchas las vías mediante las cuales podemos trabajarla. Por un lado, tenemos la publicidad de pago de buscadores como Google, una publicidad excelente sin lugar a dudas. Por otro están las redes sociales, donde podemos segmentar la publicidad de una manera impresionante para tan solo llegar al público objetivo que nos interesa. Y también tenemos la opción de utilizar otras plataformas de compra de publicidad o incluso la compra de banners publicitarios directos en los portales que más nos pueda interesar.

El email marketing es otro de esos grandes "titanes" que, a pesar de llevar muchos años con nosotros, sigue siendo igual o más efectivo y por lo tanto puede jugar un papel fundamental a la hora de conseguir visibilidad online a la par de fidelizar a los usuarios que ya hemos conseguido en nuestra propia comunidad.

Un punto muy importante también será trabajar el marketing de contenidos y poder crear un calendario editorial de contenidos para nuestra web, redes sociales, newsletters, etcétera. Cada contenido deberá estar totalmente adaptado al medio donde se publique ya que el público esperará recibir un contenido adecuado a dicho canal. Estos contenidos nos ayudarán a conseguir más alcance en nuestra visibilidad y también nos ayudará a nutrir a los que ya pertenecen a nuestra comunidad, de esta manera conseguiremos permanecer en la mente de nuevos y viejos conocidos de nuestra marca.

De igual manera tenemos muchas otras opciones con las que podemos conseguir esa visibilidad como puede ser el marketing con medios visuales como imágenes, audios o vídeos que podremos compartir en múltiples plataformas donde poder conseguir aumentar nuestra visibilidad, el marketing de guerrilla con el cual conseguir aun potenciar más nuestra visibilidad y muchos recursos más que explico en profundidad y de manera práctica en mi libro "Visibilidad Online: Inmortaliza tu marca".

¿Te gustaría conseguir llevar tu marca a lo más alto de internet y que todo el mundo termine conociéndola? ¡Mi libro te está esperando!

smartbox

BUSINESS SOLUTIONS

VENTAJAS EXCLUSIVAS

PARA TU EMPRESA

GAMA EXCLUSIVA
EN FORMATO FÍSICO Y DIGITAL

CONDICIONES ESPECIALES TODO EL AÑO
SIN MÍNIMO DE COMPRA

PERSONALIZACIÓN A MEDIDA

FACTURA Y FACILIDADES DE PAGO

SEGUIMIENTO PERSONALIZADO
POR PARTE DE NUESTRO EQUIPO

Digital Talks dir&ge

Cómo transformar la experiencia de cliente

en un contexto de cambio constante

ORACLE

Doce directivos de compañías líderes en sus sectores comparten cómo afrontan los retos que se están produciendo como consecuencia de los cambios en los hábitos de consumo.

Conocer al cliente e interpretar su comportamiento a través del dato son dos aspectos clave que permiten a las compañías diseñar una experiencia de cliente superior.

La nueva normalidad trae consigo cambios notables en el comportamiento del cliente repercutiendo en sus hábitos de consumo. En este contexto, además del dispositivo y del canal utilizado, la identificación de expectativas y los datos generados en las interacciones con el consumidor son críticos para responder con eficiencia a las nuevas exigencias. En el *Digital Think Tank* impulsado por Oracle *"La experiencia del cliente en un contexto de cambio constante"*, y organizado por Dir&Ge, directivos de destacadas compañías comparten los cambios de tendencia que se están produciendo en los hábitos de consumo y en la experiencia de cliente con independencia del sector y tamaño de compañía.

La importancia del conocimiento del cliente

El contexto actual ha generado un cambio en los canales habituales a través de los cuales obtenemos la información y datos del cliente. "Conocer en tiempo real las preocupaciones de nuestros clientes es fundamental para poder reaccionar en consecuencia. Para ello, las redes sociales han sido un canal de gran ayuda para identificar esas preocupaciones y, a partir de ellas, generar un contenido de valor que recoja las respuestas a las consultas y dudas que el consumidor ha transmitido", apunta **Berta Solé**, Marketing Director de Grupo Catalana Occidente. "En estos momentos, el cliente es impredecible y nos hemos visto en la necesidad de explorar otras fuentes de información que quizá antes no habíamos considerado. Si un determinado canal no está proporcionando los datos que necesitamos acerca de nuestros clientes, debemos tener una capacidad de reacción rápida que nos permita identificar esos nuevos canales en los que nuestro

"El análisis de datos es fundamental. Es imprescindible contar con tecnología que facilite ese conocimiento"

Jesús Espuelas, Oracle

consumidor se está comunicando y recoger esa información tan valiosa para construir experiencias de éxito", añade **Oleksandra Melnyk**, Voice of Customer Lead de Pronovias.

Asimismo, **Livia Miron**, Iberia Sales Development Manager – CX de Oracle, destaca la importancia de contar con una experiencia de cliente unificada "en la que la marca sea capaz de eliminar las barreras internas que puedan existir con

Por otra parte, **Nuno Martins**, Director Marketing y Comunicación de DHL Express España, indica que "estamos viendo un B2B cada vez más digital, por lo que debemos estar pendientes de estos cambios y de cómo evolucionan las transacciones. Por otra parte, además del incremento que se ha producido en las interacciones a través de las redes sociales, también hemos detectado un aumento en la tasa de apertura y de respuesta de las campañas de emailing. Por lo que, una vez que hemos identificado estos aspectos, debemos realizar las acciones oportunas para seguir aportando valor en los canales en los que el cliente pueda estar más presente".

el objetivo que, a partir de la información obtenida por los diferentes departamentos y procedente de distintos touch points, se pueda unificar y construir un perfil digital del cliente que nos ayude a reforzar nuestra comunicación emocional".

Retomar la conversación con el cliente para un eficaz *customer care*

La situación actual está suponiendo un cambio disruptivo en muchos sectores y en el comportamiento del consumidor. Parte de este cambio se mantendrá en la etapa post-COVID para integrarse en las nuevas formas de relación entre cliente y marca. Para el sector tu-

rístico, uno de los más afectados por el estado de alarma, el impacto ha sido radical. "En nuestro sector, el cliente dejó de comprar y empezó a solicitar el reembolso de los servicios adquiridos, lo que generó una situación en la que no se producían ventas, pero sí un gran volumen de trabajo al tener que gestionar todas las cancelaciones que se estaban produciendo. Con el fin del estado de alarma, y a pesar de la incertidumbre existente, la tendencia ha vuelto a cambiar y la actividad del consumidor se ha incrementado notablemente", explica **Mirella Frigenti**, Operations Manager de Lastminute.

Enrique Soriano, Marketing & Online Sales Manager de BRA-MONIX Isogona analiza cómo "algunas compañías han tenido que hacer frente a una precrisis de falta de stock y de aprovisionamiento, principalmente en la primera semana de confinamiento, debido al cambio que se produjo en la tendencia de compra con motivo de los nuevos hábitos y necesidades de los consumidores. Estos factores han generado una aceleración en la evolución digital que muchas compañías ya estaban experimentando".

Dado que el comportamiento del cliente ha cambiado y seguirá evolucionando, es prioritario volver a hablar con él con el objetivo de identificar nuevas necesidades y comportamientos de consumo. "Por ello, es necesario cambiar las acciones que teníamos planificadas, pero debemos hacerlo teniendo en cuenta las opiniones de nuestros clientes y no solo por nuestra propia experiencia en el sector. Debemos retomar la conversación y averiguar cómo el cliente ve el futuro y qué tipo de comunicación quiere que la marca mantenga con él. En definitiva, se trata de saber qué entiende nuestro consumidor por customer care porque las marcas ya no vendemos produc-

tos o servicios, sino experiencias", señala **Nuria Ribas**, Director Marketing Services de Grifols.

En esta misma línea, **David Verdoy**, Director de Marketing de Cecotec Innovaciones, añade que "a pesar de que España todavía está un paso por detrás en el voice commerce, el consumidor va a empezar a comprar a través de este canal al tratarse de una interfaz natural. Este cambio, previsiblemente, será más sencillo que otros que se han estado produciendo al no contar con determinadas barreras propias de otras interfaces; por ejemplo, tratando de conseguir tonos de vez más auténticos en nuestra asistencia por este canal y tratar de crear una voz con identidad propia".

Por su parte, **Mireia Vázquez**, Responsable Servicio Digital y Tecnología de Cofidis, considera que "el cliente es ahora más reflexivo; los customer journey han variado y los que existían se han vuelto en muchos casos ineficaces. Para llevar a cabo los ajustes necesarios, estamos trabajando en un nuevo concepto de opticanalidad, que nos permitirá identificar y encontrar el canal óptimo en cada momento de la experiencia del cliente".

El análisis de datos, clave en el CX

Los datos generados a partir de las interacciones del cliente pueden revelar, en tiempo real, la evolución en los patrones de compra y expectativas de los consumidores. "El análisis de datos es fundamental. Es imprescindible contar con tecnología que facilite ese conocimiento del cliente pero igualmente importante es el perfecto análisis de los mismos una vez obtenidos. Es fundamental contar con perfiles de analistas que cuenten con las capacidades y conocimientos para poder procesar toda esa

información en tiempo real y facilitar la toma de decisiones", considera **Raúl Fresneda**, Director General, Marketing de Würth España.

"Las compañías tenemos que aprovechar todos y cada uno de los puntos de contacto que tenemos con el cliente. La experiencia de cliente debe ser ofrecida desde el mismo momento en que empiece su interacción con nuestra marca, antes incluso de ser cliente. Nos encontramos en la economía de la experiencia, basada en el conocimiento y en el dato. El uso de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, permite identificar el momento, el canal y el contenido más oportuno para interactuar con el cliente, interpretar las señales que nos mandan los clientes para ofrecer el producto o servicio adecuado y mejorar su experiencia con la marca", concluye **Jesús Espuelas**, Senior Sales Manager Customer Experience de Oracle.

Entornos digitales,

impulsando estrategias Employee first eficientes

Liferay

Disponer de herramientas digitales adecuadas a las necesidades de la compañía unido a una transformación cultural, son factores esenciales en la digitalización del entorno laboral.

12 Directivos de compañías de referencia analizan, en el contexto actual, las claves para evolucionar hacia entornos de trabajo digitales con un enfoque *employee first.*

La digitalización está acelerando y facilitando la evolución de muchas compañías. Saber aprovechar la tecnología puede convertirse en una gran oportunidad para dar un nuevo impulso a los modelos de negocio y a la retención del talento, siendo las intranets modernas una de las herramientas más valoradas para alcanzar estos objetivos. En el *DigitalThink Tank* impulsado por Liferay *"Digital Workplace, una respuesta tecnológica a las necesidades de las compañías en un entorno digitalizado"*, y organizado por Dir&Ge, directivos de destacadas compañías han compartido cuáles son las claves para evolucionar hacia entornos de trabajo digitales que impulsen la experiencia de los empleados y cómo se pueden aplicar esas claves en el contexto actual.

La transformación digital en el entorno laboral

Ante el complejo escenario actual, las empresas han tenido la necesidad de apoyarse en la tecnología, y en sus recursos para poder dar, en muchos casos, continuidad a su actividad laboral. La inevitable incorporación del trabajo en remoto ha supuesto un punto de inflexión en las metodologías de trabajo. Sin embargo, son muchos los especialistas que apuntan a que este modelo de trabajo no se puede considerar teletrabajo real. comparte **Daniel Solà**, Business Partner, Spain & Portugal | IS&T de ALSTOM Transporte.

"Es prioritario que la tecnología esté vinculada a necesidades concretas que permitan da respuestas en el presente y nos permitan prepararnos para el futuro. En este sentido, estamos observando que la tendencia es una evolución hacia el enfoque employee first, así como en el continuo desarrollo e implementación de Digital Workplacess"

Óscar González, Liferay

En este sentido, **Ricardo Calzada**, Director IS/IT de Astrazeneca valora la tecnología y la gran ayuda que está suponiendo en el contexto actual, pero por la rapidez con la que muchas compañías han tenido que incorporarla, percibe "la existencia de cierto índice de ineficiencia

en el trabajo en remoto a la hora de resolver determinadas situaciones o problemas debido a que no se está acostumbrado a trabajar en esta situación. Estamos en muchos casos sujetos al componente social del trabajo y las relaciones humanas continúan desarrollando un papel fundamental. El reto está en conseguir que ambos contextos convivan a partir de ahora". Por su parte, **Edgar Jubillar**, Global Head of IT de ISDIN considera que "los empleados están demostrando su profesionalidad y productividad en este contexto, pero debemos dotarles de las capacidades que les permitan mantenerlas y también proporcionarles las herramientas adecuadas para facilitar la colaboración entre los equipos y el desarrollo de sus habilidades creativas".

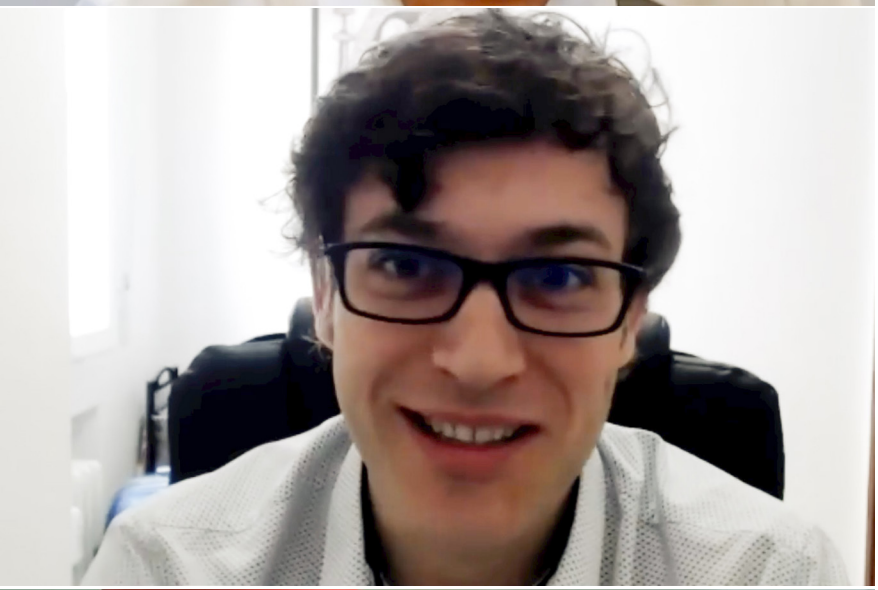
Adaptación cultural a latransformación digital

Actualmente, la gran mayoría de las organizaciones se encuentran inmersas en un proceso de transformación digital. Tal y como considera **Rafael Lluis**, EMEA Presales Lead de Liferay, "todavía existe mucho margen de mejora debido al gran potencial disponible en las herramientas que tenemos a nuestro alcance. Por ejemplo, a través de una intranet moderna podremos integrar muchas actividades en un espacio único que aumentarán la efectividad y la productividad. Además, facilitarán a partir de la analítica y del machine learning, la personalización en función del departamento o del empleado y de la actividad que este desempeñe".

Miguel Romera, Sr. Director – Digital Operations de GE Healthcare considera que "la implementación de modelos y herramientas digitales requiere un cambio cultural asociado a este proceso; cambio que se está produciendo de forma acelerada debido a la situación actual. En definitiva, debe primar el cumplimiento de unos objetivos previamente establecidos y no desde dónde se desarrolle la actividad. La flexibilidad laboral y una visión tecnológica y moderna de la organización va a suponer un plus para atraer al talento". En esta misma

línea **Pedro Sanz**, Director de Sistemas de Información y Comunicacionesde Typsa, coincide en que "la tecnología disponible actualmente ofrece muchas posibilidades, pero para alcanzar los resultados esperados es necesario un proceso de adaptación a un nuevo sistema basado en objetivos medibles, en lugar de crear entornos basados en el presencialismo. Esta adaptación es clave para las compañías ya que las nuevas generaciones en mayor medida valoran de favorablemente este enfoque y, en el caso de no tenerlo contemplado corremos el riesgo de perder talento". **Luis Pastor**,Socio Responsable Consultoría Tecnológica e Innovación de Grant Thornton complementa estas ideas con un aspecto clave como es la ciberseguridad indicando que "los ciberdelincuentes han aprovechado las debilidades en materia de seguridad que algunas empresas han presentado debido a la urgencia y rapidez a la hora de implementar el trabajo en remoto para acceder a información privilegiada y confidencial. La tecnología es clave en la evolución de las organizaciones, pero hay que saber elegir soluciones y poner el foco en las líneas estratégicas adecuadas".

Por su parte, **Alberto Salviejo**, Digital, Customer Experience, Marketing and Service Delivery Director for Europe de CEMEX, considera que "la clave radica en identificar cuál es el propósito de la digitalización de la compañía, para qué la estamos implementando y cómo beneficia a nuestros empleados; de lo contrario, podría ser hasta contraproducente. Entre las oportunidades que nos permite esta digitalización destacaría la posibilidad de automatizar procesos y el acceso a plataformas de aprendizaje como herramienta de adaptabilidad y de retención de talento". Mientras que, **Juan Pablo Romaguera**, Lider Organización & Innovación de KIABI ESPAÑA, considera que "las nuevas tecnologías nos han permitido y ayudado a mantener durante este periodo un vínculo comunicativo con todos nuestros empleados. El hecho de poder realizar un seguimiento y mantener el contacto con el manager directo a través de



la Intranet o red social interna de la compañía, en esta situación de incertidumbre en la que muchos de ellos se encontraban, ha incrementado el nivel de energía y de confianza del empleado. Además, esta necesidad forzosa de implementar el trabajo en remoto ha permitido identificar que, con confianza y responsabilidad por parte de nuestros empleados, el teletrabajo puede ser incluso más productivo y ágil".

Employee first

En todo este proceso, las personas desempeñan un papel fundamental. "Los empleados deben evolucionar de forma paralela a la digitalización de compañías. Una visión end to end por parte de la empresa a la hora de diseñar y definir el nuevo puesto de trabajo será clave en este proceso. Asimismo, será responsabilidad de la compañía establecer un employee journey que ayude a los usuarios de la compañía a que las herramientas y aplicaciones tecnológicas le sean de utilidad, permitiéndoles ahorrar tiempo y realizar su trabajo de una forma más eficiente y efectiva obteniendo mejores resultados; de este modo, tanto la empresa como el empleado seguirán creciendo", analiza **Agustín Pozo**, Digital Transformation Global Lead de Nokia.

En esta misma línea, **Alejandro Expósito**, Business Technology Partner – Head of IT en Merck Group, incide en la importancia de

"entender el propósito que se persigue con cualquier herramienta que utilicemos. En nuestro caso, ese propósito es perseguir el customer value, es decir, no hacer nada que no tenga valor para tus clientes. Por otra parte, es necesario trabajar el open mind de nuestros empleados. Una vez alcanzado esto, es el momento en el que la digitalización adquiere el protagonismo adecuado".

Para concluir, **Óscar González**, Sales Manager de Liferay Spain and Portugal, considera que "la tecnología no debe suponer una barrera, sin embargo, al inicio de la situación actual muchas organizaciones se encontraron con ciertas limitaciones a la hora de implementar procesos de digitalización, como el trabajo en remoto entre sus equipos. Por ello, es prioritario que la tecnología esté vinculada a necesidades concretas que permitan dar respuestas en el presente y nos permitan prepararnos para el futuro. En este sentido, estamos observando que la tendencia es una evolución hacia el enfoque employee first, así como en el continuo desarrollo e implementación de Digital Workplaces, poniendo el foco en el empleado y en la productividad, en un contexto de flexibilidad y adaptación que permitan optimizar el time to value de la compañía".

Liderazgo corporativo y empoderamiento del empleado,

la clave para comunicar e impulsar la marca

Hootsuite®

La escucha y la capacidad de reacción de las compañías, serán clave para el empoderamiento, participación e implicación de los empleados como embajadores de la marca.

Directivos de compañías de referencia analizan el valioso papel que la comunicación interna y externa, fundamentada en la coherencia con los valores de la compañía y liderada por la dirección general, está desempeñando durante esta crisis.

La comunicación es el principal canal de transmisión de la propuesta de valor de la compañía con sus *stakeholders*. La comunicación de la marca debe ser siempre auténtica y transparente, pero en tiempos de crisis, es aún más indispensable. Una autenticidad que tiene mucho que ver con la humanización de los mensajes clave utilizando además, un tono empático y cercano. En este contexto, es imprescindible para los líderes y decisores empresariales enfocar las estrategias de comunicación hacia el consumidor y la situación del mercado. Asimismo, es ineludible incluir en la misma y empoderar a todos los integrantes de la organización, como principales "embajadores" de la marca. En el *Digital Think Tank* impulsado por Hootsuite *"Liderazgo corporativo y empoderamiento del empleado, una oportunidad para posicionar la marca"*, organizado por Dir&Ge, directivos de destacadas compañías comparten las mejores prácticas en comunicación interna y externa a aplicar en un escenario de crisis sin precedentes.

Adecuación y autenticidad de la comunicación

El factor emocional es determinante en la estrategia de comunicación en el actual entorno. En muchas organizaciones, debido a sus características y a las condiciones excepcionales de la situación, la comunicación ha sido la única vía para mantener el contacto y el recuerdo de la marca entre los consumidores. "Nuestra estrategia ha tratado de estar en línea y acompañar las diferentes fases anímicas identificadas con acciones y mensajes acordes a nuestra compañía y su propuesta de valor, para tratar de comunicarlo de la forma más adecuada; no tener en cuenta el aspecto emocional, podría tener un impacto importante en la imagen de marca", analiza, **Sonia Sánchez**, Directora de Comunicación, Marca y Sostenibilidad de Paradores.

"El social listening posibilita analizar e identificar en tiempo real el impacto de dichos mensajes"

Romina González, Hootsuite

En esta misma línea, **Silvia Díaz**, Responsable de Marketing y Comunicación de Metrovacesa,

coincide en la importancia de "transmitir transparencia y empatía al tratarse de una crisis en la que el foco debe estar puesto en las personas. Para ello, hemos trabajado en dos niveles totalmente alineados: a través de los empleados, mediante la comunicación interna; y a nivel externo basándonos en nuestros valores corporativos".

Impulsar el liderazgo de la Dirección General

El contexto actual requiere, por parte de la Dirección General, asumir el liderazgo en la gestión de la comunicación interna y externa e incrementar el engagement de los stakeholders que permita potenciar un mejor posicionamiento de la marca. "En una situación de crisis, para no perder el foco, es esencial que la Dirección General lidere la comunicación de la compañía. El verdadero líder entiende que la clave está en los equipos, convirtiéndose en un motor de su desarrollo y de su sentimiento de pertenencia. Su papel es clave a la hora de mantener a los empleados en un plano de realidad compartiendo una información constante, transparente y veraz, reforzando su coraje y energía para seguir construyendo", explica **Álvaro Bordas**, Director de Comunicación y Gabinete de Presidencia de Calidad Pascual.

En este sentido, **Laura Diéguez**, Directora de Comunicación, Public Affairs y Sostenibilidad de Bayer, considera que "para el CEO este escenario ha sido una gran oportunidad de poder reforzar su relación con los equipos, mostrando su liderazgo y cercanía. La incertidumbre ha puesto en valor la utilidad y necesidad de una comunicación abierta. Un liderazgo cercano y próximo, de acompañamiento y búsqueda de soluciones en cada fase de la evolución de la situación es esencial".

El empleado como embajador de marca

Involucrar al empleado en la estrategia de comunicación, de forma activa y voluntaria, es uno de los principales desafíos a los que se enfrentan las compañías. "Debemos detectar las preocupaciones reales de los empleados y, a partir de ahí, diseñar acciones de comunicación adecuadas a sus necesidades. Estar cerca, poner en marcha iniciativas que aporten auténtico valor, que muestren el interés de la compañía por las situaciones que sus equipos están viviendo debe ser un pilar fundamental de la organización. Crear espacios de escucha para responder a problemas y dudas concretas son factores indispensables que refuerzan el sentimiento de pertenencia para conseguir que sientan de verdad que forman parte de la organización", explica **Beatriz Ortega**, Responsable de Experiencia de Empleado de Liberty Seguros.

En este contexto, "la coordinación

entre el equipo de recursos humanos y el de comunicación ha sido esencial a la hora de establecer y transmitir los mensajes internos y externos que se necesitaban comunicar, estableciendo un mismo tono adaptado al tipo de comunicación que requiere cada uno, cuando se produce esta coordinación, el mensaje es coherente", indica **David Martín**, Communication, Public Affairs and CSR Director de Grup Peralada e Hispano Suiza.

El papel de las redes sociales en el social listening

La escucha es determinante a la hora de definir una buena estrategia de comunicación. Para ello, las redes sociales se han convertido en una herramienta estratégica, permitiendo un mayor conocimiento de las realidades de los diferentes perfiles con los que dialogan, así como una mayor interacción con ellos. "El creciente interés de las marcas por el social listening les ha permitido adaptar sus estrategias de comunicación y los mensajes para poder comunicar con propósito. El social listening posibilita analizar e identificar en tiempo real el impacto de dichos mensajes y ser mucho más conscientes de cómo son percibidos en todos los públicos, desde empleados a socios e inversores, logrando construir una auténtica comunicación alineada con la realidad y los valores de la marca", concluye **Romina González**, Regional Manager de Hootsuite.

La digitalización de recursos humanos:

motor de la evolución de las compañías

ORACLE

Fomentar el trabajo colaborativo, fortalecer una cultura de adaptación al cambio, desarrollar el liderazgo y automatizar los procesos, son elementos claves a la hora de acelerar la digitalización de las compañías.

Directivos de compañías de referencia analizan el importante papel que está desarrollando el área de Recursos Humanos en la transformación digital de las organizaciones, especialmente en esta situación excepcional.

La figura del CHRO es fundamental para la evolución y crecimiento de las empresas en un entorno global caracterizado por cambios constantes y acelerados. En este escenario VUCA (volátil, incierto, confuso y ambiguo), las prioridades de las organizaciones no deben concentrarse únicamente en la productividad y rentabilidad del negocio. El Digital Think Tank "El papel del CHRO como impulsor de la transformación digital en la empresa" impulsado por Oracle y organizado por Dir&Ge, ha reunido a directivos de destacadas compañías para analizar y compartir cuáles son las claves de la transformación digital en la gestión de personas, el capital más valioso de toda compañía.

El dato, clave en el proceso de transformación

En todo proceso de transformación digital de una empresa, la accesibilidad a un dato unificado en tiempo real es imprescindible y uno de los principales retos que debe afrontar el departamento de recursos humanos. Por ello, una de las principales aliadas con las que debe contar todo proceso de transformación digital son bases de datos optimizadas. **Yolanda Mediano**, CHRO de Parques Reunidos, indica que, "disponer de una base de datos única y tener digitalizada toda la administración relativa a las cuestiones de personal, debe ser el punto de partida. Esta digitalización, permitirá acceder a los datos necesarios en cada momento y favorecerá una toma de decisiones de forma ágil. A partir de ahí, cada organización, en función de sus objetivos, se enfocará en aquellos procesos (recruiting, onboarding…) que considere prioritarios en cada momento".

"La estandarización y automatización de procesos y actividades, "está permitiendo optimizar recursos para poder destinarlos a otras áreas donde nuestra compañía pueda aportar más valor y obtener nuevas ventajas competitivas"

Alejandro Frieben, Oracle

Asimismo, el análisis de datos y la predicción son aspectos esenciales en cualquier compañía y desde esta perspectiva los CHROs aportan un valor estratégico a la dirección general a través de las acciones que implementan basadas en dichos factores "El principal hándicap al que nos estábamos enfrentando los departamentos de recursos humanos era el hecho de no disponer de los datos necesarios para poder correlacionar el impacto que ciertas actividades o proyectos tenían en el negocio", analiza **Mercedes Almendro**, People Director for Spain and International division en Mahou San Miguel. Por su parte, **Laura Vivanco**, Human resources – Planning & Development Director en CEMEX, hace hincapié en la importancia de mantener la información en constante actualización "con el fin de incrementar el conocimiento que tenemos del empleado, lograr ajustarnos a sus expectativas y gestionar la incertidumbre, a la vez que alineamos el desempeño de los equipos a las estrategias de la organización".

Resistencia al cambio

La situación generada por el COVID-19 ha supuesto un punto de inflexión en la transformación digital de muchas organizaciones, acelerando su desarrollo e implementación. A la hora de abordar este proceso, **Alicia Zamora**, Directora de Recursos Humanos en Mediaset España, considera que la actuación se debe llevar a cabo en todos los niveles de la organización: "hay que transformar la visión y fomentar entornos colaborativos; para ello la incorporación de tecnología es fundamental para llevar a cabo el cambio; igualmente debemos seguir construyendo una cultura corporativa proactiva, impulsando la escucha activa de nuestras plantillas para seguir evolucionando".

A pesar de que la transformación digital ya es una realidad para muchas organizaciones, otras compañías aún están experimentado una resistencia al cambio por parte de sus equipos. "En muchos casos los beneficios de la transformación no son evidentes o las compañías no saben cómo transmitirlos y los equipos no observan el beneficio que les puede y va a aportar y muestran cierta resistencia a modificar sus hábitos de trabajo. Hemos detectado que se trata de un proceso de cambio cultural que está más relacionado con la capacidad de adaptación o del conocimiento y ventajas que puede suponer que con otros factores como, por ejemplo, la edad o las habilidades profesionales", analiza **Alejandro Grande**, CHRO en DIA Group.

En esta misma línea, **María Núñez,** Directora de Personas y Gestión Jurídica de BeeDigital, analiza cómo "la resistencia al cambio es personal y en situaciones en que superarla es una necesidad, como el excepcional contexto actual, podemos observar el valor que aporta. Adaptarnos se ha convertido en una habilidad, que por decisión personal u obligación, estamos desarrollando. Nos permite tener otra perspectiva y averiguar que son factibles procesos o actividades que en muchos casos considerábamos impensables".

En referencia a este contexto, **Alberto González**, Director de Talento y Formación de PRISA, indica que "las capacidades de comunicación se han multiplicado; la comunicación se ha intensificado y se ha convertido en más humana y cercana. Esto ha permitido alcanzar un nivel organizacional y comunicativo más horizontal, incrementando la capacidad de los departamentos de recursos humanos de descubrir capacidades entre los empleados que, hasta este momento, no se habían detectado."

"La digitalización debe caracterizarse por la eficiencia y la agilidad, tanto a nivel interno en la propia empresa, como a nivel externo en la cercanía y en la relación que se tenga con el cliente. En líneas generales, tenemos tendencia a sobrestimar los cambios en el corto plazo y a infravalorarlos en el largo, por lo que es fundamental aprovechar el aprendizaje adquirido en las situaciones de necesidad", complementa **Manuel Asensio**, Director Global HR Business Partner de CWT.

Agilidad, rapidez y eficiencia son tres características que se pueden obtener a través de la digitalización. La estandarización y automatización de procesos y actividades, "está permitiendo optimizar recursos para poder destinarlos a otras áreas donde nuestra compañía pueda aportar más valor y obtener nuevas ventajas competitivas" concluye **Alejandro Frieben**, Human Resources Director en Oracle Ibérica.

pagantis

Multiplica tu ticket medio y conversión

ofreciendo pago flexible a tus clientes

+35% Ticket medio

+25% Conversión

+45% Recurrencia y fidelidad

Pagantis es el método de pago en cuotas líder en eCommerce

100% online e instantáneo

Sin papeleos

Solución internacional

comercial@pagantis.com
pagantis.com/es/comercios

Servicio de financiación ofrecido por Pagamastarde, S.L.U.

Revista dir&ge

CONTACTO: **revista@directivosygerentes.com**
PUBLICIDAD: **publicidad@directivosygerentes.com**

dir&ge EXECUTIVE NETWORK

www.directivosygerentes.es