La revista de los directivos

dir&ge

Jun / Jul 2021

Management
El poder de la gamificación en los procesos de selección

Pymes
La competitividad de la pyme exige Innovación

Marketing
Las 4 R del Retail Marketing

RRHH
El liderazgo de los RRHH es más esencial que nunca

Jaime de Jaraíz

Presidente y CEO - **LG Electronics Iberia**

SAP Business One
Más vale ERP en mano, que cien excels volando
Qué sabio es el refranero español
Pon un ERP en tu negocio, visita
businessoneconfigurator.com
THE BEST RUN SAP

Juan Carlos Lozano
CEO de Dir&Ge

EDITORIAL

Anticipación y adaptación, las claves para reinventar la gestión empresarial y adaptarse a un contexto cambiante

La pandemia ha transformado las dinámicas de trabajo en la mayoría de las compañías. Muchas empresas han tenido que reinventarse y adoptar nuevas formas de desarrollar su actividad para garantizar la continuidad del negocio.

En este sentido, la anticipación y la adaptación se han convertido en dos aspectos esenciales para afrontar el nuevo entorno. Pero para poder llevar a cabo mejores estrategias y meditar las formas de hacer las cosas para actualizar aquellas que son mejorables, es necesario parar para poder pensar con claridad y el verano puede ser un momento perfecto. Repensar nuestra estrategia empresarial con el fin de poder anticiparnos a las necesidades del mercado en los próximos meses, puede ser la diferencia entre desaparecer, estancarse o llevar la compañía al siguiente nivel.

Es indispensable realizar un análisis profundo de nuestra situación actual, del camino que estamos siguiendo y cuál es la realidad del mercado y nuestro sector. Revisar o trazar una nueva hoja de ruta para aprovechar al máximo la recta final del año y hacernos las preguntas que en muchas ocasiones el día a día nos impide plantearnos: ¿Es el momento de aumentar la plantilla, de apostar por el lanzamiento de nuevos productos o servicios, de optimizar los procesos…?

Para retomar la actividad tras los meses estivales de forma renovada es importante fijar objetivos medibles y realistas. De esta forma podemos concretar aspectos que permiten optimizar e identificar los puntos de mejora en los que focalizarse.

Aspectos como la formación, el cuidado de la salud, la importancia de la comunicación, el trabajo en equipo o un liderazgo consistente, han cobrado especial importancia entre las compañías y sus decisores y deben ocupar un lugar prioritario en las estrategias empresariales para mantener la calidad e impulsar la diferenciación de nuestras organizaciones.

Un momento excelente para potenciar nuestra capacidad de adaptación y la flexibilidad ante nuevas situaciones y contextos. Siempre debió ser así, pero quizás este nuevo escenario nos haya hecho tomar una mayor consciencia de ello además de desarrollar nuestra capacidad de gestionar la incertidumbre.

Tras unos meses de lucha intensa, os deseo un verano en el que poder descansar, renovar fuerzas y repensar vuestras estrategias y decisiones empresariales. En un contexto marcado por un ritmo acelerado de cambios, es momento de analizar y reconectar, porque el futuro puede ser impredecible, pero es esencial que nos encuentre preparados.

Un fuerte abrazo,

SUMARIO

Recursos Humanos 6

El poder de la gamificación
en los procesos de selección
Enrique Arias - **Outfinders**

El liderazgo de los RRHH
es más esencial que nunca
Susan OConnor - **Oracle**

La IA y la ética,
los nuevos miembros del equipo RRHH
José Rodríguez
Cornerstone OnDemand

Escasez de talento y mercados tensionados,
uno de los efectos de la aceleración digital por la COVID-19

eCommerce 22

El 53% de los jóvenes se ha replanteado su gestión del dinero tras la pandemia
Klarna

Tecnología 26

El análisis de datos
y sus grandes ventajas inmediatas
Alejandro Ribas - **ACFYD Análisis**

Entrevista de Portada 30

Jaime de Jaraíz
Presidente y CEO
LG Electronics Iberia

Marketing 36

Las 4 R del Retail Marketing
Splio

Logística 38

EccoFreight:
Adelantándose al futuro desde 2014

El 57% de las empresas ha perdido demanda por la COVID-19
pero un 75% ve una mejora de sus pedidos a corto plazo

Pymes 46

La competitividad de la pyme exige Innovación
Juan Pérez Dueñas - **SAP España**

Management 50

'Jesuitas, liderar talento libre'
en el año ignaciano
Javier Fernández Aguado - **MindValue**

La democratización del acceso a la terapia psicológica online
Amir Kaplan - **ifeel**

El optimismo de los trabajadores se tambalea tras la COVID-19 pero las perspectivas siguen siendo positivas

Fintech 62

Dormitienda elige la solución de pago a plazos 100% digital de Instant Credit
para aumentar sus compras online

Digital 64

La matriosca de las brechas:
Digitalización y Diversidad
Miriam Rodríguez
Aspen Pharmacare Iberia

Negocios Internacionales 68

8 de cada 10 empresas creen que Europa ha sido una de las economías más perjudicada por la COVID-19

Cultura Empresarial 70

Conversaciones con 20 líderes en comunicación y branding
Guillermo Bosovsky

ECOMMERCE. Cómo montar una tienda online... ¡y que venda!
Antonio Fagundo, Rubén Bastón, y Valentín Hernández

Eventos Dir&Ge 74

Innovación, creatividad y tecnología:
las claves de Digital Tech & Trends Summit 2021

Digital Talks Dir&Ge 80

Innovación y capacitación,
pilares de la transformación de las compañías
ESIC

Estrategias definidas, datos accionables y experiencias diferenciadoras:
claves de una estrategia de fidelización eficiente
Inloyalty

Datos centralizados y experiencias personalizadas,
claves para incrementar la conversión del cliente digital
Klarna

Data en tiempo real,
la clave para agilizar las decisiones estratégicas
Zinklar

dir&ge

directivosygerentes.es

contacto@directivosygerentes.com
publicidad@directivosygerentes.com

©Dir&Ge 2021. 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

Deja de bajar tus precios.

Aumenta tus ventas e incrementa el ticket medio ofreciendo pagos flexibles con Klarna.

Paga en 3. Tres plazos sin intereses.
Ofrece a tus clientes una alternativa moderna al crédito: déjales que paguen en 3 plazos sin intereses.

Paga ahora. Rápido y seguro.
El pago directo ofrece a tus clientes una manera rápida, segura y sencilla de realizar pagos directos y automáticos.

Paga después. 30 días extra para pagar.
Permite a tus clientes probar sus artículos con 30 días de margen para completar el pago.

¡Empieza hoy mismo!

klarna.com/es

Klarna.

El poder de la gamificación en los procesos de selección

Enrique Arias

fundador de **Outfinders**

La pandemia del coronavirus ha provocado que todos los sectores económicos de la sociedad den un gran paso adelante hacia nuevos modelos en todas sus estructuras, reinventándose para adaptarse a los nuevos tiempos. El sector de los recursos humanos no es ajeno a esta transformación, por lo que cada vez más tiene que apostar por una innovación en todos los ámbitos. Una de las últimas tendencias que se está instalando progresivamente en el caso de los procesos de selección es la gamificación.

"En el caso de los procesos de selección, aplicar estas técnicas va a permitir a los reclutadores obtener mucha más información útil sobre los candidatos."

Enrique Arias

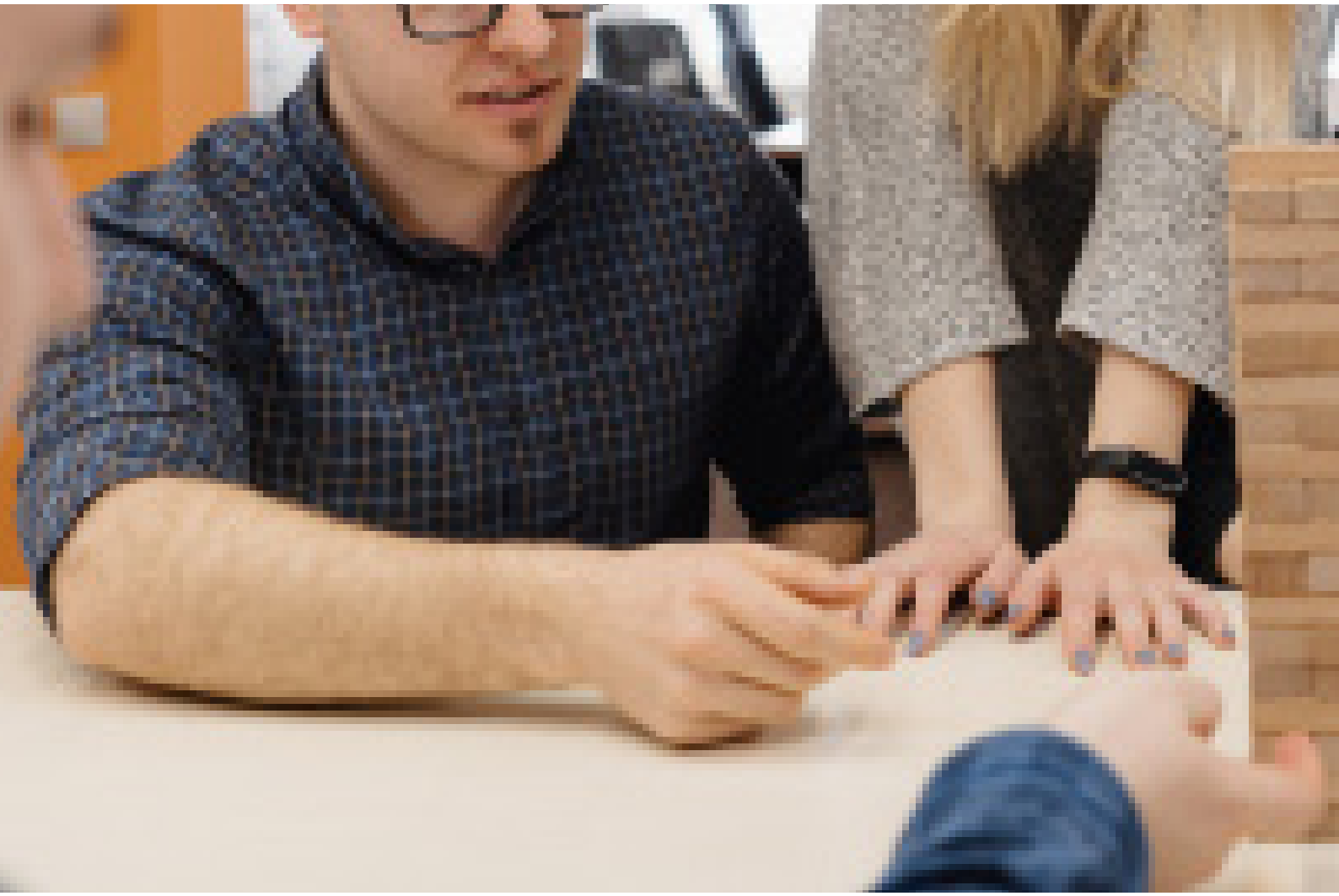
La ludificación o gamificación incide en la aplicación de técnicas de juego en procesos cotidianos para hacerlos más atractivos y obtener una experiencia más entretenida y enriquecedora. A la hora de diseñar actividades gamificadas, nos basamos en dos pilares para conseguir generar experiencias memorables en los participantes: la psicología y el diseño de juegos. Es decir, para crear acciones que generen el engagement que buscamos utilizamos la ciencia y el rigor.

Si bien su uso aún no está completamente generalizado, se trata de una herramienta cada vez más conocida y su demanda está creciendo de forma exponencial por parte de las empresas, al menos para acciones y momentos concretos. Aunque podemos decir que Estados Unidos lidera este mercado, España es uno de los países en los que más empuje estamos observando en los últimos años, seguramente porque contamos con grandes empresas y profesionales dedicados a crear herramientas y proyectos de gamificación y que son referentes a nivel mundial.

En el caso de los procesos de selección, aplicar estas técnicas va a permitir a los reclutadores obtener mucha más información útil sobre los candidatos. Una frase que se le atribuye a Platón reza que "puedes descubrir más de una persona en una hora de juego que en un año de conversación". Cuando jugamos, nos comportamos como somos realmente. Por ello, la gamificación nos permite fomentar comportamientos en los jugadores con los que podemos analizar y medir con rigor cuáles son sus motivaciones y qué habilidades tienen más desarrolladas o deben potenciar.

Creatividad, adaptación al cambio, capacidad de trabajo en equipo, tolerancia a la presión, organización, liderazgo, son solo algunas de las habilidades blandas o "soft skills" que el reclutador va a poder analizar y descubrir fácilmente gracias a un entorno gamificado. Estas características cada vez son más valoradas por las organizaciones, ya que en un mundo en constante cambio son necesarios profesionales capaces de pensar 'out of the box' y que ofrezcan un plus más allá de títulos universitarios o másteres. Gracias a la inclusión de técnicas de juego en las entrevistas de trabajo, los reclutadores podrán descubrir más fácilmente aquellos talentos ocultos del aspirante que no están incluidos en su currículum vitae, algo que les va a ayudar rápidamente a encontrar al mejor candidato para formar parte de su empresa.

Además, la gamificación va a permitir el diseño de procesos de selección más personalizados, diseñando experiencias completamente adaptadas y personalizadas para el puesto a cubrir y/o para el perfil solicitado. Estas experiencias son tan flexibles que partiendo desde una misma estructura base es muy sencillo adaptar narrativas y pruebas a cada una de las necesidades del proceso. Lo mismo pasa a la hora de realizar entrevistas para proyectos que requieran de perfiles multidisciplinares, ya



que la gamificación permitirá a los reclutadores observar con detenimiento cómo trabajan juntos diferentes perfiles y detectar qué candidatos se encuentran más cómodos trabajando entre sí. Así, evitaremos que, a pesar de haber seleccionado varios perfiles que cuadran completamente con nuestros requerimientos a un nivel académico y de trayectoria profesional, luego el trabajo no salga delante de forma fluida por falta de cohesión del equipo, algo fundamental en proyectos de gran calado.

La ludificación de los procesos de selección también va a incidir directamente en las cuentas y la imagen de la empresa. Por un lado, a nivel económico, es patente el ahorro de tiempo y dinero que se puede conseguir al aplicar este tipo de técnicas, ya que convierten las entrevistas de trabajo en algo medible de forma objetiva, evitando así una posible subjetivación del proceso que pueda hacer que el seleccionador opte por un candidato que quizá no sea completamente apto para ocupar la vacante propuesta. Al poder realizar un filtrado más rápido, se ahorra una gran cantidad de tiempo, lo que finalmente se traduce en un ahorro económico para la propia organización. Los técnicos de selección podrán invertir todo ese tiempo recuperado en otro tipo de actividades que ofrezcan mayores réditos a la compañía. Asimismo, las empresas que apuestan por las últimas tendencias en todos los ámbitos mejoran enormemente su percepción, tanto por parte del cliente, como de sus partners, como de los propios trabajadores, provocando que se conviertan en una aspiración profesional para futuros talentos. Las nuevas tendencias permiten a la compañía ofrecer una imagen

innovadora y actual, ayudando también a crear una cultura empresarial muy fuerte entre sus propios empleados.

Y es que estas técnicas no son solo aplicables en los procesos de selección, sino que también son una herramienta extraordinaria para la fidelización del talento interno, a través por ejemplo de dinámicas de Team Building. Estas acciones son perfectas para cohesionar equipos, ya que favorecen la comunicación y refuerzan la confianza de sus integrantes. Además, potencia el liderazgo de sus miembros, permitiendo identificar fácilmente qué perfiles se sienten más cómodos echándose al equipo a sus espaldas y cómo delegan las diferentes responsabilidades. Como los jugadores se deben enfrentar a un reto en un tiempo determinado, mejora la planificación y consigue que trabajen en una mayor optimización del tiempo y los recursos. También es un buen campo de pruebas a la hora de analizar áreas que necesitan atención y qué procesos pueden estar fallando a la hora de conseguir ese objetivo común.

Nuestra experiencia nos ha permitido comprobar que las empresas que han optado por aplicar técnicas de gamificación tanto en la selección como a nivel interno han conseguido trabajadores más felices y más implicados, que se identifican más con la marca, lo que provoca un aumento directo de la productividad. Aplicar el juego a nivel empresarial nos ayudará a contar con trabajadores más motivados y con mejores capacidades.

¡Que el poder del juego os acompañe!

El liderazgo de los RRHH

es más esencial que nunca

Susan OConnor

HCM Product Marketing Director

Oracle

La pandemia ha puesto a la organización de RRHH en el punto de mira, requiriendo su experiencia para mantener a los empleados seguros, comprometidos y productivos en escenarios de fuerza de trabajo totalmente remota o híbrida. Al mismo tiempo, se pide a RR.HH. que ofrezca a sus homólogos de la alta dirección orientación estratégica sobre las habilidades necesarias a corto y largo plazo para impulsar la ventaja competitiva en un entorno de mercado rápidamente cambiante e impredecible.

Tener una imagen completa y en tiempo real de la fuerza de trabajo -que consiste en el talento y las habilidades actuales, la composición del talento, los presupuestos, las tendencias de compensación- dará a los RRHH la agilidad para hacer frente a los cambios inesperados e impulsar el crecimiento.

Por qué una plataforma en la nube para RRHH y finanzas

Nos encontramos en un entorno en el que los empleados, los clientes y los socios tienen expectativas de estar en cualquier momento y en cualquier lugar, y apoyarse en sistemas de TI anticuados que no pueden cumplir este requisito básico resultará caro. Además, los conocimientos necesarios para dar soporte a los sistemas más antiguos son cada vez más difíciles de encontrar y serán más costosos de obtener. Es mejor invertir en una tecnología que le ayude a retener y a volver a capacitar a los valiosos profesionales de TI, a la vez que atrae a una nueva generación de trabajadores que tendrán las habilidades necesarias para garantizar el futuro de sus sistemas de TI de recursos humanos y finanzas.

Con una plataforma en la nube, es posible hacer un seguimiento y analizar los costes laborales frente al rendimiento corporativo con mayor precisión y celo. Si las condiciones del negocio se deterioran, los ejecutivos también pueden identificar y comprender rápidamente las causas de fondo, ayudando a su vez a los equipos de RRHH y finanzas a decidir cómo abordar los problemas subyacentes y qué organización está mejor equipada para resolverlos.

Fomentar la colaboración

Cuando los sistemas de información que apoyan a los RRHH y a las finanzas están conectados y son de confianza, ambas funciones pueden actuar como los socios comerciales que necesita una organización con buen rendimiento. Comprender la perspectiva única que cada departamento aporta, junto con los datos que respaldan esas perspectivas, permitirá a los equipos de RR.HH. y finanzas trabajar juntos y resolver los problemas de forma mucho más eficaz.

Fagan-Schull explora casos de uso que han acelerado el rendimiento de ambas organizaciones y han mejorado el resultado final, especialmente en el área de la composición de la plantilla y las decisiones estratégicas de contratación. A la inversa, subraya los inconvenientes de lo que puede ocurrir cuando RRHH y finanzas operan con sistemas dispares, destacando un caso en el que se perdieron 1,2 millones de dólares porque una empresa carecía de la visibilidad necesaria para cumplir con los requisitos del Programa de Protección de Cheques.

El resultado final

Una plataforma en la nube unificada para RR.HH. y finanzas permite su

"Con una plataforma en la nube, es posible hacer un seguimiento y analizar los costes laborales frente al rendimiento corporativo con mayor precisión y celo"

Susan OConnor

Una plataforma en la nube unificada para RR.HH. y finanzas permite su acceso a la información crítica sobre las personas y las finanzas en cualquier momento y en cualquier lugar

acceso a la información crítica sobre las personas y las finanzas en cualquier momento y en cualquier lugar, con la seguridad para ambas organizaciones de que la información es actual, precisa y completa. Esto sirve de base para fomentar una asociación productiva que sea resistente y responda al cambio, ayudando a las empresas a optimizar los activos humanos y financieros necesarios para impulsar el crecimiento.

Para saber cómo las principales organizaciones utilizan las tecnologías en la nube para impulsar la colaboración estratégica entre RRHH y finanzas tienes disponible este informe Collaborative Planning in an Uncertain World de MIT Technology Review Insights. Conoce cómo los clientes de Oracle están teniendo éxito con Oracle Cloud HCM y ERP.

Build **Resilience.**

Create Your **Future.**

Partner with **Oracle.**

bit.ly/OrcleCX

bit.ly/OrclERPM

bit.ly/OrclHCM

La IA y la ética,

los nuevos miembros del equipo RRHH

José Rodríguez

DPO de **Cornerstone OnDemand**

La historia de la informática es fascinante. Los primeros ordenadores (en el sentido moderno del término) se empezaron a construir en los años 30 y 40. El primer ordenador personal, o PC, vendido a gran escala, no llegó hasta el año 1981, de la mano de IBM. Hoy en día, todos llevamos en el bolsillo un ordenador mucho más potente (que, además, permite hacer fotos y llamadas de teléfono).

José Rodríguez

"Pronto, ya no existirá prácticamente ningún sector y proceso empresarial que no cuente con la contribución de una IA"

Trasladado al mundo de la empresa, ya no existe prácticamente ningún sector como tampoco ningún proceso que funcione sin un soporte informático, aunque sea Excel. La expansión del uso de la inteligencia artificial (IA) no es sino una etapa más en este recorrido. La palabra robot fue inventada en 1920; el test de Turing para intentar diferenciar una máquina de un humano en 1950; el término "Inteligencia Artificial" en 1956; y la primera red neuronal, en 1957. En 1996, Deep Blue vencía a Gary Kasparov.

Esta disrupción de la inteligencia artificial va a abrir un nuevo escenario en el modelo y desarrollo de negocio de las organizaciones. La tecnología ya es una realidad en el ecosistema empresarial, aunque su potencial sea aún desconocido. Los grandes directivos son conscientes de que la IA afectará parcial o totalmente a sus corporaciones en los próximos años.

Ello va a afectar en particular, y a doble título, al departamento de Recursos Humanos:

La utilización de la IA en los propios procesos (selección de personal, formación, gestión de carrera) y grandes problemas de RRHH (reskilling, matching, discriminación)

La transformación de la organización para incorporar la IA en todos los procesos.

Y aquí es donde entrará en juego la ética a nivel empresarial, que no es un concepto abstracto o filosófico, sino un análisis de riesgos para decidir lo que es aceptable o no. Un ejemplo muy sencillo, los límites de velocidad en carretera.

Si hiciera falta alguna prueba de la importancia y el impacto de la IA, la UE acaba de proponer una ley de regulación de la IA.

Entonces, ¿qué es la IA, ¿qué es la ética en IA, cómo afecta a los RRHH y cómo podríamos aplicar estos conceptos en la práctica?

La IA

Silvia Leal decía que la IA es "la tecnología que imita nuestra manera de pensar". Con permiso de Silvia, yo añadiría que es la tecnología que "trata" de imitar nuestra manera de pensar. Y en esto, la IA es como niño: hay que enseñarle, y para enseñarle, hay dos grandes estrategias: una es decirle lo que tiene que hacer y la otra es mostrarle ejemplos, el llamado aprendizaje automático a partir de datos, que es la estrategia más utilizada hoy en día.

> La historia de la IA es fascinante, y tenemos la oportunidad de escribir el capítulo siguiente

Es por ello que, sin suficientes datos, nuestras IAs no son nada, y sin datos de calidad, tampoco.

La IA y la ética

Esto nos lleva a la noción de ética, ¿qué hay más básico que enseñar a un niño lo que está bien o lo que está mal?

Convertir estos conceptos éticos en aplicaciones prácticas de la IA supone el siguiente gran reto al que se enfrentan las empresas. La experiencia nos demuestra que, sin un diseño cuidadoso, la IA puede comportarse de manera no adecuada (discriminación, por ejemplo). Es en general en ese momento, al desarrollar un algoritmo, cuando surgen los problemas: los datos históricos estaban sesgados, el algoritmo discrimina; un coche automático está a punto de sufrir un accidente y debe decidir si proteger a los ocupantes del vehículo o a los peatones; un sistema de análisis de riesgo de crédito va a decidir si una persona puede comprarse una casa o no.

Y aquí es donde entra la ética, a la vez en el diseño y en el uso de los algoritmos, para asegurar un funcionamiento adecuado – ¡y una buena imagen de marca!

IA y RRHH

En el caso particular de los RRHH la IA va a tener un doble impacto, en la utilización de la IA para los procesos de RRHH (selección de personal, formación, evolución de carrera) y, en el trabajo del día a día de todas las profesiones.

La IA va a cambiar la manera de trabajar, y donde hay cambio, hay resistencia. Un estudio de Gartner descubrió que muchas organizaciones siguen siendo reticentes a la hora de aplicar la IA, sólo el 17% de las organizaciones utilizan soluciones basadas en la IA en su función de RRHH.

Los RRHH tienen la oportunidad estratégica de evolucionar y convertirse en usuarios avanzados de la IA, y de pilotar la readaptación profesional de la organización:

Adaptando las estructuras y las personas

· Creación de centros transversales de excelencia. En Cornerstone lanzamos hace poco nuestro AI Innovation Lab, que reúne expertos en IA, RRHH, protección de datos y ética.

· Programas de formación en IA

Utilizando la IA para los procesos RRHH, como, por ejemplo:

· Eliminación de la discriminación en la selección o promoción

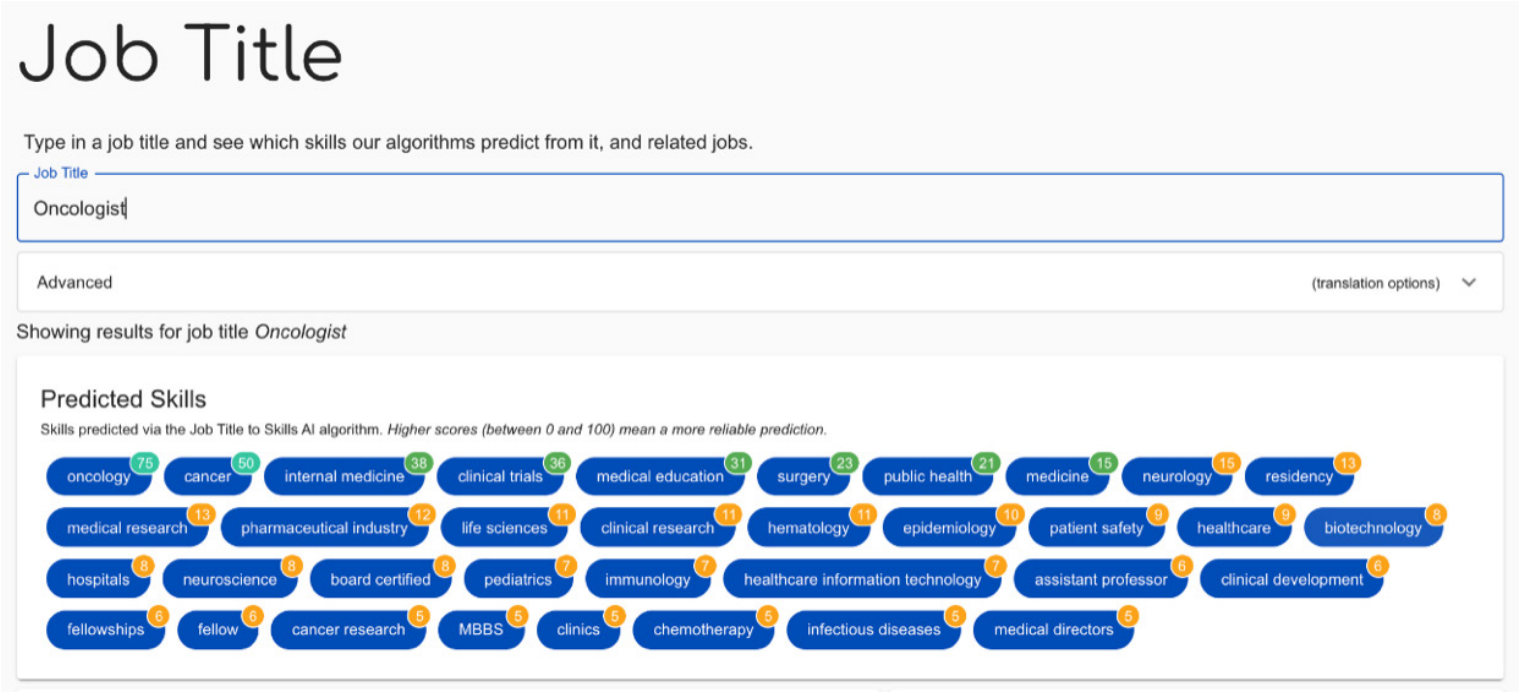
· Recomendaciones personalizadas de formación

· Pilotaje de capacidades a nivel individual o de la organización (lo llamamos Skills Graph)

Y, naturalmente, aplicando principios éticos para asegurar la no discriminación, la igualdad de oportunidades o el acceso a la formación.

Aplicación práctica de la ética y marco regulador en la UE

¿Cómo utilizar entonces la ética de un modo práctico y eficaz, útil a las organizaciones empresariales, y sin perderse en consideraciones filosóficas?



Gracias a dos herramientas creadas por la UE: la nueva norma sobre IA, y las directrices éticas para una IA fiable.

La nueva normativa clasifica las IA en cuatro niveles de riesgo, y define obligaciones para cada nivel:

Riesgo inadmisible: Uso prohibido, como por ejemplo el "social scoring" chino

Alto riesgo: obligaciones de seguridad, transparencia, calidad de datos, precisión, solidez, y supervisión humana

Riesgo limitado: se debe informar a los usuarios (transparencia)

Riesgo mínimo: sin obligaciones adicionales

Así podríamos, muy fácilmente, realizar una primera cartografía de riesgos de las IAs de una organización.

La lista de sistemas de alto riesgo incluye las aplicaciones más comunes en RRHH: sistemas que vayan a utilizarse para la selección de candidatos o la evaluación de empleados.

Las directrices contienen 4 principios éticos, 7 requisitos, y un cuestionario de evaluación. Los principios éticos son: respeto de la autonomía humana, prevención del daño, equidad y aplicabilidad; y los requisitos: Acción y supervisión humanas, solidez técnica y seguridad, gestión de la privacidad y de los datos, transparencia, diversidad, no discriminación y equidad, bienestar social y ambiental, rendición de cuentas.

En resumen, podemos empezar realizando una clasificación según los cuatro niveles de riesgo, y a continuación para las IAs de riesgo alto, evaluarlas según el cuestionario de fiabilidad.

Para terminar, quisiera insistir sobre la importancia de realizar este análisis lo más pronto posible en el proceso de diseño: cuanto más pronto nos demos cuenta de un problema, más barato será corregirlo (y, además, nos permite cumplir con la obligación RGPD de la protección de datos desde el diseño).

Escasez de talento y mercados tensionados, uno de los efectos de la aceleración digital por la COVID-19

En los últimos meses Europa ha experimentado una evolución correspondiente a cinco años naturales en términos de transformación digital.

El informe 'Malt Tech Trends' analiza el comportamiento de las distintas tecnologías en el mercado, su evolución y señala las principales tendencias en base a los datos de 30.000 empresas y 65.000 autónomos del mundo tech y data.

Data, Machine learning o Cloud se han posicionado como las habilidades profesionales con mayor crecimiento durante 2020.

En tan solo un año, y como consecuencia de la crisis de la COVID–19, Europa ha experimentado una evolución correspondiente a cinco años naturales en términos de **transformación** digital. Esta aceleración ha dado lugar a un cambio de paradigma donde se ponen en manifiesto los nuevos retos a los que se enfrentan todas las empresas. La presteza de la digitalización ha cambiado rápidamente las estructuras, el desarrollo de nuevas aplicaciones y las necesidades de seguridad. En consecuencia, el mercado demanda perfiles especializados en trabajos tecnológicos con una experiencia claramente definida en sus correspondientes campos de actuación.

Así lo revela el **informe 'Tech Trends' elaborado por Malt**, la plataforma de freelances líder en España, que analiza el comportamiento de las distintas tecnologías en el mercado actual, releva las futuras tendencias y mejora la compresión de la evolución de los profesionales de IT en un contexto de aceleración digital. Este estudio, basado en los datos de 30.000 empresas y 65.000 autónomos del mundo tech y data registrados en su marketplace - desarrolladores, DevOps, DBA, administradores de sistemas, webmasters, ingenieros de datos e informática - de España, Francia y Alemania, tiene como objetivo dar a conocer cuáles son los retos tecnológicos a los que se enfrentan las empresas en una era de transformación digital acelerada por el contexto de una pandemia global, que ha traído consigo, además de auge del trabajo en remoto, una transformación en las necesidades tecnológicas y de seguridad de las compañías.

Los consultores independientes y altamente especializados, cada vez más demandados

Una de las principales conclusiones del informe es que existen ya mercados tensionados, donde el número de perfiles disponibles es considerablemente menor a la demanda. Juan Manuel Rodríguez, Business Developer de Malt, señala que "*en los últimos meses los proyectos de transformación digital se han convertido en una de las grandes prioridades de las empresas*". Como consecuencia, cada vez buscan perfiles más especializados y el ecosistema de la nube se ha consolidado como uno de los ámbitos de actuación con mayor desarrollo. Como resultado de ambas tendencias, las empresas recurren a expertos freelances que, por su propia naturaleza e involucración simultánea en proyectos de índole muy diversa, cuentan con una visión holística y siempre a la vanguardia de las últimas tecnologías. De hecho, según el estudio 'Panorama Freelance en Europa 2021', elaborado por Malt en colaboración con Boston Consulting Group (BCG), este tipo de profesionales están altamente cualificado y dedican una media de 6 horas a la semana en su propia formación (un 13% del tiempo total del trabajo).

> **Como consecuencia de la crisis de la COVID–19, Europa ha experimentado una evolución correspondiente a cinco años naturales en términos de transformación digital**

Precisamente bajo esta premisa, 'Tech Trends', pone en manifiesto cómo lenguajes como Python, muy utilizado en programación Back End. Youseff Jactthar, Product Data Analyst de Malt, señala la fuerte caída que ha

> La pandemia y el trabajo a distancia han acelerado también la tendencia Cloud, con un crecimiento exponencial muy definido

experimentado; un 15% respecto al año anterior. Data Science y Machine Learning, están ganando mucho impulso después de años de estrecha competencia con Java. Estela Balboa, Senior Big Data Analyst and Engineer independiente, se refiere a Python como "*una tendencia clara que seguirá utilizándose cada vez más en los próximos años. Si las empresas apuestan por Machine Learning y Data Science de forma indirecta este lenguaje de programación crece*".

Esto guarda mucha relación con el crecimiento del perfil de Data Analyst,

uno de los que más han crecido como consecuencia de la transformación digital. La pandemia y el trabajo a distancia han acelerado también la tendencia Cloud, con un crecimiento exponencial muy definido. TypeScript se ha convertido recientemente en uno de los 10 principales lenguajes de programación. La consolidación de estas tendencias muestra que lo que antes podía ser entendido como un servicio complementario por parte de muchas compañías es, a día de hoy, una necesidad imperiosa en el camino hacia la digitalización.

Frente a este crecimiento, la APP Mobile Scala se desploma por debajo del 5% de uso, en parte por el impulso de Kotlin, un lenguaje utilizado para el desarrollo de aplicaciones, que ha tomado el relevo en esta nueva oleada de auge del negocio mobile. Lo mismo ocurre con Objective – C, el principal lenguaje heredado de Apple, el cual se encuentra en vías de desaparición.

Cuatro tendencias clave para el 2021

En esta nueva edición de 'Tech Trends', también destacan tendencias clave como el "no-code/low code" que, si bien no es algo nuevo, en estos últimos meses ha vivido una reestructuración con plataformas de alta calidad clave para las pymes. Las aplicaciones nativas, exentas de la crisis, reafirman su posición privilegiada en el mercado frente a las tecnologías web, que pierden terreno. Asimismo, la "nube" está experimentado una paulatina y masiva migración como consecuencia de la crisis del coronavirus y el trabajo en remoto. Servicios como Kubernetes y Serverless también se sitúan en una posición aventajada, generando una escasa demanda de profesionales de sistemas y bases de datos a favor de un incremento en la demanda de ingenieros Cloud. Los microservicios marcan el comienzo de una nueva era, las búsquedas para Quarkus, Api Management, DDD y Kubernetes han aumentado considerablemente.

Las empresas tienen por delante nuevos desafíos

Industrias como el e-commerce o la farmacéutica se sitúan como pioneras dentro de la transformación digital, contando a lo largo de este proceso con expertos freelance. Durante estos meses, la demanda de perfiles especializados en infraestructuras y seguridad, marketing relacionado con contenidos, gestión de SEO, comunicación de crisis, diseño (UI y UX) y recursos humanos han aumentado considerablemente. El 84% de los freelances declaran estar satisfechos con su trabajo y muestran una actitud de confianza y optimismo sobre su futuro laboral. Estos expertos están acostumbrados a trabajar con empresas y equipos muy dispares, consolidándose como profesionales resilientes, preparados y con un buen pronóstico laboral.

Los perfiles TI, ya escasos, se reducen de forma gradual a medida que el sector se especializa y la transformación digital se acelera, generando un escenario donde las empresas tienen dificultades para contratar empleados cualificados y con la experiencia necesaria. Los freelances se posicionan como la alternativa necesaria para impulsar determinados proyectos de digitalización, aportando una experiencia consolidada y versátil, habilidades técnicas, y una gran capacidad de adaptación. Juan Manuel Rodríguez, Business Developer de Malt, destaca como conclusión la importancia de los expertos por encima de la tecnología.

El 53% de los jóvenes se ha replanteado su gestión del dinero tras la pandemia

Klarna.

Un estudio de Klarna revela que el 59% de los jóvenes españoles ha ahorrado más durante la pandemia por el confinamiento domiciliario, pero a más de la mitad sigue causándole estrés la gestión de sus finanzas personales.

La pandemia global y el confinamiento domiciliario provocaron un gran cambio en los hábitos de los españoles, especialmente en lo referido a su salud financiera y su capacidad de ahorro. Y por supuesto, impactó también en las finanzas de los más jóvenes. Así lo revela el segundo estudio de Klarna, "La salud financiera de los jóvenes españoles", que arroja que el 59% de las personas entre 18 y 39 años ha ahorrado más durante este periodo a causa de las restricciones de movilidad. Estar en casa y gastar menos les ha hecho valorar los beneficios del ahorro y plantearse ser más responsables con sus gastos en el futuro (57%), pero también mejorar la gestión de sus finanzas personales (53%). Y es que, a más de la mitad de los encuestados, la pandemia le ha obligado a reajustar sus expectativas de futuro porque su vida ha cambiado y un 33% ha tenido que usar sus ahorros personales para sobrevivir.

Los jóvenes entre 18 y 39 años en España se han enfrentado a dos crisis consecutivas, que les han legado una gran precariedad laboral. En este sentido, únicamente el 38% cree que podrá afrontar una gran compra (como una casa o un coche) en los próximos cinco años y un 21% gasta más de lo que ingresa. Pero justamente esta situación ha obligado a los jóvenes españoles a asumir la gestión de sus finanzas con mayor responsabilidad que generaciones anteriores. El 66% siente que los retos de gestión del dinero y ahorro a los que se enfrentan son diferentes a los de sus padres o sus abuelos. Un 48% considera que su generación no es menos responsable con el dinero, sino que la capacidad de ahorro es más difícil (66%), y que el concepto "gastos de primera necesidad" ha cambiado con el tiempo (72%). Quizás por eso, esta generación tiene una relación complicada con la gestión de sus finanzas personales. Por un lado, una gran mayoría (72%) se considera responsable a la hora de gestionar su dinero y cree que goza de buena salud financiera. Más de dos tercios (67%) cuentan con un colchón para emergencias, un aumento respecto al último informe de Klarna, que cifraba este dato en 55% a principios de 2020. Pero, por otro lado, la gestión del dinero causa estrés a más de la mitad (53%) de los jóvenes españoles. Para un 16% de estos, ese estrés se convierte en verdadera ansiedad a la hora de ponerse a verificar y organizar sus gastos. Además, casi un tercio (29%) piensa en el dinero y comprueba su cuenta corriente a diario.

Los jóvenes entre 18 y 39 años en España se han enfrentado a dos crisis consecutivas, que les han legado una gran precariedad laboral

La complicada relación de los jóvenes con el dinero les ha llevado a buscar más información y ser más abiertos a la hora de hablar del tema. Sus familias, parejas y asesores o gestores independientes son para ellos las fuentes más fiables para informarse sobre cómo manejar sus finanzas. Para autogestionarse, las herramientas tecnológicas son sus preferidas: un 82% afirma confiar en la tecnología para administrar mejor su dinero. Sin embargo, a pesar de que internet ha ampliado las fuentes de información a su alcance, las redes sociales y los influencers son los que menos confianza les merecen.

Lejos de ser irresponsables o negligentes, los jóvenes españoles están hablando más abiertamente de su dinero y usando la tecnología para gastar y monitorizar sus compras

Los servicios de pago a plazos, una tendencia en alza

En el global del estudio, pese a que los españoles se sienten más seguros realizando sus compras pagando en efectivo (56%) o con tarjeta de débito (58%), casi el 20% utiliza tarjetas de crédito o servicios de aplazamiento de pagos, como Klarna. Según datos de la compañía, alrededor del 32% de los encuestados ya realiza compras con servicio de pago a plazos, sin que gastar más suponga un motivo de inquietud. De hecho, los jóvenes también utilizan tarjetas de crédito o de aplazamiento de pagos para tener un mayor control sobre la gestión de su dinero (29%). El 42% estaría dispuesto a comprar más artículos o artículos más caros si pudieran dividir la compra en 3 plazos iguales a pagar después de 30 días sin pagar intereses.

"Lejos de ser irresponsables o negligentes, los jóvenes españoles están

hablando más abiertamente de su dinero y usando la tecnología para gastar y monitorizar sus compras. Y todo esto, mientras intentan ahorrar," explica Daniel Espejo, Country Manager de Klarna en España. *"Cuando lanzamos Klarna, no éramos conscientes de la increíble transformación que veríamos en el mundo en los últimos 15 años. Pero sabemos que los jóvenes están pidiendo más de sus proveedores de servicios financieros y quieren aprovechar las herramientas a su disposición para hacerlo. Klarna ofrece flexibilidad, transparencia y comodidad, en una solución sencilla, para que paguen dónde, cómo y cuándo quieran. En un panorama que promete seguir siendo cambiante, es crucial adaptarse para estar cerca de la generación del futuro."*

El análisis de datos

y sus grandes ventajas inmediatas

Alejandro Ribas

Socio

ACFYD Análisis

¿Cuántas veces hemos oído o leído que la sociedad actual es el reino de lo inmediato? Demasiadas, ¿no?

Pero, no por leerlo muchas veces, deja de ser real. Como participantes activos de ella, llegamos a la conclusión de que debemos satisfacer necesidades "virtuales" de forma inmediata, y nos enfadamos como clientes si nos llega con un día de retraso un cucharón de cocina especial para extraer aceitunas de un tarro, una necesidad existencial para nosotros, como todos sabemos…

Esa inmediatez ha desarrollado en todos nosotros la ilusión por lo que yo llamo "varitas mágicas", por soluciones únicas a problemas complejos, en lugar de planteamientos amplios y diversos, con más de una acción que pueden llevar a corregir, paliar la situación, aunque no necesariamente acaben resolviéndola (a estas alturas de la vida, creo que todos tenemos claro que hay situaciones o problemas que no se pueden resolver al 100%).

El trabajo con grandes volúmenes de datos nos permite añadir variables a la toma de decisiones que de otras maneras no podríamos llegar a incorporar.

Hace poco, Javier Pérez de Leza a través de los análisis que hace en su interesantísima cuenta de Linkedin analizaba el problema de la pérdida en las tiendas, y consideraba que uno de los factores que la originaban eran los errores administrativos (junto a los robos y la mercancía dañada o caducada). Evidentemente, cada factor tiene su forma de ser tratado, pero el hecho de reconocer que los errores administrativos pueden llegar a ser uno de los factores que provoquen pérdidas, debe ser un elemento de reflexión, teniendo en cuenta que afecta a algo que depende directamente de nosotros, no está vinculado a un tercer elemento.

Nuestra experiencia como empresa nos hace ver que nuestros clientes, una vez nos conocen y confían en nuestra forma de trabajar, nos plantean la posibilidad de colaborar en alguna de las áreas en las que ellos sienten que no tienen controladas. De alguna forma, todos intuimos aquello que se nos escapa, aquello en lo que necesitamos apoyo y a lo que, una gestión eficaz de la información necesaria, o el apoyo de un tercero que nos ayude a enfocarlo, nos permitiría poder alcanzar.

Si trasladamos el análisis a un entorno más general dentro de la empresa, en el caso del tratamiento de las ingentes cantidades de datos que generan las transacciones de las empresas, el potencial se multiplica, pero, desde la mirada del analista, el punto de partida pasa por **unificar, simplificar, y organizar** todo para poder generar reportes de calidad.

"El trabajo con grandes volúmenes de datos nos permite añadir variables a la toma de decisiones que de otras maneras no podríamos llegar a incorporar"

Alejandro Ribas

En el caso del análisis de datos, y, sobre todo en el contexto antes comentado, la importancia radica en tener claro qué buscamos exactamente, cuál es el objetivo real del análisis.

En nuestro caso, estamos llenos de ejemplos en los que el exceso de datos puede llegar a bloquear al analista, lo que me trae a la cabeza la famosa frase atribuida a Abraham Lincoln **"Si me das seis horas para cortar el tronco de un árbol, pasaré las cuatro primeras afilando mi hacha".**

Pero todo debe pasar por el orden, de la suma de ingredientes a la receta, porque retomo una frase que he comentado antes, y es que un

La aportación fundamental al análisis pasa por dos elementos clave: Alcance y tiempo

problema que afrontamos en este momento viene de la cantidad de información disponible, y la cantidad de vías por las que nos llega, muchas carreteras que pueden formar una red, pero también pueden formar un laberinto.

La aportación fundamental al análisis pasa por dos elementos clave: **Alcance y tiempo.** Podremos analizar y auditar en mucho menor tiempo mayores cantidades de información, lo que nos permitirá reducir los tiempos intermedios y poder trabajar en la generación de cuadros de mando e indicadores de actividad mucho más afinados.

Cuando hablamos de alcance, no sólo nos referimos a poder analizar mayores muestras, sino incluso llegar al

100% si hiciese falta, sino ser capaces de elaborar análisis sobre áreas a las que no se llegaba con anterioridad. De alguna manera, se inicia un proceso de retroalimentación que genera sinergias por múltiples vías. Si creo controles efectivos en algún área o proceso, puedo aplicarlos al resto.

La mejora de tiempos resulta evidente, tanto en la disminución de los dedicados a controles como en los ahorrados para abarcar más asuntos.

A modo de resumen, el uso de nuevas tecnologías y desarrollos para el análisis de datos es algo fundamental, pero ese uso será más productivo cuanto mejor estructurados estén los datos, y nos permitirá tomar decisiones respaldadas en datos, con un mayor alcance en menos tiempo, lo que provoca que las oportunidades de mejora sean evidentes.

Jaime de Jaraíz

Presidente y CEO - **LG Electronics Iberia**

LG
Life's Good

Innovación, calidad y sostenibilidad son algunos de los adjetivos que definen a LG Electronics, compañía líder global en electrónica de consumo, telefonía móvil y electrodomésticos que destaca, entre otras acciones, por sus políticas de sostenibilidad y su compromiso con un desarrollo tecnológico vinculado a fomentar la ecología y energías limpias.

Con esta visión, la compañía evidencia que abordar la transformación empresarial desde la innovación y la sostenibilidad genera un impacto positivo en los modelos de negocio.

Entrevistamos a Jaime de Jaraíz, Presidente y CEO en LG Electronics Iberia, para conocer cómo combina la compañía, la innovación y las políticas sostenibles en sus procesos y cómo se ha adaptado al nuevo contexto para seguir ofreciendo productos innovadores y de calidad.

¿Cómo contribuye la innovación a generar sostenibilidad además de estar alineados con los objetivos de la compañía?

Pese a la concepción errónea de que la sostenibilidad supone un coste añadido para las empresas, una innovación tecnológica dirigida a la eficiencia energética de los productos logra un impacto económico muy positivo tanto para las compañías como para los consumidores. Hoy en día, las diferencias de coste energético a lo largo de toda la vida útil de un producto como un frigorífico o un televisor, pueden llegar a superar el coste inicial del electrodoméstico.

En LG tenemos muy clara nuestra apuesta por ofrecer el producto más eficiente en cada categoría en la que estamos presentes. Los consumidores empiezan a ser conscientes de la relevancia de esta característica, y el nuevo etiquetado energético va a reforzar la importancia de adquirir productos ecoeficientes. De este modo, no solo se lanzan al mercado productos más económicos para la factura de la luz, sino que además son con los que menos CO2 se emite a la atmósfera.

Además de innovar en esta ecotecnología, esta ha de ir acompañada con un cada vez mayor porcentaje de la energía generada de forma limpia. En este sentido, compañías como la nuestra que ofrecen soluciones de energía solar estamos haciendo un importante esfuerzo innovador en lograr que estos métodos de generación alcancen las más altas cotas de eficiencia. El futuro de nuestro planeta pasa por completar esta transición hacia las energías limpias sin perder nada de eficacia por el camino.

> **Los consumidores empiezan a ser conscientes de la relevancia de esta característica, y el nuevo etiquetado energético va a reforzar la importancia de adquirir productos ecoeficientes**

¿Considera que las compañías españolas incluyen los proyectos de I+D Green como una prioridad en sus estrategias? ¿Cómo repercute en el modelo de negocio la apuesta por innovación y sostenibilidad?

Estamos a niveles climáticos críticos y las empresas han de apostar fuertemente por combatir estos efectos antes de alcanzar el punto de no retorno. España es, por posición geográfica, uno de los países más vulnerables ante este cambio climático, y la priorización del respeto de nuestro ecosistema ha de ser innegociable entre nuestro tejido empresarial. Hay mucho en juego.

Una innovación sostenible puede suponer un salto cualitativo tanto en el funcionamiento mismo de la empresa como en el posicionamiento de una marca hacia el público. Los recientes cambios en las tarifas de la luz, por ejemplo, han mostrado la tremenda preocupación de los españoles por el consumo sostenible y han aumentado la concienciación por adquirir productos eficientes. Esto repercutirá directamente en la apuesta de las compañías por la sostenibilidad interna y externa.

Recientemente ha participado en el evento 'Sustainability+Innovation=Future' organizado por ICEMD, el Instituto de Innovación de ESIC, ¿Qué valor considera que aporta este tipo de eventos para que las compañías conozcan el potencial de la sostenibilidad como generadora de innovación?

Las empresas españolas no son ajenas a esta corriente ecoeficiente y cada vez son más las que se unen en foros como este para compartir buenas prácticas y exponer las ventajas que supone abrazar la innovación verde. Estamos ante una oportunidad histórica para posicionarnos como uno de los países que lideren esta nueva transición ecológica a nivel mundial y cada vez percibo más en los encuentros con responsables de otras empresas las ganas por hacerlo.

¿Qué acciones desarrolla LG para mantener el equilibrio entre ofrecer productos innovadores y sostenibles?

LG es líder en innovación en todos los sectores en los que está presente a nivel mundial y, al mismo tiempo y como comentaba antes, saca al mercado los productos más eficientes. Innovación y sostenibilidad no solo son compatibles, sino que ambas se apoyan y complementan de forma que la una no se entiende sin la otra. La innovación sostenible ha de convertirse en un concepto aspiracional para todos los agentes empresariales y no quedar como un trade-off para las empresas más punteras.

¿Cómo ha impactado la pandemia sanitaria en el planteamiento de futuros lanzamientos de producto?

La crisis sanitaria que hemos vivido ha modificado nuestra forma de trabajar y de ocio y eso ha disparado también la demanda de muchos productos que han adquirido especial relevancia en nuestras vidas. En el último año hemos visto desde LG un aumento impresionante de la demanda de soluciones dirigidas a proteger nuestra salud y la de nuestras familias, para la que hemos adaptado nuestra innovación en tiempo récord y así poder cubrir esa necesidad de la sociedad. En estos meses hemos lanzado el primer purificador y aire acondicionado 2-en-1 de España, la primera mascarilla electrónica de Europa o toda una gama de purificadores adaptada tanto a particulares como a residencial. Tecnologías punteras como el filtrado de aire, la luz ultravioleta o el vapor como medio de eliminación eficiente de virus y bacterias han pasado a primera línea para quedarse.

¿En qué consiste el concepto de 'sostenibilidad 2.0'?

Hoy en día, todas las empresas ya toman medidas sostenibles, en mayor o menor grado, para reducir al máximo el impacto de su actividad comercial en el medio ambiente. Muchas de estas medidas son incluso obligadas por regulación o exigidas por los mismos consumidores. Sin embargo, en lo que nosotros llamamos "Sostenibilidad 2.0", las compañías han de ir un paso más allá y dar el salto a actividades de las que no se ven directamente beneficiadas económica o reputacionalmente, lejos de su ámbito de negocio para contribuir de forma real en el freno al cambio climático. Estas actividades que no redundan en ahorros financieros o en resultados comerciales son las que de verdad dan empaque y credibilidad a una estrategia global de RSC y las que más impacto final pueden tener sobre el planeta.

¿Cuáles son las acciones llevadas a cabo por LG en su compromiso para la reducción del CO2 sobrante de la atmósfera?

En LG somos expertos en tecnología y, como tales, sabemos que la única tecnología hoy en día realmente capaz de absorber el CO2 de la atmósfera de forma eficiente son los árboles. Por eso, nos embarcamos hace 4 años en la reforestación de los bosques de España con el lanzamiento del proyecto Smart Green, un movimiento que nace con el objetivo de plantar 47 millones de árboles al año en España, uno por habitante. Hasta la fecha llevamos plantados 4 millones con la ayuda de numerosas em

presas de todos los tamaños y sectores que se han sumado a nuestro sueño y este año pretendemos plantar 4 millones más gracias al apoyo transversal de toda la sociedad.

¿Cómo considera que evolucionará la inversión en I+D Green y tecnologías ecológicas en los próximos años?

El holding de LG lleva muchos años entre las cinco empresas que más invierten en tecnologías verdes del mundo y la tendencia es imparable por la mera presión que la concienciación de la sociedad hará sobre el resto de compañías. El pasado año, la pandemia abrió los ojos a grandes sectores empresariales y la sostenibilidad y las tecnologías verdes son ahora la forma más directa de minimizar el impacto que podamos hacer sobre un planeta ante el que, a su vez, también somos vulnerables como sociedad.

> “En un mundo en constante cambio no basta con ser los más innovadores, sino que también es necesario saber transmitir ese liderazgo día a día a todos los stakeholders

Desde los grandes acuerdos supranacionales a los pequeños gestos que hacemos como individuos, todo puede contribuir a este fin, pero son las empresas las que de verdad tenemos la capacidad de vertebrar un cambio de mentalidad global con el medioambiente como prioridad. La innovación verde ha de liderar una nueva forma de entender nuestra relación con el planeta.

Compartir conocimiento y estar actualizado en las tendencias del mercado es fundamental para continuar creciendo. ¿Qué valor considera que tiene un ecosistema B2B para directivos como Dir&Ge?

En un mundo en constante cambio no basta con ser los más innovadores, sino que también es necesario saber transmitir ese liderazgo día a día a todos los stakeholders, entre los que se encuentran clientes corporativos y partners. Del mismo modo, conocer las tendencias del mercado y las buenas prácticas de directivos de primer nivel es un incentivo para que todo el ecosistema empresarial español se sume a una corriente positiva que nos sitúe a la cabeza de Europa y del mundo. El potencial emprendedor e innovador de nuestro país es impresionante y publicaciones como esta han de servir para que salgamos reforzados en esta creencia.

Captar, fidelizar y retener gracias a la recomendación digital de clientes.

El boca a boca es el canal de comunicación n°1 en confianza.

Cuando el cliente se convierte en prescriptor y canal de influencia

1. **La marca pide a su base de clientes fieles** por email que **inviten a sus amigos** a unirse a la marca.

2. **Los clientes fieles comparten el link de la acción member get member** por email, SMS, WhatsApp o redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter).

3. **La marca capta nuevos clientes y prospects calificados** a través de sus clientes y **aumenta la cesta media** con campañas de referencia puntuales o anuales.

Más beneficios de los que crees.

Los 3 objetivos de un programa de referencia de clientes.

Adquisición de nuevos clientes. → Cada cliente recomendador trae una media de 1,5 amigos recomendados.

Aumentar tu base de datos de prospects cualificados. → Costes de adquisición optimizados: la referencia es la palanca de adquisición más barata del mercado en comparación con SEA...

Impulsar el engagement. →
- Clientes se sienten apreciados.
- Identificación de embajadores.
- Vínculo más fuerte entre marca y sus clientes.

Ventas adicionales de los nuevos clientes y mayor fidelidad de los clientes recomendadores.

Las 4 R del Retail Marketing

Splio

Todos tenemos en mente el modelo de las 4 P del marketing mix que aprendimos en la universidad: Producto, Precio, Punto de venta (distribución) y Promoción (comunicación). Estas 4 P representa todas las variables a disposición de los marketers para llevar a cabo una estrategia de marketing que perdure en el tiempo.

Desde Splio, como especialistas en marketing para el sector retail, nos proponen que, así como el marketing se basa en las 4 P, el retail marketing también tiene sus 4 pilares: las 4 R, que corresponden a, Relación, Retención, Recompensa y Reducción de costes.

Relación.

Pilar número 1 del CRM. La relación engloba la comunicación, las interacciones y los datos que tienes con / sobre tus clientes. Tener una buena relación con tus clientes es un primer paso hacia la recompra, ya que un cliente satisfecho es un cliente que volverá. Pero debe ser una relación que se trabaje y construya a lo largo de todas las etapas del ciclo de vida del cliente. Por lo tanto, es imprescindible recopilar gran cantidad de información (opiniones, productos preferidos, etc.) para asegurarse de tener las herramientas para alimentar esta relación, y que el nivel de satisfacción de tus clientes se mantenga siempre alto.

Retención.

Una buena estrategia de CRM también se mide por la propensión de la marca a seguir siendo la solución a las necesidades de sus clientes. ¿Y qué mejor táctica que apostar por la emoción? La emoción juega un papel importante en el proceso de toma de decisiones de los consumidores. Tus clientes deben sentirse como el centro de tu estrategia para querer seguir siendo fieles. Si se sienten importantes, buscarán entre tu gama, un producto que se adapte a sus deseos y expectativas.

Recompensa.

Es un poco simplista decirlo, pero si quieres que tus clientes hagan una nueva compra, de vez en cuando debes darles alguna recompensa, incluso si no forman parte de tu programa de fidelidad. A todos nos gusta recibir un poco de atención, un código promocional por nuestro cumpleaños o incluso una mención en redes sociales. Todas las recompensas que se te ocurran reafirman la gratitud que sientes hacia tus clientes y fomentan la fidelidad hacia tu marca. Así que dedica un tiempo a pensar cuáles pueden ser las mejores formas de recompensarles.

Una buena estrategia de CRM también se mide por la propensión de la marca a seguir siendo la solución a las necesidades de sus clientes

Reducción de costes.

Este paso se centra en definir una experiencia de cliente que sea lo más fácil de implementar para tu marca y que además requiera el mínimo esfuerzo por parte de tus clientes. Desde el proceso de recordar tu marca / producto hasta el proceso de compra, todo debe ser lo más ágil y sencillo posible, para que los clientes solo deban centrarse en el producto que les interesa.

Hay miles de formas de alcanzar tus objetivos sin dejar de hacer felices a tus clientes. Las 4 R del retail marketing te guiarán en esta tarea, así que tenlas en cuenta antes de lanzar cada campaña para optimizar tus resultados.

EccoFreight: Adelantándose al futuro desde 2014

El forwarder español lleva apostando por la sostenibilidad en el transporte internacional de mercancías más de 8 años.

Desde su creación en 2014, EccoFreight propone soluciones reales basadas en la innovación y la tecnología para trasladar a sus clientes la conciencia sostenible que nuestro planeta necesita, comprometiéndose con el medioambiente más allá de lo que marcan las normativas.

Con un marcado perfil innovador y una gestión pionera en el discurso medioambiental, el forwarder referente en implementar la sostenibilidad en el sector del transporte internacional de mercancías, promueve la creación de soluciones logísticas inteligentes y servicios diferenciados para generar en sus clientes conciencia ecológica.

El presente del transporte sostenible

Con innovación, tecnología y sostenibilidad como parte de su ADN, en EccoFreight ayudan a sus clientes a tener una mejor comprensión del impacto medioambiental de sus operaciones a través del cálculo y reducción de emisiones CO2 de sus transportes además de ofrecer soluciones logísticas altamente competitivas con las que incrementar el valor añadido a su producto final.

"Nuestro compromiso con la sostenibilidad nace de un enunciado muy simple: entendemos que el reto es seguir mejorando la eficacia logística en el sector del transporte internacional de mercancías asegurando el futuro de nuestro planeta."

Afirman desde EccoFreight.

Desde su inicio tienen un propósito firme y claro: abrir el camino a la Green Logistic, combinando vanguardia tecnológica para ofrecer un servicio ágil, eficiente y competitivo, y sostenibilidad en la logística.

Transformando presente, creando futuro

"La sostenibilidad es tanto una responsabilidad como una oportunidad para asegurar el futuro del planeta y de nuestro sistema."

Las operaciones logísticas suponen el 25% de las emisiones CO2 en España y el 10% de las emisiones globales.

> La sostenibilidad es tanto una responsabilidad como una oportunidad para asegurar el futuro del planeta y de nuestro sistema

Con el objetivo 2050 de descarbonizar la economía cada vez más cerca, las organizaciones debemos ser más responsables que nunca, liderando el diseño de soluciones más eficaces y sostenibles para ampliar nuestra responsabilidad hacia la sociedad en la que vivimos.

Desde su creación, en EccoFreight han tenido claro su compromiso activo con la comunidad, llevando a cabo todos los años diversas acciones sociales enfocadas a apoyar el trabajo con la infancia desprotegida, el cuidado del medioambiente y la generación de conciencia en sus clientes.

"Colaboramos con donaciones mensuales con la ONG "Olvidados", que trabaja con niños en riesgo de exclusión social, para apoyar sus programas de comedores escolares.

En nuestros Team buildings anuales llevamos a cabo proyectos medioambientales con todo nuestro equipo. Este verano, si la situación lo permite, reuniremos a los equipos de nuestras tres sedes (Madrid, Valencia y Sevilla) para realizar la limpieza de una playa en el sur de España.

En 2020 comenzamos con nuestro proyecto de reforestación, EccoForest, en el que durante cinco años plantaremos 5000 árboles de especie autóctona que ayudarán a combatir la desertificación que sufre nuestro país

y que compensará 800 toneladas de CO2.

Nos preocupa tanto el futuro de nuestro planeta como el de nuestra sociedad".

Apuntan desde EccoFreight.

En la compañía están firmemente convencidos de que la responsabilidad y el conocimiento están destinados a ser compartidos. Así lo demuestran sus dos últimos proyectos, alineados con su fuerte compromiso con la sostenibilidad, la innovación y la eficacia logística:

Eccologistics 360º: Green Earth, Green Logistics

Software pionero y vanguardista que permite calcular y reducir las emisiones CO2 del transporte de mercancías.

A través de esta plataforma, los usuarios pueden calcular las emisiones CO2 del transporte de mercancías de su empresa, conocer el nivel de eficiencia de los movimientos de carga realizados, generar planes de emisiones y reducir el CO2 emitido.

Basado en los más de 30 años de experiencia en el sector de sus directivos, EccoLogistics 360º incluye la calculadora de emisiones CO2 del transporte más precisa del mercado con la que sus clientes podrán conocer la eficiencia del carrier, kilómetros recorridos, tipo de transporte, ruta realizada, etc.

Con EccoLogistics 360º demuestran que aportar sostenibilidad al transporte de mercancías sin aumentar costes ni cambiar estrategias logísticas es posible.

EccoNetwork: Leading the change

La primera red internacional de forwarders unidos por la sostenibilidad, la tecnología y la innovación en el sector del transporte de mercancías.

ÚNETE AL MOVIMIENTO DE REDUCCIÓN DE CO2 EN EL TRANSPORTE DE MERCANCÍAS

En EccoNetwork, todos sus miembros se convierten en prescriptores de sostenibilidad, generando conciencia medioambiental a nivel internacional, fomentando la sostenibilidad como valor principal y facilitando el uso del software de cálculo y reducción de emisiones CO2 que EccoNetwork ha desarrollado en exclusiva para todos sus miembros.

Su principal objetivo es expandir la filosofía y valores de EccoFreight, contribuyendo a mejorar la eficiencia sostenible del transporte contando con, al menos, un representante EccoNetwork en cada país.

"Estamos convencidos de que cuanta más gente se sume a esta conversación mayor será el impacto sostenible que consigamos en la industria."

Cada gesto cuenta para acercarnos al objetivo de descarbonizar la economía en 2050, cumplir con las normativas internacionales y conseguir un mundo sostenible.

El sector del transporte de mercancías está llevando a cabo enormes esfuerzos para hacer una rápida transición ecológica, pero mientras se incorporan lentamente el resto de alternativas a la situación actual, en **EccoFreight aplican medidas concretas, con impacto medible y que aportan un beneficio real al medio ambiente.**

"Somos parte de la solución, somos EccoFreight"

El 57% de las empresas ha perdido demanda por la COVID-19

pero un 75% ve una mejora de sus pedidos a corto plazo

Lo peor de la crisis del coronavirus parece que ya ha pasado, según se desprende del II Estudio sobre "El efecto del COVID-19 en los negocios internacionales" realizado por Gedeth Network en colaboración con investigadoras de la Universidad de Sídney y con el patrocinio de SynerJoy BPO.

Aunque un 57% de las empresas encuestadas reconoce haber sufrido una caída de la demanda, sólo un 26% considera que la merma de pedidos seguirá siendo una amenaza en el corto plazo.

La caída de la demanda ha sido junto a la inestabilidad financiera (46% de las respuestas), la rotura de la cadena de suministro (el 40%) y la inestabilidad política (un 38%) las principales amenazas que han padecido las empresas en sus negocios internacionales por culpa de la crisis del COVID-19. Unos porcentajes que varían respecto a los resultados de la primera edición del estudio en junio de 2020, cuando las principales amenazas detectadas por las empresas eran la inestabilidad financiera (65%), la caída de la demanda (63%) y el aumento del nacionalismo (45%). Por el contrario, más empresas se han visto afectadas por el colapso financiero, un aumento de las barreras arancelarias y una rotura de cadenas de suministro que lo que se previó en la primera edición del estudio.

Sin embargo, la progresiva vacunación de la población, los cambios políticos (ha habido elecciones en casi medio centenar de países desde el inicio de la pandemia según la Fundación Internacional de Sistemas Electorales) y la próxima llegada de los planes de estímulo europeos hacen que la mayoría de los encuestados sean más optimistas respecto a todas las amenazas analizadas para los próximos meses. De hecho, a medio plazo, lo que mayor preocupación genera a las empresas es un posible colapso financiero (35% de las respuestas).

"Tras unos meses iniciales de incertidumbre estamos viendo cómo las empresas han vuelto a poner su mirada en el exterior, con mercados como Brasil, Canadá, Australia o Finlandia, entre otros, que siguen siendo muy atractivos para las empresas y pymes españolas que ya están viendo una recuperación de sus negocios internacionales", destaca Juan Millán, socio director de Gedeth Network.

> **Tras unos meses iniciales de incertidumbre estamos viendo cómo las empresas han vuelto a poner su mirada en el exterior, con mercados como Brasil, Canadá, Australia o Finlandia**

Analizando las oportunidades que ha supuesto la pandemia, el 62% de las compañías encuestadas destaca la digitalización. Aunque no todas las empresas han sabido aprovechar esta oportunidad, ya que en el primer estudio de junio de 2020 el 78% ya veía la digitalización como una oportunidad. Para menos del 20% de las empresas la pandemia no le ha supuesto ningún beneficio, aunque mirando hacia el futuro, una de cada tres

percibe oportunidades relacionadas con la apertura de nuevos mercados y una de cada cuatro considera que se avecina una mejora de la cadena de suministro para sus respectivos sectores.

"La pandemia ha sido un acicate para que las empresas no sólo aceleraran sus procesos de transformación digital, sino para que incorporaran también tecnologías punteras para innovar en sus procesos de negocio y la relación con los clientes. Por ejemplo, en SynerJoy, hemos aprovechado para incorporar tecnologías de Big Data e Inteligencia Artificial para poder dar respuestas más rápidas y personalizadas a las necesidades y preferencias de nuestros clientes", señala Alejandro Blanco, CEO de SynerJoy BPO.

En este sentido, el 79% de las empresas encuestadas ha visto un cambio en la forma de relacionarse con los clientes que ahora se hace de forma digital o virtual. En general, los cambios en los negocios internacionales han sido menores de lo esperado, salvo aquellos cambios relacionados con el método de aprovisionamiento, que han sido ligeramente mayores que lo previsto en junio de 2020.

El II Estudio sobre "El efecto del COVID-19 en los negocios internacionales" realizado por Gedeth Network en colaboración con investigadoras de la Universidad de Sídney y con el patrocinio de SynerJoy BPO, se ha realizado durante los meses de marzo a mayo donde en los que se han contactado con más de diez mil empresas de más de 60 países para conocer la evolución de sus percepciones respecto a la primera edición del estudio en junio de 2020. Estos países representan el 85% del PIB mundial y el 66% de la población.

Ecco logistics 360º

GREEN EARTH GREEN LOGISTICS

ÚNETE AL MOVIMIENTO DE REDUCCIÓN DE CO2 EN EL TRANSPORTE DE MERCANCÍAS

- Conoce las **emisiones CO2** de tus transportes.
- Traza planes de **reducción CO2** para tus movimientos.
- Conoce el nivel de **eficiencia** de tus rutas.
- Mejora la eficiencia de tu **gestión losgística**.
- Aumenta el **valor añadido** de tus productos.
- Potencia la **estrategia RSC** de tu empresa.

Descubre
eccolog360.com

REDUZCO COMPENSO Ecco logistics 360º CALCULO

La competitividad de la pyme exige Innovación

Juan Pérez Dueñas

Business Developer Expert
GPO SME Partner Enablement

SAP España

La 'zona de confort' de la pyme es cada vez menos cómoda y está en vías de desaparición. Las pequeñas y medianas empresas deben afrontar el cambio tecnológico porque su competencia ya lo está haciendo.

La tecnología está instalada en nuestras vidas desde hace décadas y permanecerá en ellas. Por ejemplo, sabemos que nuestros electrodomésticos disponen de un procesador para funcionar; que los nuevos vehículos están equipados con una tarjeta SIM que recopila los datos del propietario y los comparte con el fabricante, sin necesidad de que rellenemos una ficha y la enviemos por email o por correo postal; que nuestro reloj de pulsera también

monitoriza ciertos parámetros de nuestra salud y que, si queremos, podemos incluir esos datos en nuestra Historia Clínica Electrónica. Aceptamos la tecnología en el ámbito doméstico sin problemas, nos facilita la vida y es tremendamente asequible e, incluso en algunos casos, gratuita, como OK Google en nuestro móvil y que opera con un motor de inteligencia artificial.

Nuestros proveedores también la han adoptado; cuando llamamos a nuestro operador de telecomunicaciones nos atiende un chatbot; ya no es necesario acercarse a la oficina bancaria para pagar nuestros recibos y las nóminas se envían desde las empresas de forma automática. Todas estas son tecnologías maduras que, a lo largo del tiempo, se han abaratado enormemente.

Teniendo esto en cuenta, ¿por qué demasiadas pymes creen que transformar su negocio para sobrevivir es demasiado caro? ¿Cuál es el principal obstáculo, cuando la realidad muestra una transformación radical de los negocios que, además, está siendo realizada por su competencia directa?

La resistencia al cambio

Afrontar un cambio de mentalidad que nos saque del día a día es cada vez más complicado, debido a la exigencia de la demanda, una competencia que sí innova en su tecnología y unos mercados que se mueven a una velocidad de vértigo. La realidad es que asistimos a la desaparición de la denominada 'zona de confort'. El mercado innova constantemente y las pymes que aún estén pensando en cómo y hacia dónde innovar se enfrentan a otras empresas que ya han transformado su actividad.

No habrá otro momento mejor para que las pymes asuman la disponibilidad de tecnología que, hasta hace poco, les resultaba inalcanzable; tampoco habrá otro momento en que el cambio sea más aconsejable. Si la pandemia y la crisis sanitaria que padece el planeta nos ha enseñado algo, en términos técnicos y de negocio, es que la innovación debe presidir nuestra estrategia para mantener la empresa operativa.

Sin embargo, las palabras 'cambio' e 'innovación' siempre han sonado como una cuesta arriba que algunas empresas creen que no pueden alcanzar bien por precio o bien porque creen que no las necesitan, pero lo cierto es que los responsables de esas mismas organizaciones las están utilizando en su vida cotidiana y, en muchos casos, gratuitamente.

Inteligencia Artificial y Automatización

La Inteligencia Artificial suele asociarse todavía, en algunos ámbitos, a robots parlantes que toman extrañas iniciativas o al ordenador HAL 9000, de 2001: Space Odyssey, cuya desconexión nos conmueve en la película porque, en realidad, es la muerte del protagonista.

"El mercado innova constantemente y las pymes que aún están pensando en cómo y hacia dónde innovar se enfrentan a otras empresas que ya han transformado su actividad"

Juan Pérez Dueñas

> La Inteligencia Artificial está poniendo en orden las estanterías de los supermercados, controla si faltan artículos, si están bien colocados y si hay suficientes unidades

Nada más lejos de la realidad. De hecho, la red de partners de SAP no deja de innovar. Por ejemplo, la Inteligencia Artificial está poniendo en orden las estanterías de los supermercados, controla si faltan artículos, si están bien colocados (la etiqueta, al frente) y si hay suficientes unidades para satisfacer la demanda del día. La empresa, gracias a esta tecnología sencilla, que se integra en SAP Business One, reduce el tiempo invertido en comprobar y contar los productos, crea pedidos automáticos de compra e incidencias, elimina, prácticamente, los errores que hacen perder el tiempo e incrementa la eficiencia de sus procesos. La inteligencia artificial, tan aparentemente sofisticada y lejana, ha llegado a la pyme y lo ha hecho para quedarse.

Lo mismo sucede con la automatización, que todavía se identifica con procesos que se realizan en grandes organizaciones bancarias, pero que ha entrado en el mundo pyme de cualquier sector. Por ejemplo, una solución utilizada por pymes es capaz de localizar uno o varios artículos en un almacén mediante una fotografía utilizando Machine Learning y ayuda al usuario a tomar las decisiones adecuadas de compra, venta o reubicación de stock.

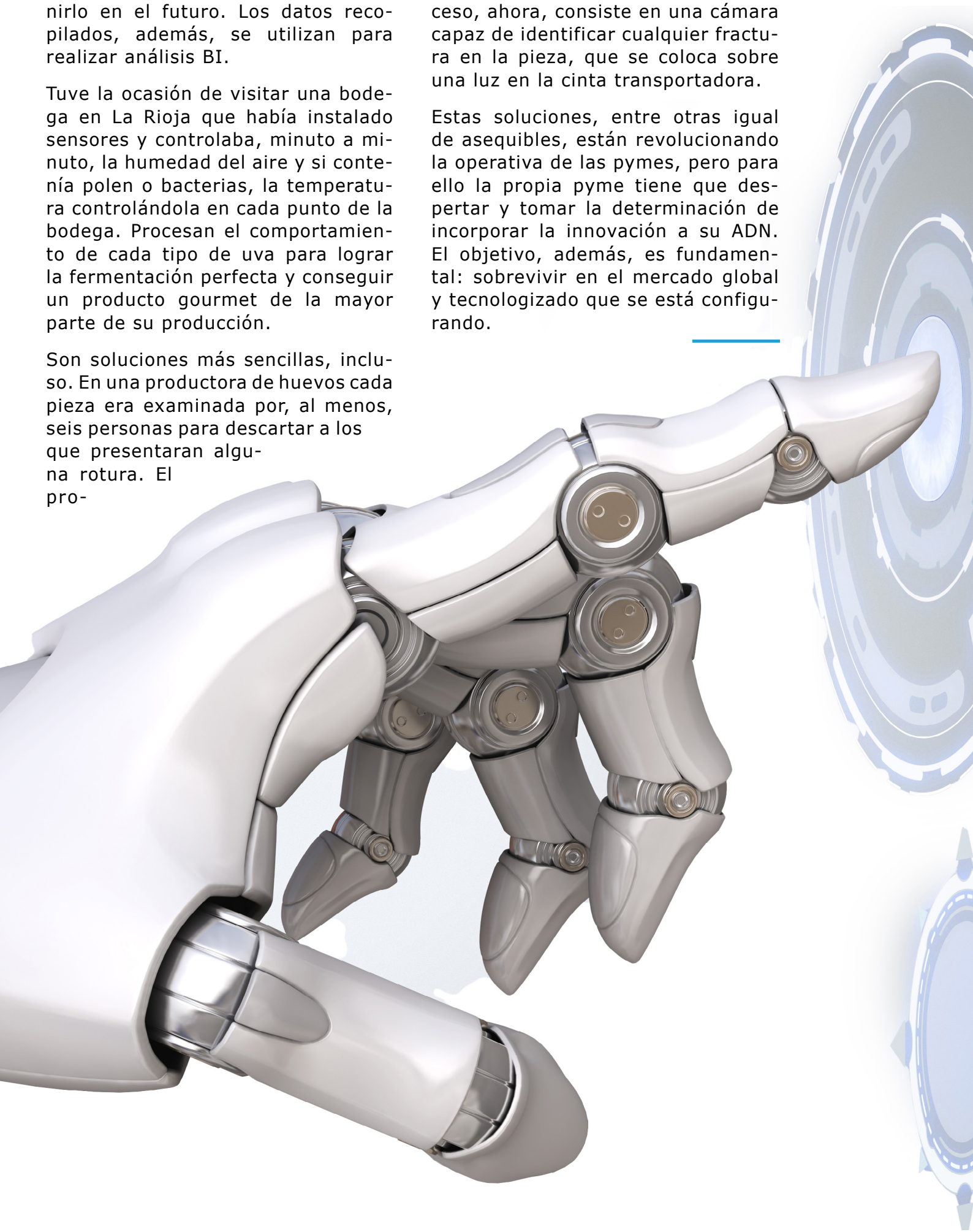
En contra de lo que se pueda pensar, debido a su trayectoria tradicional y el tipo de actividad que desempeña, el sector Primario es uno de los que más avances innovadores está adoptando. Los cultivos ya pueden ser monitorizados por drones para diagnosticar con precisión la aparición de plagas y enfermedades. La aplicación funciona con la base de un gran banco de imágenes. El sistema procesa las imágenes tomadas por el dron para realizar un diagnóstico e informa de los pasos a dar para eliminar el problema y, también, para prevenir

nirlo en el futuro. Los datos recopilados, además, se utilizan para realizar análisis BI.

Tuve la ocasión de visitar una bodega en La Rioja que había instalado sensores y controlaba, minuto a minuto, la humedad del aire y si contenía polen o bacterias, la temperatura controlándola en cada punto de la bodega. Procesan el comportamiento de cada tipo de uva para lograr la fermentación perfecta y conseguir un producto gourmet de la mayor parte de su producción.

Son soluciones más sencillas, incluso. En una productora de huevos cada pieza era examinada por, al menos, seis personas para descartar a los que presentaran alguna rotura. El proceso, ahora, consiste en una cámara capaz de identificar cualquier fractura en la pieza, que se coloca sobre una luz en la cinta transportadora.

Estas soluciones, entre otras igual de asequibles, están revolucionando la operativa de las pymes, pero para ello la propia pyme tiene que despertar y tomar la determinación de incorporar la innovación a su ADN. El objetivo, además, es fundamental: sobrevivir en el mercado global y tecnologizado que se está configurando.



'Jesuitas, liderar talento libre' en el año ignaciano

Javier Fernández Aguado

Socio Director de MindValue y Director de la Cátedra de Management de Fundación la Caixa en el IE

MIND VALUE
BUSINESS & HR INTELLIGENCE

El 20 de mayo de 2021 arrancó un Año Ignaciano con ocasión del 500 aniversario de la herida que sufrió Ignacio de Loyola durante la contienda en la ciudadela de Pamplona con los invasores franceses. Estudiar el management de los jesuitas facilita engolfarse en un abismo de eminencias implicadas en una ilusión compartida. Aunque Lenin y Hitler se quedaban en un nivel epidérmico, ambos acertaron al considerar que los jesuitas venían a ser como un especial cuerpo de marines audaces,

recios, consistentes, con el que cualquier directivo anhela contar.

En Jesuitas, liderar talento libre (LID, 2018) he profundizado sobre aspectos nucleares de una organización que aspira a cumplir con su misión y visión. Espigaré algunas enseñanzas en este artículo a modo de aperitivo para quienes deseen profundizar más leyendo esa investigación.

La micro historia facilita desentrañar lo aparentemente incomprensible. La obsesión de Carlos III, monarca de firmes creencias católicas, con la disolución de la orden procede de un falso documento atribuido a la Compañía en el que se le calificaba de hijo bastardo. Lo habían fabricado algunos ministros. Carlos III nunca trasladaría, ni siquiera al papa, el motivo último de su conducta. Sin conocer esto resulta enigmática su testarudez.

una época y nace otra. Uno de los méritos de Ignacio fue promover la superación del pasado, convirtiéndose en aventurero. Su proyecto se insertará en otro milenario, el de la Iglesia Católica, con primicias apreciables.

Ignacio demostró desde el comienzo astucia y la fue desplegando. En 1554, y es un ejemplo más, deseaba incrementar las rentas para sustentar a los estudiantes del Colegio Romano. Consideró que el Papa y algunos cardenales serían los destinatarios más adecuados. Indicó a sus fieles en España que acudiesen a Felipe II para demandarle una misiva en la que instase al Romano Pontífice a apoyar económicamente. Logrado el documento, esperó a que tuviese lugar la boda con María Tudor. Como muchos calibraban que eso supondría el regreso de Inglaterra a la Iglesia Católica gracias al rey español, Ignacio hizo llegar la carta a

"Uno de los méritos de Ignacio fue promover la superación del pasado, convirtiéndose en aventurero".

Javier Fernández Aguado

Cada persona contiene una inestable combinación de acto y potencia. Acto: lo que en ese momento es. Potencia: lo que puede ir desarrollando. Cada uno somos *causa sui*. Somos hoy lo que quisimos ser ayer. Seremos mañana lo que estemos actuando hoy. Sobre las inclinaciones naturales, vamos alzando la estructura de lo que llegaremos a ser. Se siembran actos y se recogen hábitos, explica Aristóteles en Ética a Nicómaco.

Ignacio fue hombre del renacimiento. Experimentó y entendió cómo muere

Julio III en ese momento ¿Podría rechazar el Santo Padre aquel sablazo reclamado por el soberano español?

Con ocasión del consistorio del 6 de febrero de 1555, el Papa anunció que había decidido aplicar al Colegio Romano dos mil ducados y entregar mensualmente cincuenta más de sus rentas. El inesperado fallecimiento del Romano Pontífice truncó el propósito, pero la gestión manifiesta las capacidades de negociación del fundador de la Compañía.

Ignacio, líder, emprendió o impulsó a emprender nuevos lances tantas veces como consideró preciso. Cuando ofrecieron a los P. Mirón y Cámara que se convirtiesen en confesores del Rey de Portugal y del infante, ellos rehusaron. Ignacio les empujó a asumir esas funciones.

Francisco de Borja disponía por cuna y preparación de enormes capacidades de liderazgo. Cuando inauguró sus siete años de generalato, mostró una de las cualidades más precisas en un alto directivo: la humildad. Al concluir la Congregación que le había elegido, solicitó que le tratasen como a un borrico. Detalló: no se le carga con más peso del que puede soportar; si tropieza, le ayudan a alzarse. Se dispuso a besar los pies de los asistentes. A partir de ese momento procuró atender al cumplimiento estricto de las Constituciones.

La buena voluntad no es suficiente para convertirse en líder. Lo aprenderían con dolor los jesuitas en un enfrentamiento que surgió en Perú en los umbrales del siglo XVII

La buena voluntad no es suficiente para convertirse en líder. Lo aprenderían con dolor los jesuitas en un enfrentamiento que surgió en Perú en los umbrales del siglo XVII. El provincial, P. Juan Sebastián, era hombre severo y sobrio, pero poco cabal en la toma de decisiones, sobre todo en el modo arisco con el que exigía. Al igual que muchos directivos desproporcionadamente seguros de su valía, al conocer que iba a ser trasladado, reaccionó con acritud y abandonó responsabilidades, como las debidas visitas a las casas.

El liderazgo no puede ser mimetizado. Tanto Ignacio como Aquaviva fueron sumamente laboriosos. La diferencia consistía en que Ignacio tendía a trazar principios generales. Aquaviva, por el contrario, se detenía en detalles y cómo éstos evolucionan sus normas pronto se tornaban obsoletas. Con la ayuda de sus asistentes, Aquaviva trataría de obviar aquella carencia.

El P. Ángel Ayala, ya en el siglo XX, mucho supo de gobierno. Entre sus consejos, uno que deberían tener grabado a fuego los directivos: "un buen jefe debe ser muy reposado en sus juicios para actuar como ser humano; y no fijarse, con una lupa, en cosas menudísimas: franco, claro, transparente, perspicaz, ha de unir dulzura con energía (para) exigir el cumplimiento del deber".

Praetor de minimis non curat, un directivo no ha de perder el tiempo con menudencias. El P. Ayala incidía en esa misma línea: "para gobernar, debe bastar la Ley; y no, para cada ley, un capítulo de avisos; y para cada aviso, otro de interpretaciones de los avisos. Estos son como las chinches, no hay quien pueda descansar con ellas. (Y) tienen una fecundidad horrible; cada aviso, produce ciento. Un admonitor discreto que sepa hacer amable el aviso, es un portento; porque la admonición es siempre ingrata; aunque sea justa y necesaria… El ideal es el premio y el amor, como regla; el castigo y el temor, como excepción".

El manipulador, el arquitecto social timonea a las masas. El auténtico líder piensa en cada individuo

de forma diferenciada. Cuando Ignacio visitó a un seguidor que estaba enfermo le preguntó si podía hacer algo para aliviarle. Narra el P. Enrique del Portillo, siguiendo a Pedro de Ribadeneira, que el paciente le pidió que bailara, y así hizo Ignacio.

No dispuso Ignacio de elocuencia deslumbrante, ni su presencia física era atrayente. Sin embargo, desarrolló magnetismo. No perdía el tiempo. Así lo describió el P. Oliverio Manare, elegido vicario general por los profesos de Roma durante la vacancia del generalato tras el fallecimiento de Everardo Mercuriano, el cuarto de los prepósitos: "admirable era en su hablar, grave y autorizado, no rápido, ni precipitado, ni insubstancial, sino sólido y eficaz, propio de un hombre santo. No se le escapaba una palabra casual o de improviso, sino que aquella boca bienaventurada sólo profería palabras sensatas y bien meditadas. Y por eso nadie se apartaba de él, sino muy consolado, provisto de saludables consejos y enteramente satisfecho, consiguiese o no lo que pretendía, porque aquel bienaventurado varón poseía una maravillosa gracia de hablar".

También fue un experto en delegar. Aseguraba de forma paternal el 10 de diciembre de 1542: "si algunos están ocupados en la Compañía yo me persuado que, si no estoy mucho, no estoy menos que ninguno, y con menos salud corporal… Y así, por amor de Dios Nuestro Señor nos ayudemos todos y me favorezcáis en llevar y en aliviar en alguna manera tanta carga como me habéis dado a cuestas".

Fue austero. Su habitación de trabajo era de 5,50 de largo, por 3,50 de ancho y 2,60 de alto. Disponía de un ejemplar del Evangelio y otro de La Imitación de Cristo, texto al que denominaba la perdiz de los libros espirituales.

Ignacio fue maestro de maestros,

como siglos de historia lo vienen demostrando. Quien quiera saber más puede consultar también 2000 años liderando equipos (Kolima).

La democratización del acceso a la terapia psicológica online

Amir Kaplan

CEO

ifeel

La sociedad en su conjunto está asumiendo el cuidado de la salud mental como un valor prioritario y lo hace cada vez con mayor naturalidad. La pandemia ha contribuido a derribar tabúes y a llevar esta necesidad hasta el seno de las empresas.

Para poder responder a ese objetivo de autocuidado es necesario disponer de canales adecuados. En primer lugar, contar con psicólogos profesionales, experimentados y debidamente acreditados que puedan acompañar a los empleados en el cuidado de su salud mental. Que su número sea suficiente para atender la demanda de los empleados y que a ser posible su

Amir Kaplan

"Gracias a su naturaleza online y a su core business centrado en la salud de las personas pudimos adaptarnos rápidamente a las exigencias de la pandemia de COVID-19"

equipo se extienda en diversos países donde la empresa tenga sede y que puedan atenderlos en diferentes idiomas. Y en segundo lugar, tener acceso a una plataforma online que permita a los profesionales conectar con los pacientes, ya sea por vídeo o por chat, al tiempo que estos puedan tener acceso a herramientas de autoayuda cuando lo necesiten.

Plataformas como ifeel llevan varios años ayudando a miles de personas de todo el mundo a través de su plataforma de bienestar emocional y apoyo psicológico para individuos y organizaciones. Gracias a su naturaleza online y a su core business centrado en la salud de las personas pudimos adaptarnos rápidamente a las exigencias de la pandemia de COVID-19, lo que nos permitió dar respuesta a un enorme desafío en este ámbito: el gran aumento de las consultas psicológicas por parte de la población general y, concretamente, el enorme crecimiento de la demanda de ayuda efectiva y rápida en el cuidado de la salud mental. Durante los primeros meses de la pandemia, casi el 60% de los usuarios que consultaron en la plataforma de ifeel a través de dispositivos móviles no lo habían hecho antes de forma presencial, es decir, era su primera vez en el psicólogo.

Hay dos aspectos destacados que aparecieron de manera muy notoria en nuestra vida el año pasado y que aceleraron la necesidad de recibir apoyo para la salud mental en el lugar de trabajo.

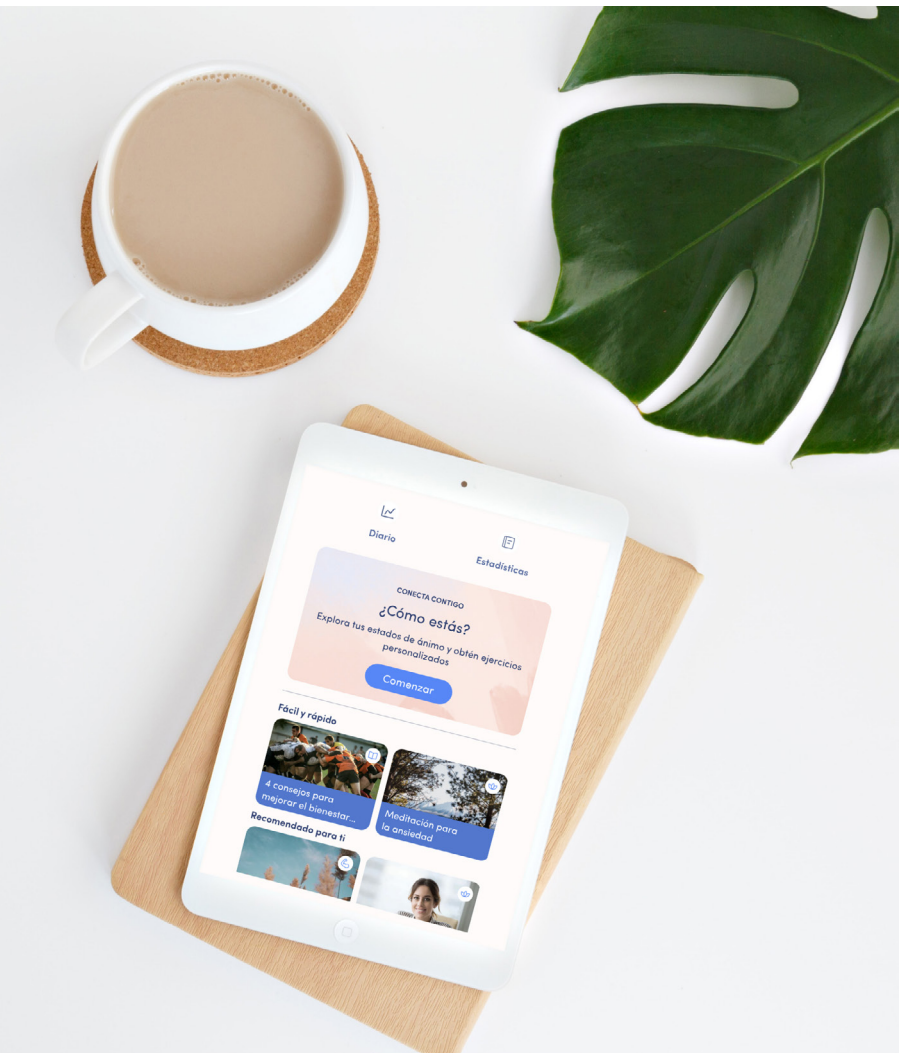
1.La pandemia. Durante la emergencia sanitaria los empleados necesitaron adaptarse al estrés generado en sus entornos familiares. La incertidumbre general sobre la vida y el trabajo fueron las principales fuentes naturales de ansiedad relacionada con la salud.

2.El teletrabajo mostró a muchas compañías que un modelo de trabajo mixto funciona, pero que el aspecto social del teletrabajo y la ausencia de encuentros presenciales aumentan la soledad potencial y el aislamiento.

Ambos aspectos incrementaron enormemente el riesgo de los empleados de disminuir su productividad y dejar sus empleos actuales y aumentaron la dificultad para la llegada de nuevos empleados, así como el absentismo laboral. Estos factores crean enormes costes para los empresarios, que se acumularán con el tiempo si no se actúa sobre ellos.

Con el objetivo de mitigar este riesgo creciente y ayudar a los empleados con necesidades en este ámbito, los líderes deben preguntarse con honestidad si las medidas que están aplicando son las adecuadas. Por ejemplo, los programas de asistencia al

empleado están muy generalizados y permiten a los trabajadores acceder a ayudas en diversas áreas. Sin embargo, solo el 1% de los empleados los usa para recibir apoyo emocional u otras razones relativas a su salud mental.



Queremos abrir un panorama más amplio en el impacto corporativo incluyendo informes inteligentes que muestran el nivel de engagement y de impacto

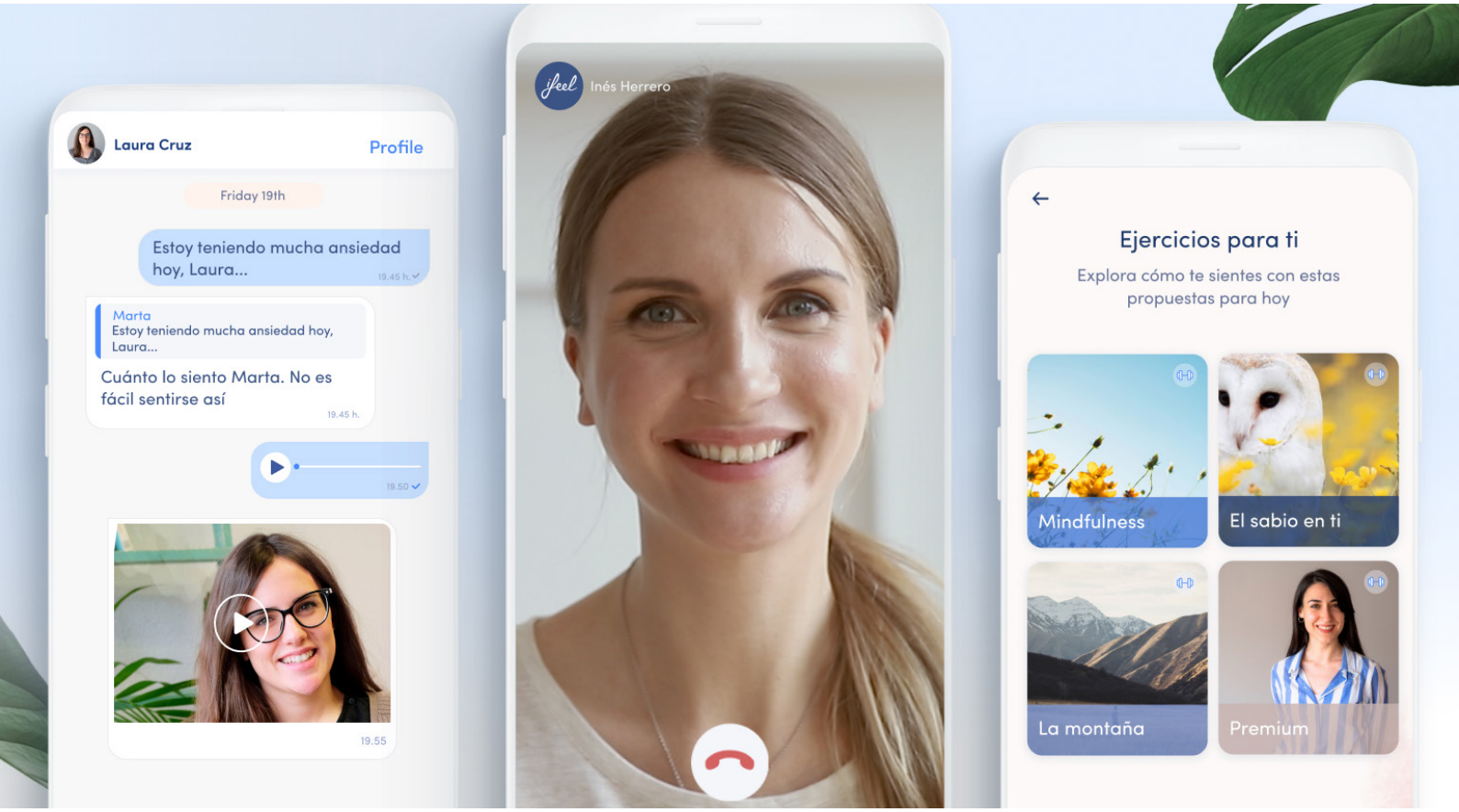
Además, existe un creciente desarrollo de la cobertura a través de la telemedicina por parte de las aseguradoras médicas, pero las compañías siguen sin tener conocimiento sobre el impacto que tiene en las personas el apoyo que reciben.

La nueva vía que las plataformas de psicólogos como ifeel ofrecen a las empresas consiste en proporcionar a los trabajadores la asistencia que necesitan a través de una plataforma que capta su interés y los compromete y, a la vez, trabajar con las empresas en la creación de un ambiente seguro para todos los miembros de la organización, para poder implicarlos en el programa.

De este modo, la diferencia en el compromiso (*engagement*) es enorme y genera un retorno único en la inversión para los empleados. En la mayoría de los casos, somos capaces de incorporar y fidelizar a más de un 30% de los empleados y, de este modo, liderar la trayectoria para el futuro de los Recursos Humanos.

Otro asunto en el que podemos ayudar a los empresarios es la atracción y retención del talento. Antes de formar parte de la compañía y durante el proceso de incorporación, jugamos un importante papel en los beneficios ofrecidos por los responsables de adquisición de talento. Los beneficios de la era pre-COVID perdieron relevancia respecto a los relativos a la salud física y mental durante el año 2020 y esta tendencia continúa en 2021.

Los nuevos candidatos reciben información acerca del apoyo continuado proporcionado por el programa y que permite a los empresarios disponer de una franja muy ventajosa a la hora de competir, teniendo en cuenta que el paquete de compensación en su conjunto es similar.



Actualmente, las compañías informan a los consejos directivos acerca del medio ambiente y factores sociales y políticos. Al margen de esto, el tema de la salud y el bienestar de los empleados está adquiriendo una creciente importancia. Algunos países ya han hecho del estatus psicosocial de los empleados un factor de obligada medición y rendición de cuentas. Creemos que esta práctica se estandarizará en el futuro y que ifeel es capaz de proporcionar no solo una solución para informar correctamente sobre dicho estatus, sino también el servicio en tiempo real que mejore a la compañía con el tiempo.

Visibilidad en el impacto: los datos anónimos guían el impacto y el cambio

Los líderes en el ámbito de los recursos humanos buscan generar un impacto en la plantilla de las compañías. Queremos abrir un panorama más amplio en el impacto corporativo incluyendo informes inteligentes que muestran el nivel de *engagement* y de impacto. De este modo, en lugar de proporcionar diferentes beneficios con bajo nivel de atractivo, la compañía está en condiciones de medir en tiempo real el valor del apoyo emocional y la terapia para empleados y poner en marcha acciones de cara al siguiente mes.

Con este modelo, estimamos que todas las compañías líderes a nivel mundial incorporarán herramientas avanzadas para sus empleados en los próximos 24 meses.

La democratización del acceso a diferentes recursos de cuidado del bienestar psicológico está en auge tanto en el ámbito privado como en el laboral. El desarrollo de las nuevas tecnologías, junto con la labor de grandes profesionales de la salud mental, hace posible que a través de la plataforma de ifeel podamos llegar a mucha más gente que necesita ayuda psicológica y que pueda vivir y trabajar significativamente mejor gracias a sus beneficios.

El optimismo de los trabajadores se tambalea tras la COVID-19 pero las perspectivas siguen siendo positivas

El 86% de los empleados afirma sentirse optimista en el lugar de trabajo para los próximos cinco años, frente al 92% antes de la pandemia.

Más de la mitad de los encuestados piensa que la pandemia tendrá un efecto positivo en la flexibilidad laboral y en el desarrollo de sus habilidades.

El 85% de los trabajadores encuestados afirma haber tenido preocupaciones sobre su seguridad financiera o laboral.

El paso de la pandemia no ha dejado a nadie indiferente y, como consecuencia de ello, el optimismo de los trabajadores en todo el mundo se ha visto afectado. Así queda reflejado en "People at Work 2021: A Global Workforce View", el último estudio elaborado por ADP® Research Institute.

La encuesta, realizada a más de 32.000 trabajadores de 17 países – incluido España - , analiza el impacto de la pandemia en los empleados durante el último año, y sirve como barómetro para conocer cómo se siente la fuerza laboral a nivel global y cuáles son las perspectivas de los trabajadores para el futuro.

Entre las principales conclusiones obtenidas destaca que el 86% de los trabajadores afirma sentirse optimista para los próximos cinco años en el lugar de trabajo, lo que supone un descenso con respecto al 92% que decía lo mismo antes de la COVID-19. Otro dato relevante es que los encuestados afirman que la crisis sanitaria tendrá un impacto más positivo que negativo en cuestiones referentes a la obtención de mayor flexibilidad laboral y al desarrollo de sus capacidades. Más de la mitad de los trabajadores cree que se beneficiarán de ambas cosas en los próximos tres años.

En cuanto a la posibilidad de la pérdida de trabajo actual, más de la mitad de los encuestados afirman estar muy seguros de poder encontrar otro trabajo que ofrezca el mismo o mejor salario (52%), mayor flexibilidad (53%) u obtener una mayor satisfacción laboral (56%), que en el trabajo actual.

Preocupación por la salud financiera y laboral

El informe también indica que el malestar de los empleados en torno a la seguridad financiera y laboral ha dominado sus pensamientos desde que se inició la pandemia. De hecho, el 85% de los trabajadores encuestados afirma haber tenido preocupaciones sobre su seguridad financiera o laboral.

> **Más de la mitad de los encuestados afirman estar muy seguros de poder encontrar otro trabajo que ofrezca el mismo o mejor salario, mayor flexibilidad u obtener una mayor satisfacción laboral**

Estos temores son comprensibles ya que casi dos tercios (64%) afirman haberse visto afectados profesionalmente debido a la COVID-19. Más de una cuarta parte de los encuestados (28%) ha perdido un puesto de trabajo o ha sido despedido temporal o definitivamente por su empresa. Y casi uno de cada cuatro tuvo que bajar su sueldo (23%), mientras que una proporción similar (22%) redujo sus horas o responsabilidades.

Según Georgina Soca, responsable de Recursos Humanos de ADP para el sur de Europa, *"a pesar de todas las presiones sufridas durante la pandemia y la falta de claridad sobre cuánto tiempo durará su impacto, el sentimiento de los trabajadores sigue siendo optimista y hay una confianza generalizada sobre las perspectivas de futuro. Aunque se han vivido momentos muy complicados y muchas personas se han visto afectadas profesionalmente por la pandemia, también hemos visto, a nivel general, un sentimiento optimista en lo que respecta al mundo del trabajo. Especialmente en lo que*

se refiere a la aceleración del cambio hacia modelos de trabajo flexibles o a la posibilidad de que los trabajadores desarrollen nuevas habilidades que los sitúen en una buena posición para "el nuevo escenario" a medida que la economía global se recupere.

"Es comprensible que la seguridad laboral o financiera se sitúe en primer plano para muchos, y sus preocupaciones reflejan, por desgracia, la realidad. En un año en el que muchas empresas han tenido que cerrar temporal o permanentemente o alterar significativamente sus operaciones, los efectos de la interrupción y la incertidumbre en la mano de obra han sido profundos. El reto ahora para los empresarios y los equipos de RR.HH. es encontrar la manera de aprovechar los aspectos positivos y aliviar, en la medida de lo posible, los negativos para garantizar que el personal se mantenga optimista, motivado y capacitado para hacer bien las cosas en el futuro."

INSTANT CREDIT
By Banco Sabadell

Aumenta tus ventas ofreciendo a tus clientes **pago a plazos instantáneo y digital**

Financiación instantánea
Proceso rápido y 100% digital para compras de hasta 4.000€

Confianza de Banco Sabadell
Transmite seguridad y confianza a tus clientes en el checkout

Campañas sin intereses
Las mejores condiciones para campañas sin intereses

Cobro instantáneo
El importe de la compra financiada se abona al instante

900 102 715 /instantcredit info@instantcredit.net www.instantcredit.net

Dormitienda elige la solución de pago a plazos 100% digital de Instant Credit

para aumentar sus compras online

INSTANT CREDIT
By Banco Sabadell

Dormitienda ha llegado a un acuerdo con Instant Credit, la solución de pago a plazos digital de Sabadell Consumer Finance, para ofrecer pago flexible a sus clientes.

Gracias a este partnership, Dormitienda cuenta desde el mes de mayo con una nueva opción de pago fraccionado que permite a sus compradores acceder a sus productos premium sin que eso afecte en su presupuesto mensual.

Dormitienda, compañía dedicada a la fabricación y distribución de productos para el descanso ha conseguido convertirse en una de las grandes empresas del sector en sus más de 20 años de trayectoria, se une a los comercios que ofrecen el pago a plazos de Instant Credit – la solución digital de Sabadell Consumer Finance, una de las principales financieras al consumo en España – para promover las compras de importe elevado a sus clientes.

Desde que se fundó Dormitienda en 1996, con la apertura de una tienda en Valencia, ha ido expandiéndose por la geografía española hasta conseguir una red con más de 85 tiendas. Actualmente, la compañía cuenta con casi 20 referencias distintas de colchones y almohadas, además de ofrecer diferentes productos relacionados con el descanso y produce alrededor de 1.200 colchones al día.

Instant Credit es una plataforma instantánea y 100% digital especializada en el fraccionamiento del pago de las compras. La solución de pago a plazos, líder en financiación en el sector de mobiliario del hogar, ha cerrado un nuevo acuerdo para la incorporación de su servicio a la oferta de métodos de pago de las tiendas de descanso de Dormitienda. Así, la compañía ofrece a sus clientes de forma inmediata y sencilla el aplazamiento y fraccionamiento del pago de las compras online en 3, 6, 9 o 12 plazos en compras a partir de 60 hasta 4.000 euros. A diferencia de otros servicios similares, los clientes que escogen este método de pago, no pagan nada en el momento de la compra ya que el pago de la primera cuota se produce a los 30/60 días de haber realizado la compra. Un hecho novedoso y revolucionario que potencia de forma extraordinaria las ventas del comercio.

Asimismo, Dormitienda ofrecerá en todos sus productos un servicio que

ya es tendencia en el sector de colchones: los eshoppers podrán financiar sus compras sin intereses en 6 cuotas mensuales, con un proceso totalmente adaptado a las exigencias del mercado.

Mónica Duart, CEO de Dormitienda, destaca: "Siempre digo que no tengo límites. En el ADN de Dormitienda se encuentra la innovación. Una investigación constante para dar respuesta no solo a las nuevas demandas del mercado, sino para adecuar sus modelos a los hábitos de vida de las personas en un mundo cada vez más cambiante y que evoluciona de forma ágil. Con el pago a plazos 100% digital de Instant Credit queremos facilitar a nuestros clientes el pago de sus compras", detalla.

Anna Díaz, Directora Comercial en Instant Credit afirma: "Dormitienda es un referente en el sector del descanso y estamos convencidos de que el pago a plazos con un proceso instantáneo y 100% digital tendrá un impacto positivo para potenciar sus ventas en el canal online"

Innovación y adaptación. Esa es la filosofía de ambas empresas. Un tándem que, seguro no pasará desapercibido en el sector y del que oiremos hablar.

La matriosca de las brechas:
Digitalización y Diversidad

Miriam Rodríguez

Directora general

Aspen Pharmacare Iberia

Hace tiempo leí un artículo sobre la digitalización en España que abrió en mi entendimiento un torbellino de brechas, fisuras, abertura, angosturas, boquetes, embocadura, grietas… y todos los sinónimos que con ello me vienen a la memoria.

Es evidente que la crisis sanitaria del coronavirus nos ha traído de regalo una matryoshka de crisis.

La "digitalización a la fuerza" ha resultado una emergencia dentro de otra emergen-

cia, otra matryoshka de emergencias…

Parece que bien encauzada, la digitalización puede (¡debe!) ser un puntal para la maltrecha economía. Para lo que necesitamos los puntos de sutura de las autoridades, y el antiséptico y las vendas de las organizaciones. Señores políticos: Se entiende por "sutura" la unión quirúrgica que se realiza con hilos, grapas u otros materiales para cerrar una herida o para unir tejidos u órgano. Aunque le suene ajeno, se trata de unir no de separar.

Pero cuando observas más de cerca la brecha digital, tan tecnológica, brillante y colorida, descubres que es también una matryoshka de brechas en sí misma… La brecha dentro de la brecha dentro de la brecha… Pero pica desde dentro la farmacéutica que hay en mí y me dice… ¿pero las heridas no se curan de adentro hacia afuera? Mira que si no, cierran "en falso" y eso trae problemas graves… infecciones y otras consecuencias lamentables que no es el foro para describir.

Y si hay una brecha, dentro de otra brecha dentro de otra brecha…. ¿sería una locura pensar en que cerrar "de adentro hacia afuera" ayude? Imaginémonos creer con honestidad en el círculo virtuoso que genera la diversidad de edad.

Mi debilidad por los equipos "diversos" me delata. Porque en la diversidad está la virtud. Generación Millenial y Z, cargados de capital digital e irreverencia, conviviendo con Generación X y Baby boomers, siempre ambiciosos y muy comprometidos, rebosantes de madurez y "pose", un cóctel deliciosamente dinámico, motivante, eficiente y, al final, siempre la última línea: rentable.

"El gobierno ha presentado dos grandes planes superpuestos: La Agenda España Digital 2025 y el plan de recuperación, transformación y resiliencia, con 140.000 milloncejos de fondo de recuperación europeo"

Miriam Rodríguez

Esta matryoshka de crisis nos ha demostrado que la brecha digital lleva dentro una brecha de edad, una brecha de género y una brecha socioeconómica. Así que habrá que empezar a suturar tanta brecha.

El gobierno ha presentado dos grandes planes superpuestos: La Agenda España Digital 2025 y el plan de recuperación, transformación y resiliencia, con 140.000 milloncejos de fondo de recuperación europeo, que parece un pico pero que cuando te pones a hacer, por aquí y por allí, se queda en nada. Parece que en esto también andamos a la cola de los europeos.

Si cerramos la brecha de edad, con seguridad contribuiremos a cerrar la brecha de género, porque si hay algo seguro, en el que estamos todos de acuerdo, es que EL TALENTO NO TIENE GÉNERO. O al menos, no debería.

Soy una creyente en que el talento es la materia prima de la que todos estamos hechos y que con entrenamiento se puede moldear en infinitas

formas y sin límite para crear, transformar y sorprendernos con tantas y tan diversas obras de arte, formas, como seres humanos hay sobre la faz de la tierra. Y mezcladas entre ellas son la receta del éxito exponencial. Y creo que el talento es la raíz sobre la que se construye un gran líder.

Pero a su vez soy una agnóstica en materia de género cuando hablamos de este talento y de liderazgo. Demasiadas veces en mi vida me han etiquetado antes por el género que abrazo, que por las características o habilidades que me definen.

Los líderes 5.0 (mi definición favorita del líder con software actualizado, empático, valiente, centrado en personas, motivador, transparente y ávido de aprendizaje) no entienden de edades ni géneros, entienden de "capital humano".

Y precisamente, los indicadores de la UE señalan que el punto más débil de la digitalización en España es el "capital humano". A ver si en el liderazgo 5.0 va a estar "la madre de todas las ciencias".

Que suturar de adentro hacia afuera, es tarea de arriba y de abajo. Suturar de dentro hacia afuera, cerrando brechas de forma saludable es algo que todos y cada uno tenemos en nuestras manos. Son necesarias políticas que impulsen cambios, pero la cultura de diversidad, talento sin etiquetas y centrado en personas está esencialmente en las manos de los que contratamos, construimos equipos y culturas… Está en nuestras manos elegir. Sumar.

No podemos soñar con un futuro completo con solo una parte del billete de ida.

Esta matryoshka de brechas solo se solucionará creando un círculo virtuoso, la suma de una serie de factores que concatenados correcta y eficientemente conducen por lo general a resultados de excelencia.

ACFYD
ANALISIS

Con más de 10 años proporcionando servicio externo a compañías reconocidas

Empresa española de auditoría que emplea el análisis de datos para poder llegar a evaluar el 100% de las transacciones.

- Eliminar posibles fugas de dinero generándoles beneficios extraordinarios a corto plazo.
- Reducir costes a medio plazo
- Minimizar los riesgos de pérdida
- Implementar metodologías seguras de trabajo
- Consolidar procedimientos internos a largo plazo

8 de cada 10 empresas creen que Europa ha sido una de las economías más perjudicada por la COVID-19

El 82% de las empresas cree que la UE ha sido la zona más perjudicada, por detrás de África (88%) y América Latina (94%), por la crisis del COVID-19,una percepción que ha aumentado 22 puntos porcentuales respecto a la encuesta del año pasado.

La economía más beneficiada ha sido la china (88%), seguida por Australia (63%) y EE.UU (37%), mientras que los sectores que han salido ganando han sido el comercio electrónico (95%), la banca online (94%), cleantech (81%) y educación a distancia (81%).

China, con un crecimiento interanual del 18,3% del PIB en el primer trimestre del año, ha sido la región más favorecida por la pandemia, mientras crece la percepción de que la UE ha sido una de las economías más perjudicadas, según se desprende del II Estudio sobre "El efecto del COVID-19 en los negocios internacionales" realizado por Gedeth Network en colaboración con investigadoras de la Universidad de Sídney y con el patrocinio de SynerJoy BPO.

Para el 88% de las empresas, el gigante asiático ha sido el principal ganador de la pandemia, seguido por Australia (63%) y EE.UU (37%), aunque para las empresas norteamericanas Estados Unidos ha sido uno de los vencedores de la pandemia. Por el contrario, América latina (94%), África (88%) y la UE (82%) han sido las regiones que más han salido perdiendo. Llama especialmente la atención el incremento de la negativa percepción para la región europea. En la primera edición del estudio en junio de 2020, sólo el 60% de las empresas consideraba que Europa había salido perdiendo. Ahora ese porcentaje se ha incrementado hasta el 82%.

Por sectores, los principales damnificados han sido el ocio y el turismo (96% de las respuestas) y la moda (92%), mientras que eCommerce (95%) y banca online (94%) son los que han salido beneficiados seguidos del sector cleantech (81%) y de la educación a distancia (81%) En general, las opiniones sobre los sectores ganadores y perdedores se moderaron entre la primera y segunda edición del estudio con la excepción del sector de marketing y comunicaciones (más encuestados creen que ha salido ganando) y de industria (más participantes creen que ha salido perdiendo).

Esto ha supuesto un impacto directo en las ventas de las compañías. Así, una de cada cinco (29%) empresas encuestadas dice que su facturación

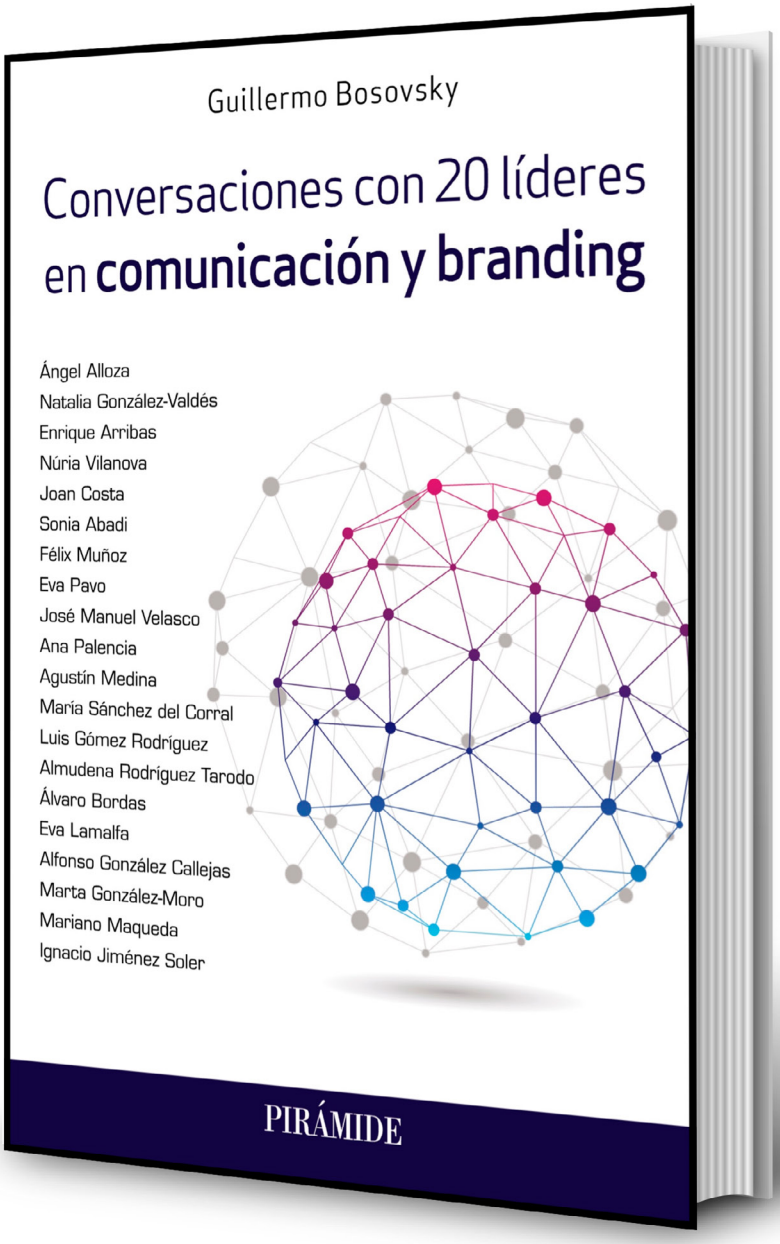
Por sectores, los principales damnificados han sido el ocio y el turismo

internacional ha caído por encima del 50%, mientras que un 31% reconoce que la pandemia no ha tenido impacto en su facturación internacional. Para un 16% de las empresas, la COVID-19 les ha permitido incrementar sus ventas e incluso un 8% de los encuestados dice haber aumentado sus ventas internacionales más de un 50%.

"*Una de las claves de la recuperación está en la capacidad de detectar nuevas áreas de crecimiento dónde se puede aportar valor y, sobre todo, aprovechar el uso de las tecnologías para agilizar procesos y reducir los costes de las operaciones*", señala Alejandro Blanco, CEO de SynerJoy BPO.

"Como notas positivas de la encuesta nos quedamos con la capacidad de adaptación de las empresas y agentes implicados en la internacionalización que siempre buscan crear e innovar. Otro aspecto positivo ha sido la progresiva sustitución de la presencialidad por la gestión por proyectos y resultados", apunta Juan Milán socio director de Gedeth.

El II Estudio sobre "El efecto del COVID-19 en los negocios internacionales" realizado por Gedeth Network en colaboración con investigadoras de la Universidad de Sídney y con el patrocinio de SynerJoy BPO, se ha realizado durante el mes de junio y ha analizado las respuestas de más de 500 empresas e instituciones de 56 países y la evolución de sus percepciones respecto a la primera edición del estudio en junio de 2020. Estos países representan el 85% del PIB mundial y el 66% de la población.



Conversaciones con 20 líderes en comunicación y branding

Guillermo Bosovsky

En el campo de la gestión empresarial estamos viviendo un momento de transformación exponencial, tanto a nivel cultural como tecnológico. Están cambiando de un modo radical todos los principios que durante décadas habían funcionado en el branding, la comunicación, la publicidad, la relación entre productos y servicios, la gestión del talento y la responsabilidad social y medioambiental.

Este libro, como su título indica, no es una exposición lineal de las ideas de un autor, sino una reflexión interactiva con veinte interlocutores de indudable talla profesional, de un compromiso ético y de una gran calidad humana. Estas cualidades revelan, más allá de sus méritos individuales, una realidad positiva de las empresas en las que vienen trabajando. Si ellos ocupan un lugar de liderazgo es porque sus "virtudes" no son un fenómeno personal y aislado, sino que representan capacidades y valores que están formando parte de los objetivos y las prioridades de esas organizaciones. En cada conversación del libro hemos hablado sobre las tendencias más actuales en la comunicación y el branding. Evidentemente, los interlocutores ya tenían sus propias ideas, pero los diálogos han producido reflexiones y puntos de anclaje en las distintas unidades temáticas. Paralelamente a las conversaciones individuales, en el libro se ha creado virtualmente una "conversación" transversal entre todos, aunque no se estuvieran oyendo. El conjunto de las reflexiones del libro solo toma ese sentido interactivo cuando es atravesado por el recorrido de los lectores en su viaje a lo largo de los capítulos. Es un verdadero diálogo entre los puntos de vista, las distintas especialidades y las diversas experiencias profesionales vividas por cada uno de los interlocutores. Sin duda, ellos son representantes de las tendencias más positivas que están marcando el momento actual.

Sobre el Autor

Guillermo Bosovsky es experto en psicología social, marketing y comunicación, especializado en investigación y consultoría estratégica. Ha dirigido más de cuatrocientos proyectos para grandes empresas, instituciones, consultoras y agencias de publicidad, y es docente de posgrado y conferenciante en universidades y escuelas de negocios de España y Latinoamérica.

ECOMMERCE.
Cómo montar una tienda online... ¡y que venda!

Antonio Fagundo, Rubén Bastón, y Valentín Hernández

El eCommerce consiste en el marketing y venta de productos o servicios a través de Internet. Esta es una guía completa y comprensible para sacar el máximo partido a Internet como fuente de negocio.

El confinamiento de la primavera de 2020 supuso un antes y un después en la relación de las empresas con internet. El 'ecommerce' explotó hasta datos nunca vistos. Los autores de este libro, junto al CEO de Santa-Fixie, Txampa Alberca, coincidieron en un seminario web organizado por Marketing4ecommerce para analizar el impacto de esta situación y se encontraron con tal nivel de inquietud por parte de los asistentes que emprendieron la iniciativa MAC: Marketing Against Coronavirus. Realizaron durante meses encuentros semanales abiertos en los que resolvían dudas de negocio para ayudar a quienes lo necesitasen.

De esas semanas, el aprendizaje clave fue que muchas preguntas eran recurrentes. El patrón común: la necesidad de una guía estructurada de cómo dar los primeros pasos en la venta a través de internet.

Este libro no está escrito para el experto digital sino para quien tiene una tienda de barrio y sufre al pensar en crear una tienda online; para quien fabrica productos y sabe que cada vez se venden más por la red, pero desconoce cómo hacerlo. Es una guía inicial y, a la vez, supercompleta de cómo aprovechar la oportunidad digital en tu negocio.

Los autores tienen conocimientos y experiencias muy complementarias. Antonio Fagundo, abogado y gestor de una pyme de segunda generación del sector de la moda; Rubén Bastón, periodista y 'marketero', con extensa experiencia en una agencia desde la que ha ayudado a decenas de empresas a digitalizarse; Valentín Hernández, ejecutivo con amplio recorrido de marketing al más alto nivel en grandes multinacionales.

Su sueño es que te sea útil, que te remueva por dentro y te impulse a activar cambios en tu negocio o a iniciarlo, si aún no existe. Siempre con la idea clave de que iniciar un proyecto online es relativamente sencillo. El verdadero reto es hacerlo bien... y lograr que sea rentable.

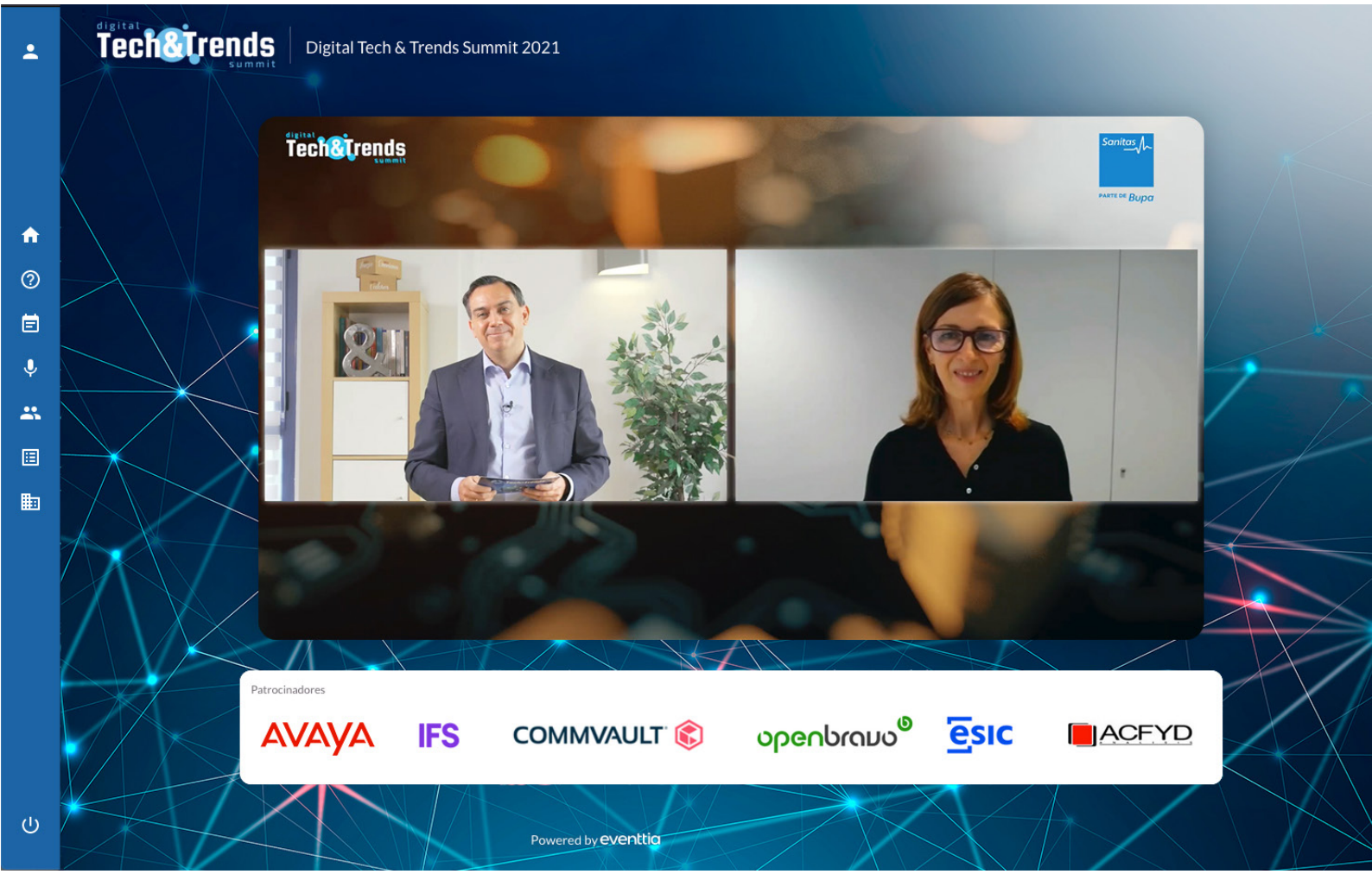
> Este libro no está escrito para el experto digital sino para quien tiene una tienda de barrio

Sobre los Autores

ANTONIO FAGUNDO es abogado, CEO de Masaltos.com, la empresa líder en venta online de calzado para aumentar la estatura de los hombres, y CMO de Olivia Nature, la marca de zapatos para mujer, cuyos principios son la comodidad y el respeto por el medioambiente.

RUBÉN BASTÓN es director de la revista de marketing digital y comercio electrónico Marketing4eCommerce, con ediciones en España, México, Colombia y Chile, y protagonista de su canal de YouTube, su podcast, formaciones en directo y demás eventos temáticos que organiza.

VALENTÍN HERNÁNDEZ es un profesional del marketing con amplia experiencia internacional en compañías como Microsoft, SAP, SONY o Motorola. Es licenciado en Marketing y Administración de Empresas por ESIC y Máster en Integrated Marketing Communications por Kellogg School of Management, en Chicago.



Innovación, creatividad y tecnología:

las claves de Digital Tech & Trends Summit 2021

Más de 800 profesionales se han registrado en DTTS 2021 para descubrir el valor diferencial de la innovación en la transformación de las compañías.

El conocimiento exhaustivo del cliente a través de la tecnología, la optimización del servicio o la cultura como motor de cambio han destacado como factores clave para hacer de la innovación, un factor estratégico de crecimiento empresarial.

Con más de 800 profesionales registrados, la 5ª edición de **Digital Tech & Trends Summit 2021** se ha desarrollado en un formato 100% digital con el objetivo de compartir el valor diferencial de la innovación en la transformación de las compañías, de la mano de expertos de marcas líderes en su sector.

El conocimiento exhaustivo del cliente a través de la tecnología, la optimización de la innovación en el servicio, la implementación de procesos de transformación digital híbridos que integren también el entorno físico o la cultura como motor de cambio, han destacado como puntos claves para hacer de la innovación, un factor estratégico de crecimiento empresarial.

La ponencia de inauguración ha corrido a cargo de **Susana Quintanilla**, Chief Information Officer Sanitas y Bupa Europe & LatinAmerica, quien ha destacado que "poner al cliente en el centro para ofrecerle las mejores opciones de salud ha sido el motor del proceso de transformación digital de la compañía". Asimismo, ha explicado que el uso de soluciones digitales como el servicio de videoconsulta o su aplicación BluaU "son herramientas ágiles y sencillas, claves para diferenciarse de la competencia".

Por su parte, **Luis Olivié**, Director Service Management en España y Portugal de IFS, ha analizado las últimas tendencias en la gestión de servicios de campo poniendo en valor que en un contexto marcado por la incertidumbre, las tendencias para responder a las necesidades del cliente son "la servitización, cada vez más valorada por los usuarios; la optimización; la automatización y la predictibilidad, así como el factor humano, fundamental para establecer verdaderas relaciones de valor con el cliente".

> Digital Tech & Trends Summit 2021 se ha desarrollado en un formato 100% digital

"La innovación debe generar transformación, impactar en la sociedad y generar valor medible". Así lo ha afirmado **Inmaculada César**, Directora de Innovación y Medios de Pelayo, quien ha señalado que Pelayo ha centrado su estrategia de innovación en mejorar la experiencia de usuario invirtiendo en conocer al cliente, hiperpersonalizar la oferta, fomentar la proactividad, impulsar la digitalización y simplificar procesos.

Datos seguros y accionables, factores estratégicos

Los datos se han convertido en uno de los mayores activos de las organizaciones y el análisis estratégico de los mismos contribuye considerablemente a mejorar los

resultados de negocio. **David Hernández**, Socio de ACFYD Análisis, ha profundizado en el concepto de Data Analysis destacando la necesidad de "unificar, simplificar y organizar los datos previamente para obtener un análisis eficiente". Asimismo, ha remarcado que las nuevas tecnologías ofrecen "capacidad para aumentar el rango y profundidad de análisis, la reducción de tiempo y la facilidad de asignación de recursos, pero no debe perderse el factor humano como base del análisis".

En este sentido, la protección y acceso a los datos es otro de los aspectos que más preocupa a las compañías. **Elisa Martínez**, Metallic Cloud Sales Leader Iberia & Italia de Commvault, ha explicado cómo asegurar la continuidad de negocio mediante la protección de datos simple, inteligente y segura como servicio (BaaS) destacando la tecnología Metallic de Commvault. "Uno de nuestros objetivos es hacer posible el concepto de ciberresiliencia, la capacidad de toda compañía de recuperarse tras un ataque de ransomware, que debe hacerse acorde a las posibilidades que ofrece la nube".

Por su parte, **Isaac Partal**, Global Head of Digital Experience de SEAT, ha apuntado que las necesidades a nivel de movilidad están cambiando a un ritmo acelerado y la digitalización es un aspecto estratégico para adaptarse al nuevo cliente. "Las marcas deben adaptarse a la nueva realidad de flexibilidad, omnicanalidad, digitalización y fidelización definiendo nuevos procesos, ecosistemas y modelos de negocio".

Pol Lligoña Peidro, Head of Global Operations de Colvin ha compartido el caso de éxito de la compañía de la mano de José Alarcón, Director de Ventas Europa del Sur de Openbravo. "Nuestra empresa aporta valor y fomenta el factor relacional para crear una comunidad en torno al sector de las flores. Además, la innovación forma parte de nuestro ADN y gracias a los servicios de Openbravo, hemos podido digitalizar el proceso productivo accediendo al control de stocks y trackings de pedidos en tiempo real", ha explicado Pol.

Por otro lado, la sostenibilidad es una de las tendencias en alza entre las compañías. **Jonathan Zarzalejo**, Global Marketing Expansion Manager de Too Good To Go, ha explicado la apuesta decidida de su organización por combatir el desperdicio de alimentos. "Implementar estrategias de sostenibilidad no está reñido con obtener beneficios empresariales. Too Good To Go apuesta por ello y empodera a la sociedad para luchar de forma conjunta contra el desperdicio alimentario".

Transformación digital en contextos de incertidumbre

En un entorno en el que los modelos de negocio están en continuo cambio, abordar el proceso de transformación digital requiere innovación, experiencia y habilidades estratégicas. La implementación de tecnologías y la combinación de las mismas en función de las necesidades de cada negocio, pueden marcar la diferencia y suponer una gran ventaja competitiva.

Este ha sido el hilo conductor de la primera mesa de debate, moderada por **José María Macías**, Director de Soluciones Digitales de ESIC Corporate Education en la que se ha abordado 'El reto de la transformación digital, en un contexto de incertidumbre', y en la que han participado César Velasco, Head of Innovation de Novartis Pharma; Fernando Summers, CEO de Rastreator; Carlos Ranz, Director Oficina de Transformación Corporativa de Santalucía Seguros y David Rey, Chief Data Officer de Idealista.

Algunas de las conclusiones extraídas han sido la importancia de "saber aprovechar las oportunidades que ofrece la tecnología para adaptarse a las necesidades del consumidor en cada momento teniendo en cuenta los canales digitales, pero también el entorno físico e impulsando una transformación híbrida, orientada a aportar valor y en la que la tecnología es una herramienta facilitadora".

Otro de los aspectos destacados ha sido "la formación como catalizador del cambio y la evolución. La formación es fundamental para cambiar la cultura de la empresa y debe ser diversa, interna, externa y perseguir el objetivo de mejorar las capacidades de los equipos".

El cliente, motor de la innovación

Por otra parte, los directivos han coincidido en la importancia de situar al cliente en el centro de la estrategia de innovación, como motor de cambio. **Ángel Blanco**, Director de Organización, Procesos y TIC de Quirónsalud, ha hecho hincapié en que, "en el sector salud, el mayor cambio es focalizarse en el protagonismo del paciente, lo cual implica un cambio social con la tecnología como habilitador para satisfacer las necesidades del usuario

> Adaptar la gestión del negocio a la realidad digital es hoy fundamental para el crecimiento empresarial

que demanda inmediatez, transparencia y atención personalizada".

David Tomás, General Manager y Co-Fundador de Cyberclick, ha analizado el Marketing Automation como estrategia para la captación de clientes destacando la aplicación de esta tecnología "desde un punto de vista humano con el fin de conocer en profundidad a los clientes y aportarles valor, lo cual se traducirá en una mejor percepción de marca y permitirá a las empresas posicionarse como líderes e impulsar su crecimiento".

Asimismo, **Eloi Gómez**, Founder and CEO de Jeff, ha explicado cómo la omnicanalidad y la tecnología les ha permitido escalar a nivel internacional y ha destacado como claves para ofrecer una experiencia de calidad y garantizar la continuidad del negocio "situar al equipo en el centro, entender la cultura como motor de crecimiento, incorporar el compromiso social y tener proyección internacional".

Crear experiencias inteligentes y seguras de valor es esencial para conectar con el cliente. **Marcello Scanavacca**, Sales Engineer Manager Iberia de Avaya, ha explicado durante su entrevista la relevancia de la Inteligencia Artificial y cómo beneficia al modelo de Contact Center. "La IA está integrada en nuestras rutinas privadas y profesionales, pero hace falta mucho trabajo para aprovecharla de manera eficiente y eficaz de tal forma que contribuya a conectar a las personas con los recursos adecuados en cada momento".

Transformación digital e innovación para mejorar los resultados de negocio

Adaptar la gestión del negocio a la realidad digital es hoy fundamental para el crecimiento empresarial, pero también para el propio desarrollo y enriquecimiento de la sociedad.

Esta ha sido una de las conclusiones de la segunda mesa de debate, que ha contado con la participación del Chief Information Officer de Food Delivery Brands, **Javier Mallo**; el IT Manager de ISDIN, **Juan Luis Peñas**; el Líder de Innovación, Organización y Métodos de KIABI, **Juan Pablo Romaguera** y la Directora de Comunicación Externa y Marca de HomeServe, **Clara Sacristán**, moderada por Juan Carlos Lozano, CEO de Dir&Ge.

Los participantes han coincidido en que las principales barreras que

afrontan las compañías a la hora de innovar son la resistencia al cambio cultural y tecnológico, así como la falta de presupuesto. Asimismo, han destacado la importancia de que la estrategia de innovación esté alineada con los objetivos de la compañía y han calificado "la omnicanalidad como parte inherente de la transformación para potenciar la visión 360 del cliente".

Mauricio Palacio, CEO de Eventtia, ha sido el encargado de clausurar la jornada. En su ponencia, ha analizado cómo "la innovación, la creatividad y la tecnología han sido elementos claves de las compañías para adaptar sus eventos y reuniones al nuevo contexto, lo cual ha derivado en un cambio de mindset del consumidor".

Digital Tech & Trends Summit ha completado las ponencias y mesas de debate con la presentación de dos workshops. El primero, ofrecido por PlusNet Solutions, ha abordado "El futuro que ya es presente: Smart Engagement" y el segundo workshop de la mano de Commvault, ha compartido con las compañías cómo afrontar la protección de datos simple, inteligente y segura gracias a las soluciones de Metallic SaaS.

Digital Tech & Trends Summit 2021 ha contado con el patrocinio de Avaya, IFS, Commvault, Openbravo y ACFYD Análisis; con ESIC como Partner Académico Oficial; Semrush y PlusNet Solutions como Sponsors; Eventtia como Partner Tecnológico; Actitud de Comunicación como Agencia Oficial de Comunicación; Birchbox como Gift Partner; Smartbox como Experience Partner; Cyberclick como Agencia Oficial de Marketing Digital; Ediciones Pirámide, Anaya Multimedia, Asociación Española del Retail (AER) y FEDIT (Centros Tecnológicos de España) como entidades colaboradoras y América Retail, Be in Crypto, Computing, Control Publicidad, Digital Innovation News, Economiadehoy.es, Factoría del Futuro, Interactiva Digital, La Publicidad, LataMarTech, Novologística.com, Parada Visual, Retail Actual, Revista Transformación Digital y Todostartups, como media partners.

Innovación y capacitación,

pilares de la transformación de las compañías

Fortalecer y renovar el compromiso de los equipos, capacitarlos y hacerles partícipes de los objetivos de la compañía es determinante al abordar procesos de transformación.

Contar con perfiles específicos es fundamental para desarrollar una estrategia clara de innovación como base para implementar cambios tecnológicos y digitales efectivos enfocados a impulsar un crecimiento sostenido.

Implementar procesos de innovación y apostar por la capacitación y actualización constante de los líderes y equipos es esencial para conseguir una transformación empresarial efectiva y adaptarse a las exigencias y desafíos que plantea el entorno corporativo actual.

Este ha sido el punto de partida del encuentro digital "Corporate Innovation Ecosystem y nuevo talento, una estrategia de éxito para impulsar la transformación de las compañías" patrocinado por ESIC y organizado por Dir&Ge, en el que se han reunido ocho directivos para analizar el papel de los departamentos de Innovación y de Recursos Humanos en la implementación y ejecución de las estrategias de transformación empresarial.

Los directivos han coincidido en la importancia de entender la innovación como una inversión y escuchar de forma activa al mercado para poder responder a las necesidades reales, al tiempo que han destacado que la capacidad de innovar requiere un cambio de paradigma en el que se incluyan nuevos perfiles tecnológicos y equipos capacitados.

Democratizar la innovación

La transformación de las compañías es clave para asegurar su rentabilidad, lograr generar valor para crear oportunidades, impulsar un nuevo crecimiento sostenido y desarrollar nuevas competencias. Por ello, deben aprovechar las nuevas tecnologías y la innovación para consolidar su modelo de negocio y conseguir ser más ágiles.

Alberto Gavilán, Head of Talent de The Adecco Group, ha puesto el foco en la importancia de "entender la innovación como un cambio de procesos y no solo como la implementación o uso de herramientas digitales. La actualización de procesos permite adaptarse a las necesidades del mercado y se transforma en valor para clientes y candidatos", ha explicado.

"El cambio de paradigma motivado por la pandemia ha contribuido a la democratización de la innovación"

José María Macías, Director de Soluciones Digitales en ESIC Corporate Education

En esta línea, **José María Macías**, Director de Soluciones Digitales en ESIC Corporate Education y

miembro del comité ejecutivo de ICEMD de ESIC, ha apuntado que "el cambio de paradigma motivado por la pandemia ha contribuido a la democratización de la innovación, facilitando que muchas compañías accedan a la implementación de procesos innovadores que hasta el momento no habían abordado". Asimismo, ha remarcado la importancia "de diferenciar entre innovar y digitalizarse, entendiendo la digitalización como una herramienta más del proceso innovador".

Manuel Porrúa, Director de Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa de Fraternidad, ha indicado que la tecnología es un habilitador que ayuda a implementar la innovación en las compañías y a aunar el contacto presencial y online. "Para adaptarnos al nuevo contexto hemos iniciado un proceso de transformación para ofrecer servicios de sanidad online como la telerehabilitación, a través de implementaciones tecnológicas, con el fin de llegar al paciente a pesar de las limitaciones derivadas de la pandemia".

Por su parte, **Federico Delgado**, Director de Organización y Gestión del cambio de Sareb, ha resaltado la gestión del cambio como aspecto fundamental para adaptarse a un entorno VUCA que ha derivado en nuevas formas de trabajar y de relacionarse. "Para adaptarse a los cambios constantes es necesario activar el 'know', generando entornos de aprendizaje en los que los equipos sean los protagonistas de su propio aprendizaje, el 'able', brindando herramientas a los equipos para fomentar la transformación, y el 'want' escuchando de forma activa al equipo y comunicando de manera correcta para incentivar la motivación", ha explicado.

Las personas, motor del cambio de la transformación empresarial

Poner en marcha una transformación cultural global, de personas, de procesos, sólo es posible a través del capital humano, y es imprescindible construir conceptos como la experiencia de empleado, el estilo de liderazgo y la forma de trabajar que nos define como compañía.

Los participantes han destacado la importancia de contar con perfiles change makers que actúen como agentes transformacionales del cambio. Además, han puntualizado que, en ocasiones, es importante abordar la innovación partiendo de cambios sencillos y viables que puedan ofrecer mejoras reales a las compañías.

"Es imprescindible contar con perfiles específicos para potenciar a nivel interno en las empresas la gestión del cambio". Así lo ha afirmado **Ignacio Santalla**, Head of ICT Spain de Arriva Group, al tiempo que ha remarcado "la necesidad de contar con una estrategia clara de innovación como base para implementar cambios tecnológicos y digitales con sentido". Asimismo, ha destacado que para desarrollar una transformación exitosa, "los equipos deben trabajar de forma transversal y colaborativa".

> **Poner en marcha una transformación cultural global, de personas, de procesos, sólo es posible a través del capital humano**

Por su parte, **Amado Jiménez**, Director de Recursos Humanos,

Calidad y Comunicación de Hoteles Silken, ha puesto el foco en las personas, y la capacitación de las mismas, como base de la transformación empresarial "la tecnología es un habilitador y facilitador esencial pero las personas deben ser el centro de la estrategia". Por otra parte, ha destacado que, en su compañía, la situación derivada de la pandemia "ha ayudado a agilizar los procesos de forma proactiva y a desarrollar procedimientos compatibles con el nuevo contexto de manera reactiva".

En esta línea, **Víctor Aguilera**, CIO Director de Tecnología de Al sea, ha destacado el cambio de mindset que ha tenido que abordar su compañía. "La COVID-19 nos llevó a adaptar nuestra estrategia de digitalización con el fin de poder ofrecer al cliente confianza a pesar de la distancia y sin mantener el contacto directo, muy habitual en el sector de la restauración". "La innovación es un proceso de maduración a todos los niveles y debe entenderse como una inversión y no como un gasto".

Formación para fortalecer el compromiso de los equipos

La gestión del talento digital se ha convertido en uno de los principales retos de las compañías que se enfrentan a un nuevo ecosistema de transformación digital. Por ello, es determinante fortalecer y renovar el compromiso de los equipos y hacerles partícipes de los objetivos de la compañía. En este sentido, los directivos han calificado como "imprescindible, actualizar el conocimiento de los equipos para que puedan ser eficientes y adaptarse a un mercado laboral cambiante".

Además, han aclarado que la innovación requiere adaptación y un proceso de desarrollo progresivo para su correcta implantación y han incidido en la necesidad de demostrar que "la inversión y apuesta decidida por la innovación genera un ROI que es visible y favorable para la cuenta de resultados".

Francisco Fernández, Director de Recursos Humanos de Club Atlético de Madrid, ha explicado que "la base del crecimiento empresarial es la transformación, un proceso muy amplio en el que lo digital es un factor necesario que convive con otros aspectos como contar con ideas creativas y la capacidad y rapidez para implantarlas". Asimismo, ha destacado que "la formación debe estar presente en cualquier proceso de transformación empresarial, entendiéndola como aprendizaje que parte de una responsabilidad individual. Es importante incentivar el interés y vocación por aprender entre los equipos".

En este sentido, **José María Macías** ha resaltado el cambio de paradigma en la formación empresarial "las compañías demandan actualmente formación centrada en la gestión de equipos en remoto o el refuerzo de las soft skills. Anteriormente, la capacitación estaba mucho más focalizada en las hard skills y este enfoque permite a las compañías evolucionar a un ritmo más rápido", ha concluido.

Estrategias definidas, datos accionables y experiencias diferenciadoras:

claves de una estrategia de fidelización eficiente

inloyalty.

Medir el grado de vinculación del cliente con la marca es esencial para reforzar el engagement, desarrollar programas de fidelización eficientes y ofrecer experiencias diferenciadoras.

Aplicar el Customer Intelligence es esencial para profundizar en el conocimiento del cliente, predecir su comportamiento y diseñar acciones de fidelización que mejoren la cuenta de resultados.

Contar con una estrategia definida y disponer de las herramientas capaces de obtener datos accionables para lograr un óptimo conocimiento del cliente, son aspectos clave para potenciar estrategias de fidelización eficientes, basadas en experiencias de valor.

Esta ha sido una de las conclusiones del encuentro digital "Cómo medir la fidelidad de los clientes y su impacto en la cuenta de resultados" impulsado por InLoyalty y organizado por Dir&Ge, en el que se han reunido nueve directivos de destacadas compañías para analizar qué papel desempeña la fidelización en la creación de relaciones únicas entre la marca y el consumidor.

Los participantes han coincidido en que el Customer Experience y el análisis de los datos extraídos de las interacciones con los clientes se han convertido en un objetivo prioritario de las compañías para diferenciarse e incrementar los resultados de negocio. En ese sentido, la dirección de marketing asume un rol cada vez más estratégico en los objetivos de crecimiento en las compañías.

Conocer al cliente: la base para establecer relaciones duraderas

Lograr una experiencia de cliente diferencial, que ponga en valor la marca para construir relaciones sólidas y duraderas, es determinante para mejorar la competitividad de las compañías.

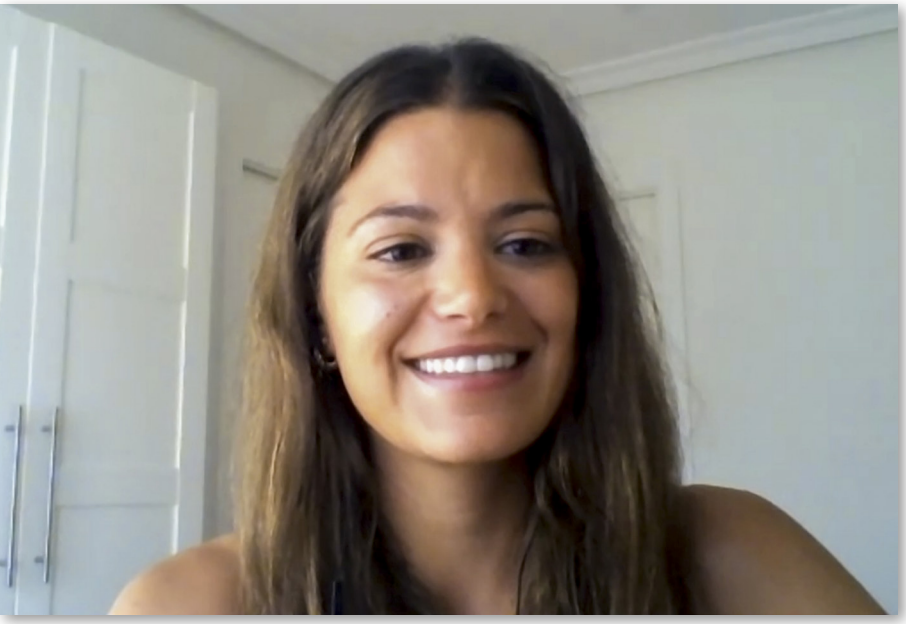
Marta Mimbela, Marketing – Customer Loyalty, CRM & Services Leader de Decathlon, ha destacado como prioritario "partir de una estrategia clara para determinar qué datos necesita la compañía con el objetivo de obtener un conocimiento exhaustivo del cliente y, en base a ello, fijar los canales más efectivos para extraer esta información de valor. No todos los datos son explotables o nos permiten tomar decisiones".

"El cruce de distintas variables ofrece una visión 360º del usuario y permite trazar y ajustar las estrategias de fidelización"

Alejandro Soto, Head of Business Development & Strategy de InLoyalty

Por su parte, **Alejandro Soto**, Head of Business Development & Strategy de InLoyalty, ha apuntado que,

para un conocimiento óptimo del cliente, es clave "la combinación de datos. El cruce de distintas variables ofrece una visión 360º del usuario



y permite trazar y ajustar las estrategias de fidelización". Asimismo, ha explicado la importancia de "identificar el grado de vinculación del cliente con la marca para reforzar el engagement y acompañarlo en sus necesidades cambiantes con el objetivo de adaptar los programas de fidelización y ofrecer otras opciones de relacionarse con la marca más allá de los descuentos".

Todos los participantes han coincidido en la importancia de fomentar la fidelización basada en la experiencia, por encima del producto o servicio y han destacado que, para establecer una relación duradera y a largo plazo, las acciones deben apoyarse en una estrategia de interacción clara y definida.

Pedro Reoyo, Director de Marketing de Vitaldent, ha puesto de relieve la importancia de escuchar al cliente e identificar sus "puntos de dolor". "La fidelización se elige, no se impone, y en ocasiones las compañías invierten en acciones que el cliente no considera relevantes. Por ello es clave escuchar tanto al usuario como a nuestros equipos para poder alinear y definir la estrategia correcta".

En esta línea, **Lola López**, Directora de Marketing, Marca y Nuevos Proyectos de El Ganso, ha compartido que una de las claves para reforzar el engagement con el cliente es "incidir en las acciones que más repercuten en la experiencia del cliente como mejorar las entregas de la tienda online o facilitar métodos de pago ágiles y flexibles".

Barreras al incorporar estrategias de customer experience

Priorizar la experiencia de cliente implica poder medir el nivel de satisfacción de los clientes, así como su rentabilidad, lo que requiere tener en cuenta las métricas adecuadas y contar con cuadros de mando que faciliten información clave y planes de desarrollo a lo largo del ciclo de vida del cliente e integrados en los planes de marketing. Mejorar la experiencia de cliente implica transformar los procesos lo que conlleva grandes beneficios, pero también grandes desafíos.

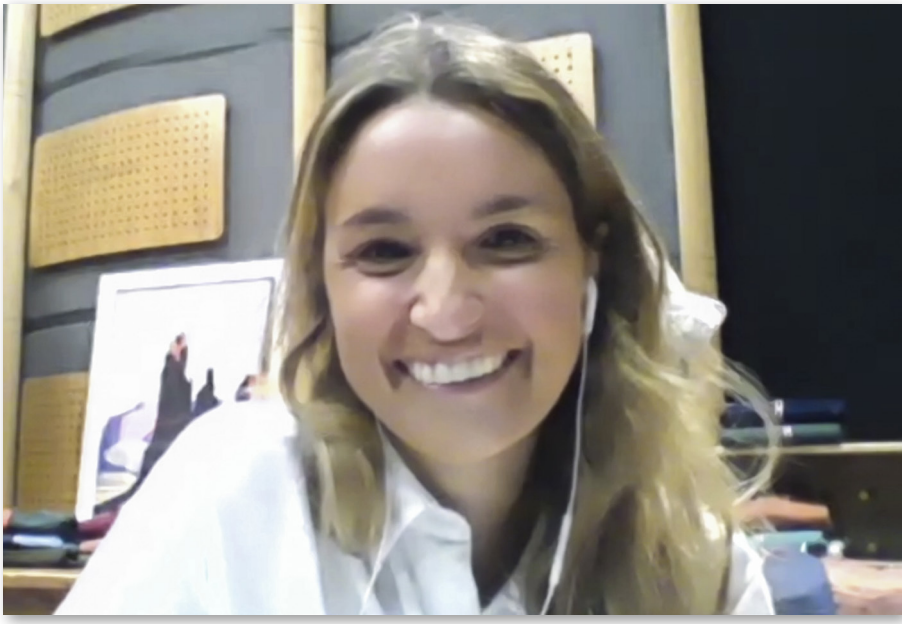
Isabel Santos, Directora de Marketing y Marca Propia de Grupo

Hefame, ha destacado que una de las barreras al incorporar estrategias de customer experience es en ocasiones la cultura empresarial. "Conseguir que los distintos departamentos se impliquen de manera transversal es esencial para que la estrategia se desarrolle de forma satisfactoria".

Por su parte, **Izaskun Ezcurra**, Directora de Marketing y Comunicación de CBRE España, ha puesto el foco en la importancia de "revisar la estructura organizacional y eliminar los silos departamentales con el fin de poder planificar la relación con cada cliente de manera integral y que las acciones de fidelización estén alineadas y aporten realmente valor al consumidor teniendo en cuenta la visión y experiencia de toda la compañía.

Lola López ha apuntado como principal reto la formación interna de los equipos. "Tanto el entorno como el cliente han evolucionado mucho, por ello es prioritario ser más ágiles y flexibles y contar con un equipo que acompañe y contribuya a implementar experiencias customizadas, que son la base de la fidelización".

"Conseguir integrar todos los departamentos para incorporar estrategias de customer experience efectivas". Este ha sido el desafío destacado por **Susana Martín**, Marketing Communication, Brand Digital & Customer Experience de Uponor. "En algunos casos, en compañías con una amplia trayectoria que han evolucionado de estructuras Product Centric a Service Centric, la experiencia de cliente no estaba muy integrada y este es



un aspecto prioritario a transformar para conseguir una organización enfocada realmente al cliente".

La importancia de los datos para evaluar la fidelidad de los clientes

Aplicar el Customer Intelligence es esencial para profundizar en el conocimiento del cliente, predecir su comportamiento y diseñar acciones de fidelización más efectivas, pero es clave para las compañías elegir adecuadamente la tecnología que permita este conocimiento inteligente, así como los equipos y partners adecuados que acompañen en el proceso de ajuste y medición de las acciones de fidelización.

Kristal Pérez, Head of Marketing de Actiu, ha remarcado la

importancia de establecer una estrategia de estadísticas en el entorno B2B ya que según ha explicado "las necesidades de nuestros clientes son muy diferentes y es clave recurrir al engagement score para medir la interacción, los contenidos que visitan, las interacciones o las tasas de apertura, entre otros aspectos".

En este sentido, **Juan Manuel Bellver**, Director de Lavinia, ha señalado que, en el sector B2B, "es esencial medir el nivel de conocimiento del cliente para poder segmentarlo y enfocar mejor su relación con la marca y potenciar el engagement".

Por otra parte, los directivos han coincidido en la efectividad de las herramientas de medición ya que permiten obtener datos accionables que facilitan la toma de decisión y aportan credibilidad a las marcas.

Asimismo, han apuntado que otro de los retos que afrontan las compañías es definir correctamente los KPI's de fidelización para poder poner en valor las acciones y estrategias realizadas y tomar las decisiones adecuadas en base a resultados.

Alejandro Soto ha concluido el encuentro resaltando que "las acciones de fidelización aportan valor medible en la cuenta de resultados y es una vía muy eficiente y eficaz de reforzar la relación con el cliente. El desafío que afrontan las compañías es tener un referencial único que permita observar de manera sencilla si el cliente está fidelizado o no y cómo mejorar ese vínculo para convertir la fidelización en un valor estratégico para los resultados de negocio".

smartbox
BUSINESS SOLUTIONS

LAS EXPERIENCIAS SON EL REGALO CORPORATIVO PERFECTO PARA **MOTIVAR, FIDELIZAR E INCENTIVAR,** OFRECIENDO LA POSIBILIDAD DE DISFRUTAR **MOMENTOS INOLVIDABLES. PERSONALIZANDO** CAMPAÑAS TANTO **FÍSICAS** COMO **DIGITALES,** CONSIGUIENDO CREAR UN **VÍNCULO ÚNICO.**
PARA ESTAR INFORMADOS DE TODAS NUESTRAS NOVEDADES PUEDES HACERLO A TRAVÉS DE **LINKEDIN SIGUIENDO NUESTRO PERFIL SMARTBOX BUSINESS SOLUTIONS SPAIN**

VENTAJAS PARA TU EMPRESA

- GAMA EXCLUSIVA
- MOTIVAR Y FIDELIZAR
- PERSONALIZACIÓN A MEDIDA
- CONDICIONES ESPECIALES
- IMPULSA TUS VENTAS
- VALIDEZ 3 AÑOS Y 3 MESES*

CONTACTA CON NOSOTROS y os asesoraremos de forma personalizada sobre nuestras experiencias, pudiendo difrutar de las mejores condiciones adaptadas a cada acción.
INFO.EMPRESA@SMARTBOX-GROUP.COM | 91 746 86 41

SÍGUENOS EN: LinkedIn

*Estudio realizado en septiembre de 2020. Validez efectiva a partir del 1/11/2020. Con la excepción de ciertos productos, entre los que se incluyen los exclusivos de la web y las ofertas. Ver detalles en smartbox.com

Datos centralizados y experiencias personalizadas,

claves para incrementar la conversión del cliente digital

Klarna.

Contar con una estrategia definida en base al análisis inteligente de los datos del consumidor es clave para poder brindar experiencias personalizadas en un entorno omnicanal e incrementar la conversión del cliente digital.

En un mercado tan competitivo, los retailers necesitan diferenciar su propuesta de valor y una de las ventajas competitivas que destaca como una herramienta de incremento del ticket medio y fidelización, es el pago aplazado.

Construir una experiencia de compra completa a través de los distintos canales teniendo en cuenta la rentabilidad en el entorno omnicanal es un objetivo clave de los retailers. Contar con un sistema de datos centralizado y depurado para definir estrategias Customer Centric, enfocadas a ofrecer experiencias personalizadas y diferenciales, es fundamental en el contexto digital para conectar con el cliente y lograr mejorar los ratios de conversión.

Este ha sido el hilo conductor del encuentro digital "Conectado y exigente, ¿Cómo incrementar la conversión del cliente digital?" impulsado por Klarna y organizado por Dir&Ge, en el que se han reunido destacados directivos de compañías líderes para analizar las claves para implementar estrategias omnicanales de éxito y mejorar la tasa de conversión y los resultados de negocio.

Personalización real

En el contexto actual, la omnicanalidad y la creación de experiencias únicas y personalizadas tienen más protagonismo que nunca en las estrategias de las compañías. El cliente busca una relación personalizada con la marca y las organizaciones tratan de adaptar sus acciones para conectar con sus usuarios, pero en ocasiones, surgen dudas sobre si la personalización se traduce en resultados y permite realmente incrementar las ventas.

David Andrés, Ecommerce, Digital & Media Director de LG Electronics, ha detallado que, para ofrecer una personalización real al cliente, "la base es contar con datos unificados, centralizados y ordenados para, en base a ellos, poder establecer una estrategia de cliente clara y definida que incluya la personalización".

"Las campañas personalizadas y targetizadas obtienen mejores resultados de conversión"

Daniel Espejo, Country Manager Spain de Klarna

En esta línea, **Daniel Espejo**, Country Manager Spain de Klarna, ha explicado que "las campañas personalizadas y targetizadas obtienen mejores resultados de conversión" al tiempo que ha señalado que, "es fundamental extraer datos relevantes que sirvan como base para desarrollar estrategias de personalización efectivas".

Diego Llorente, General Manager de Forum Sport, ha concretado que "la clave de la personalización se centra en el conocimiento del dato, "saber para qué se extrae cada información y qué se va a vehiculizar con cada dato del cliente, es esencial para crear una estrategia de fidelización a largo plazo".

Conectar con el consumidor digital y omnicanal

En un contexto en el que el eCommerce está en pleno auge para satisfacer las necesidades cambiantes del consumidor actual, unido a la reinvención de los establecimientos físicos gracias a la tecnología, la omnicanalidad se ha convertido en objetivo prioritario de las compañías.

Elena Salazar, Manager eCommerce and Big Data de El Ganso, haseñalado que "es muy importante que los equipos de tiendas físicas perciban la web como una tienda más, y puedan involucrarse en la gestión de pedidos online para reforzar y mejorar la omnicanalidad".

En esta línea, **Marcos Castillo**, eCommerce & Brand Manager de Verdecora, ha reforzado este punto destacando que "informar a los equipos de tiendas físicas sobre las ventas que se realizan en los canales digitales es fundamental para reforzar la estrategia omnicanal", al tiempo que ha indicado que "el departamento de IT y el comité de dirección deben trabajar alineados en cuanto a objetivos y estrategias para facilitar la experiencia de compra al cliente como principal objetivo de la omnicanalidad".

Por su parte, **Diego Llorente** ha señalado que "el gran reto para implementar una estrategia omnicanal es crear una base única de información y una segmentación avanzada que realmente se ajuste a las necesidades de los clientes, tanto del canal físico como digital".

Laura Fuentes, Head of Ecommerce & Marketplace de Yves Rocher, ha afirmado que, para mantener el crecimiento en el canal digital, impulsado en parte por los nuevos hábitos de consumo derivados de la crisis sanitaria, "es determinante que las marcas puedan recurrir a las posibilidades que ofrecer la tecnología, como es la realidad virtual, con el fin de ofrecer a través del canal online, una experiencia similar a la de la tienda física". En este sentido ha concretado que en el caso de Yves Rocher las aplicaciones de realidad virtual son muy atractivas simulando la labor de consejera de belleza en el canal online.

Nuevas alternativas de pago y experiencias mobile: una oportunidad para diferenciarse

Uno de los momentos clave durante el proceso de compra es el pago y puede llegar a ser determinante para los resultados del negocio. Cada vez más, el consumidor online está decantándose por soluciones de financiación. En este sentido, los participantes del encuentro han coincidido en que ofrecer variedad en los métodos de pago, más allá de las opciones tradicionales, supone una gran ventaja competitiva para los retailers.

David Andrés, ha apuntado la "responsabilidad que tienen las compañías de elegir, entre el amplio abanico de alternativas financieras, aquellas que más se adaptan a su esencia de marca y que más confianza generan en sus usuarios".

Por su parte, **Daniel Espejo**,ha explicado que para incrementar la confianza del consumidor en los nuevos métodos de pago es importante que agilicen el proceso de compra y ofrezcan ventajas reales, como el pago en tres plazos sin intereses, una de las posibilidades que ofrece Klarna.

Asimismo, ha destacado el valor

de reforzar el engagement con el consumidor en la experiencia postventa. "A través de nuestra aplicación, el cliente puede acceder a la web de la marca y consultar productos comprados anteriormente, entre otras prestaciones, facilitando que el usuario pueda volver a conectar tras el proceso de checkout, reforzando así la recurrencia y el incremento de las ventas".

Por otra parte, y teniendo en cuenta la tendencia en alza del mobile-commerce en los últimos años, los directivos han señalado que adaptar sus estrategias al entorno mobile enriquece la experiencia que las compañías ofrecen a sus clientes, al tiempo que han destacado que, debido al acelerado avance de la tecnología y dispositivos móviles "sacarle el máximo partido es complicado, pero es sin duda una gran oportunidad que las marcas deben aprovechar".

En este sentido, **Marcos Castillo**, ha afirmado que actualmente "las empresas que mejor están desarrollando el mobile-commerce son los pure players" y ha apuntado que para ofrecer una experiencia mobile de calidad "es fundamental definir el público al que dirigir las acciones además de ofrecer opciones atractivas y diferenciadas que incrementen la fidelización y mejoren su experiencia".

Cdiscount · Dropshipping

Vende al internacional con el líder francés del e-commerce !

¿Quieres aumentar tus ventas y ampliar tus ofertas?

Data en tiempo real,

la clave para agilizar las decisiones estratégicas

zinklar

Los datos obtenidos en tiempo real son determinantes para conseguir un conocimiento estratégico del consumidor y agilizar los procesos de toma de decisión.

En un mercado tan competitivo, las marcas necesitan ser relevantes para el cliente y la actualización constante de los datos se convierte en una herramienta de diferenciación única.

Ocho directivos de compañías líderes del mercado mexicano analizan cómo realizar un seguimiento constante de las necesidades del consumidor.

Acceder a datos fiables en tiempo real sobre el comportamiento del cliente, así como realizar una escucha activa son fundamentales para hacer un seguimiento continuo y real de sus expectativas. El contexto cambiante y de inestabilidad en el que nos encontramos no ha hecho más que intensificar esa necesidad de agilizar la toma de decisiones eficientes y estratégicas.

El encuentro digital "Priorizar al consumidor: la clave para tomar decisiones estratégicas" impulsado por Zinklar y organizado por Dir&Ge, ha reunido a ocho destacados directivos de compañías líderes del mercado mexicano para analizar cómo optimizar la toma de decisiones estratégicas centradas en el consumidor y basadas en datos actualizados y de calidad.

El incremento exponencial de las interacciones digitales del consumidor con las compañías obliga a las marcas a realizar un análisis continuo de sus expectativas y de la propia evolución del mercado para ajustar y adaptar su propuesta de valor. En este sentido, es preciso que las compañías tengan acceso a herramientas para obtener los insights que les permitan conectar de manera eficiente con el usuario.

Los directivos han calificado como "indispensable" poder adoptar un sistema de información centralizado que sea sólido, estable y ágil, para poner al consumidor en el centro de la estrategia y ofrecerle una experiencia fluida y sin fisuras.

Data en tiempo real

La inmediatez es una de las características que define al contexto actual y las marcas se encuentran cada vez más en la urgencia de agilizar su toma de decisiones, y el riesgo en esta circunstancia es no contar con el respaldo de datos actualizados y fiables.

"Las compañías que logran entender al consumidor en el momento adecuado, son las que consiguen diferenciarse y ser competitivas"

Cindy Salas, Head of Latam de Zinklar

Cindy Salas, Head of Latam de Zinklar, ha destacado que en este entorno disruptivo y cambiante "las compañías que logran entender al consumidor en el momento adecuado, son las que consiguen

diferenciarse y ser competitivas", al tiempo que ha explicado que "la tecnología permite acceder a información de valor en tiempo real, algo que marca la diferencia y ayuda a las organizaciones a tomar decisiones de manera más ágil".

En esta línea, **Manuel Coulomb**, Marketing Director de José Cuervo, ha puesto el foco en la importancia de mantener y reforzar la identidad de marca y ha señalado que la posibilidad de acceder a información actualizada, precisa y en tiempo real facilita a las compañías "la decodificación del comportamiento del consumidor, que evoluciona a lo largo del tiempo, y permite entender la percepción que tiene el usuario de la marca".

Por su parte, **Patricia Camarena**, Directora de Mercadotecnia de Empresas Tajín, ha señalado que la pandemia ha evidenciado la importancia y la necesidad de agilizar la toma de decisiones y poder conocer las necesidades del consumidor en todo momento. "Las herramientas digitales permiten acceder a la data en tiempo real lo que supone una gran oportunidad y ventaja competitiva para las compañías que saben extraer de la información el máximo partido".

Las herramientas digitales facilitan acceder a un gran volumen de información sobre los comportamientos y hábitos de los consumidores. **Thelma Saenz**, Marketing Manager de Givaudan ha remarcado la necesidad de realizar un análisis exhaustivo y conjunto de los datos para poder implementarlos con sentido en los procesos de toma de decisiones "la tecnología permite extraer insights accionables sobre el comportamiento del consumidor, pero es imprescindible combinarlo con la labor del equipo humano en los procesos de análisis para tomar decisiones acertadas".

Por otro lado, **Adriana Urrutia**, Marketing Director Global Categories de Grupo Bimbo, ha incidido en que la pandemia "ha impulsado a las marcas a pensar más en el consumidor y ha motivado acciones como sinergias entre compa-

ñías, con el fin de entender mejor a los usuarios y darles respuestas más efectivas". Asimismo, ha recalcado la necesidad de "conectar al usuario con el propósito de marca para que pueda conocer sus valores y motivaciones, lo que facilita la consecución exitosa de los objetivos de la compañía".

Lucía Olvera, Marketing Director México & Central América de Campari Group, ha resaltado la efectividad de combinar herramientas que ofrezcan datos actualizados en tiempo real sobre los comportamientos del consumidor, con procesos de social listening que "aportan data de tipo conversacional, clave para acercarse al consumidor y ofrecerle una experiencia personalizada y contenido de valor".

En este sentido, **Jennifer Rodríguez**, Gerente de Marketing, Representaciones Comerciales y Exportaciones de Grupo Chocolate Ibarra, ha indicado que "los inputs digitales han sido esenciales durante este periodo para reforzar la relación. Transmitir al consumidor tu esencia de marca y compartirla con él, es fundamental para que se sienta parte de la compañía".

Ventajas de conocer al consumidor en tiempo real

Las marcas que priorizan al consumidor situándolo en el centro de sus compañías y estrategias, requieren sistemas de investigación completos, precisos que aporten una información actualizada.

La tecnología es en este contexto, una aliada estratégica para realizar estudios continuos del consumidor con datos accionables.

Manuel Coulomb ha señalado que conocer al cliente en tiempo real ofrece ventajas diferenciales como el refuerzo de la relevancia cultural de la marca o una mayor agilidad en los procesos comerciales. Asimismo, ha apuntado como "prioritario" disponer de nuevos sistemas que posibiliten una disección minuciosa de la información, al tiempo que ha destacado la importancia de "contar con KPI's bien definidos para fijar la intención y objetivos de la compañía

y poder hacer un uso eficiente de las posibilidades que ofrece la data".

Cindy Salas ha reforzado este punto compartiendo que el hecho de tener una visión 360 del consumidor en tiempo real aporta a las compañías "mayor competitividad, más agilidad en la toma de decisiones y refuerza el empoderamiento de los equipos".

Importancia de los sistemas mobile

Los consumidores comparten gran cantidad de información a través de los dispositivos digitales y móviles. Asimismo, cambian sus hábitos, y con ello la forma de interactuar con las marcas, y esperan que dichas interacciones estén adaptadas a su forma de comunicarse en el día a día.

En esta línea, los directivos que han participado en el encuentro, como **Luis Camacho**, Jefe de Mercadeo de Grupo Lala, han coincidido en la tendencia creciente del uso de sistemas basados en el móvil y han resaltado las posibilidades que brinda el formato mobile a las compañías para ofrecer experiencias más completas, personalizadas y enriquecedoras.

Adriana Urrutia, Marketing Director Global Categories de Grupo Bimbo, ha remarcado en este sentido que los sistemas mobile "permiten empoderar a los consumidores debido a la inmediatez que aportan y se han convertido en una herramienta clave para reforzar el engagement y el reconocimiento de marca".

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

Revista dir&ge

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

dir&ge EXECUTIVE NETWORK

www.directivosygerentes.es