

La revista de los directivos

dir&ge

Marzo / Abril 2023

Sostenibilidad

Modelos para consumir
moda de forma más
sostenible

Management

Liderar en silencio y
comunicar con hechos

eCommerce

Para Internacionalizar
hay que soñar a lo
grande

Innovación

Smishing versus
Phishing, el nuevo
fraude de Internet

A portrait of Carlos Sánchez, a man with a beard and mustache, wearing a dark suit jacket over a light blue button-down shirt. He is standing with his arms crossed, looking directly at the camera with a neutral expression. The background is dark and out of focus.

Carlos Sánchez

Head of Customer Experience and MECA - KIA Iberia

TALENT IS THE BEST PARTNER

DIGITAL
MARKETING
IN HUMAN
RESOURCES

UNA ESTRATEGIA DE FUTURO
PASA POR TRANSFORMAR LOS
DEPARTAMENTOS DE RECURSOS
HUMANOS



Capacítate para aplicar el
Marketing Digital en todos los procesos
de captación y fidelización del talento.

esic.edu/landings/digital-marketing-in-human-resources-dch

esic
Corporate Education



Juan Carlos Lozano
CEO de Dir&Ge

EDITORIAL

Networking C-Level, una oportunidad única para incrementar las relaciones de valor y mejorar la toma de decisiones

En el contexto actual nuestra prioridad y responsabilidad como directivos implica buscar la excelencia en todas las áreas, aumentar y mejorar las relaciones con todos los *stakeholders* de la organización, alcanzar los objetivos previstos y reforzar la reputación de nuestra compañía. Todo esto pasa por dos elementos principales: las personas y el conocimiento. Una vez finalizadas nuestras carreras y formaciones posteriores (PDD, MBA, etc.), las opciones de seguir capacitándonos se reducen. El día a día limita nuestro tiempo para alcanzar dos objetivos determinantes para un *manager*, incrementar sus relaciones y seguir actualizándose.

En ocasiones nos damos cuenta de la importancia de estos propósitos, fruto por ejemplo de una salida profesional, cuando sentimos que nuestros conocimientos no se están adecuando a las expectativas de la compañía o cuando necesitamos afrontar nuevos retos profesionales. Y es en ese momento cuando tomamos conciencia de que compartir experiencias con otros profesionales nos enriquece, de la necesidad de actualizar nuestro perfil o del valor de mantener lazos con las personas pertinentes.

Aunque parece una obviedad que los directivos que comparten conocimiento tienen una mejor comprensión del mercado, estableciendo lazos empresariales a largo plazo que favorecen el desarrollo de las organizaciones y creando nuevas oportunidades de negocio, en ocasiones la falta de tiempo o no encontrar el espacio adecuado para establecer relaciones de valor en un entorno afín a nuestras responsabilidades nos dificultan incorporar estas acciones en nuestras agendas.

Ya sea a nivel presencial o digital, desarrollar un *Networking* cualitativo y ampliar nuestra red de contactos ayuda a potenciar los negocios, reforzar la propia imagen y acceder a nuevo conocimiento.

Gracias al *Networking C-Level*, una empresa puede mantenerse al día sobre las novedades de su sector, compartiendo realidades con otros profesionales que trabajan en su mismo mercado o en otros. En este sentido, la actitud es un aspecto esencial. Las habilidades de *networking* se desarrollan a partir de las experiencias, que vienen determinadas por la actitud que mostramos al relacionarnos.

Por ello y para crear un contexto *C-Level* cualitativo, eficaz, alineado con las expectativas, timing y homogeneidad de responsabilidades del directivo, Dir&Ge ha lanzado el *Club Dir&Ge*, un espacio exclusivo para decisores en el que compartir las últimas tendencias empresariales con el objetivo de mejorar la toma de decisiones, facilitar las relaciones estratégicas e impulsar un liderazgo efectivo.

Compartir es seguir creciendo e impulsar la conexión con decisores, es determinante para establecer relaciones profesionales de alto valor, intercambiando experiencias que nos permitan seguir siendo competitivos y aumentar nuestra red de contactos.

No dejemos que nuestra falta de tiempo nos impida entender el valor y la importancia de las relaciones, tanto presentes como futuras.

Un fuerte abrazo,

| | |
|--|--|
| Management 6 | Recursos Humanos 54 |
| Liderar en silencio, comunicar con hechos Enrique Sueiro | Entrevista a Juan Carlos Pérez Espinosa Presidente Global - DCH |
| Entrevista a David García Núñez Presidente - Madrid Capital Mundial | Innovación 60 |
| Digital 14 | Smishing versus Phishing, el nuevo fraude de Internet Álvaro Ansaldo - Infobip Iberia |
| La transformación digital del sector auditivo Pablo Glez.-Onieva - Audífono.es | Desglobalización tecnológica imposible Àurea Rodríguez - Talentea |
| Factores de éxito en el desarrollo de un Programa de Transformación Digital II Miguel Ángel Sánchez - Antalis | eCommerce 68 |
| Pasaporte digital para juguetes inteligentes José Carlos Sola - AIJU | Para Internacionalizar hay que soñar a lo grande Olimpia Román y Carolina Román Oli&Carol |
| Retail 30 | Cultura Empresarial 72 |
| Retail Media Networks: una oportunidad para los minoristas Xavier Places - Openbravo | Libro 'Liderando la transformación digital desde las personas' Jorge Cansinos |
| Entrevista de Portada 34 | Libro 'El método Running Lean' Ash Maurya |
| Carlos Sánchez Head of Customer Experience and MECA - KIA Iberia | Encuentros Dir&Ge 74 |
| Marketing 40 | Think Tank Sostenibilidad, tecnología y escucha activa para superar las expectativas del nuevo consumidor |
| 20 razones por las que deberías invertir presupuesto en Marketing de Afiliación Awin | Think Tank Estrategia de procesos para favorecer el autoservicio y la gobernanza del dato Devoteam |
| Entrevista a Juan Vázquez Regional Director Iberia Commanders Act | Digital Talk Formación, cambio cultural y marca personal: claves para impulsar el liderazgo femenino ESIC |
| Sostenibilidad 50 | |
| El sector moda necesita modelos para consumir de forma más sostenible Ignacio Valea - Jointy | |

Organiza eventos de gran impacto que impulsen el crecimiento de tu marca



PLANEA CUALQUIER TIPO DE EVENTO PRESENCIAL, VIRTUAL O HÍBRIDO

TIPOS DE EVENTO

- Conferencias
- Ruedas de negocio
- Congresos
- Tiendas pop-up
- Masterclasses
- Lanzamiento de productos
- Ferias comerciales y otros.

FUNCIONES

- ✓ Registro en línea & Tiquetería
- ✓ Sitio web del evento
- ✓ Herramientas de Marketing
- ✓ Check-in App
- ✓ App móvil del evento
- ✓ Chat, Quizzes & Encuestas
- ✓ Integraciones API y más!



"La plataforma es muy intuitiva y ofrece muchas opciones personalizables para adaptarse a las necesidades de cada evento" Camila Mancera, Endeavor.

★★★★★ 5.0

www.eventtia.com



Liderar en silencio, comunicar con hechos

Enrique Sueiro

asesor de comunicación
directiva y autor de
'Mentiras creíbles y verdades
exageradas: 500 años de
Leyenda Negra'

Comunicar es también gestionar el silencio. Este criterio de prudencia elemental conlleva un impacto positivo, aún mayor, en entornos de ruido por exceso de mensajes. Cuantos más hablan, menos opciones de que los escuchen. Algo similar ocurre cuando el hablante es solo uno y goza de prevalencia –incluso monopolio– frente a audiencias cautivas, como ocurre en toda dictadura y en muchas democracias. El derecho a hablar no automatiza el deseo ajeno de escuchar. La incontinencia verbal aumenta las opciones de equivocarse y reduce la atención de supuestos oyentes.



Enrique Sueiro

"La incontinencia verbal aumenta las opciones de equivocarse y reduce la atención de supuestos oyentes"

Un tropiezo hablando se agrava si el asunto es complejo y/o delicado. Cuanto más relevante es un tema, más reflexión previa requiere pronunciarse. Sobran ejemplos en la arena política y también en la empresarial. A esto se añade una esclavitud actual y creciente en sociedades supuestamente avanzadas: la tiranía de la velocidad. En los casos más patológicos la razonable agilidad muere atropellada por la vorágine de la inmediatez. Bien pensado, casi nada sustancialmente importante requiere una respuesta instantánea.

Callar hasta tener una visión más amplia y prever el efecto de las palabras

Dos pautas tan sencillas como enjundiosas guían para discernir si se debe hablar o no; y en caso afirmativo, cómo: 1) Callar, no para siempre, solo hasta tener una visión más amplia y ser consciente del efecto de las palabras y 2) No toda verdad debe contarse a todo el mundo.

Un buen desarrollo argumental de esta brújula orientadora puede leerse en el artículo de Patti Davis en The New York Times. La hija del presidente Ronald Reagan aborda este fenómeno

a propósito de la reciente publicación del libro del príncipe Harry sobre su padre, Carlos III de Inglaterra. Salvando las distancias de ámbitos y personajes, existen paralelismos con resentimientos personales que trascienden a la esfera pública, ya sea en un equipo directivo, entre socios o entre una cantante y un futbolista.

A escala más modesta, estos patrones de comportamiento humano –nada originales en la historia– se reproducen cotidianamente en cualquier organización. De ahí la importancia de líderes con formación antropológica y habilidades de comunicación para observar en silencio antes de tomar decisiones y compartirlas con los afectados.

Silencio rima con humildad

Liderar en modo silente no está al alcance de cualquiera, pero su práctica reporta grandes ventajas, empezando por el propio líder. Extensa es la serie de beneficios del silencio en el liderazgo. Por una parte, facilita la serenidad emocional y la claridad mental, ejes clave en la vida de cualquier organización. Por otra parte, silencio rima con humildad, cualidad genuinamente humana y refuerzo de autoridad. Además, el silencio ayuda a percibir patologías organizativas ocultas

por el ruido; y en silencio es más fácil recordar, verbo decisivo cuando no se trata tanto de aprender más como de recordar lo verdaderamente importante ya sabido. Por no alargar la lista de beneficios, el silencio es condición de escucha cualitativa, habilidad deseable en puestos directivos.

No es casual que, en el primer Libro de los Reyes del Antiguo Testamento, cuando Dios pregunta al monarca qué don quiere recibir para conducir a Israel, el rey Salomón (siglo X a. C.) pida sabiduría y un corazón prudente que sepa escuchar. Este personaje bíblico bien podría haber escrito The Future of Leadership, especialmente los capítulos referidos a los criterios para gestionar entornos de incertidumbre.

Otro precedente multiseccular de gran vigencia hoy es lo que escribía el sirio Ignacio de Antioquía en el siglo I a propósito de la locuacidad: "Mejor es mantenerse en silencio y ser, que decir y no ser". Buen lema para combinar excelencia y autenticidad.

Todos conocemos directivos de grandes compañías o de modestas pymes tan parcos en palabras como fecundos en hechos

Decir poco, bueno y en voz baja

Todos conocemos directivos de grandes compañías o de modestas pymes tan parcos en palabras como fecundos en hechos. Apenas hablan y, cuando lo hacen, suele ser para reafirmar verbalmente lo que ya se conocía de facto. Aunque algunos silencios muestran falta de comunicación,

otros revelan alta conexión, hasta hacer surgir lo mejor dentro de la persona. Por ejemplo, esas conversaciones en las que el silencio de un líder-brújula consigue en pocos minutos que su interlocutor cuente algo relevante sin necesidad de preguntar por ello. El proceso que lidera quien empieza escuchando culmina con la petición que recibe para hablar. Justo al revés de lo que ocurre cuando quien empieza hablando (de más) consigue que le pidan (a gritos silenciosos) callarse.

Algunas acciones, además, inyectan mensajes que van más allá y más al fondo de una decisión, como dimitir. Es un acto de inteligencia, prudencia y humildad. Tres casos de dimisión muy distintos y distantes, con sus respectivas peculiaridades de contexto: el emperador Carlos V (1556), el papa Benedicto XVI (2013) y la primera ministra neozelandesa, Jacinta Ardern (2023).

La declaración de la dirigente laborista -asumiendo que es sincera- ilustra bien lo que probablemente sintieron otros líderes en circunstancias equiparables: "Soy humana, los políticos somos humanos. Lo damos todo, todo el tiempo que podemos. Y entonces llega la hora. Para mí, ha llegado la hora". No es fácil reconocer y menos aún expresar que "ya no tengo suficiente energía para desarrollar el cargo como es debido".

Además de gestionar el silencio, comunicar es también hablar. Lo más entrañablemente humano y efectivo es decir poco, bueno y en voz baja. Si es poco, se recuerda fácilmente. Si es bueno, mejora la vida de todos. Y la voz baja resulta más sostenible y respetuosa con las personas.



TE AYUDAMOS A SEMBRAR CONFIANZA

Desde **ACFYD Análisis**, queremos ayudarte a cosechar tu trabajo para poder conseguir todos tus **objetivos**.

Somos una empresa especializada en el uso del **Análisis de Datos** para la realización de **auditorías masivas de contratos y gastos**. Revisamos todo lo que es susceptible de control en las áreas definidas.

Analizaremos el 100% de tus compras, **detectando incidencias** y sentando las bases para la **mejora de procesos**, complementando así el **control interno de las empresas**.

TU FUTURO DEPENDE DE LO QUE REALICES EN TU PRESENTE.

Contacta con nosotros - Primera evaluación gratuita.

Telf.: +34 919 911 926

WWW.ACFYD.COM





DAVID GARCÍA NÚÑEZ
Presidente - Madrid Capital Mundial



La comunicación es un activo estratégico de toda organización ya que permite aportar valor y establecer relaciones de confianza a largo plazo con los clientes. En este sentido, el rol del Dircom cobra cada vez mayor importancia en las compañías, ya que su aporte a la gestión y definición de estrategias es vital para el éxito empresarial.

Con más de una década de experiencia en el sector de la comunicación en distintas administraciones públicas y grandes corporaciones privadas procedentes de distintos

sectores como la banca o infraestructuras, actualmente David García Núñez es Presidente Madrid Capital Mundial. Lo entrevistamos para analizar el valor de la comunicación en las estrategias empresariales, así como para analizar la colaboración público-privada y el ecosistema empresarial creado en Madrid a través de la organización que representa.

La correcta gestión de la comunicación desempeña un papel clave en las empresas y en la Administración Pública ¿Qué valor aporta la figura del Dircom en la gestión corporativa y en los modelos de comunicación?

La figura del Director de Comunicación es clave y fundamental. Se trata de una dirección transversal a la compañía, con una visión completa de la organización así como de las potencialidades de la imagen de marca en el mercado y dentro de los stakeholders.

El cargo del Director de Comunicación tradicionalmente no ha sido valorado y se entremezclaba de forma incoherente con el puesto de relaciones institucionales e incluso con la dirección comercial de la compañía. El papel del DIRCOM en una organización es crítico, aglutina funciones de relaciones institucionales, relaciones con los medios y en general con los *stakeholders* de la compañía. Además, construye relaciones mutuamente beneficiosas con el propósito común de trasladar información rigurosa, veraz, interesante y útil a la sociedad. Siguen los principios que los periodistas norteamericanos Bill Kovach y Tom Rosenstiel, establecieron "*proporcionar a los ciudadanos la información que necesitan para ser libres y capaces de gobernarse a sí mismos*".

En la actualidad las Administracio-

nes Públicas y las compañías han tomado conciencia del valor estratégico de la comunicación corporativa como herramienta imprescindible de gestión. Sin duda, desarrollamos un papel indiscutible para el buen desarrollo de las entidades.

Las Administraciones Públicas y las compañías han tomado conciencia del valor estratégico de la comunicación corporativa

¿Cuáles son los principales obstáculos que dificultan la comunicación con los usuarios en las Administraciones Públicas? ¿Qué acciones pueden implementar las compañías para mejorarlo?

Lamentablemente, creo que en la actualidad la Administración Pública está muy impregnada por una ideología que ha ido calando y avanzando hasta alcanzar el conjunto social. El papel del director de comunicación se ha reducido a un cargo del partido que no actúa con objetividad e imparcialidad. Esto sin duda, introduce un sesgo que es complicado de eliminar si no eliminamos el fuerte componente ideológico.

“ **Nuestro país es un referente en la ejecución de un modelo concesional, que ha sido exportado a múltiples países del mundo**



—

¿Qué tendencias consideras que marcarán en los próximos meses las estrategias de comunicación en la Administración Pública?

Este año es un año marcado por las elecciones locales, autonómicas y nacionales. Es un año en el cual la batalla por el relato e ideología va a calar en todas las capas sociales. En mi opinión, la batalla del relato debe ser combatida con el dato, con la fuerza de los indicadores objetivos y reales, que trasladan el duro momento económico que muchas familias y empresas están viviendo. Más allá de la palabra, debemos aterrizar desde el ecosistema social y empresarial a una realidad que nos sobrecoge y marca una incertidumbre de la que solo podremos salir con convención y mediante la implantación de medidas que giren completamente la fuerte crispación que estamos viviendo en la actualidad.

—

La colaboración público-privada es esencial para impulsar la transformación empresarial ¿Cómo valoras las iniciativas de colaboración público-privada en España?

Soy un firme defensor de la colaboración público-privada. Creo en ella y considero que España tiene los instrumentos necesarios para ser un referente en este tipo de simbiosis entre entidades. Si bien es cierto, esta colaboración necesita una modificación de la ley que regula la relación entre las Administracio-

nes Públicas y las entidades privadas. Debe reequilibrarse los riesgos a asumir entre sendas entidades así como aperturar las distintas formas de colaborar entre ambas.

Debo recordar que nuestro país es un referente en la ejecución de un modelo concesional, que ha sido exportado a múltiples países del mundo.

—

Eres presidente de la marca [Madrid Capital Mundial](#) ¿En qué consiste esta asociación y qué objetivos persigue?

El pasado 04 de marzo, la entidad que presido ha cumplido tres años desde su fundación. Tres años en los cuales hemos superado todo tipo de episodios disruptivos. Nacimos con 23 entidades públicas y privadas, promovidos por el Ayuntamiento de Madrid. Hoy somos más de 160 entidades, conformando un ecosistema empresarial único en el mundo. La promoción de la entidad por parte del Ayuntamiento de Madrid y Comunidad de Madrid nos ha permitido reforzar el papel de la entidad y aglutinar a un amplio espectro de sectores empresariales: construcción, ingeniería, estudios arquitectura, energéticas, industrial, universidades, tecnológicas, certificadoras, fondos de inversión, bancos, promotoras inmobiliarias...

Todas las entidades públicas y privadas nos hemos unido con un triple objetivo: potenciar marca Madrid y marca España con un alcance internacional; atraer la inversión internacional a Madrid y su región; constituirnos como un referente internacional en el ámbito de las soluciones urbanas.

Sin duda, no hay ninguna asociación con esta fortaleza y capacidad en el

mundo.

—

¿Qué proyectos está desarrollando actualmente Madrid Capital Mundial para seguir posicionando a la ciudad como capital mundial?

Hemos diseñado junto con la Comunidad de Madrid y la Fundación Metropoli el Innovation Lab, un Laboratorio de Innovación en el campo de soluciones urbanas en la región de Madrid. Este laboratorio servirá para poner en común conocimientos, experiencias y nuevos métodos de diseños sostenibles. La finalidad de este laboratorio es la de establecer cauces de cooperación público-privada para impulsar acciones que mejoren la competitividad.

Madrid es una fuente de oportunidades empresariales y sociales, y el Innovation Lab supone un ejemplo positivo y atractivo de colaboración público-privada, ahora es el momento de poner el conocimiento innovador de las compañías en los distintos proyectos de desarrollo urbano que van a vertebrar a la región de Madrid en un futuro próximo.

Es un claro ejemplo, único en Europa, de simbiosis entre administración y empresa.

La transformación digital del sector auditivo

Pablo
Glez.-Onieva

CEO - Audífono.es

 audífono.es

La realidad es que la gente ya utiliza internet para todo y esta tendencia se incrementa cada año. Con el tiempo, los usuarios de audífonos y sus hijos se están convirtiendo en nativos digitales.

Internet es sinónimo de acceso a información. Por ello, creemos que la falta de transparencia en el sector audiológico no contribuye a esta transformación. Sin embargo, tenemos una mentalidad opuesta y nuestro enfoque está puesto en el usuario final.

Para Audífono.es, la transparencia y el acceso "fácil" a la información son muy importantes. Les

ofrecemos información transparente y un asesoramiento especializado. Gracias a esta mentalidad, cada vez más personas con problemas auditivos pueden acceder a buenas soluciones y a un precio justo.

Tendencias de compra en la audiolología: ¿Por qué es esencial tener presencia online?

El estudio Eurotrak de 2020, un estudio multipaís impulsado por la Asociación Nacional de Audioprotesistas (ANA) y la Asociación Europea de Fabricantes de Instrumentos Auditivos (EHIMA), indica que el 75% de las personas con pérdida auditiva diagnosticada tienen más de 55 años.

Debido a que la mayoría de las personas que necesitan audífonos son adultos mayores, los servicios audi-

Por otro lado, también se preguntó a personas con pérdida auditiva que aún no utilizan audífonos, sobre sus hábitos de búsqueda de información antes de realizar una compra. El **20% de los encuestados afirmó que buscaría información en internet antes de realizar su compra.**

Estos datos nos indican que, si no se cuenta con una presencia online adecuada para dar a conocer los productos o servicios que se ofrecen en el gabinete, se estaría perdiendo una gran cantidad de oportunidades de negocio.

Los clientes quieren estar seguros de que los servicios del centro se adaptarán a sus necesidades. De lo contrario, encontrarán muchas otras opciones en una búsqueda rápida en Google.

En [Audífono.es](https://www.audifono.es) consideramos que

"Los clientes quieren estar seguros de que los servicios del centro se adaptarán a sus necesidades. De lo contrario, encontrarán muchas otras opciones en una búsqueda rápida en Google"

Pablo Glez.-Onieva



tivos siguen siendo predominantemente físicos en lugar de digitales. Sin embargo, en los últimos años, **la presencia online se ha vuelto esencial** para tener impacto en cualquier mercado. En el ámbito de la audiolología, **cada vez son más las personas que toman la decisión de compra a través de internet.**

En Eurotrak, se consultó a 1.302 personas con pérdida auditiva acerca de los principales canales de información que les ayudaron a decidirse a utilizar audífonos. Los resultados fueron reveladores: **el 39% de los usuarios encuestados afirmó haber obtenido toda la información necesaria sobre la compra de sus audífonos a través de internet.**

la presencia online es fundamental para promocionar el centro y ganarse la confianza del usuario, pero muchos gabinetes aún no han decidido sumarse a este proceso de digitalización.

Nos encontramos con muchos centros que no quieren mostrar sus productos y servicios de audiolología online. **Aunque el boca a boca puede ser muy efectivo, no es sostenible a largo plazo.**

El impacto del COVID-19 en el sector audiolológico

La pandemia del covid **ha afectado a la digitalización de todos los sectores,** y el audiolológico no es una excepción.

Hemos visto una **evolución importante, hace un par de años, veíamos que los centros no tenían prácticamente interés en tener presencia online:** no tenían web, redes sociales, no invertían en publicidad, etc.

A raíz de la pandemia, muchos centros auditivos han comenzado a tomar acción. Se ha producido un cambio de mentalidad y los centros de audiología, especialmente los independientes, están empezando a comprender la **oportunidad que tienen al apostar por la digitalización de sus negocios.**

En nuestra plataforma, hemos experimentado este cambio. Al principio, teníamos que persuadir a los centros especializados y a las ópticas para que se unieran a nuestra red. Les explicábamos la importancia de tener presencia en internet. Ahora, son los centros los que nos contactan para formar parte de la plataforma y llegar a posibles clientes.

¿Ha sido la digitalización una herramienta clave para permitir la atención en remoto?

La teleaudiología se ha vuelto cada vez más popular en los últimos años, pero se ha acelerado aún más debido a la pandemia.

A pesar de que **el audífono es un producto sanitario** y en España está completamente **prohibida su venta a través de internet,** es posible **ofrecer la mayoría de los servicios relacionados con los audífonos de manera remota,** sin la necesidad de que el paciente tenga que acudir físicamente a un centro auditivo. Lo único que se requiere es que el usuario tenga acceso a un teléfono móvil u ordenador con conexión a internet.

Gracias a la tecnología actual, es posible realizar ajustes en la **programación de los audífonos en remoto y en tiempo real.** Los audiólogos de los centros pueden aplicar cambios y recibir comentarios de manera

rápida, incluso durante el proceso inicial de adaptación de los audífonos.

¿Cómo la digitalización ha mejorado la atención al paciente en audiología?

En primer lugar, ha permitido una **mayor accesibilidad para los pacientes que antes tenían dificultades para acceder a la atención auditiva.** Los pacientes que viven en residencias o tienen discapacidades físicas ahora pueden recibir atención auditiva desde la comodidad de sus hogares.

En segundo lugar, la **digitalización ha mejorado la eficiencia de la atención auditiva.** Los usuarios pueden programar citas online y realizar pruebas de audición a distancia, lo que ahorra tiempo y reduce la necesidad de visitar el centro en persona. También permite una **mayor flexibilidad en la programación de citas,** lo que es especialmente importante para los pacientes con horarios ocu-

pados o limitaciones de transporte.

Además, la digitalización ha mejorado la precisión y la personalización de la atención auditiva. Los audiólogos pueden acceder a datos y registros de seguimiento en tiempo real, lo que les permite hacer **ajustes más precisos y personalizados** a los dispositivos auditivos de los pacientes. También pueden proporcionar un seguimiento continuo y más proactivo a los pacientes, lo que puede **mejorar la calidad de vida y la salud auditiva a largo plazo.**

El futuro del sector de la audiología

El mercado global de dispositivos de audición está en constante crecimiento, lo que representa una oportunidad para las empresas en este sector.

Se estima que este mercado, que alcanzó los 9.98 mil millones de dólares estadounidenses en 2021,





tenga una tasa de crecimiento anual del 7.8% desde 2022 hasta 2030.

Entre los factores que **impulsan este crecimiento encontramos el envejecimiento de la población, el aumento de las patologías auditivas** y que la edad media de los clientes que visitan los centros auditivos se está reduciendo.

Además, los avances tecnológicos están **impulsando la innovación en productos auditivos**. Por ejemplo, la adopción de la **inteligencia artificial, el aprendizaje automático y otro tipo de innovaciones en productos auditivos**, están impulsando el crecimiento de la industria.

Por ejemplo, en los últimos años marcas de audífonos como Widex o Starkey, han lanzado audífonos con Machine Learning e inteligencia artificial. Estos audífonos están programados para ajustarse automáticamente al entorno y está disponible en varios estilos, como detrás de la

oreja y completamente en el canal.

El diseño de los audífonos

A lo largo del día a día asesorando a personas, nos encontramos con que muchas personas ven difícil aceptar que tienen una discapacidad auditiva o son reacias a usar audífonos.

La falta de conciencia, **los conceptos erróneos sobre los audífonos y el estigma social son las principales razones de la baja utilización del producto**. Por lo tanto, los fabricantes están diseñando audífonos que son discretos, pequeños y apenas perceptibles para satisfacer las necesidades de los clientes.

Estos avances tecnológicos están generando una mayor aceptación por parte de diferentes públicos.



EccoFreight
SUSTAINABLE LOGISTICS

**LOGÍSTICA
SOSTENIBLE**

Desde 2014
www.ecco-freight.com

Import & Export | Reffer cargo | Crosstrade | FCL & LCL | Tramitación de seguros | Project cargo
Despacho de aduanas | Transportes especiales terrestres | Almacenaje y distribución

MADRID
C/ Orense 70, 7º izq.
28020 Madrid
912 049 565

VALENCIA
C/ Dr. J.J. Dómine, 1-6º
Ofc. 3, 46011 Valencia
963 328 235

SEVILLA
C/ Balbino Marrón, 6-8
Edf. Viapol 1º Ofc. 13
41018 Sevilla
+34 955 673 561



ADVANCED TECHNOLOGY
FOR SUSTAINABLE
FORWARDING

**CALCULA,
REDUCE Y
COMPENSA
Emisiones CO2
en el transporte
de mercancías**

www.eccolog360.com





Factores de éxito en el desarrollo de un Programa de Transformación Digital II “Una metamorfosis de 1096 días”

Miguel Ángel
Sánchez

Southern Europe MIS Manager &
Digital Transformation Program
Director – People & Processes -
Antalis

antalis ^{EM}
Just ask Antalis

Todo artículo o documento que verse sobre la Transformación Digital ha de comenzar recordando los tres principios básicos: #conectividad, #agilidad y #colaboración. Estos principios básicos tienen como elementos fundamentales de cambio a las innovaciones tecnológicas, tecnologías adjetivadas como disruptivas aplicables a todas las empresas de cualquier sector o país. Estamos embarcados en un cambio global, una nueva revolución industrial, un tránsito hacia la era nativa digital.

El conjunto de cambios que una empresa va a acometer a fin de transformarse digitalmente han de estar bien coordinados a través de un hilo conductor. Este hilo conductor es el necesario e imprescindible [Programa de Transformación Digital](#).

Acordamos entonces que el programa de transfor-



Miguel Ángel Sánchez

“El conjunto de cambios que una empresa va a acometer a fin de transformarse digitalmente han de estar bien coordinados a través de un hilo conductor”

mación digital nos va a acompañar en el proceso de metamorfosis empresarial, aportando todas las herramientas necesarias para garantizar que el proceso está controlado y que el resultado final es el deseado.

Pero ¿Cuánto tiempo nos va a llevar esta metamorfosis? ¿Por qué estados psicológicos empresariales e individuales vamos a pasar? ¿Qué fases he de tener en cuenta y cuál será el principal objetivo de cada una de ellas?.

Voy a ilustrar este proceso de metamorfosis en tres escenas consecutivas, **Genesis, Antesis y Nous** que completarán 1096 días de transformación.

Escena primera: GÉNESIS, días 1 al 366

Génesis, Origen o principio de algo. Serie encadenada de hechos y de causas que conducen a un resultado (fuente, RAE)

Libro primero de Moises, Genesis. Capítulo 1 . La creación

“En el principio creó Dios los cielos y la tierra. Y la tierra estaba desordenada y vacía, y las tinieblas estaban sobre la faz del abismo, y el Espíritu de Dios se movía sobre la faz de las aguas. Y dijo Dios: Sea la luz; y fue la luz...”

Todo proceso de cambio o transformación se inicia por el descubrimiento personal o empresarial de una necesidad. En lo que se refiere a la transformación digital estoy completamente seguro de que la expectativa es anterior a la necesidad. Si buscamos en la RAE la definición para la expresión “estar a la expectativa” encontramos: **“Sin actuar ni tomar una determinación hasta ver qué sucede”.**

¿Qué es eso de la transformación digital?, ¿La transformación digital nos atañe a nosotros y a nuestro sector? Poco a poco comprobarás como la expectativa va dejando paso a la necesidad o lo que es lo mismo la inacción a la puesta en marcha. Empiezas a comprobar cómo en tus procesos de selección de personal atiendes cada vez más a perfiles distintos. Los proveedores te empiezan a informar de que discontinúan las versiones “On premise” de sus soluciones y migran a la nube. Tus clientes te empiezan a exigir procesos de venta más ágiles y soluciones más digitales. Tu departamento de marketing gasta cada día más dinero en redes sociales, y un larguísimo etcétera que te rodea, rodea y rodea hasta que todas esas apreciaciones y expectativas se convierten en necesidades vitales. Llega el tan esperado día uno en el que queda constatada la necesidad de



tránsito al mundo digital por razones de. Párate aquí.

Párate y toma aire. Vas a empezar la actividad más importante de la Génesis del programa: la definición de la Gobernanza: identificar el Comité de dirección y operativo, ¿quién será el director o los directores?, definir los capítulos y sus responsables, etc. Dependiendo del tamaño y del grado de madurez digital de la empresa la definición de la gobernanza te podrá llevar más o menos tiempo, en cualquier caso, yo provisionaría entre 60 y 90 días.

La segunda actividad de esta escena es la implementación de la **Estructura Digital** de tu empresa. Tu empresa, departamentos, empleados, productos, servicios y clientes deben tener una representación digital. En este punto has de tomar decisiones técnicas no muy complejas, pero sí

importantes y estructurales. Aunque serán muchas, déjame destacarte una, quizás. Sobre esta plataforma vas a basar la creación de los departamentos digitales y el entorno de trabajo colaborativo. Será utilizada por todos los empleados para transformar digitalmente sus hábitos y procedimientos personales, profesionales y departamentales. Será por lo tanto la base para implementar los tres principios básicos de la transformación digital desde el punto de vista interno, dado que obligará a los empleados a estar conectados, trabajar de forma colaborativa y ágil.

En paralelo a la creación de la estructura digital deberás definir un plan de formación para todos los empleados. El plan de formación es un elemento clave en los primeros estadios de la transformación digital. Has de tener en cuenta que no se trata de formar

a los empleados sino de transformarlos. La formación es la semilla y toda la actividad paralela sus nutrientes para el crecimiento y florecimiento digital. Necesitarás tiempo para que cada individuo asimile los conceptos y los nuevos métodos de trabajo. Pasarán por estadios de dudas, ansiedad, sensación de pérdida de control y confidencialidad, pero todos estos síntomas pasarán y una vez transformados ninguno de los empleados estará dispuesto a volver al estadio anterior, te lo aseguro. Cada individuo necesitará entre 180 y 240 días para completar su génesis.

Escena segunda: ANTESIS, días 367 al 730

(Del lat. cient. anthesis, gr. `floración'.) f. En botánica: Conjunto

de fenómenos que acompañan a la apertura de la flor. (fuente, RAE)

Caracterización morfológica de la diferenciación floral en tomate (*Solanum lycopersicum* L.). Rev. Chapingo Ser.Hortic vol.19 no.4 Chapingo nov./dic. 2013:

"Primeramente aparecen botones florales y a medida que pasa el tiempo toma forma el ramillete floral, al formarse completamente los pedúnculos florales y el raquis. Una vez transcurridos alrededor de 50 a 55 días, las primeras flores entran en el estado de antesis. Estas flores tienen posiciones basales en el racimo y las flores del extremo distal que llegan a antesis hasta el final."

Nuestro programa florecerá el día 367. Si hemos acometido una buena

Las tecnologías disruptivas son los aspectos fundamentales de la transformación digital

construcción de la estructura digital en todos sus capítulos y a la vez hemos transformado a nuestros empleados debemos estar preparados para una avalancha de propuestas de mejora, cambios y automatizaciones. Para visualizarlo mejor imagina una carretera de uno o dos carriles donde van coches a 50 km/h, en fila, e imagina que de repente se transforma en una autopista de 10 carriles donde los coches pasan a circular a 120 km/h. Cada empleado ha sido capacitado para tomar dicha velocidad por lo que tendrá iniciativas, querrá innovar y será muy difícil agarrar las

riendas y controlar esta evolución. El carácter digital habrá explotado en nuestra organización y nos encontraremos con el bendito problema de intentar controlarlo.

¿Para qué los has transformado si ahora pretendes controlarlos? Ponte a su velocidad y armoniza, pero no controles. Es muy importante que hayas generado un grupo de "key users" o expertos que harmonicen los elementos departamentales, pero es igualmente importante que no cortes ningún tipo de iniciativa individual, sino que te aproveches de ella. Este modelo supone un cambio en la gestión departamental y empresarial orientado a la productividad y no al control.

La génesis del programa acentúa la parte estática de la transformación sin embargo la anátesis prioriza la dinámica, trabajando sobre la transformación de procesos, ya sean huérfanos de soluciones o aquellos que están implementados sobre herramientas corporativas.

Escena tercera: NOUS, días 731 al 1096

Del griego vouç, nous, que originariamente se refería a la capacidad de aprender de manera inmediata lo verdadero, mediante una visión intelectual, diferente, por tanto, de la mera visión sensorial. Procede del infinitivo νοεῖν, noein: visión pensante, pensamiento directo (fuente: enciclopedia Helder)

Definición del Nous en El Protréptico de Aristóteles, fragmento 24:

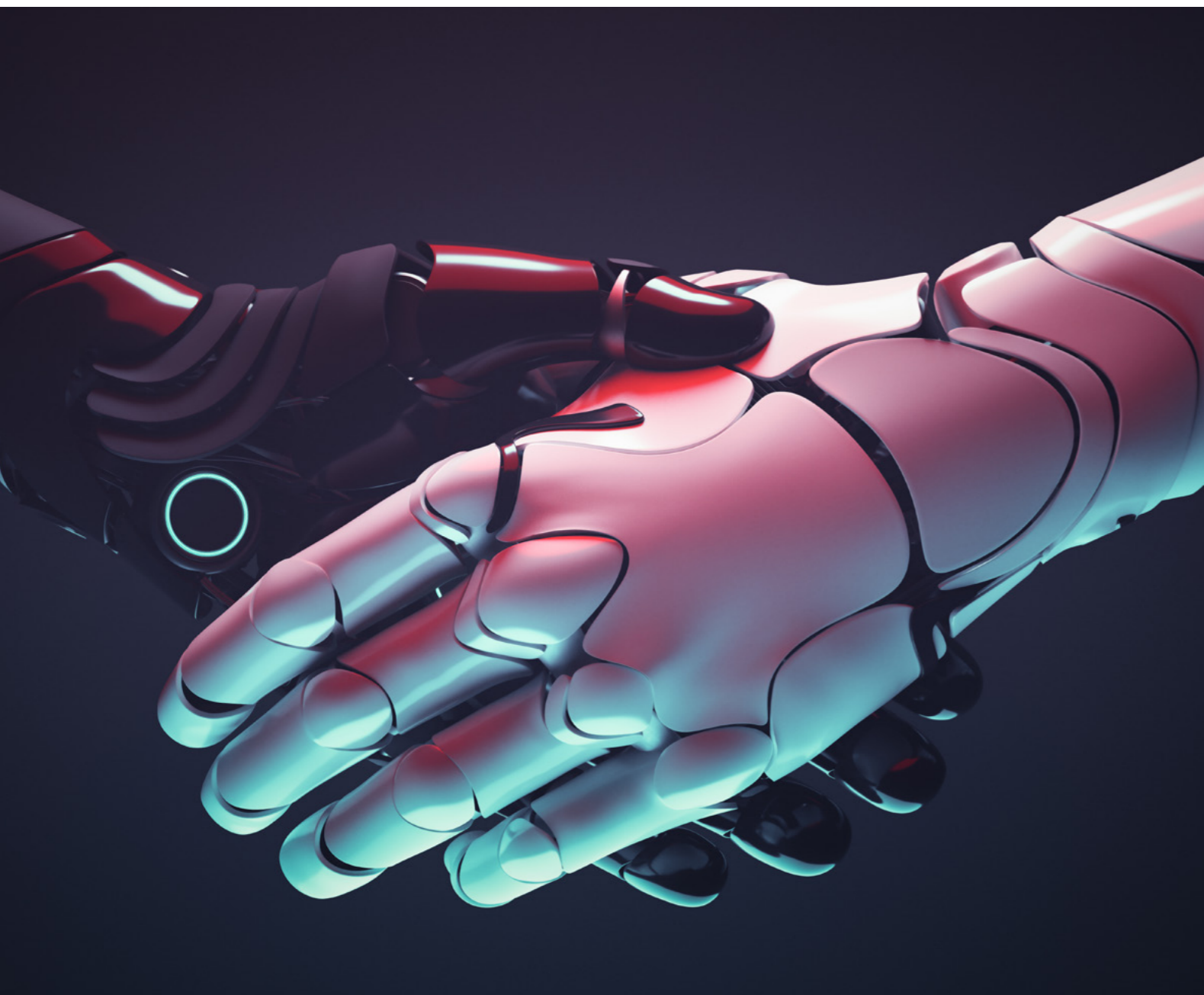
"A su vez, son actividades del intelecto las intelecciones, que son visiones de objetos inteligibles, de la misma manera que es actividad de la vista la visión de los objetos sensibles. Así pues, todas las cosas son deseables con vista a las intelecciones y el in-

telecto, puesto que las demás cosas son deseables con vistas al alma, pero el intelecto es lo mejor en el alma y todo lo demás está constituido para lo que es mejor.

Entramos en la tercera y última escena del programa en la que culminaremos la transformación y abordaremos los cambios que marcan la diferencia aplicando principalmente inteligencia y capacidad predictiva.

No todas las empresas llegarán a este estadio y muchas de ellas lo iniciarán, pero no lo completarán. El objetivo principal de esta fase es ceder la inteligencia de nuestras decisiones a la tecnología. ¿Estás dispuesto? Al comienzo de esta última fase ya serás ágil, trabajarás colaborativamente, tendrás tu estructura empresarial digital creada, tu producto se habrá transformado y llegarás a tus clientes por medios y canales digitales. ¿para qué más?, ¿qué más necesitas? Ya eres Digital, ¿verdad?...

Internet de las cosas, gemelos digitales, sistemas nativos en la nube, algoritmos de machine learning, inteligencia artificial, blockchain, etc. Las tecnologías disruptivas son los aspectos fundamentales de la transformación digital. Esto es así dado que el fin último de esta transformación digital es alcanzar el NOUS de la era digital y para ello tendrás que hacer inversiones importantes y concesiones, cediendo a la tecnología parte de la inteligencia de tu negocio y confiando que la nueva realidad te llevará a un estadio que sin esta transformación nunca podrías haberlo conseguido.





AIJU e ITI trabajan en un pasaporte digital para juguetes inteligentes que evitará su falsificación y facilitará su reciclaje

José Carlos Sola

coordinador del proyecto DLT4AITOYS - AIJU



El proyecto DLT4AITOYS, permitirá conocer la procedencia, las diferentes etapas de su fabricación y distribución, así como mejorar el reciclaje de sus componentes.

El Instituto Tecnológico de producto infantil y de ocio, AIJU, y el Instituto Tecnológico de informática, ITI, se encuentran trabajando en el desarrollo de un pasaporte digital para juguetes inteligentes de las empresas del sector, que evitará su falsificación y facilitará su reciclaje. Además, toda la arquitectura desarrollada en torno al pasaporte digital, integrará tecnología Blockchain para reforzar la seguridad y veracidad de la información. Debido a la problemática existente de copias de juguetes, suplantación de identidad, y otros problemas que afectan actualmente a las empresas del sector, llegando a intervenir en las últimas navidades, según fuentes de la Policía Nacional,

“Es importante que las empresas del sector del juguete comiencen lo antes posible a introducir el pasaporte digital de producto”

José Carlos Sola



más de 170.000 juguetes falsificados, lo que supone un valor de mercado superior a 1.200.000 euros. Sin duda, un gran número de pérdidas para las empresas jugueteras, que en su mayoría son empresas pequeñas, tradicionales, y que las pérdidas que ocasionan estos hechos pueden marcar su futuro más próximo.

Estas falsificaciones de los juguetes, la gran mayoría importados desde fuera de España, no solo perjudican a las empresas, sino también a la salud de los niños y niñas que juegan con estos productos, ya que muchos de estos juguetes accedían al país burlando los controles de seguridad al estar totalmente desmontados y era en España donde se realizaba el montaje final. En este sentido, cabe destacar que los productos incautados representaban altos riesgos para la salud y seguridad de los niños al emplear en su fabricación y elaboración materiales, pinturas y lacas altamente nocivas.

Por ello, el proyecto DLT4AITOYS, financiada por el Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVA-CE), permite abordar el problema anteriormente descrito, dónde gracias al desarrollo de un pasaporte digital de producto, se podrá controlar qué elementos forman parte de un juguete inteligente, registrando también las diferentes etapas de su fabricación y distribución. Además, permitirá a los usuarios identificar fácilmente las características del juguete, así como su procedencia, generando de esta forma confianza y calidad de sus productos en los usuarios que decidan comprar juguetes nacionales.

De hecho, los juguetes españoles son sinónimo de seguridad, de garantía y de calidad, por lo que son juguetes muy bien valorados por el resto de Europa, y que el siguiente paso consiste en que sean lo más sostenibles posibles.

La introducción de un pasaporte de producto digital aumentará las posibilidades de que el producto sea reciclado o reutilizado, ya que dicho pasaporte incluirá información sobre el proceso de producción de cada producto, proporcionará valor y conocimiento de toda la cadena de suministro implantada en el desarrollo del producto, y, por último, los consumidores finales podrán conocer las diferentes formas de reutilizarlo o tratarlo de forma correcta a la hora de gestionar los residuos.

Por tanto, es importante que las empresas del sector del juguete comiencen lo antes posible a introducir el pasaporte digital de producto, porque, más pronto que tarde, la Unión Europea comenzará a exigirlo y conviene estar preparados. De hecho, actualmente, las empresas jugueteras se están encontrando con un incremento en el precio de los materiales, sobre todo en el plástico, ya que desde principios de este año 2023 se les está aplicando un impuesto por el uso del mismo, por lo que las empresas necesitan encontrar materiales más respetuosos con el medio ambiente, conocer los componentes de los materiales y sus posibilidades de reciclado, minimizando, así, la huella de carbono de esos productos.

Esta iniciativa pretende mejorar la in-

formación de los productos a lo largo de todo su ciclo de vida, para que su diseño, fabricación, utilización y reciclado sean más sostenibles, reduciendo de esta forma el impacto medioambiental e impulsando, por consiguiente, la economía circular y logrando que las empresas actuales sean lo más sostenibles posibles.

Toda la información que será recogida por el pasaporte digital del producto se almacenará y se podrá visualizar en la plataforma de Inteligencia Artificial desarrollada por AIJU, que integra diferentes módulos que permiten llevar a cabo diferentes acciones. Uno de los módulos que actualmente integra la plataforma, son servicios de Inteligencia Artificial, tales como el reconocimiento de imágenes, el uso de chatbots, análisis de sentimientos y emociones, y reconocimiento de voz. Estos servicios permiten que los juguetes que desarrollan las empresas puedan ir ligadas a aplicaciones que hacen uso de estos servicios de IA, por lo que el juego mediante el juguete tradicional obtiene un mayor valor pedagógico, es más interactivo y dinámico, y por consiguiente, es más atractivo para los niños, alargando de esta forma la vida útil del juguete.

Otro módulo es la visualización de las sesiones de juego, donde las empresas pueden visualizar diferente tipo de información que les puede ser útil para desarrollar juguetes más adaptados al público al que va dirigido y conocer el uso que están haciendo los usuarios sobre éstos. Cabe destacar, que esta información que se recoge, nunca invade la privacidad del usuario, ya que solo se pide la edad y provincia, que deberá ser indicada por los padres, y la información que las empresas pueden visualizar son el tiempo total de juego, el rango horario en el que se desempeña el juego y cuántos usuarios de cada edad hacen uso del juego.

El tercer módulo que alberga dicha plataforma será el mencionado pasaporte digital que favorecerá que la industria juguetera mejore la calidad de sus juguetes, tanto tradicionales como inteligentes, y que estos puedan proporcionar un mayor valor pedagógico para los usuarios, y, a su vez, sean más ecológicos y permitan una mejor gestión del reciclado.

Para desarrollar el pasaporte digital de producto, será necesario que dichos pasaportes no vulneren los derechos de propiedad intelectual y garanticen la privacidad de la información, ya sea mediante la encriptación de los datos, o bien, mediante otros sistemas de seguridad informática, por lo que es necesario el uso de tecnología para aumentar la confianza.

Mediante la integración y despliegue de tecnologías como Distributed Ledger Technologies (DLTs), se persigue simplificar el intercambio de información, y al mismo tiempo, aumentar la confianza en entornos compartidos. Para ello, ITI, se encuentra trabajando con tecnologías como Blockchain, con el objetivo de generar un registro digital seguro y transparente en los procesos de producción.

Por tanto, gracias a tecnologías como el Blockchain, se generará un registro digital seguro y transparente en los procesos de producción, lo que generará en los consumidores más confianza, ya que podrán conocer toda la trazabilidad del producto, desde las materias primas utilizadas en su producción hasta el marketing llevado a cabo. Por tanto, la calidad de los productos irá de la mano con su historial de producción.

openbravo[®]
Groupe DL Software



Convierte tu estrategia de comercio unificado en una realidad

- ✓ **CLOUD, MÓVIL Y MODULAR** con **API ABIERTA** de servicios web.
- ✓ Gestión **ÁGIL** de una variedad escenarios omnicanal.
- ✓ Visión única de cliente **A TRAVÉS DE TODOS LOS CANALES.**
- ✓ Una única solución POS **PARA TODOS LOS PUNTOS DE CONTACTO.**
- ✓ Gestión de stock de tienda y almacenes **EN TIEMPO REAL.**
- ✓ **POTENTE** motor de promociones y gestión de fidelidad.

openbravo.com/es

Retail Media Networks: una oportunidad de 100 mil millones de dólares para los minoristas



Xavier Places

Director de Marketing
Openbravo



El Hype Cycle de Gartner es una representación gráfica de las etapas del ciclo de vida por las que pasa una tecnología desde el desarrollo inicial hasta su disponibilidad comercial y adopción, así como su eventual declive y obsolescencia. Hoy es una herramienta de consulta de muchas empresas para conocer el estado de madurez de cierta tecnología y especialmente en el momento de la toma de decisiones en relación a sus inversiones tecnológicas.

Uno de estos Hype Cycle es el de la publicidad digital ([Hype Cycle for Digital Advertising](#)). Un estudio que pone de manifiesto el momento de clara transformación al que se enfrentan los líderes de marketing digital en las empresas, ante cambios como

los introducidos por Apple, Google y organismos reguladores, que limitan el acceso a datos de comportamiento en línea, en favor de datos basados en el consentimiento.

Una de las fases de cualquier Hype Cycle es la llamada "Peak of Inflated Expectations". Las tecnologías en esta fase se encuentran en un momento en el que los medios de comunicación y los analistas de la industria ya la han identificado y han empezado a analizar sus posibles aplicaciones, resultando en un mayor entusiasmo por la misma y, a menudo, a expectativas poco realistas de su verdadero impacto. Ello da lugar a un número creciente de casos de su aplicación, acompañados de éxito o de rotundos fracasos, por lo que algunas empresas probarán algo, pero muchas aún no lo harán.

¿Pero qué son las "Retail Media Networks" o "Redes de medios minoristas"?

Una red de medios minorista es esencialmente una red de canales digitales propiedad de un minorista, que se pone a disposición de otras marcas que pueden comprar espacios publicitarios para campañas que podrán hacer uso de los propios datos del minorista. Se trata por tanto de publicidad online de tipo display o de búsquedas pagadas a través de todos los canales disponibles, así como off-site display, video o publicidad en redes sociales, entre otras posibles opciones.

Según [datos de eMarketer](#), el año 2022 fué el año de las redes de medios minoristas, con un gasto publicitario de 40 mil millones de dólares en Estados Unidos. Una cifra que alcanzará los 52 mil millones de dólares en 2023 y

"Retail Media Networks. Una tecnología de la que se habla cada vez más, y de la que dejando al margen al metaverso y las NFTs, se considera como la última tendencia en retail"

Xavier Places



Dentro del grupo de tecnologías en esta fase, nos centraremos ahora en una de ellas: Retail Media Networks. Una tecnología de la que se habla cada vez más, y de la que dejando al margen al metaverso y las NFTs, **se considera como la última tendencia en retail**. No es de extrañar si pensamos que hoy en día uno de los objetivos de los minoristas es la búsqueda de nuevos flujos de ingresos y rentabilidad, y que como veremos a continuación, esta parece ser una tecnología que promete ofrecer esto precisamente, aprovechando recursos y datos propiedad de los propios minoristas.

61 mil millones en 2024. En la misma línea, la consultora [McKinsey estima en 100 mil millones de dólares la cifra de gasto publicitario en 2026](#). Una tecnología que según la consultora, transforma además la cadena de valor de la industria de la publicidad, poniendo en juego con ello más de 1,3 billones de dólares de valor empresarial (Enterprise Value o EV) en Estados Unidos en 2026. Una cifra nada despreciable.

¿Por qué son hoy las redes de medios minoristas una tendencia?

Tal como recoge [un reciente estudio de IAB Europe](#), el uso de redes de medios minoristas por parte de los anun-



ciantes se ha disparado en los últimos años debido a la confluencia de un conjunto de cambios importantes.

Cambios en privacidad de datos

[Cambios recientes en la privacidad de los datos](#) han hecho que las redes de medios minoristas se conviertan en un canal más atractivo para las marcas. Otros canales como las redes sociales, se han vuelto menos efectivos debido a medidas como la Transparencia de seguimiento de aplicacio-

nes (ATT) de Apple, que no afectan tan gravemente a las redes de medios minoristas. Así, las redes de medios minoristas poseen un tesoro oculto de datos de compradores propios, históricamente no disponibles o compartidos de forma limitada con las marcas, que ahora pueden estar disponibles para los anunciantes.

Aumento del tráfico online y vuelta a las tiendas

El crecimiento exponencial del tráfico online por la pandemia permitió a los minoristas alcanzar una audiencia comparable a muchos medios digitales con publicidad. Hoy también el retorno a las tiendas físicas, ofrece una excelente oportunidad para ofrecer espacios publicitarios a las marcas en puntos muy cercanos al momento de la decisión que los anunciantes ven con gran interés. En el caso de las tiendas, estos potenciales ingresos pueden compensar parte del algo coste de mantener una presencia física.

Necesidad de búsqueda de nuevos flujos de ingreso y rentabilidad

Con la necesidad hoy de los minoristas para buscar nuevas fuentes de ingresos y rentabilidad, las redes de medios minoristas ofrecen márgenes operativos generales en el rango de 50 a 70 por ciento, lo que supone una gran oportunidad para los minoristas, en especial aquellos con márgenes históricos de un solo dígito. Un claro ejemplo en el que se fijan muchos minoristas es Amazon, que aumentó su negocio de publicidad a [más de 31 millones de dólares en ingresos en 2021](#). Amazon Advertising es hoy la tercera red publicitaria total más grande después de Google y Facebook.

¿Son las redes de medios minoristas una opción para cualquier minorista y anunciante?

La respuesta evidentemente es no. Para los minoristas, suponen una importante inversión en áreas como el talento, la tecnología y acuerdos para crear nuevos negocios que funcionen como plataformas de publicidad digital. Las redes de medios minoristas compiten no solo entre ellas, sino también con todas las demás opciones de medios digitales disponibles para los anunciantes, por lo que la competencia es además muy importante ya que hay mucho en juego.

Para las marcas, si bien existe un potencial interés para muchas de ellas, las redes de medios minoristas son hoy más populares entre las de productos de consumo (CPG o Consumer Package Goods) y otros negocios que distribuyen a través de los minoristas.

La clave del éxito futura y mayor oportunidad para marcas y redes de medios minoristas radica en que estas puedan demostrar su capacidad para impulsar tanto las ventas de la marca como el crecimiento de su valor. Un objetivo que requiere de una estrecha colaboración entre ambos, pero que a la vista del potencial beneficio, es un esfuerzo que parece más que justificado.

Redes de medios minoristas más populares en Estados Unidos y Europa

Estados Unidos lidera claramente el desarrollo por parte de los minoristas y uso por parte de los anunciantes de este tipo de redes. Allí Amazon Advertising es la red más utilizada, seguida por Walmart Connect, Target Roundel, Kroger Precision Network, Instacart, Dollar General, Walgreens, Albersons, Costco y Sam's, para completar la lista de las 10 redes más usadas por los anunciantes en 2022 [según el estudio de IAB Europe](#).

El potencial valor para las marcas del uso de estas redes puede percibirse con el caso de Roundel de Target, con [más de 100 millones de miembros de su programa de fidelización](#).

En Europa, cadenas de supermercados Tier 1 como Carrefour con su red Carrefour Links o Tesco con su red Tesco's Media & Insight Platform lideran el mercado. Tesco, con un número significativamente menor al de Roundel, pone sin embargo a disposición de las marcas el uso de información de 20 millones de titulares de Clubcard para sus campañas publicitarias.

“ Estados Unidos lidera claramente el desarrollo por parte de los minoristas y uso por parte de los anunciantes de este tipo de redes

¿Quieres saber más?

¿Quieres saber más sobre estos y otros temas de interés para el retail hoy?

Sigue a Openbravo en [LinkedIn](#) y [suscríbete](#) para estar informado sobre nuestros últimos artículos, blogs, eventos, noticias y novedades.



Entrevista de Portada



CARLOS SÁNCHEZ

Head of Customer Experience and MECA
KIA Iberia



Convencidos de que el cliente es lo primero, KIA impulsa una cultura corporativa al servicio del consumidor, proporcionándole una atención impecable y una calidad óptima para que pueda obtener el máximo valor posible y refuerce su confianza y *engagement* con la marca.

Entrevistamos a Carlos Sánchez, Head of Customer Experience and MECA de KIA Iberia, para conocer mejor el propósito de la marca y cuáles son las claves de éxito de la compañía en el área de la experiencia de cliente.

¿Cuál es el primer paso para construir una experiencia de cliente que se convierta en una palanca de diferenciación de una marca como KIA?

El primer paso es entender el comportamiento de los clientes, además de comprender cuáles son sus necesidades, deseos y expectativas. Esto, en KIA lo logramos a través de una investigación etnográfica, así como un profundo estudio de las tendencias del mercado y de las innovaciones del mercado que se producen tanto en España como en otros países.

A partir de esta comprensión, es posible identificar los puntos de dolor y las áreas de mejora a lo largo de toda la experiencia del cliente en relación con la marca, siempre con el objetivo de desarrollar soluciones que aborden estas necesidades de manera efectiva.

Pero quedarnos aquí sería insuficiente, ya que estas soluciones solo funcionan si se crea una cultura centrada en el cliente dentro de toda la organización, que ponga en el centro la satisfacción del cliente y se asegure de que todas las interacciones con la marca sean coherentes con esta visión.

Podríamos decir que el primer paso para construir una experiencia de cliente diferenciada es comprender qué es lo que el cliente necesita de la marca en cada uno de los puntos de contacto.

KIA es la primera empresa de automoción en obtener el certificado de AENOR de su modelo

de Experiencia de Cliente ¿Cómo afectan los nuevos hábitos de movilidad a la experiencia de cliente?

Lo cierto es que los nuevos hábitos de movilidad están teniendo un impacto significativo en lo que se refiere a la experiencia de cliente. En los últimos años, los consumidores han cambiado sus preferencias de transporte, prefiriendo opciones más sostenibles, como el transporte público, bicicletas, patinetes eléctricos o vehículos compartidos.

A raíz de estos cambios en la forma de movilidad de las personas, en KIA hemos trabajado mucho por adaptarnos a esta nueva realidad y hemos puesto una especial atención en la experiencia de cliente que ofrecemos y en cómo po-

“ El primer paso para construir una experiencia de cliente diferenciada es comprender qué es lo que el cliente necesita de la marca en cada uno de los puntos de contacto

demos seguir estando presentes en el top of mind de los usuarios.

Y, por supuesto, estamos muy orgullosos de haber obtenido este reconocimiento por parte de AENOR como consecuencia de nuestro trabajo en mejorar la experiencia de cliente. En el proceso de obtención de esta certificación hemos sido evaluados en



varios aspectos clave, pero muy centrados siempre en el diseño y gestión de experiencia del cliente excepcional para el vehículo 100% eléctrico.

Este certificado es un claro síntoma de que estamos en la buena dirección, y de que la satisfacción de nuestros clientes es la herramienta clave para alcanzar el éxito dentro del mercado de la automoción. Estamos muy contentos con el resultado y seguiremos trabajando duro para mejorar aún más la experiencia de nuestros clientes.

Empatizar con el cliente es fundamental para ofrecerle una experiencia diferencial ¿Cómo pueden las com-

pañías reforzar este aspecto?

La empatía, como dices, es clave en los procesos de experiencia de cliente, en KIA la trabajamos de tres formas diferentes. La primera de ellas es construir perfiles de cliente, no basados en características demográficas, ya que esto nos puede llevar a error, sino basado en comportamiento, de esta forma, nos podemos adaptar de forma certera a cada cliente y el comercial puede realmente identificar cuáles son sus necesidades en el momento de la venta.

La segunda de ellas es la escucha activa, este proceso nos permite pivotar en la relación con los clientes y desarrollar mejoras de forma ágil en nuestros procesos de venta y, sobre

todo, estar en constante evolución.

La tercera de ellas es fomentar la cultura de la empatía dentro de la organización. Para ello, establecemos métricas que nos ayuden a medir cómo está funcionando la experiencia que brindamos a nuestros clientes y, del mismo modo, entregamos formación a lo largo de toda la cadena de venta.

Pero si tuviera que resumir en una palabra cómo trabajamos la empatía, te diría que esa palabra es "personalización". Nosotros, desde el departamento de experiencia de cliente generamos soluciones y propuestas, pero es el comercial el que debe trabajar en generar una experiencia única y personalizada a cada uno de los clientes que nos visitan.

¿Qué acciones desarrolla KIA para impulsar una movilidad sostenible? ¿Qué ventajas y retos tiene la industria en el ámbito de la sostenibilidad?

En KIA hemos tomado varias medidas para impulsar una movilidad sostenible, desde la más evidente, como la producción de vehículos eléctricos lanzando varios modelos que buscan cubrir cualquier necesidad de movilidad de nuestros clientes hasta la reducción de emisiones de CO2 mediante la introducción de tecnologías de eficiencia energética, como la tecnología EcoDynamics. También, por ejemplo, en la fabricación de nuestros vehículos utilizamos

materiales reciclados, como plásticos reciclados y materiales de origen vegetal. Y, por supuesto, la promoción de la movilidad compartida lanzando servicios de carsharing, lo que permite a nuestros clientes utilizar sus vehículos de forma compartida.

En cuanto a la industria de la automoción todavía tenemos muchos desafíos en el ámbito de la sostenibilidad como, por ejemplo, continuar reduciendo las emisiones de gases de efecto invernadero o la gestión de los residuos una vez el vehículo ha llegado al final de su vida útil. En KIA trabajamos día a día para mejorar todos estos aspectos vinculados a los vehículos ya que nuestro compromiso con la sostenibilidad es capital para nosotros.

La movilidad eléctrica ha experimentado un rápido crecimiento en los últimos años y se espera que continúe creciendo en el futuro

¿Cómo crees que va a evolucionar la movilidad eléctrica en el futuro?

Lo cierto es que la movilidad eléctrica ha experimentado un rápido crecimiento en los últimos años y se espera que continúe creciendo en el futuro. La preocupación por el medio ambiente y la necesidad de reducir emisiones han sido clave en la evolución de este tipo de movilidad.

Si me preguntas por el futuro te diría que los principales avances que se esperan son, en primer lugar, trabajar el tema de la autonomía, fundamental, tanto en la capacidad de las baterías como en mejorar los tiempos de carga. Y, en segundo lugar, mejorar y aumentar las infraestructuras de carga, una de las barreras que ha frenado la adopción de los vehículos eléctricos es la falta de infraestructuras de carga adecuadas y la velocidad de estas, revertir esta situación es clave para el futuro. Esto respecto a lo que entendemos por movilidad eléctrica convencional.

Sin embargo, la gran revolución llegará con el vehículo conectado y autónomo. Conectado, porque cada vez se podrán hacer más cosas con el coche y a través del coche, especialmente gracias al 5G. Y autónomo, porque en un futuro muy cercano, esperamos que los vehículos autónomos sean una solución cada vez más popular para la movilidad, especialmente en grandes ciudades.

Estos vehículos disponen de una mayor eficiencia energética y un menor impacto ambiental al ajustar su velocidad y trayectoria para maximizar la eficiencia del consumo de energía y reducir la emisión de gases contaminantes. Además, la combinación de la movilidad eléctrica y el vehículo autónomo puede ofrecer una experiencia de conducción más segura y cómoda. Por lo que estoy seguro de que gracias a esta innovación modificaremos nuestros hábitos de movilidad y, más importante aún, disminuirémos el impacto de la movilidad en el medio ambiente.

En un mercado como la automoción, cada punto de contacto con el cliente puede suponer un punto de fuga. En este sentido,

¿Qué valor aporta el seguimiento y análisis de los distintos touchpoints?

Efectivamente, en cada punto de contacto nos jugamos la relación con los clientes, pero al mismo tiempo es una oportunidad para construir una relación sólida y duradera con él. Por eso, el seguimiento y análisis de los distintos touchpoints nos permite identificar dónde existen riesgos o barreras que impidan una experiencia satisfactoria del cliente. Además, este trabajo también nos permite detectar oportunidades de mejora en cada uno de los puntos de contacto, lo que a su vez, puede conducir a una mejora de la experiencia del cliente y a una mayor fidelización.

¿Qué importancia otorga KIA a la incorporación de tecnologías innovadoras, como el concesionario digital, para mejorar la experiencia de cliente?

En KIA estamos convencidos de que la incorporación de tecnologías innovadoras ayudará a los clientes a tener una mejor experiencia, sobre todo en lo que se refiere a ofrecer soluciones digitales que faciliten el proceso de compra y postventa para los clientes.

El concesionario digital es una herramienta que permite a los clientes explorar los productos y servicios de la marca de forma virtual, desde cualquier lugar y en cualquier momento y que tiene multitud de beneficios que redundan en una experiencia de cliente positiva. Por ejemplo, ofrece una mayor comodidad y flexibilidad para los clientes, permite a los clientes tomar decisiones más informadas y seguras, lo que puede aumentar su confianza en la marca. Y finalmente, nos puede ayudar a reducir

los tiempos de espera y mejorar la eficiencia del proceso de compra y postventa, lo que inevitablemente mejorará los resultados de ventas.

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?

La verdad que conforme va pasando el tiempo en una posición como esta, la realidad es que compartir conocimiento y mantenerse actualizado son dos de los aspectos fundamentales para llevar a cabo mi trabajo.

El intercambio de información y experiencias con otros directivos me permite estar en continuo aprendizaje lo que puede traducirse en una toma de decisiones más acertadas y me brinda también la capacidad de adaptarme a los cambios constantes del entorno empresarial al disponer una visión más completa y detallada del mercado. Por lo que sí, disponer de un ecosistema que ponga en conexión a directivos me parece todo un acierto del que salimos beneficiados todos nosotros y, sobre todo, en última instancia, sale beneficiado nuestro directivo más importante: el cliente.

20 razones por las que deberías invertir presupuesto en Marketing de Afiliación

Según un estudio realizado por la IAB y pwc el marketing de afiliación crece un 24% llegando a los 135 millones de euros, continúa la tendencia de crecimiento y se proyecta un aumento estimado de entre el 8-13% para 2023. Además, la inversión publicitaria digital en 2022 crece un 10% con respecto a 2021 y goza de buena salud.



Tener una estrategia de marketing de afiliación activa supone el éxito en tu negocio. Si quieres más razones por las que una empresa debería empezar a hacer marketing de afiliación no te pierdas este artículo.

Escoge a tus Partners

Eres libre para decidir con qué afiliados trabajar puedes trabajar con aquellos que sean más afines a tu marca y valores.

Obtén tráfico de calidad

Trabajando con afiliados que entiendan tu industria y estén comprometidos conseguirás tráfico afín con el que será más fácil mantener una relación de cara al futuro.

Paga por resultados reales

Con el marketing de afiliación únicamente pagarás por resultados reales conseguidos, este resultado puede ser una venta, un registro o una descarga app.

Bajo riesgo

Pagar por rendimiento minimiza el riesgo de las campañas. No estarás invirtiendo presupuesto sin resultados, generarás clientes con los que tener una relación a largo plazo.

Escasas barreras de entrada

Comenzar un programa de afiliación por tu cuenta requiere mucha inversión de tiempo y de dinero, por eso, trabajar con una plataforma de afiliación como [Awin](#) te permitirá acceder rápidamente a la plataforma y reducir el tiempo de gestión y de puesta en marcha.

Incrementa el reconocimiento de marca

Los consumidores suelen comprar aquellas marcas con las que están más familiarizados, si confían en tu marca gastarán más en ella que en

una que no conocen. El marketing de afiliación permite tanto a empresas pequeñas como grandes aumentar su reconocimiento, trabajando con afiliados expertos en un sector o audiencia determinada, puedes ayudarte de ellos para crear una imagen de marca, incluso expondrás tu marca a un nuevo público que no te conocía.

Aumenta el SEO

El marketing de afiliación puede ayudar al SEO que estás realizando, los afiliados podrán enlaces a tu página en sus blogs, redes sociales y webs, será más efectivo si trabajas con grandes afiliados ya que su audiencia a la vez compartirá el contenido y llegarás a más público.

Basa tu estrategia en datos

Trabajar con una red experta como Awin te permitirá conocer información sobre tu programa, podrás acceder a información para monitori-

“Tener una estrategia de marketing de afiliación activa supone el éxito en tu negocio”

zar y tomar decisiones de marketing de manera sólida al hacer un seguimiento exhaustivo de tus afiliados.

Ahorra tiempo en marketing

Haz del marketing de afiliación una extensión de tu equipo de marketing. Dota a tu equipo de herramientas y soluciones para automatizar las estrategias a través de Awin, libera tiempo y céntrate en otros aspectos del negocio.

Crea relaciones de valor con tus afiliados

Independientemente del tamaño de tu empresa al trabajar con afiliados estarás ampliando tus conexiones, esto te permitirá llegar a posicionarte junto a otras marcas del sector y establecer contactos con personas influyentes, dales tiempo para trabajar tu marca y generar confianza y lograrán incrementar la exposición de tus productos y marca.

Diversifica tus ingresos

Utiliza el marketing de afiliación

como un esfuerzo más de tu estrategia, cuenta con una diversas formas de promover tu marca y da un nivel de seguridad adicional a tu negocio. Confía en nuestros afiliados para promover tu marca a través de comparadores de productos, email marketing, publicidad en redes sociales y blogs, editoriales, además de soluciones tecnológicas entre otras.

Haz crecer tu negocio

El marketing de afiliación te permite llevar a otro nivel tu negocio, seas una empresa pequeña que aca-

ba de empezar o ya tengas recorrido en el mercado, apóyate en Awin para escalar tu negocio a la velocidad que quieras y con un riesgo mínimo.

Los embajadores de marca crean seguridad a los consumidores

Los consumidores confían en las recomendaciones que hacen las personas que conocen, así como las personas influyentes o marcas a las que siguen, trabajar con afiliados que tengan un público afianzado y que se encargue de promover tus productos a su audiencia te ofrecerá

más oportunidades de crecimiento.

Internacionaliza tu marca

Si puedes comercializar tus productos alrededor de todo el mundo, el marketing de afiliación es una vía eficaz y productiva para expandir tu negocio. Utiliza afiliados profesionales extendidos por todo el mundo para promocionar tus productos estratégicamente. Gracias a esto podrás saber si el producto tendrá éxito en otros mercados. Puedes trabajar con afiliados que promocionen tu marca de manera internacional.



Con el marketing de afiliación puedes saber con anterioridad cuánto te va a suponer la estrategia

Inversión establecida previamente

Con el marketing de afiliación puedes saber con anterioridad cuánto te va a suponer la estrategia, puedes definir una comisión y conocer el coste exacto de cada venta antes de que se realice.

Incentiva y motiva a los afiliados a tu elección

Dentro de la plataforma de afiliación de Awin puedes definir bonus o incentivos extra para los afiliados que más resultados tengan dentro del programa, de esta manera los mantendrás leales a la marca.

Aprovéchate de las habilidades de los afiliados

Accede a un directorio de más de 270 mil afiliados activos y multiplica tus habilidades para hacer crecer tus ventas.

Aumenta el retorno de la inversión

Cuidamos el ROI de tus estrategias con una media mantenida de 1:16, pudiendo ser superior en muchas industrias.

Automatización de la estrategia

Un programa de afiliación requiere la inversión de tiempo, sin embargo, si te apoyas en una red como Awin este tiempo se verá reduci-

do. Puedes dedicarle todo el tiempo que desees, teniendo en cuenta que, cuanto mayor tiempo destines a la gestión del programa mayores serán los resultados obtenidos.

Amplio directorio de afiliados

Apóyate en nuestro directorio de afiliados amplio y especializado para seleccionar únicamente aquellos con los que quieras trabajar, puedes ser todo lo selectivo que quieras. Trabajando con afiliados grandes, activos y motivados conseguirás ahorrar tiempo y llegar a audiencias leales, lo que llegará a un mayor aumento de ventas.

Awin ofrece a las marcas una perspectiva de marketing de afiliación flexible, rentable, sencillo de gestionar y automatizado con un impacto positivo para hacer crecer las ventas y tu imagen de marca. Si quieres saber qué marcas están trabajando ya en Awin puedes consultar su amplio [directorio de anunciantes](#) y si eres curioso y quieres saber cómo trabajan estas empresas puedes acceder a su perfil público.

El marketing de afiliación ofrece la oportunidad de crecer a pequeñas y grandes empresas, independientemente del punto en el que te encuentres puedes aumentar el alcance de tu marca. Si quieres saber cómo empezar ponte en contacto con el equipo a través de la página web de [Awin](#).



Awin Access

Aumenta el rendimiento de tu página web con nuestra solución de marketing de afiliación **específicamente diseñada para pymes y start-ups**

Free to join

0€

Sin costes de puesta en marcha
(Primer mes gratis y después 75€ al mes)

30%

Tarifa de la red
(aplicado sobre las comisiones validadas)*

3 meses

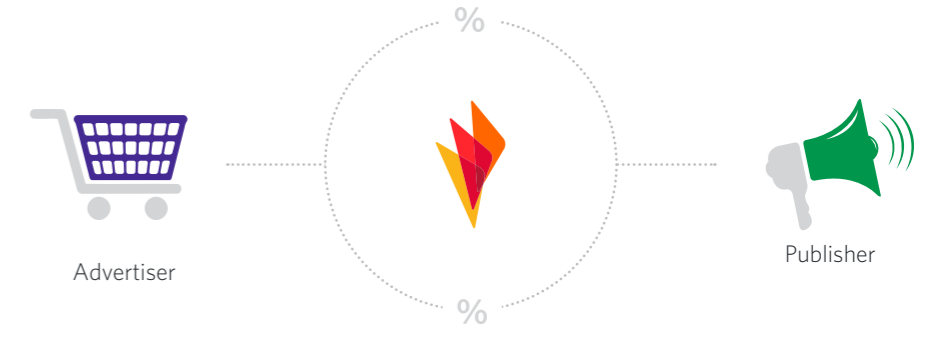
Periodo de permanencia

Política de cancelación con preaviso de 14 días a partir de los 3 meses

* La tarifa de la red se calcula como una cantidad de la comisión validada, que se factura mensualmente. Como ejemplo práctico, si decides recompensar a los afiliados con un 10% de comisión de una venta y éstos conducen a un cliente que ha comprado un artículo por 100€, pagarías al afiliado 10€ y 3€ adicionales a Awin.

¿Qué es el marketing de afiliación?

El marketing de afiliación es un tipo de **marketing basado en resultados** en el que un ecommerce (anunciante), recompensa a un afiliado con una comisión por haber impulsado una acción. Estas acciones pueden ser varias: venta (CPA), lead (CPL), clic (CPC).



Awin es una red global de afiliación con más de 20 años de experiencia compuesta por **15.000 anunciantes** y **200.000 afiliados**.

Los tipos de afiliados con los que trabajamos son:

- Contenido**, como bloggers o influencers
- Display**
- Email**
- Loyalty** y ofertas especiales
- Medios masivos** (radio, televisión, periódico, revista, todo online)
- Marketing en **motores de búsqueda**
- Soluciones **tecnológicas**



JUAN VÁZQUEZ

Regional Director Iberia - Commanders Act



COMMANDERS ACT

Gestionar los datos de los clientes es uno de los mayores retos que afrontan las compañías para garantizar experiencias diferenciales que superen las expectativas cambiantes del consumidor. Por ello, transformar cada interacción con el cliente en una fuente de información es un aspecto estratégico para mejorar los servicios y, por ende, la experiencia del cliente.

Con presencia en 17 países y más de 510 clientes, Commanders Act ayuda a los equipos digitales a trabajar de forma más eficiente aprovechando los datos gracias a las diversas aplicaciones de su Customer Data Platform. Entrevistamos a Juan Vázquez, Regional Director Iberia de Commanders Act.

Adoptar una filosofía *customer-centric* es necesario para garantizar una gestión eficiente de la relación entre marca y cliente
¿Es la mentalidad *consumer-first* una realidad en las empresas españolas?

Sí, las empresas piensan en el cliente cada minuto del día. Pero, una gran mayoría no emplean datos. Esa gran mayoría se queda con la información que les proporcionan las plataformas de medios que emplean. Es decir, padecen de sesgo de decisión. Un gran ejemplo es la gestión de la desduplicación que en España lo padecen en silencio el 99% de las empresas.

Los datos son uno de los activos más valiosos de las compañías
¿Cómo pueden las empresas mejorar la calidad de sus datos?
¿Qué soluciones ofrece Commanders Act en este sentido?

La calidad de los datos es un gran desconocido salvo para los departamentos técnicos que la necesitan desde esa perspectiva exclusiva. Pero la calidad es la base de una relación productiva. Si enviamos los datos como nosotros queremos o podemos manejarlos le hacemos la vida más complicada a nuestros socios. Es como intentar hablar en español a un esquimal; vamos a tener poco éxito. Esta idea es clave para Commanders Act y, en consecuencia, somos la plataforma que incorpora un modelo completo de Gobernanza de Datos para la misión de negocio.

La calidad de los datos es un gran desconocido salvo para los departamentos técnicos

¿Cuál es la clave para establecer una estrategia tecnológica eficiente, en la que los equipos puedan recopilar un mayor número de datos y a la vez estar en consonancia con las restricciones?

Sin lugar a dudas hay dos piedras angulares que deben formar parte de dicha estrategia. En primer lugar, adoptar la operación Server Side. Este modelo sin ningún esfuerzo, acelera la respuesta de las propiedades digitales, por citar una. Y, en segundo lugar, adoptar Audiencias Propias (1ª parte) que contribuyen a racionalizar el coste de adquisición desde el primer momento.

A medida que aumenta la información recopilada, las compañías necesitan clasificarla para que sea accesible a los equipos
¿Cuál es el paso inicial para implantar una gobernanza de datos exitosa?

Sin lugar a dudas la seguridad y el respeto por la privacidad. Estas son las bases para construir un modelo de confianza. El consumidor es dueño de sus decisiones y de sus datos. Transmitir compromiso y respeto es



el eslabón necesario para predisponer al consumidor hacia la compañía.

¿Puede una CDP como la que ofrece Commanders Act ayudar a las compañías a explorar nuevos mercados?

No es un CDP cualquiera. Para empezar el mercado está dominado por proveedores americanos que no están obligados a la RGPD. Y, la privacidad de datos no es algo que sea clave en la estrategia comercial.

La Plataforma de Marketing sin Cookies, que es como denominamos a

nuestro CDP, está provisto de cientos de conectores. Estos facilitan y aceleran el trabajo de crear un ecosistema de colaboración comercial. El ecosistema comprende todo tipo de relaciones: pruebas A/B, personalización, afiliación, refinamiento de datos, unificación de criterios, sincronización de publicidad, expansión de audiencias etc... Un ejemplo de éxito es [Engie](#) que emplea Commanders Act para gobernar un ecosistema de más de 20 socios comerciales para amplificar la selección y adquisición de clientes potenciales.

¿Cómo consideras que evolucionará el entorno cookieless en los próximos meses?

Lo importante no es anticipar el resultado sino la agilidad de adaptación. Durante los próximos meses y años se va a producir una exposición de iniciativas que se condensarán.

El ADN de Commanders Act es la agilidad para responder y la adaptación al cambio. Aquel cliente que confíe en nosotros puede estar tranquilo; en Commanders Act siempre estaremos pendientes de las tendencias y adoptaremos las que más valor ofrezcan. Por citar algunos ejemplos:

- i. Hemos sido los primeros en adoptar Server Side,
- ii. lo fuimos de nuevo integrando la resolución de identidades,
- iii. o la inclusión del Gobierno de Datos.
- iv. Y muchas más.



COMMANDERS **ACT**

CONTINUE RECOGIENDO DATOS EN EL MUNDO SIN COOKIES

www.commandersact.com

Sostenibilidad



El sector de la moda necesita modelos para consumir de forma más sostenible

Ignacio Valea

Cofundador y CEO - Jointy

jointy.

Para entender las nuevas tendencias en la moda, primero tenemos que comprender los comportamientos de las nuevas generaciones (Millennials & Z) y cómo se trasladan al consumo de la moda. El uso intensivo de los dispositivos móviles por estas generaciones afecta directamente tanto al descubrimiento de nuevas tendencias como a la propia forma de consumir la moda.

En la última década, los referentes y las recomendaciones se han mudado de los canales tradicionales, como son las revistas, a las redes sociales. Actualmente, los *influencers* sociales tienen un

“El sector del retail moda necesita ralentizar la producción y ofrecer segundas oportunidades a las prendas que ya están confeccionadas”

Ignacio Valea



gran peso en la decisión de compra, siendo incluso un *micro influencer* o alguien de su propio círculo quién puede generar una mayor influencia sobre la decisión de compra respecto a los anuncios tradicionales.

La presión social que ejercen las propias redes sociales se debe a ciertos factores como la hiperconexión, la instantaneidad y la muestra de un estilo de vida siempre activo y positivo, que en muchos casos no se corresponde con la realidad. Dichos factores provocan que la rotación de *outfits* que utilizan sea muy alta. De hecho, en los últimos 15 años, **se ha duplicado la producción de ropa a nivel mundial**, mientras que se **ha disminuido en un 40% la utilización** media diaria de cada prenda. **Solo acabamos utilizando de media el 20% de nuestro armario.** Esto genera un problema medioambiental grave, tanto por la fabricación como por la propia acumulación y desecho de esta ropa sobrante. **Solo se acaba reciclando el 5% de las prendas que compramos.**

Estas nuevas generaciones, sobre el papel y las encuestas, tienen una conciencia medioambiental más desarrollada, pero, estos principios no sé terminan de plasmar sobre su consumo real de moda, *fast fashion*. Ya sea por falta de alternativas más sostenibles a un precio competitivo o por la escasez de información sobre la gravedad del problema del consumo intensivo de estas prendas. Además, estas prendas siguen estando compuestas en más de un 70% de componentes acrílicos derivados del petró-

leo, extremadamente contaminantes.

Fast fashion y su evolución

La industria de la moda, y especialmente la del *fast fashion*, ha sabido aprovechar muy bien esta tendencia de alta rotación de *outfits* impulsada por las redes sociales. Los departamentos de marketing también han encontrado su espacio en la cadena de descubrimiento y compra de los nuevos consumidores. El incremento de usuarios en redes sociales permitía a las marcas centrar sus estrategias en el canal *online* y, además, posicionarse mediante la multicanalidad ya que el usuario también puede acabar la compra en la tienda física. El aumento de las ventas *online* genera unos retos logísticos importantes, quien mejor ha sabido resolverlo es Inditex. Otros *players*, como Shein, han sabido posicionarse muy bien en la propia compra *online*, cerrando el círculo del descubrimiento y la compra en el propio dispositivo móvil.

Todo esto tiene una salvedad importante que son las altas devoluciones que genera este modelo de venta online. No solo tiene un impacto importante en los márgenes de las empresas, por la gestión logística de la devolución, sino que incide aún más sobre el impacto medioambiental de esta forma de consumo, aumentando aún más la generación de CO2 en la atmósfera.

La competencia en el sector es brutal, las marcas necesitan buscar constantemente formas de sorprender a su público. Actualmente, las tendencias del *retail* de moda se centran en atraer

El sector de la moda es bastante tradicional y le está costando adaptarse a los nuevos cambios tecnológicos y de consumo de las nuevas generaciones

a los consumidores a sus tiendas físicas ofreciendo espacios experienciales donde puedan comprar y pagar por el canal que prefieran, ya sea catálogo existente en la propia tienda o disponible en *stock* en otro sitio. Pero, intentando que los usuarios acaben pasando por sus espacios físicos para gestionar la compra y la devolución.

Muchas cadenas ya están sacando pruebas piloto con modelos de alquiler, venta de segunda mano, etc. ya que los objetivos de reducción de CO2 son muy estratégicos en este sector. Entre sus principales objetivos, investigan formas de introducir modelos de consumo circular, otras cadenas del sector del lujo (*high end*) también están llegando a acuerdos con *marketplaces* de alquiler para incorporar parte de su catálogo.

El sector de la moda es bastante tradicional y le está costando adaptarse a los nuevos cambios tecnológicos y de consumo de las nuevas generaciones. El reto que tienen por delante es hacerlo de forma más sostenible, pero manteniendo unos márgenes saludables.

Jointy, solución a un problema.

Así es como nace la idea de Jointy. Tras analizar el sector, nos dimos cuenta del problema que genera esta cantidad enorme de ropa sin utilizar,



tanto medioambiental, como de espacio en las casas. Nos planteamos una solución que pusiese a trabajar todo ese stock que está guardado en los armarios de las casas, especialmente esas prendas de gama media alta que se habían comprado para un evento concreto y que se solo se han utilizado una vez. Estas prendas están en perfecto estado, pero muchas veces, las usuarias no se quieren deshacer de ellas, pero sí que les pueden reportar un ingreso extra pudiendo monetizarlas mediante el alquiler.

De este modo, la app de Jointy permite combinar el lado de la oferta y la demanda, por el lado de la demanda, existe un grupo de usuarias que necesitan una solución para la cantidad de eventos, bodas que tienen al año, a un precio menor que la propia compra, sin necesidad de acumular, pero que les permita rotar

de outfit con frecuencia. Es un modelo de pago por uso, no tanto de pago por posesión, al que ya están acostumbradas, ya que lo utilizan en otros modelos colaborativos, ya sean en transporte, vivienda, viajes...

La aplicación ofrece la geolocalización de las prendas, un buscador avanzado y un chat para que las usuarias puedan quedar para probarse la prenda. Al final, lo que hemos hecho desde Jointy, es trasladar todo el proceso de alquiler de una tienda física normal a una aplicación, en el que ofrecemos a las usuarias todas las herramientas necesarias para que puedan montar un pequeño negocio de alquiler en casa. Digamos que Jointy es una especie de Airbnb de la moda.

La captación en un *marketplace* tiene sus retos, ya que tienes que hacer dos campañas por separado, una

para captar oferta y otra para captar demanda, y no tienen por qué ir dirigidas al mismo público objetivo, ni tiene porque ser en los mismos canales de captación, ni con el mismo mensaje. Aunque en este caso es un *two sided marketplace* (mercado bilateral) en el que las usuarias de la oferta coinciden con las de la demanda. Aun así, son campañas diferentes, con creatividades distintas y con timings diferentes.

Al final, desde Jointy lo que queremos es aportar nuestro granito de arena en ayudar a crear una forma de consumir moda más respetuosa con el entorno y que se puedan utilizar los recursos que ya existen. No hay un planeta B, tenemos que cuidar el que tenemos.

Entrevista Recursos Humanos



JUAN CARLOS PÉREZ
Presidente Global de DCH



Nos encontramos en un momento en el que el capital más valioso de las empresas es su talento, y en el que atraerlo y retenerlo se confirma como un factor esencial en la estrategia de las organizaciones. En este sentido, se observa una clara tendencia en la que el ámbito de los Recursos Humanos y el ámbito del Marketing tienen cada vez una relación más estrecha. Esto se debe, fundamentalmente, a que los profesionales del ámbito de personas cada vez utilizan con más profundidad las herramientas que se desarrollan dentro del marketing digital.

Entrevistamos a Juan Carlos Pérez Espinosa, Presidente Global de DCH – Organización

Internacional de Directivos de Capital Humano, ecosistema global de directores de Recursos Humanos de la península ibérica y Latinoamérica, para hablar esta tendencia y de la importancia de la capacitación en estas materias para conocer cómo es este nuevo talento, entender sus motivaciones y sus necesidades para poder trasladar nuestros mensajes de compañía de forma óptima

—
¿Qué papel juega el marketing digital en el área de la gestión de personas y cómo está evolucionando?

El marketing, en general, y el marketing digital en particular, se está convirtiendo en los últimos años en un elemento central para el trabajo de los profesionales de la función de Personas en las organizaciones, debido a que están haciendo un uso intensivo tanto de la propia filosofía del marketing como de sus herramientas.

Debemos tener en cuenta que uno de los objetivos básicos que tienen los Departamentos de Capital Humano es conseguir identificar, atraer y fidelizar al talento que más valor puede aportar a su organización. Por lo tanto, tienen que trabajar en dos “mercados”: por un lado, en el de potenciales candidatos para incorporar a la compañía y, por otro, el de sus propios empleados para así conseguir generar una adecuada experiencia del empleado. Para poder trabajar profesionalmente estos dos “mercados” es imprescindible aprovechar la metodología y las herramientas que ya ha desarrollado el marketing.

—
¿Qué herramientas son las más utilizadas a la hora de captar y retener el talento de las organizaciones?

“ Uno de los objetivos básicos que tienen los Departamentos de Capital Humano es conseguir identificar, atraer y fidelizar al talento que más valor puede aportar a su organización

Realmente, el primer paso, antes de la atracción y la fidelización, sería la identificación. Es decir, identificar claramente qué tipo de talento es el que necesita mi organización (qué conocimientos, habilidades y actitudes deben tener) y que propuesta de valor puedo hacerles a esos profesionales para que mi organización sea atractiva para ellos, se trata, por lo tanto, de desarrollar la marca empleadora de la empresa. De la misma manera, para los empleados actuales de la organización debemos identificar colectivos con necesidades e intereses diferenciales para poder ofrecer distintas alternativas a nuestros colaboradores y que puedan tener una experiencia de empleado que satisfaga sus necesidades y expectativas. Para cumplir estos objetivos contamos con los principios y metodologías de los estudios de mercado y de la segmentación y el posicionamiento.

Una vez que hemos conseguido identificar, tanto en el “mercado laboral” de potenciales candidatos como entre los empleados actuales de la



organización los diferentes segmentos de perfiles profesionales que más valor pueden aportar a la organización, lo que llamamos el *key talent*, podremos desplegar todas las herramientas para definir y comunicar una propuesta de valor al empleado adecuada a esos perfiles.

Para atraer talento contamos también con todas las herramientas que pone a nuestra disposición el marketing para trabajar nuestra marca como empleador y utilizar el *inbound recruiting* (basado en el *inbound marketing*), para conseguir un sistema más eficaz de atracción de talento. Y para nuestros empleados podemos aprovechar todas las experiencias y herramientas desarrolladas para la gestión de la experiencia del cliente para diseñar una adecuada gestión de la experiencia del empleado.

Finalmente, tendremos que comunicar adecuadamente a cada uno de los colectivos identificados a

través de los canales más eficaces, en función de los diferentes perfiles a los que nos dirigimos.

¿Además de en el área de Recursos Humanos, en qué otras áreas de la compañía impactan estas acciones?

Hay que tener en cuenta que la dirección de personas en las organizaciones no está en un Departamento, porque donde se sitúa realmente es en cada manager, en cada persona que dirige a otras personas, por lo que el Departamento de Capital Humano es un elemento facilitador para ayudar a las personas que tienen la responsabilidad de dirigir a otras personas a realizar esta actividad de una manera más eficaz y profesional.

Por lo tanto, todas estas acciones que se realizan a través del Departamento

de Recursos Humanos impactan de manera directa en toda la organización.

Además, hay que tener en cuenta que la aplicación del marketing digital al área de recursos humanos afectará de manera especialmente relevante a la comunicación interna de la empresa, creando nuevos canales, formatos y medios que consigan impactar, de manera mucho más eficaz, en todos los colectivos que forman parte del ecosistema organizacional.

¿Cómo surge la idea de crear este programa en colaboración con un partner formativo como ESIC Business School?

Los perfiles profesionales y las competencias que hoy necesitan los Departamentos de Capital Humano han evolucionado mucho en los últimos años y continúan en un proceso de

transformación permanente, como consecuencia del nuevo rol que juegan los profesionales del área de Personas en las organizaciones: por un lado, están surgiendo nuevos perfiles de profesionales de capital humano y por otro, nuevas competencias que requieren este tipo de profesionales. Por esta razón, desde DCH impulsamos programas de formación que permitan a estos profesionales contar con las nuevas competencias que se requieren y que habitualmente no se encuentran en el mercado de la formación.

DCH desarrolla junto a las principales universidades y operadores de formación programas innovadores que permitan cubrir estas nuevas necesidades.

Como comentaba anteriormente, la utilización del marketing digital por parte de las áreas de capital humano es hoy un elemento esencial y para este proyecto no podíamos te-



ting, con DCH, el mayor ecosistema de directivos de capital humano de la península Ibérica y América Latina, para desarrollar conjuntamente un programa de "Digital Marketing in Human Resources" es sin duda una apuesta ganadora para desarrollar un programa de alto impacto.

¿A quién va dirigido este programa y cuáles son sus principales características?

El programa va dirigido a los profesionales que trabajan en la función de recursos humanos y que quieran aprovechar todas las posibilidades que les ofrece el marketing digital para afrontar los nuevos retos que afronta la función, porque cualquier profesional que quiera estar realmente actualizado necesita formarse en marketing digital para abordar con éxito las demandas de los nuevos perfiles profesionales del área de personas en las organizaciones.

Se trata de un programa genuinamente práctico tanto en su diseño, como en su ejecución: El programa se ha diseñado por el equipo de ESIC y el asesoramiento del Consejo Académico de DCH, que está formado íntegramente por directivos de capital humano, que son referentes indiscutibles de la formación en la empresa. Además, el claustro está constituido por profesores de ESIC, con amplia experiencia profesional y por directivos de recursos humanos de grandes empresas.

Para obtener más información [acceda a este enlace](#).

La aplicación del marketing digital al área de recursos humanos afectará de manera especialmente relevante a la comunicación interna de la empresa

ner mejor partner que ESIC que es, indiscutiblemente, el referente español en formación en marketing. Unir a ESIC, como principal referente en formación en temas de marke-

kayzen[®]
 MÉTODO EMPRENDEDOR

La primera escuela de emprendimiento



Smishing versus Phishing

el nuevo fraude de Internet y cómo combatirlo

Álvaro Ansaldo

Country Manager
Infobip Iberia



Poner un cebo atractivo y esperar a que los peces piquen. O lo que es lo mismo, captar la atención del cliente sin despertar sospechas. Así de fácil es la técnica del Smishing, el nuevo phishing que inunda las redes y por tanto las compras online. Esta técnica pretende aprovecharse de estos dos años de pandemia mundial y de una inminente recesión para robar información personal o propagar malware bajo la apariencia de empresas legítimas. ¡Y lo están consiguiendo!

Nos encontramos hoy en día con un nuevo problema. El elevado uso de mensajes SMS para autenticación y actualizaciones ha convertido este canal en la nueva diana de los cibercriminales.



Álvaro Ansaldo

"En un reciente estudio Infobip descubrió que el 69% de los encuestados usaban mensajes de texto SMS para autenticación o contraseñas"

En un reciente estudio Infobip descubrió que el 69% de los encuestados usaban mensajes de texto SMS para autenticación o contraseñas de un solo uso mientras que el 44% confirmó que actualización de la forma de pago es el mensaje de texto que más reciben regularmente. Es evidente que el phishing de SMS campa a sus anchas. El fraude en este canal es una amenaza muy presente e inminente que debemos empezar a tener en cuenta en la estrategia de digitalización de nuestra organización. Las marcas deben también hacerse eco de este nuevo fraude que impera en Internet.

Volver a lo básico

Smishing es simplemente el equivalente al SMS de phishing en el sentido de que el mensaje "cebo" se entrega por SMS en lugar de correo electrónico. Los ataques de smishing efectivos se basan en llevar a cabo una acción que de otro modo no se habría realizado, como por ejemplo simplemente hacer clic en un enlace en un mensaje SMS o enviar información privada por SMS de respuesta o a través de una página de destino falsa.

Infobip describe tres tipos de ataques de **smishing**:

1. Marketing de imitación

En el área gris de la ley, una empresa puede contactar a una persona fingiendo ser, o simplemente sugerir que es una marca conocida por la persona y en la que confía. Posteriormente la víctima es engañada para que visualice un producto u oferta del que de otro modo no le habría prestado atención. ¡Podrías recibir un mensaje como si hubieras ganado un sorteo! – en el que nunca entraste.

2. Ataques de malware

Este tipo de ataque se caracteriza por una sofisticación limitada. Se engaña a los destinatarios haciéndoles creer que el mensaje proviene de una fuente legítima, pero esta vez el enlace al que se les anima a hacer clic descargará un virus en el dispositivo y comenzará a distribuirse potencialmente y de forma automática a través de la lista de contactos del teléfono.

Los teléfonos inteligentes modernos cuentan con funciones de seguridad que detienen la descarga silenciosa de malware, pero estas funciones resultan mucho menos efectivas cuando son los usuarios quienes descargan algo voluntariamente o comparten sus datos personales.



3. Landing pages falsas

La forma más descarada, sofisticada y costosa de smishing son aquellas donde los estafadores imitan los mensajes de empresas legítimas a sus clientes, alentándolos a visitar una página de destino falsa donde se les indica que ingresen información personal y credenciales de inicio de sesión que luego son robadas y utilizadas para acceder a las cuentas reales.

Los ataques de smishing más exitosos suelen incorporar tácticas de ingeniería social, es decir, recopilarán información personal que se utilizará en un ataque posterior. De hecho, hasta pasado un cierto tiempo la víctima no se dará cuenta de que ha sido estafada.

Pero, para que se dé un ataque de smishing ¿cómo obtuvo el hacker mi número de teléfono móvil? En Infobip hemos detectado tres formas:

- **Brechas de datos:** Cuando los piratas informáticos obtienen acceso a la base de datos de clientes de una compañía, la información que roban puede incluir cualquier cosa, desde detalles de inicio de sesión y contraseña hasta direcciones y, por supuesto, números de teléfono.

- **Scraping de sitios web:** Su número de teléfono puede aparecer en varios lugares legítimos de Internet, desde antiguos perfiles de redes sociales hasta clubes a los que alguna vez perteneció. Los estafadores usan un software que escanea continuamente Internet en busca de combinaciones de números que parecen números de teléfono.

- **Datos de formulario guardados en su navegador:** En función de la configuración del navegador, cuando se completa un formulario web, la información ingresada se puede guardar en la memoria para que el navegador "recuerde" sus detalles la próxima vez que complete un formulario similar. Si estos datos no están

bloqueados por el navegador, pueden ser encontrados y extraídos por malware que luego se transmite a terceros.

Entonces, ¿cómo podemos mantenernos alerta? La responsabilidad recae de nuevo en las empresas de telecomunicaciones

Resulta obvio. A medida que crece la sofisticación de los ataques de smishing, se vuelve aún más difícil reconocerlos. Por tanto, esta responsabilidad recae en los operadores de telecomunicaciones. Siendo honestos, les conviene adoptar un enfoque proactivo. Un ataque exitoso erosionará la confianza en la mensajería de aplicación a persona (A2P) provocando que los clientes finales y las marcas apuesten por otras plataformas de mensajería.

Según las últimas estimaciones, el mercado global de SMS A2P moverá más 27.000 millones de dólares en 2024 bajo un tráfico 100% de rutas blancas. Para evitar las llamadas rutas grises, que infligen graves pérdidas a los operadores de telefonía móvil, está creciendo de forma exponencial el despliegue de firewalls SMS. Ateniéndonos a Gartner, dichos firewalls ofrecen un nivel de inteligencia superior con nuevas características como reconocimiento y control de aplicaciones, prevención de intrusiones integrada e inteligencia de amenazas en la nube.

No obstante, los operadores móviles no deben preocuparse si se decantan por los firewall de SMS que se encargan de defender las redes móviles contra cualquier ataque SMS. El Firewall SMS analiza todos los mensajes que se enrutan a través del cortafuegos. Esta tecnología puede ayudar a proteger el ecosistema móvil de cualquier marca. Cualquier proveedor que se precie debe proporcionar las siguientes herramientas:

- Enlaces a una base de datos conti-

nuamente actualizada de direcciones URL maliciosas que se pueden bloquear automáticamente en tiempo real

- Detección proactiva de amenazas mediante el aprendizaje automático

- Respuestas automatizadas a las amenazas identificadas

- Detección de MSISDN que no son "clientes reales" basada en la detección de cajas SIM que puede proporcionar un análisis de reputación de MSISDN

Al mismo tiempo MobileSquared pronostica que el número de operadores móviles virtuales (OMV) que invierten en firewalls SMS de nueva generación pasará del 58% en 2020 al 74% hacia 2025, lo que supone las tres cuartas partes del mercado mundial. Otro factor que los operadores deben tomar muy en cuenta es que en Europa Occidental el porcentaje total de redes restringidas asciende actualmente al 88%, el segundo más alto del mundo lo que abre grandes oportunidades de negocios.

En definitiva, el panorama de las comunicaciones digitales de este 2023 se ve grandemente influido por el actual contexto de incertidumbre que hace que los consumidores se encuentren particularmente cansados y donde las marcas se enfrentan a una competencia feroz. En este sentido, los proveedores de telecomunicaciones deben ser más confiables que nunca. Es más, resulta vital. El uso de mensajes SMS para cualquier forma de alerta, ya sea inocua o peligrosa, debería ser muy simple. Gracias a los firewall de SMS, los proveedores de telecomunicaciones seguirán siendo de gran ayuda y conseguirán que una parte de nuestra vida sea un poco más fácil.

- Enlaces a una base de datos conti-

Desglobalización tecnológica imposible



Àurea Rodríguez

Fundadora - Talentea

Miembro del consejo de administración - QGenomics



Hoy en día, aunque nos esforzamos por poner fronteras, el mundo es ya uno solo, en muchos aspectos, también el tecnológico. Las cadenas de producción son globales y aunque a todos nos gustaría tener todo lo necesario cerca, y más en pandemia, eso es completamente imposible.

El sector tecnológico depende de la minería, de los minerales esenciales. Sabemos que diez países concentran el 80% de la producción mundial de cobre, y solo Australia y Chile casi llegan al 75% de la producción de litio. Y así sucesivamente. Si hablamos de aluminio, China cuenta ya con más del 50%. Además de los minerales, el sector tecnológico necesita productos, talento, mercados e infraestructuras

para la conectividad gracias a los cables submarinos o los satélites. China y Estados Unidos están en la carrera de liderar la tecnología y si hablamos de infraestructuras, la mayoría de los 459 cables submarinos que nos conectan, el 90% han sido instalados por 3 empresas, una americana, una japonesa y una finlandesa. Del mismo modo, si hablamos de satélites, Estados Unidos domina el mercado.

La conectividad es crucial, pero también lo son las empresas punteras que desarrollan productos y servicios. Es por ello, por lo que las principales empresas del mundo por capitalización bursátil son en su mayoría tecnoló-

ser líderes mundiales en las nuevas cadenas de valor (movilidad eléctrica, nuevas energías, salud digital, agroalimentación, etc.) a la vez que proveer a su población (y mercado). Todo ello con las últimas tecnologías disponibles (cuántica, hidrógeno, biotecnologías, tecnologías del espacio, etc.).

China ha planificado que necesita para ello: materias primas, logística, etc. y llevan años adquiriendo todo lo que les es necesario de fuera, una conquista económica silenciosa de empresas, materias primas, conocimiento, tecnología y talento. Por ejemplo, recientemente ha firmado un acuerdo con Zimbabue para crear un parque

“Diez países concentran el 80% de la producción mundial de cobre, y solo Australia y Chile casi llegan al 75% de la producción de litio”

Àurea Rodríguez



gicas, todas o americanas o chinas.

China lleva años ejecutando un plan estratégico para liderar el mundo gracias a la innovación y la tecnología. La estrategia es sencilla, abrirse al mundo para copiar y aprender, crear sus propias infraestructuras y cantera de talento, disponer de las materias primas y suministros, crear sus propias empresas tecnológicas, inventar en China soluciones únicas y punteras, regular los competidores de su propio mercado y venderlas al gran mercado del mundo, todo bajo el control del Gobierno chino, invirtiendo de manera inteligente a medio-largo plazo. Estados Unidos aún posee una ventaja, aunque cada vez menor lo que se refleja en el número de los principales unicornios digitales.

China está decidida a tirar adelante su estrategia de ser líderes mundiales de la nueva tecnoeconomía basada en

de metales (litio y cobalto) destinado a la producción de baterías por 2.839 M\$, el nuevo oro blanco para la industria de automoción eléctrica. Es decir, ha adquirido la economía de Zimbabue al mismo tiempo que el puerto de Hamburgo y con este ya van más de 100 puertos en 63 países.

Bajo el lema China primero, hace que sus empresas de chips provean a los suyos primero. La política digital va de la mano de la industrial y ya hace más de un año que intenta diseñar un gemelo industrial, un banco de pruebas para las empresas chinas, el Chinaverse.

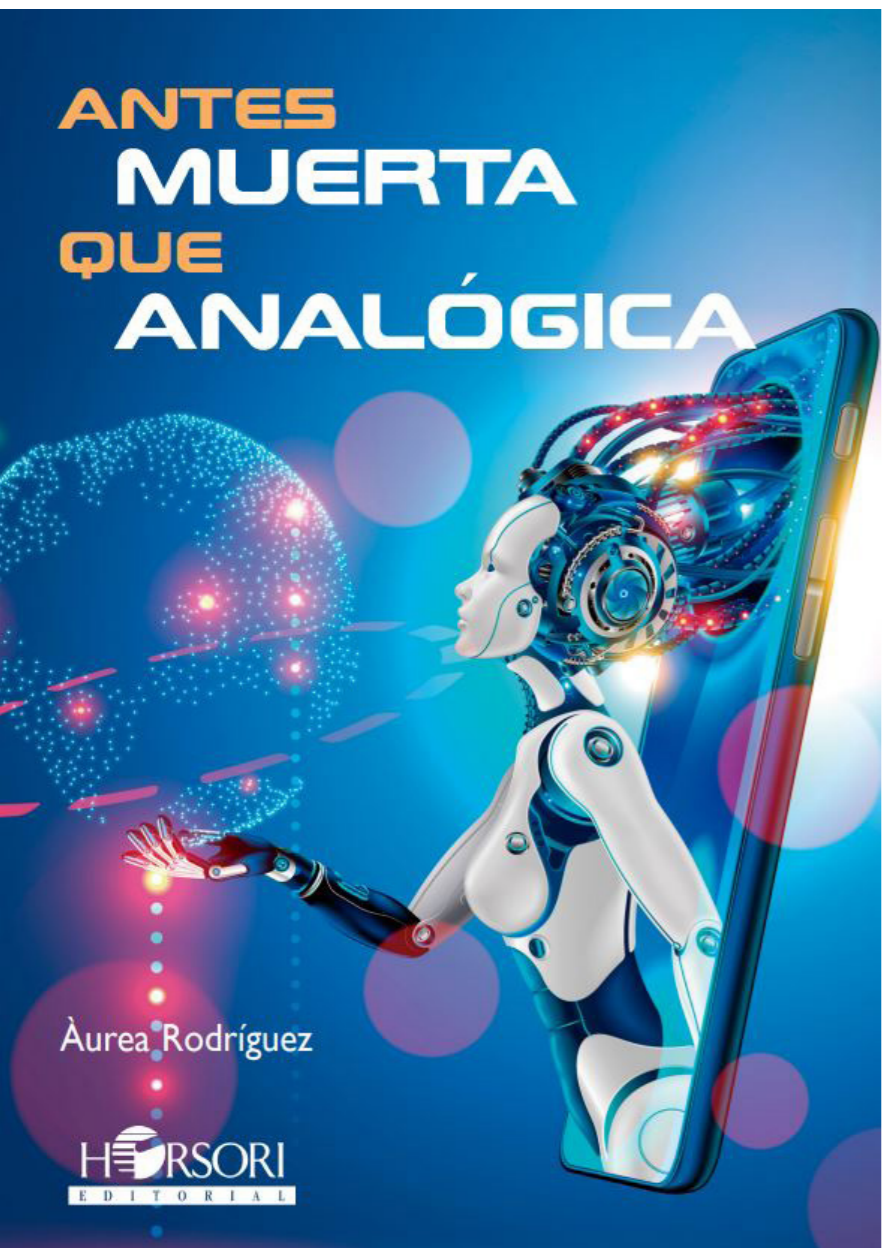
Este es el año de la inteligencia artificial porque empezamos a ser conscientes de su impacto, de sus múltiples usos para bien o para mal en nuestro día a día y sus implicaciones y por tanto de la necesidad de regularla bajo criterios éticos como está

Se espera que la industria tecnológica este 2023 alcance los 5 billones y que las inversiones aumenten un 10% a nivel global y en concreto, en el caso de la inteligencia artificial un 50%

Llevando a cabo Europa evitando el modelo privado americano o el del gobierno chino. Se espera que la industria tecnológica este 2023 alcance los 5 billones y que las inversiones aumenten un 10% a nivel global y en concreto, en el caso de la inteligencia artificial un 50%.

Sin embargo, y a pesar de la carrera entre Estados Unidos y China, es bueno saber que ambos seguirán necesitando del resto de países como proveedores y como clientes de sus productos porque la desglobalización tecnológica es imposible. Además, las reglas para estos productos deben ser relativamente comunes y poniendo a las personas en el centro. Aparentemente sin darnos cuenta, el mundo está pasando del modelo económico del dólar americano al de la tecnología china, del poder del dinero del siglo XX al de los datos del XXI y espero que al del valor en breve. Esto es lo que escribo en el libro 'Antes muerta que analógica' y de ahí el título.

PD: En la era del humanismo tecnológico, cuidado con los tóxicos, troyanos y trolls y rodearos SINERGENTES que siempre suman aptitudes, equipo y valores.



Ofrece una experiencia de cliente totalmente personalizada en cada interacción



Moments

Customer Engagement Hub



Answers

Plataforma de gestión de chatbots



Conversations

Solución digital de atención al cliente en la nube

En todos los canales de comunicación:

| | | |
|---------------------------|------------------|-----------------------|
| Business Messaging | Chat Apps | Social Media |
| | | |
| Mensajería | Llamadas | Notificaciones |
| | | |

Para más información, visita www.infobip.com



eCommerce

Para Internacionalizar hay que soñar a lo grande



Olimpia Román

Co-fundadora y responsable de ventas

Carolina Román

Co-fundadora y responsable de MKT

OLI&CAROL

Cuando empezamos con nuestra marca de mordedores y juguetes para baño con 16 y 21 años desde Barcelona en 2015, no éramos expertos en negocios y menos aún en mercados internacionales y no teníamos las claves para el éxito. Sin embargo, habíamos aprendido la cultura del trabajo duro y el esfuerzo en casa mientras ayudábamos en la compañía de nuestra madre. Aplicamos la ética de trabajo y aprendimos a través de prueba y error cuando comenzamos con nuestra propia empresa, Oli&Carol. Con un enfoque de mente abierta inculcado en nuestra educación en el American School of Barcelona, soñamos a lo grande y nunca dudamos ni de nuestras posibilidades ni de que la marca debía ser internacional.

Hay varios factores que creemos que son clave para conseguir una internacionalización con éxito. El primero es tener una mente abierta y estar dispuesto a salir de la zona de confort. Siempre hemos sido intrépidas en la búsqueda de nuevas oportunidades, y no hemos tenido miedo de tomar riesgos para expandir la marca. Desde el principio hemos entendido que, para escalar en un negocio, es necesario mirar más allá de España y de Europa y explorar otros mercados. No tener miedo de arriesgar y aventurarse en territorios desconocidos, y esta mentalidad es fundamental en el crecimiento de una empresa fuera de las fronteras.

Otro factor importante para la internacionalización de una marca o empresa es crear una fuerte estrategia de marketing internacional. Crear una narrativa que permita que una marca se conecte con personas de diferentes partes del mundo. Evitar crear una marca que esté demasiado centrada en una sociedad o cultura en particular, en su lugar crear un storytelling que sea inclusivo y relacionable con personas de diferentes orígenes. Este enfoque nos ha permitido conectar con personas de diferentes culturas y establecernos como una marca global, creando una comunidad de seguidores leales en muchos países del mundo.

Un elemento crítico en la estrategia de internacionalización es tener un sistema logístico confiable que pueda garantizar que los productos estén siempre en stock y puedan entregarse a clientes de todo el mundo. A parte del punto de partida de los productos, una buena y fiable red de distribuidores en todo el mundo que, con sus almacenes, garanticen la disponibilidad en todo el mundo. Partners que crean igual o más en el proyecto.

Estar en cadenas minoristas reconocidas internacionalmente y asociarse con minoristas conocidos juega un

“ Hay varios factores que creemos que son clave para conseguir una internacionalización con éxito. El primero es tener una mente abierta y estar dispuesto a salir de la zona de confort ”



papel importante en la estrategia de internacionalización. En nuestro caso, por tipo de producto que comercializamos en Oli&Carol contar con el apoyo de retailers y distribuidores nos permitió alinearnos con otras marcas internacionales y posicionarse como un jugador global en la industria. Esto ha ayudado a aumentar nuestra visibilidad y atraer nuevos clientes de diferentes partes del mundo. Esto es trasladable a cualquier sector, encontrar esa figura que te introduzca en el mercado de forma adecuada.



Un requisito o factor clave, importante es mantener la curiosidad y estar atento a las tendencias del mercado. Estar constantemente analizando tendencias y prestando atención a lo que está sucediendo en diferentes mercados de todo el mundo, viajar con frecuencia, sumergirse en diferentes culturas y estar atento lo que la gente está comentando en diferentes partes del mundo sea a través de redes, en ferias o escuchando a tus *partners* en el terreno. Esto nos ha ayudado a mantenernos a la vanguardia y a desarrollar nuevos productos y estrategias de marketing que puedan atraer a nuestra audiencia.

La diferenciación, la autenticidad y adelantarse a las tendencias son un aspecto fundamental para ir por delante. En Oli&Carol nuestro enfoque en la sostenibilidad, utilizando materiales naturales y ecológicos para sus productos y nuestro compromiso social ha sido una de las claves diferenciadoras. Hemos sabido adelantarnos a las tendencias del mercado en este aspecto en algunos países y hemos destacado en mercados más avanzados en la materia. Sin duda encontrar este u otros puntos diferenciadores a nivel global son un punto de partida muy interesante para la internacionalización de cualquier empresa o producto.

En definitiva podemos decir que el secreto del éxito en la estrategia de internacionalización de nuestra empresa, Oli&Carol, extrapolable a cualquier otra es habernos centrado en la sostenibilidad, en

haber creado una estrategia de marketing sólida, establecer un sistema logístico confiable, asociarnos con minoristas internacionales y explorar diferentes mercados.

Un ejemplo que reúne las claves anteriormente mencionadas está en uno de nuestros primeros éxitos internacionales. Al llevar a cabo un discurso deslocalizado de nuestros productos, mostrar una diferenciación en sostenibilidad, mostrarnos ante el mundo sin reparos y con mirada abierta conseguimos un distribuidor en EEUU que contactó con nosotros directamente. Tras tener una hija buscaba productos naturales y sostenibles para darle y dio con nuestras redes. Así fue como se nos adelantó a nuestra búsqueda de un partner en EEUU una familia americana que vio el potencial que había detrás de la marca, creyó en el proyecto, y decidió ir de la mano para introducir el producto en su país, convirtiéndose así en el distribuidor oficial todavía a día de hoy de la marca en USA. Eso supuso un gran salto para la internacionalización de la marca. 8 años más

“La diferenciación, la autenticidad y adelantarse a las tendencias son un aspecto fundamental para ir por delante”

tarde, la marca se ha expandido a más de 80 países, con más de 3.000 clientes y 29 distribuidores exclusivos en todo el mundo.



Cultura Empresarial



Marketing Digital: La gran burbuja del siglo XXI

Jorge Cansinos

El [libro](#) propone un enfoque fresco, integrador e innovador del liderazgo en organizaciones y empresas, privadas y públicas, que compiten en un entorno BANI, acrónimo de las palabras en inglés de Brittle (frágil), Anxious (ansioso), Non-linear (no lineal) e Incomprehensible (incomprensible), que afrontan además el desafío de transforma-

ción digital. Todo ello inspirándose en casos prácticos, entrevistas con directivos de diferentes sectores e historias reales de grandes líderes que han alcanzado la cima de su campo.



'El método Running Lean'

Ash Maurya

Hoy en día estamos creando más productos que nunca, pero la mayoría de ellos fracasan, no porque no podamos completar lo que queremos construir, sino porque malgastamos tiempo, dinero y esfuerzo en crear el producto equivocado. Lo que necesitamos es un proceso sistemático para examinar con rapidez las ideas para los productos e incrementar nuestras probabilidades de éxito. Esa es la promesa de Running Lean.

En este [libro](#) inspirador, Ash Maurya le guía a través de una estrategia rigurosa para conseguir el ajuste producto/mercado de su nueva empresa. Aprenderá ideas y conceptos de varias metodologías innovadoras, incluyendo Lean Startup, diseño de modelos de negocio, pensamiento de diseño y 'jobs to be done'.

Esta nueva edición introduce el marco de la innovación continua y sigue el viaje de un emprendedor desde su visión inicial hasta un modelo de negocio que funcione.

* Deconstruya sus ideas usando el Lean

Canvas de una página.

- * Someta su idea a pruebas de estrés para comprobar su deseabilidad, viabilidad y factibilidad.
- * Defina los hitos clave trazados en la hoja de ruta de la tracción.
- * Maximice los esfuerzos de su equipo para conseguir velocidad, aprendizaje y concentración.
- * Priorice las acciones apropiadas en el momento adecuado.
- * Aprenda a realizar entrevistas a consumidores efectivas.
- * Involucre a sus consumidores en el ciclo de desarrollo.
- * Pruebe continuamente su producto con iteraciones más pequeñas y rápidas. * Encuentre un modelo de negocio repetible y ampliable.



Sostenibilidad, tecnología, escucha activa y personalización:

la combinación perfecta para superar las expectativas del nuevo consumidor

Convertir cada interacción en una fuente de información es decisivo a la hora de mejorar nuestra propuesta de valor y la propia experiencia del cliente.

Integrar los propósitos de sostenibilidad de la organización a lo largo de todo el customer journey, permite mejorar la percepción del consumidor en torno a nuestros objetivos.

Desarrollar procesos de escucha activa sin olvidar alinear la estrategia de Customer Experience con los objetivos de negocio es fundamental para entender las necesidades reales del cliente y cubrir sus expectativas de manera ágil, personalizada y eficiente. Es decisivo en este proceso, y con el objetivo de que pueda sentirse identificado, lograr ofrecerle experiencias diferenciales además de transmitirle de forma transparente las iniciativas que reflejan los valores de marca.

Esta ha sido una de las conclusiones más destacadas del encuentro **“Claves para adaptar el customer journey y los modelos de negocio a las expectativas del nuevo consumidor”** organizado por [Dir&Ge](#) en el que se han reunido decisores de empresas punteras en diferentes sectores para analizar cómo pueden las compañías adecuar su customer journey a las expectativas del nuevo consumidor.

Los directivos han coincidido en el cambio sustancial que se ha producido tanto en los hábitos de consumo como en los perfiles de usuario y han destacado el conocimiento exhaustivo y la inmediatez como factores clave a abordar para reforzar la relación con el cliente. Asimismo, han destacado la sostenibilidad como uno de los aspectos que preocupa tanto al consumidor como a las empresas y que debe reflejarse en experiencias reales alineadas con los valores de marca con el propósito de fortalecer la conexión emo-

cional del cliente con la compañía.

Reforzar el conocimiento del cliente

Uno de los principales retos que afrontan las compañías es el hecho de conocer a fondo al consumidor, entender sus exigencias reales y qué canales utiliza para cumplir adecuadamente con sus expectativas. Por ello, convertir cada interacción en una fuente de información es decisivo a la hora de mejorar los servicios y, por ende, la propia experiencia del cliente.

David García, director de comunicación y marketing del área de construcción de **FCC** y, presidente de la asociación **MWCC**, ha incidido en el valor de la personalización. “Adaptarse específicamente a las necesidades del cliente es la gran evolución del sector B2B. Modificar un proyecto para desarrollarlo *ad-hoc*, personalizado a las preferencias del usuario supone una gran complejidad, pero es estratégico para superar sus expectativas”. Ha señalado asimismo la importancia de la inmediatez, “los nuevos hábitos de consumo están marcados por la inmediatez por ello las compañías deben trabajar en tratar de predecir tendencias futuras de cara a poder ofrecer sus productos o servicios en el momento oportuno garantizando calidad y precio óptimos”.

“Identificar los distintos tipos de clientes es la base para, posteriormente, poder orientar y adecuar



los mensajes que la marca quiere transmitir y también seleccionar el canal más adecuado en cada circunstancia. Los mejores embajadores de marca, nuestros empleados, trabajan para entender la casuística de cada cliente y en este contexto, la reacción del mercado es positiva porque el usuario siente que la compañía entiende sus preocupaciones”, ha apuntado **Francisco Ramírez**, Director General B2B de **LG**. Ha señalado, además, la necesidad de situar a las personas en el centro de todas las acciones empresariales. “Más allá de la digitalización, la tecnología y la eficiencia, las personas deben ser el valor principal que mueva a las compañías a evolucionar. En nuestro caso, por ejemplo, tenemos objetivos claros de sostenibilidad con

el fin de dejar un mundo mejor a futuras generaciones. Por ello trabajamos de manera activa, no solo con palabras, para desarrollar acciones que mejoren el planeta”.

Por su parte, **Elena Blanco**, Head of Marketing & Communications CU Iberia de **Ericsson**, ha destacado la importancia de adaptar la estrategia a los hábitos de consumo actuales para alcanzar el éxito empresarial. “El nuevo perfil de cliente ha cambiado su forma de consumir, tiene cada vez más acceso a información en la fase previa a la compra y por otra parte exige que las compañías transmitan de forma clara cuáles son sus valores y su compromiso en áreas como la sostenibilidad. Por ello, para captar su atención es muy valioso desarrollar

procesos de escucha activa y en este sentido, el ecosistema digital ofrece muchas herramientas para que las compañías puedan estar más cerca del cliente y adaptarse a sus nuevos hábitos de consumo”.

Hacia una movilidad sostenible

El consumidor actual espera cada vez más que la propuesta de valor de las marcas transmita una apuesta sólida en materia de sostenibilidad. Sobre este aspecto, los directivos han apuntado que las iniciativas sostenibles de la organización se pueden integrar a lo largo de todo el *customer journey*, mejorando la comunicación de los objetivos de la empresa. Esto tendrá un impacto positivo en la imagen de la marca, convirtiéndose en un recurso competitivo y un impulso para el negocio.

Carlos Sánchez, Head of Customer Experience and MECA de **Kia España**, ha resaltado la importancia de responder con rapidez a las peticiones del consumidor para reforzar la relación desde un nuevo enfoque innovador. “En el contexto actual, el usuario dispone a través de internet de un gran volumen de información para acceder desde su casa a diferentes marcas. Por ello es fundamental inculcar a los equipos de ventas el valor de ser muy ágil en ofrecer respuesta ya que, en un contexto muy competitivo, brindar una atención inmediata puede convertirse en un factor diferencial para que el cliente se decante por nuestra marca”. Ha destacado ade-



“El nuevo usuario se muestra cada vez más comprometido con la protección del medio ambiente y en este sentido, la movilidad sostenible ofrece una amplia variedad de opciones”

Carlos Sánchez, Head of Customer Experience and MECA de **Kia España**

más que “el nuevo usuario se muestra cada vez más comprometido con la protección del medio ambiente y en este sentido, la movilidad sostenible ofrece una amplia variedad de opciones, por lo cual la microsegmentación es clave para ofrecer la opción que mejor se adecúa a las exigencias de cada persona”.

Por otra parte, los directivos han compartido que el avance de las

compañías en materia de sostenibilidad “viene motivado por el impulso de la regulación en este ámbito, pero también porque la concienciación de usuarios y marcas es cada vez mayor en este sentido”.

Belén Fernández, Gerente Corporativo de Experiencia de Cliente y Marca de **Mobility ADO**, ha apuntado que “el futuro estará marcado por la movilidad sostenible, evolucionando hacia modelos más eficientes y entornos en los que cohabiten distintos modos de transporte”. Además, ha puntualizado que “la tendencia de la sostenibilidad está incentivando a las compañías a adaptar sus equipos e incorporar profesionales capacitados para afrontar los nuevos retos que plantea la nueva movilidad. En nuestro sector, por ejemplo, la contratación de los equipos de mantenimiento ha evolucionado notablemente hacia perfiles con habilidades específicas para manipular motores eléctricos e híbridos, cada vez más presentes en el mercado”.

Consistencia y valores de marca para impulsar la conexión emocional

Conectar desde la empatía, recompensar la fidelidad y crear comunidad, son acciones estratégicas para afianzar la relación con los usuarios. **Rafael Palmar**, Head of Quality (CEX & UX) de **Masmóvil**, ha señalado las claves para reforzar la conexión emocional del usuario con la marca. “Más allá de trabajar el conocimiento del cliente, que es un aspecto necesario,

para reforzar la conexión emocional es importante que las compañías sean fieles y honestas con sus principios. Actuar con consistencia y alineado con tus valores favorece que los consumidores te elijan por lo que defiendes como marca”.

Carlos Martínez, Head of Strategy & Marketing de **Engie**, ha destacado la importancia de combinar la fuerza de ventas con las múltiples posibilidades que ofrece el canal digital para brindar una experiencia completa al cliente. “Uno de los cambios que ha experimentado el sector B2B es que los decisores, a través del canal digital, tienen acceso a una gran cantidad de datos de valor sobre los productos o servicios que necesitan y buscan información por sí mismos antes de contactar con posibles proveedores. Por lo tanto, es fundamental coordinar a los equipos de ventas con el ecosistema digital para ofrecer información específica y de valor en momentos clave que permita optimizar la toma de decisiones del cliente”. Por otra parte, ha incidido en el valor de convertir a los empleados en embajadores de marca. “Que los empleados interioricen los valores de la compañía es la base para que trabajen de manera efectiva y puedan transmitirlo al usuario final, reforzando así la conexión, sin perder el foco en los objetivos de negocio”.

Por su parte, **Itziar García**, Directora de comunicación y relaciones institucionales Iberia y LATAM de **Blablacar**, ha puntualizado en la



necesidad de construir los valores de marca de manera colaborativa. “Los clientes deben sentirse identificados con los mensajes que proyecta la compañía y en este sentido, construir los valores de marca de manera conjunta con los equipos, es muy valioso para que trabajen alineados con ellos y, por ende, los transmitan al cliente final”. En esta línea, ha destacado que en su compañía cuentan con “usuarios que actúan como helpers, ayudando a otros a resolver sus dudas sobre la plataforma. Esta forma de implicarse, evidencia que se sienten identificados con una comunidad y alineados con los valores que defiende la organización”.

Estrella Moya, Local Head of Marketing de **Triodos Bank**, ha explicado que su compañía ofrece servi-

cios de banca basados en valores. “En nuestro caso, la sostenibilidad une nuestra marca con el negocio y es importante comunicar los proyectos que financiamos porque permite crear comunidad entre los clientes que se sienten identificados con nuestros valores. Además, por otro lado, permite reconocer el esfuerzo de las marcas que apuestan por desarrollar su actividad de manera sostenible, lo cual supone habitualmente un esfuerzo mayor por aspectos como el coste, entre otros. En definitiva, se genera comunidad y se refuerza el *engagement* emocional”.



Tecnología, cultura y estrategia de procesos:

una combinación de éxito para favorecer el autoservicio y la gobernanza del dato



Democratizar la analítica es una ventaja competitiva y un valor en alza en las organizaciones que permite, capacitar a la fuerza de trabajo y promover el autoservicio.

El valor de los datos puede verse alterado en función de las preguntas a las que responden por lo que es clave formularlas adecuadamente, para que las analíticas estén enfocadas a los objetivos de la compañía y permitan tomar las mejores decisiones de negocio.

Alinear las áreas de tecnología y negocio es fundamental para definir objetivos comunes que permitan establecer una metodología concreta para extraer, depurar, interconectar y gobernar los datos de manera que aporten valor para mejorar la toma de decisiones en las organizaciones.

Esta ha sido una de las conclusiones más destacadas del encuentro impulsado por [Devoteam](#) y [Salesforce](#) “**Claves y tendencias para convertir la gestión del dato en una ventaja competitiva empresarial**” organizado por [Dir&Ge](#) en el que se han reunido directivos de empresas punteras en diferentes sectores para analizar cómo pueden las compañías democratizar la analítica de negocio para alcanzar un punto de equilibrio entre el autoservicio y el gobierno de datos.

Los directivos han compartido la trascendencia de los datos como un activo estratégico de las compañías para lograr un proceso de toma de decisiones más ágil y eficaz que aporte valor, reduciendo costes, tiempos y limitando riesgos. En este sentido, han destacado la importancia de abordar un cambio cultural que debe partir de los comités de dirección para avanzar hacia empresas *Data-Driven*, con equipos capaces de extraer el máximo rendimiento a las soluciones tecnológicas para gestionar con eficiencia la recogida de información y tener una visión completa del negocio asegurando la precisión, la transparencia y la confiabilidad.

Equilibrio entre tecnología y negocio para alcanzar una visión conjunta

El valor de una empresa, más allá de su capacidad de innovación, reside en el acceso y manejo en la gestión del dato, que pueda implicar de manera transversal a todos las áreas y departamentos de la organización.

Sergio Martínez, Director de Ecommerce y Transformación Digital de **General Óptica**, ha puesto el foco en la importancia de alinear los objetivos de la compañía para garantizar la integración de la información. “Compartir una visión unificada del negocio en una organización es complejo y aunque los datos tengan el mismo origen, la interpretación puede ser distinta en función del departamento, por ello fomentar la integración es determinante para no extraer conclusiones diferentes. Las distintas unidades de negocio deben trabajar de manera individual en su área, pero alineados en torno a unos objetivos definidos y comunes a la organización que permitan aportar valor y mejorar la toma de decisiones”.

“Para poder interpretar el dato de manera eficaz, es fundamental que los líderes compartan la visión estratégica con los equipos y muestren hacia dónde quiere orientarse la compañía para poder trabajar de manera colaborativa”, ha apuntado **Xavier Manzanera**, Data Analytics & BI Manager de **EURO-FRED**. Ha destacado, asimismo “la



"Es fundamental para desarrollar con éxito los programas Data-Driven y conseguir aportar valor a la organización con una gobernanza de datos adecuada"

Juan García Gómez, Visual Analytics Manager de Devoteam Spain

importancia de alcanzar un punto de equilibrio que contemple qué impacto genera el análisis de determinados datos y también qué coste supone para la organización".

Juan García Gómez, Visual Analytics Manager de **Devoteam Spain**, ha explicado que la interconexión es un proceso común a toda la compañía que debe plantearse a largo plazo. "Para poder interconectar los datos debe establecerse

una metodología. Alinear la tecnología con la estrategia de negocio que parte del comité de dirección e implementar un proyecto de gestión del cambio que contemple distintas fases es fundamental para desarrollar con éxito los programas *Data-Driven* y conseguir aportar valor a la organización con una gobernanza de datos adecuada".

El valor de los datos está condicionado por las preguntas a las que responden. En este sentido, los directivos han coincidido en la importancia de formular las preguntas adecuadas, para que las analíticas produzcan el retorno esperado.

Por su parte, **Pedro Mateos**, Customer Experience and Digital Transformation Director de **Volkswagen Group**, ha ahondado en la importancia de entender bien los beneficios que puede ofrecer el análisis de datos antes de implementarlo. "El primer paso es definir qué conclusiones necesitamos extraer de la analítica para aportar valor a la compañía e incorporarla con sentido, partiendo de una estrategia definida. No es preciso decidir las inversiones en tecnología y gestión del dato, guiados por las últimas tendencias y con el objetivo de enfocarse como organizaciones *Data-Driven*. Más allá de la inversión, es fundamental contar con un propósito claro para que las decisiones que vayamos a tomar nos permitan cumplir con los objetivos de negocio de la compañía".

Hacia compañías *Data-Driven*

Una visión completa del negocio implica considerar múltiples escenarios para alcanzar la democratización de la información. De esta forma, la cultura *Data-Driven* crece y los usuarios digitales requieren, construyen y exploran nuevos entornos de negocios basados en datos.

La necesidad de tomar decisiones basadas en datos abarca todas las áreas de negocio. **Alberto Almajano**, CIO Iberia de **B Braun**, ha resaltado la alineación entre las áreas de IT y negocio como "la base para poder sacar el máximo potencial a la tecnología e impulsar el avance de la compañía al mismo ritmo a nivel conjunto. Es crucial analizar y definir, qué información es relevante para una empresa y, en base a ello, establecer las estructuras necesarias que permiten acceder a datos de valor que ayudarán a revelar patrones y mejorar la toma de decisiones. Esto debe reflejarse a nivel interno en aspectos como los presupuestos, la implicación de los equipos o la incorporación de perfiles jóvenes a las plantillas para abordar la transformación con otra perspectiva".

Por otra parte, los directivos han compartido la importancia de "empoderar la figura del CIO para que pueda, de la mano del CEO, agilizar la gobernanza de datos y ayudar a implantar la metodología para la gestión de la información".

Ramón Planas, Regional Manager



"El usuario se relaciona con la marca y espera una experiencia unificada y en esta línea, la tecnología nos permite ser coherentes cuando nos dirigimos al cliente por cualquier canal"

Ramón Planas, Regional Manager Cataluña de Devoteam Spain

Cataluña de **Devoteam Spain**, ha puesto el foco en cómo se puede estimular a los órganos de dirección a impulsar el cambio en sus organizaciones. "El análisis es un argumento de peso para promover cambios. Si somos capaces de enriquecer nuestra base de datos con conocimiento, procedente de fuentes tanto internas como externas, que ayuden a interconectar la información y a extraer conclusiones relevantes, podemos demostrar cómo



"La alfabetización permite pasar de un modelo IT Centric, en el que el sector IT genera los insights de valor para el resto de la organización, a un modelo en el que se sitúa al usuario en el centro"

Ferrán Valle, Responsable Tableau Cataluña de Salesforce

la analítica impacta en el negocio y motivar a los comités de dirección a iniciar procesos de cambio".

Interconexión, capacitación y transparencia

La creación de cadenas de valor interconectadas es uno de los principales objetivos de muchas compañías y en esta línea, los directivos han compartido la importancia de fomentar la interconexión entre tecnología, personas y procesos.

Ferrán Valle, Responsable Tableau Cataluña de **Salesforce**, ha puesto en valor el concepto de alfabetización de los datos. "Trabajar con la metodología *data literacy* es esencial para avanzar hacia una compañía *data driven*. La alfabetización permite pasar de un modelo *IT Centric*, en el que el sector IT genera los insights de valor para el resto de la organización, a un modelo en el que se sitúa al usuario en el centro, ofreciéndole todas las herramientas y capacitación para la gestión del dato".

Por su parte, **Ana Laura Fleba**, Digital Marketing & Commerce Hub Director Spain de **Unilever**, ha destacado dos aspectos estratégicos para optimizar la gestión del dato. "En el día a día las organizaciones tienen acceso a un gran volumen de información, por ello es clave depurarla y definir de qué manera se conjuga para que los equipos puedan entenderla y combinarla de manera adecuada para tomar decisiones. En segundo lugar, el *top management* debe estar de acuerdo con que el análisis de datos es una prioridad y permitir que la *data* trabaje para la organización y sirva como herramienta para pre-



decir y automatizar decisiones".

Carlos Cazorra, CIO – Chief Information Officer de **Frigicoll**, ha señalado que "definir de manera clara qué mejoras quiere alcanzar la empresa es la clave para seleccionar la tecnología más adecuada y combinar de manera óptima negocio e innovación. En este proceso, las personas desempeñan también un papel estratégico y la barrera del cambio cultural debe afrontarse con pedagogía y acompañamiento continuo a los equipos, para entender sus puntos de dolor y facilitarles el acceso a la tecnología". Asimismo, ha destacado la transparencia como un aspecto necesario para impulsar la confianza, tanto de empleados como de clientes. "Establecer una serie de ro-

les y permisos acompañado de las herramientas adecuadas es necesario para que los equipos puedan acceder a la información unificada y tratar los datos de manera ordenada, con gobierno y transparencia dentro de la compañía".

Encuentros **dir&ge**

Formación, cambio cultural y marca personal:

claves para impulsar el liderazgo femenino



Abordar un cambio cultural para construir la igualdad de manera integral, conjunta y comprometida, creando una sociedad de más valor que integre políticas de conciliación real, es determinante para dar voz al reconocimiento profesional..

Apostar por la formación es fundamental para el desarrollo efectivo del liderazgo y trabajar la marca personal es estratégico para visibilizar cómo las mujeres en puestos de responsabilidad contribuyen al enriquecimiento no solo del entorno profesional, sino también de la sociedad.

La marca personal y la comunicación son factores esenciales directamente ligados al reconocimiento profesional. Por ello, recurrir a la formación para acceder y aprender a utilizar las distintas herramientas de personal branding es esencial para dar mayor visibilidad al liderazgo femenino y que las directivas sean reconocidas por su expertise.

Esta ha sido una de las conclusiones más destacadas del encuentro digital **"Liderazgo de la mujer en puestos directivos. Traspasar la frontera del anonimato"** impulsado por [ESIC](#) y organizado por [Dir&Ge](#) en el que se han reunido once profesionales de empresas punteras en diferentes sectores para analizar los retos que afronta la mujer en puestos directivos para reforzar su reconocimiento profesional.

Las directivas han coincidido en la importancia de abordar un cambio cultural para construir la igualdad de manera integral, conjunta y comprometida, creando una sociedad más justa y de más valor que integre políticas de conciliación real. Asimismo, han puesto el foco en la formación especializada, como base para que las mujeres que ocupan puestos de responsabilidad puedan generar un ecosistema de visibilización de su marca personal.

Formación para reforzar la marca personal

Los directivos deben asumir retos constantes para alcanzar los objetivos de sus compañías y liderar

eficazmente los equipos a su cargo. En el contexto actual es necesario actualizarse y el desarrollo directivo necesita de la formación para renovar habilidades y adquirir nuevas competencias imprescindibles para asumir con efectividad los desafíos de un puesto de alto liderazgo. En este sentido, aprender a utilizar los medios es clave para dar un salto hacia adelante en visibilidad, voz y reconocimiento.

Jara Abella, Directora de Comunicación de **AMMDE**, periodista y presentadora de **RTVE**, Coach en comunicación, ha puesto en valor la formación especializada. "Por lo general, comúnmente tanto la comunicación como el estilo de liderazgo que se enseña en los programas formativos es masculinizante, por ello es necesario contar con opciones de formación directiva en las que las mujeres se sientan cómodas e identificadas". Ha destacado además la importancia de conocer las herramientas de comunicación para desarrollar de manera adecuada la imagen personal. "El networking y la marca personal son fundamentales para el desarrollo profesional. En ocasiones se comienza a trabajar sobre ese desarrollo al abandonar un puesto directivo, pero es primordial contar con las herramientas necesarias para abordarlo cuando se encuentra en la posición de liderazgo, para ir construyendo una imagen concreta y mejorarla de manera progresiva".

Maria José San Román, Head of Marketing and Communication de

Inversis, ha apuntado "la necesidad de apostar por la formación y trabajar en el cambio cultural a través de la educación, evitando la adopción de falsos modelos masculinos, ya que reforzar el reconocimiento de la mujer en puestos directivos no es un aspecto de género, sino de educación".



"Las compañías ya piensan de manera diferente y trabajan para que la formación contribuya a impulsar el reconocimiento del liderazgo femenino"

Susana González, Directora in-Company & open Programs ESIC

Por su parte, **Tatiana Muñoz**, Dirección de Marketing de **Medical Óptica**, ha mencionado junto a la formación, la objetividad y la solidaridad como aspectos impres-

cindibles para impulsar el reconocimiento. "Es necesario apostar por la meritocracia y valorar a los perfiles directivos con objetividad en función de sus logros, con independencia del género. Además, la solidaridad entre mujeres es otro aspecto que se debe reforzar para impulsar el reconocimiento y que trascienda el liderazgo femenino". Por otra parte, ha remarcado la importancia de desarrollar la marca personal no como una obligación sino como una forma de aportar valor. "La marca personal no debe trabajarse con el objetivo de demostrar, sino de mostrar a la sociedad quiénes somos como directivas para reforzar nuestra visibilidad y compartir de manera generosa nuestras experiencias".

Susana González, Directora in-Company & open Programs **ESIC** Corporate Education de **ESIC**, ha destacado que "las compañías ya piensan de manera diferente y trabajan para que la formación contribuya a impulsar el reconocimiento del liderazgo femenino". En este sentido, ha apuntado que "en el contexto actual todos los programas de formación para directivos incluyen el enfoque de nuevo líder, lo cual implica otorgar especial importancia a las soft skills, para trabajar aspectos como la autoestima o la felicidad que ayuden a los perfiles directivos a crear su marca personal y mostrarla al exterior de manera colaborativa".

Clara Cuervo, Head of Transfor-

mation and BIOME | Digital Innovation Hub de **Novartis Pharma**, ha resaltado "la importancia de que las directivas puedan ejercer un liderazgo auténtico con el que se sientan identificadas". Asimismo, ha apuntado que "el reverse mentoring es muy necesario para conseguir la igualdad de la mujer. Trabajar la marca personal como directiva para ofrecer acompañamiento, tanto a las personas que trabajan contigo como a generaciones futuras, es un aspecto estratégico a considerar para contribuir al enriquecimiento de tu entorno profesional".

Visibilizar el liderazgo femenino

La visibilidad del liderazgo femenino es un elemento clave para impulsar la igualdad. Las directivas que han participado en el encuentro, como **Laura Pérez**, Head of Digital & Telesales channels de **Digimobil**, han compartido los retos que en ocasiones afrontan las mujeres a la hora de acceder a posiciones de responsabilidad y han coincidido en la necesidad de afrontar un cambio cultural para avanzar hacia un mundo con más referencias femeninas y más expertas participando en la toma de decisiones.

Carmen Pablo, Directora de Servicios al Cliente de **Ogilvy**, ha resaltado las claves para impulsar el liderazgo femenino en el contexto actual. "Es fundamental contar con una red de apoyo real, ya que la igualdad debe trabajarse desde un punto de vista integral, así

como favorecer la conciliación con acciones efectivas y, en tercer lugar, es estratégico apostar por la formación y la tecnología, dos aspectos que unidos a la curiosidad personal son esenciales para que las directivas puedan seguir ocupando los puestos que merecen".

"En el momento en que empezamos a hablar de tomar medidas para hombres y mujeres, y no solo para ellas, habremos alcanzado la evolución real", ha señalado **Cristina Villanova**, Corporate Managing Director & Quality Manager de **Catenon**. Ha mencionado además que "hay muchos casos reales en los que las directivas pueden crecer de manera positiva en sus organizaciones en una cultura no masculinizada. No obstante, los datos revelan que el 60% de los licenciados y el 45% de la fuerza laboral son mujeres, sin embargo, solo el 10% ocupa los puestos de dirección. En este sentido, las compañías y las instituciones tienen una gran responsabilidad para acelerar ese cambio cultural y optimizar la conciliación profesional sin hacer distinción entre hombres y mujeres".

Por su parte, **Silvia Martín**, Head of Marketing & Communication de **GBT Spain**, ha destacado la riqueza de tener igualdad tanto en los comités de dirección como en el resto de los departamentos de la empresa. "En los 10 últimos años ha habido un importante avance y un incremento de oportunidades para que las mujeres puedan ganar



terreno en los puestos directivos, pero aún queda un gran camino por recorrer, algo que debe afrontarse como un reto positivo y una gran oportunidad. Las empresas que han apostado por una mayor paridad en sus comités de dirección han descubierto el valor que aporta a la hora de intercambiar ideas o tomar decisiones, ya que hombres y mujeres somos complementarios y en ello reside la verdadera riqueza”.

Maricruz Díaz, CIO de **Deoleo**, ha planteado hacia dónde evolucionarán las posiciones y preferencias por determinados perfiles profesionales como los tecnológicos. “En ocasiones sectores como la ingeniería están integrados por un mayor número de perfiles masculinos, por ello es valioso trabajar desde la educación y la formación para que los estudiantes entiendan que los

puestos de tecnología no son exclusivamente de hombres. Este es un aspecto con un gran margen de mejora que también contribuye a impulsar el reconocimiento femenino”.

Elena Diez, Marketing & Communication Director de **Fresenius Medical Care**, ha incidido en la importancia de traspasar la frontera del anonimato, superar el “síndrome de la impostora” o presentar los éxitos y proyectos con seguridad en todo tipo de situaciones. “Crear tu marca personal cuando estás en pleno auge de tu desarrollo profesional, te ofrece visibilidad, pero también brinda la posibilidad de aportar valor a tu entorno compartiendo tu trayectoria, ayudando a futuras generaciones y dejando un legado a la sociedad”.

dir&ge

Posicionamiento Premium

Incrementa la visibilidad y el posicionamiento de tu marca con acciones de branded content en nuestro entorno decisor



Web



Revista Digital



Vídeos



Mailings



Social Media



b2b.directivosygerentes.es



Revista dir&ge

CONTACTO: revista@directivosygerentes.com

PUBLICIDAD: publicidad@directivosygerentes.com

dir&ge EXECUTIVE
NETWORK

www.directivosygerentes.es