

La revista de los directivos

dir & ge

Mayo / Junio 2023

Sostenibilidad

La economía circular en el retail de moda

Marketing

Marketing de Influencers para pymes

eCommerce

El secreto para crear una relación de confianza con los eshoppers

Innovación

Cómo están usando la IA los equipos de servicio al cliente

A portrait of Mª Victoria Oñate, a woman with shoulder-length brown hair, wearing glasses, a black turtleneck, a pearl necklace, and a pink herringbone blazer. She is smiling slightly and has her arms crossed. The background is a blurred office setting with blue light patterns.

Mª Victoria Oñate

Directora de Colectivos - **Aegon Seguros**

Prepara tus tiendas para el comercio unificado



openbravo[®]
Groupe DL Software



Juan Carlos Lozano
CEO de Dir&Ge

EDITORIAL

La escucha activa del empleado, factor diferencial para liderar con eficiencia y generar confianza

Ejercer un buen liderazgo enfocado a resultados es un auténtico reto, pero es imprescindible en un entorno tan cambiante en el que los directivos necesitamos implantar nuevas dinámicas de trabajo que favorezcan la agilidad y la adaptación a las circunstancias y expectativas de clientes y mercado. En este proceso, definir e impulsar objetivos comunes se vuelve estratégico para remar todos en una misma dirección.

Para conseguirlo, es necesario reforzar la comunicación entre líderes y equipos para compartir un mismo enfoque y fomentar relaciones de confianza. Para que los equipos puedan abordar con eficacia los nuevos métodos de trabajo necesitamos que la escucha activa por parte de los decisores, para incorporar los *insights* de los empleados en el proceso de toma de decisiones del negocio, se convierta en un aspecto clave para el crecimiento de las compañías.

La escucha activa es una de esas *soft skills* que tiene que formar parte de la estrategia de liderazgo de cualquier *mánager*, con el objetivo de reforzar el sentimiento de compromiso y fidelidad hacia la organización y, al mismo tiempo, influir en el clima laboral de manera positiva, con el consecuente impacto favorable en la productividad y rentabilidad del negocio.

Este planteamiento es la base para construir la mejor experiencia de empleado posible. Con un equipo motivado, focalizado en los mismos objetivos y liderado en un entorno de escucha activa, será más sencillo alcanzar el éxito. Para ello es necesario definir una hoja de ruta a seguir que pueda ser sostenible en el tiempo. No se trata de llevar a cabo acciones de motivación o crear espacios de conversación puntuales o aislados, sino construir una auténtica estrategia que posibilite formar un equipo sólido, sin miedo a tomar decisiones y avanzar. Alinear valores y propósito e involucrar a todos los miembros de la plantilla es estratégico para impulsar el cambio y crear experiencias de aprendizaje que empujen a los trabajadores a implicarse en la búsqueda de soluciones, en un objetivo común de mejora continua. Para ello, además de tener en cuenta los procesos, debemos implementar soluciones tecnológicas que den respuesta a las necesidades de los equipos y permitan un seguimiento unificado de los resultados.

Estamos en un momento apasionante para el desarrollo de equipos y personas. Ante un contexto de mestizaje generacional, soluciones tecnológicas y con mayores niveles de formación de los profesionales que nunca, las compañías estamos mejor preparadas para enfrentarnos a grandes desafíos, no dejemos escapar esta oportunidad.

Un fuerte abrazo,

Retail I+D 6	Management 66
La evolución del calzado masculino: innovación, calidad y diseño Glent Shoes	El sector del Real Estate está cambiando: bienvenidos al Coliving Michael Erd - Enso Co-living
Sostenibilidad 10	eCommerce 74
La economía circular en el retail de moda Xavier Places - Openbravo	Reinventar el negocio para convertir un gran cisnecero en una oportunidad de crecimiento Tomasz Pawliszyn - Airhelp
Digital 16	Fintech 82
Entrevista a Vicent Bézard Director D2C Excellence Campus de L'Oréal	Tokenización inmobiliaria: una alternativa al alza frente a la inversión tradicional Eric Sánchez - Reental
Platón y la Transformación Digital Miguel Ángel Sánchez - Antalis	Cultura Empresarial 86
Entrevista de Portada 24	Libro 'PERFORM. La incómoda verdad sobre el éxito en las startups' Cristóbal Alonso y Stoyan Yankov
María Victoria Oñate Directora de Colectivos Aegon Seguros	Libro 'Más talento, más directivas' Sylvia Jarabo
Innovación 30	Encuentros Dir&Ge 74
Así es como los equipos de servicio al cliente están usando la IA Cristina Fonseca - Zendesk	Think Tank Tecnología, Flexibilidad y Agilidad para ofrecer experiencias digitales optimizadas y personalizadas Liferay
La innovación como factor diferencial en el sector de la belleza Puri Martínez - Sensalia Labs	Think Tank Alinear la innovación con la estrategia y cultura empresarial: la clave para impulsar modelos de negocio rentables y eficientes MicroStrategy
Entrevista a David Hernández Socio - ACFYD Análisis	Think Tank Omnicanalidad, monitorización y cultura corporativa: los tres pilares del éxito para ofrecer una experiencia digital fluida y sin fricciones Quantum Metric
Marketing 42	Think Tank Tecnología Data Driven y Estrategia Customer Centric, para ofrecer experiencias conectadas, personalizadas y auténticas Commanders Act
Cómo los eventos de marcas minoristas pueden adaptarse a los nuevos patrones de compra Eventtia	
Marketing de Influencers para pequeñas empresas Awin	
Los viajes: un sector en continua evolución Emmanuel Arnaud - WelcomeClub	
Management 56	
Entrevista a José Aguilar y Javier Fernández Aguado Socios Directores - MindValue	
El impulso necesario para liderar con éxito ESIC	

eventtia

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



PLANEA CUALQUIER TIPO DE EVENTO PRESENCIAL, VIRTUAL O HÍBRIDO

TIPOS DE EVENTO

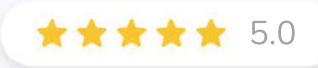
- Conferencias
- Ruedas de negocio
- Congresos
- Tiendas pop-up
- Masterclasses
- Lanzamiento de productos
- Ferias comerciales y otros.

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.



www.eventtia.com

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

dir&ge
directivosygerentes.es

contacto@directivosygerentes.com
publicidad@directivosygerentes.com

©Dir&Ge 2023. Reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción parcial o total de esta publicación sin autorización. Dir&Ge no se hace responsable de las opiniones vertidas en la revista.

La evolución del calzado masculino: Innovación, calidad y diseño en respuesta a las necesidades cambiantes del consumidor

Transformación hacia la excelencia en calidad, artesanía y diseño a través de la innovación en I+D y la adaptación a las demandas del consumidor.

El sector del calzado masculino ha experimentado una interesante evolución a lo largo de los años. En un principio, el calzado masculino se centraba principalmente en la funcionalidad y la durabilidad, con estilos bastante limitados. Sin embargo, con el paso del tiempo, se ha producido una transformación significativa en este sector, adaptándose a las cambiantes tendencias y necesidades de los consumidores masculinos.

Una de las principales evoluciones en el sector del calzado masculino ha sido la **ampliación**

de la variedad de estilos disponibles. Anteriormente, los hombres tenían opciones limitadas y predominaban los zapatos formales y clásicos. Sin embargo, en la actualidad, existe una amplia gama de estilos, desde **zapatos informales y deportivos hasta botas, mocasines y zapatillas de todo tipo.** Esto se debe a que los hombres han comenzado a prestar más atención a la moda y al estilo personal, buscando calzado que se ajuste a diferentes ocasiones y refleje su propia personalidad.

Otra evolución destacable es el enfoque en **la comodidad y la ergonomía.** Los hombres cada vez más buscan calzado que les brinde confort durante todo el día. Esto ha llevado a una mayor inversión en tecnologías y materiales que mejoran la experiencia de uso. Por ejemplo, se han desarrollado **sistemas de amortiguación, plantillas anatómicas y materiales transpirables** que garantizan una mayor comodidad y reducen la fatiga del pie. Además, la **incorporación de tecnologías como la impresión 3D** ha permitido la fabricación de calzado más personalizado y adaptado a la anatomía única de cada individuo.

En cuanto a la calidad y la artesanía, se ha mantenido un compromiso constante. Aunque la producción

les de primera calidad y técnicas de fabricación tradicionales para garantizar la durabilidad y la excelencia en cada par de zapatos.

Además, el sector del calzado masculino también ha experimentado una evolución en términos de sostenibilidad. Los consumidores están cada vez más concienciados con el impacto medioambiental de sus compras, y esto ha llevado a un aumento en la demanda de calzado producido de manera ética y sostenible. Las marcas han respondido a esta demanda, adoptando prácticas de producción más respetuosas con el medio ambiente como la tecnología para crear calzado a medida.

La **innovación en I+D** ha permitido a las marcas de calzado masculino comprender mejor las **demandas de los consumidores** y anticiparse a ellas. A través de investigaciones exhaustivas, análisis de tendencias y estudios de mercado, las empresas han identificado las necesidades emergentes y han ajustado su enfoque de diseño y producción en consecuencia. Esto ha resultado en una mayor satisfacción del cliente y en la capacidad de ofrecer productos que se ajusten a las preferencias y estilos de vida de los consumidores más exigentes.

“La innovación en I+D ha permitido a las marcas de calzado masculino comprender mejor las demandas de los consumidores y anticiparse a ellas”

Carlos Baranda, CEO de Glent Shoes



en masa ha ganado terreno, todavía existe una demanda significativa de **calzado de alta calidad y fabricado con atención** a los detalles. Muchas marcas de renombre como [Glent Shoes](#) siguen **apostando por la artesanía**, utilizando materia-

La visión innovadora de I+D ha impulsado la incorporación de tecnologías avanzadas en el desarrollo y fabricación de calzado masculino. Por ejemplo, se han aplicado **técnicas de modelado computarizado** y simulación para mejorar la eficiencia de

GLENT

“El uso de materiales innovadores y resistentes, como tejidos técnicos de alto rendimiento y compuestos de caucho especiales, ha mejorado la calidad y la durabilidad del calzado masculino”

diseño y producción, lo que ha permitido la creación de productos más precisos. Además, el uso de materiales innovadores y resistentes, como tejidos técnicos de alto rendimiento y compuestos de caucho especiales, ha mejorado la calidad y la durabilidad del calzado masculino.

La adaptación a las necesidades cambiantes de los consumidores más exigentes también se ha traducido en una **mayor atención a la comodidad y al rendimiento del calzado** masculino. Las marcas han invertido en la investigación de sistemas de amortiguación avanza-



dos, tecnologías de soporte y plantillas ergonómicas para garantizar una experiencia de uso óptima. Además, se ha prestado atención a la transpirabilidad y al control de la humedad, evitando así problemas como el mal olor o la acumulación de sudor.

La **personalización ha sido otro aspecto clave** en la adaptación a las necesidades cambiantes de los consumidores más exigentes. A través de la I+D, marcas como Glent Shoes han **desarrollado herramientas y tecnologías que permiten la personalización del calzado masculino, tanto en términos de ajuste como de diseño**. Los consumidores pueden elegir características como el tipo de suela, el tipo de cordones o incluso el diseño gráfico del zapato, lo que les brinda un mayor sentido de **exclusividad y satisfacción**.

Carlos Baranda, CEO de Glent Shoes, destaca que la marca ha mantenido su compromiso con la calidad y la arte-

sanía a lo largo de los años, al mismo tiempo que ha integrado una visión innovadora en la investigación y desarrollo de nuevos diseños y tecnologías.

"En Glent Shoes, estamos comprometidos con la excelencia en todos los aspectos de nuestro negocio, desde la selección de los materiales hasta la fabricación y el diseño de cada zapato", dice Baranda. "Pero también sabemos que para mantenernos a la vanguardia del mercado, debemos estar dispuestos a innovar y adaptarnos a las necesidades cambiantes de los consumidores".

Pero más allá de la innovación tecnológica, Glent Shoes también ha demostrado su compromiso con la artesanía y el diseño, con una amplia gama de estilos y diseños para adaptarse a las necesidades y gustos individuales de los consumidores.

Sostenibilidad



La economía circular en el retail de moda: hacia una industria más sostenible y responsable

Xavier Places

Director de Marketing
Openbravo



No hay duda que la economía circular está a la orden del día, pero en realidad no es algo tan nuevo. Ya hace tiempo que existe el mercado de productos de segunda mano. Lo que sí ha cambiado recientemente es que, finalmente, entendemos el significado de la economía circular y las empresas le han dado un lugar más importante en sus iniciativas de sostenibilidad.

La economía circular es un enfoque económico y productivo que se basa en reducir, reutilizar, reciclar y renovar los recursos existentes en lugar de seguir produciendo y descartando constantemente. En el contexto del retail de moda, implica alejarse del modelo lineal de producción y consumo, donde los pro-



Xavier Places

"Las grandes empresas han incorporado políticas que fomentan la sostenibilidad mediante el estudio de los envases, el transporte y la producción"

ductos se fabrican, se utilizan y luego se desechan, y en su lugar, adoptar un enfoque más circular donde los productos y materiales se mantienen en uso durante el mayor tiempo posible.

Ya hace mucho que la gente compra artículos de segunda mano con el objetivo de ahorrar dinero, y estas acciones que inicialmente buscaban un beneficio propio, han adquirido ahora una dimensión sociocultural, que abarca una amplia gama de iniciativas como minimizar los residuos y la contaminación, reducir el consumo de energía y recursos, y reciclar y alargar la vida útil de los productos en lugar de deshacerse de ellos cuando ya no se necesitan.

Las grandes empresas han incorporado políticas que fomentan la sostenibilidad mediante el estudio de los envases, el transporte y la producción. Pero ¿qué pasa con los productos ya fabricados y que siguen siendo perfectos para el uso?

La Generación Z prioriza la sostenibilidad

La industria textil es una de las mayores consumidoras de recursos del planeta [generando el 10% de la huella de carbono mundial](#), sin olvidar

que también es una de las más derrochadoras a nivel de desechos de producto. En los últimos años han surgido varias iniciativas para alargar la vida de las prendas facilitando la compra, venta o alquiler de ropa casi nueva a través de sitios web como [Vinted](#), [Percentil](#) y [Ecodicta](#).

El deseo de las generaciones más jóvenes, en especial de la [Generación Z](#), de tomar decisiones de compra que antepongan la sostenibilidad no ha pasado desapercibido para las grandes marcas, que se han sumado a la iniciativa dedicando por ejemplo espacios de sus tiendas a la venta de ropa de segunda mano para demostrar su compromiso.

Puede que los minoristas de tecnología y muebles hayan sido los primeros en fomentar la reutilización de productos, pero la moda ha entrado en la economía circular pisando fuerte.

Principios de la economía circular en el retail de moda

La adopción de una estrategia de economía circular supone para los minoristas de moda seguir un conjunto de principios que afectan al conjunto de sus procesos, desde el diseño hasta la comercialización.



La economía circular se inicia en la etapa de diseño. Se enfoca en la creación de productos duraderos, versátiles y de alta calidad que puedan ser utilizados durante más tiempo

1. Diseño sostenible. La economía circular se inicia en la etapa de diseño. Se enfoca en la creación de productos duraderos, versátiles y de alta calidad que puedan ser utilizados durante más tiempo. Además, se promueve el uso de materiales reciclados, orgánicos y de origen sostenible.

2. Reciclaje y reutilización. La economía circular busca maximizar el reciclaje y la reutilización de los productos y materiales. Esto implica fomentar la recolección y el reciclaje de prendas de vestir, así como la reutilización de materiales y componentes en la fabricación de nuevos productos. Así como la reutilización de materiales utilizados en el empaquetado o envío de los productos.

3. Economía de servicios. Esto incluye alquiler de prendas, suscripciones de ropa, reparación y renovación de productos, lo que prolonga su vida útil y reduce la necesidad de nuevas producciones.

4. Colaboración y transparencia. La economía circular fomenta la colaboración entre las empresas de moda, los proveedores y los consumidores. La transparencia en la cadena de suministro es fundamental para garan-

tizar la trazabilidad de los productos, desde la obtención de materiales hasta su producción y venta, para tomar decisiones más informadas y éticas.

Beneficios de la economía circular en el retail de moda

La aplicación de estos principios supone hoy un conjunto de beneficios que los minoristas de moda han empezado a valorar cada vez con más fuerza, conscientes de que en muchos casos son resultados que sus propios compradores esperan.

1. Reducción de residuos y contaminación. Al promover la reutilización, el reciclaje y la renovación de productos, la economía circular reduce la cantidad de residuos generados. Esto ayuda a disminuir la contaminación del agua y del suelo, así como las emisiones de gases de efecto invernadero asociadas con la producción

y eliminación de prendas de vestir.

2. Conservación de recursos naturales. La economía circular reduce la demanda de nuevos recursos al prolongar la vida útil de los productos existentes y utilizar materiales reciclados. Esto contribuye a la conservación de recursos naturales como el agua, la energía y las materias primas, que son necesarios para la fabricación de prendas de vestir.

3. Estímulo a la innovación. La economía circular en el retail de moda impulsa la innovación en términos de diseño sostenible, tecnologías de reciclaje y modelos de negocio. Esto brinda oportunidades para el desarrollo de soluciones creativas y sostenibles en la industria, fomentando la competitividad y la diferenciación de las marcas.

4. Fortalecimiento de la imagen de marca. Adoptar prácticas de



economía circular puede ayudar a las marcas de moda a fortalecer su imagen y reputación. Los consumidores cada vez están más conscientes y preocupados por la sostenibilidad, y apoyar a marcas que siguen principios de economía circular puede generar lealtad y preferencia de compra.

5. Nuevas fuentes de ingresos. La adopción de nuevos modelos de negocio como el alquiler por suscripción, suponen además una oportunidad para nuevas fuentes de ingresos.

Ejemplos de iniciativas de economía circular en el retail de moda

La economía circular supone el desarrollo de nuevos modelos de negocio y actividades, que representan hoy un reto para muchos minoristas que deben adaptar sus procesos internos.

1. Programas de reciclaje y recolección de prendas. En este caso los consumidores pueden devolver sus prendas y recibir incentivos, como descuentos en futuras compras. Estas prendas se reciclan o se les da una segunda vida a través de la reventa o donación.

2. Plataformas de alquiler y suscripción. Plataformas en línea que permiten a los consumidores alquilar ropa y accesorios en lugar de

comprarlos. Esto brinda opciones de moda accesibles y sostenibles, ya que múltiples personas pueden usar la misma prenda, reduciendo la demanda de nuevas producciones.

3. Centros de reparación y renovación. Algunas marcas han establecido centros de reparación donde los consumidores pueden llevar sus prendas dañadas para ser reparadas en lugar de ser desechadas. Además, se ofrecen servicios de renovación, como teñido, bordado o ajustes, para prolongar la vida útil de las prendas.

Minoristas que ya se han sumado a la economía circular

Así en el retail de moda encontramos cada vez más ejemplos de economía circular con las grandes marcas que buscan nuevos hitos relacionados con aumentar el uso de materiales sostenibles, reducir su huella de carbono o promover la reutilización de productos que siguen en buenas condiciones.

Inditex, por ejemplo, con su plataforma [Zara Pre-Owned](#) donde los clientes pueden comprar, vender y reparar productos de la marca.

El objetivo último de la moda circular es alargar la vida de las prendas y, con ese reto, la empresa portuguesa Salsa Jeans lanzó un programa de reparación de vaqueros para que sus clientes puedan enviar los productos, repararlos y así seguir disfrutando de ellos sin generar más residuos.

Otro ejemplo es la marca de moda exclusiva Maje, del grupo francés SMCP, cliente de Openbravo, y su programa [Seconde Main](#), cuyo objetivo es permitir a sus consumidores experimentar y vivir la moda de otra manera.

Podemos también nombrar a la marca KIABI, que ha emprendido varias acciones de sostenibilidad bajo el lema *Kiabi agit pour un monde meilleur*

El objetivo último de la moda circular es alargar la vida de las prendas

(Kiabi actúa por un mundo mejor). Una de sus últimas iniciativas fue el lanzamiento a finales de 2022 de *Kidkanai* un nuevo concepto de ropa de segunda mano infantil, para niños de 0 a 12 años. Su primera tienda, consta de 1.200 metros de superficie en los que los consumidores pueden adquirir una gran variedad de artículos de segunda mano que van más allá de la ropa. Una iniciativa en la que Openbravo también ha participado directamente, al ser el proveedor de su solución de punto de venta.

Conclusión

La economía circular se está convirtiendo en un enfoque fundamental para los minoristas y marcas de moda, impulsando una transformación hacia una industria más sostenible y responsable. Representa una oportunidad para innovar y brindar soluciones creativas que beneficien tanto a las empresas como al medio ambiente, algo que cada día más exigen los propios consumidores.

¿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 Digital



Vicent **Bézard**

Director - D2C Excellence Campus de L'Oréal

L'ORÉAL
ESPAÑA · PORTUGAL

Ofrecer una experiencia unificada, coherente y diferencial al cliente, es un aspecto esencial que deben abordar las compañías en el nuevo contexto. Con el objetivo de acelerar su capacidad en eCommerce impulsando la experiencia offline y online del consumidor, L'Oréal ha puesto en marcha recientemente su nuevo 'Campus de Excelencia en D2C eCommerce', situado en Madrid. Entrevistamos a Vicent Bézard, director del D2C Excellence Campus de L'Oréal, para conocer todos los detalles de este nuevo proyecto.

¿Qué es el Campus de Excelencia en D2C eCommerce?

Es la apuesta del grupo por un centro de conocimiento tecnológico que ayuda a desarrollar nuevos perfiles tecnológicos, así como mejorar nuestras capacidades en ecommerce.

De esta forma, estamos habilitando a nuestros ecommerce a ejecutar de una forma más rápida permitiendo desarrollar una mejor experiencia al consumidor.

¿Qué objetivos persigue este proyecto de transformación digital?


La creación de este campus responde a nuestra ambición por acelerar la capacidad en eCommerce, impulsando la experiencia offline y online del consumidor, manteniendo nuestro liderazgo en las áreas de contenido de marca, servicios y experiencias de los consumidores en los más de 100 websites de las marcas en Europa. En este sentido, el objetivo es poder ofrecer una mejor experiencia a nuestros consumidores dentro de nuestras webs D2C, es decir, la experiencia de navegación por nuestras webs será mejorada gracias a una ejecución más consistente y optimizada.

Asimismo, este proyecto también nace de la necesidad de internalizar capacidades que nos permitan dominar la ejecución y desarrollar talento digital en áreas como e-merchandising, consumer experience, project management sobre nuevas funcionalidades, etc. Esto ayuda a buscar sinergias entre países, marcas y divisiones al estar todo centralizado

desde un mismo equipo. De tal forma que los equipos locales de cada país quedan liberados de estas tareas y pueden centrarse más en la estrategia y en áreas como planes marketing y animaciones, captación de tráfico y desarrollo de contenido, e-servicios, CRM y consumer activation, etc.

¿Cuál es el impacto del mismo en el canal eCommerce?

La integración del conocimiento tecnológico y de las principales funciones de back office en materia de eD2C a nivel europeo en este nuevo campus nos posibilitará un mejor aprovechamiento de las sinergias existentes, además de una mayor especialización de sus equipos. De esta forma, su puesta en marcha generará un impacto positivo en todas las áreas y divisiones de la compañía, al contar con recursos específicos, así como un enfoque claro para sus marcas estratégicas en eCommerce y una gestión multidivisional.

 **La creación de este campus responde a nuestra ambición por acelerar la capacidad en eCommerce, impulsando la experiencia offline y online del consumidor**

Asimismo, la nueva estructura aportará a los distintos países un apoyo más experto y cualificado, manteniendo la agilidad y la capacidad de reacción. Además, aportará beneficios a los equipos locales de eD2C, ya que elevarán el nivel de sus funciones hacia tareas más estratégicas.

“ España ahora mismo está a la vanguardia del desarrollo tecnológico en Europa, gracias a que cuenta con una gran cartera de talento altamente cualificado y con un ecosistema startup en pleno crecimiento

¿En qué punto se encuentra España en este tema en comparación al resto de países europeos?

España ahora mismo está a la vanguardia del desarrollo tecnológico en Europa, gracias a que cuenta con una gran cartera de talento altamente cualificado y con un ecosistema startup en pleno crecimiento. De hecho, según indica Spain Ecosystem Report, el informe elaborado por la plataforma de datos Dealroom, el conjunto del ecosistema español de startups ya vale 93.000 millones de euros, lo que supone un que ha triplicado su valor con respecto a 2018.

En este sentido, empresas como BASF, Accenture y Netflix han creado también Digital Hubs enfocados en la mejora de sus capacidades, lo que nosotros hemos hecho es poner el foco en la parte ecommerce.

Por ello, desde L'Oréal tenemos la gran ambición de impulsar el desarrollo de nuestro eCommerce D2C en todos los mercados europeos y, para ello, es esencial incor-

porar talento especializado en estas nuevas capacidades, al tiempo que capacitamos a los equipos de cada país para impulsar su negocio.

Por nuestra parte con la creación del hub, demostramos nuestra ambición de seguir acelerando en D2C Ecommerce, internalizando nuevas capacidades que antes teníamos que buscar fuera, y haciéndolo por primera vez fuera de París, basando esta nueva estructura en Madrid.

¿Con qué perfiles profesionales cuenta el Campus de Excelencia en D2C eCommerce?

Este campus cuenta ya con 34 especialistas digitales en el equipo. Entre los perfiles profesionales que se han incorporado, tenemos diferentes tipos:

- Webmasters con diferentes tipos de habilidades y antecedentes (Agencias, Pequeñas o grandes empresas) / Técnico o de Negocios
- Gestores de éxito con formación técnica o en marketing
- Gestor de proyectos con conocimientos funcionales y de marketing y gestión de proyectos
- Performance Manager con formación técnica
- Gestor de ejecución con conocimientos técnicos, funcionales y de gestión de proyectos
- Equipo CRO (Conversion Rate Optimization) con experiencia en análisis, UX y diseño.



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



Digital



Platón y la Transformación Digital

Miguel Ángel Sánchez

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

Antalis

antalis ^{TEM}
Just ask Antalis

Puedo presumir sin miedo a equivocarme que todos los lectores de este texto conocerán a Platón, ¿no es cierto?. Descarto de inmediato para los más jóvenes la posibilidad de que me refiera a un nuevo influencer, pero los que hayan leído y conocido la obra de este filósofo griego podrán coincidir conmigo que no estamos muy lejos de las actuales figuras mediáticas de las redes, contextualizándolo en torno al siglo 400 a.C. Por supuesto nos referimos al gran pensador y fundador de La Academia de Atenas, discípulo de Sócrates y maestro de otros grandes pensadores y filósofos como Aristóteles. Utilizando la introducción de J.M. Fernández Cepedal en <https://www.filosofia.org>, Aristocles de Atenas, apodado Platón (Πλάτων = «el de anchas espaldas»), nace, probablemente, el año 428-427 a.n.e. en Atenas, o quizás en Aegina. Pertenecía a una familia noble. Su padre, Aristón, se proclamaba descendiente del rey Codro, el último rey de Atenas. Su madre,

Períctona, descendía de la familia de Solón, el antiguo legislador griego. Platón tuvo dos hermanos, Glaucón y Adimanto, y una hermana, Potone.

Pero... ¿Qué tiene que ver Platón con la Transformación Digital que estamos viviendo más de dos mil años después de la existencia de este filósofo?

Sigue leyendo, te va a sorprender.

Una de las obras más importantes de Platón es sin duda la "Teoría de las Ideas". Básicamente y de forma excesivamente resumida podemos exponer que Platón introducía en su teoría de las ideas la existencia de dos mundos: "**el mundo sensible**" dónde existan las cosas, la materia y el cuerpo, y "**el mundo inteligible**" donde residían ideas materia y alma.

En cualquier caso, Platón tenía un problema: debido a razones obvias, Platón desconocía los principios básicos y aspectos fundamentales de la transformación digital. ¿Qué hubiera pasado si Platón asistiera al curso del MIT Professional Education sobre Transformación digital que tengo el honor de tutorizar? ¿Cómo habría Platón completado su teoría después de acudir a mis tutorías?

Vamos a imaginarlo:

Estoy seguro que Platón hubiera comenzado por "**el mundo sensible**" y después de estudiar el módulo sobre Internet de las Cosas habría dicho: "bueno, ya que tengo cosas ¿por qué no ponemos unos sensores y empezamos a recopilar datos?". Claro que rápidamente se habría dado cuenta

Teoría de las ideas

Plantea la existencia de dos mundos

Mundo Sensible

Cosas, material, cuerpo

Mundo Inteligible

Ideas, inmaterial, alma

"Una de las obras más importantes de Platón es sin duda la 'Teoría de las Ideas'. Básicamente y de forma excesivamente resumida podemos exponer que Platón introducía en su teoría de las ideas la existencia de dos mundos: 'el mundo sensible' (...) y 'el mundo inteligible'

Miguel Ángel Sánchez



Si entre los lectores de este artículo hay algún filósofo o estudioso de los antiguos pensadores griegos, le pido de antemano disculpas por esta síntesis tan poco desarrollada de la Teoría de las Ideas de Platón.

de que todo esto tenía que ser bien ordenado de alguna manera, por lo que habría asignado un PEC (Product Electronic Code) a cada cosa para que así quedara bien identificada. Llegados a este punto y siguiendo en "el mundo sensible", Platón habría dedu-

Estoy prácticamente seguro de que si Platón viviera en esta época empezaría a preocuparse por la seguridad

cido la necesidad de conectar estas cosas a través de *wifi* a un *router*. Estoy seguro que me habría escuchado decir cientos de veces que el gran disparador de la transformación digital es la conectividad y por lo tanto tendría claro que conectaría todas esas cosas a través de fibra a la nube para así comenzar su gran hito: la conexión de los dos mundos, "el mundo sensible" y "el mundo inteligible", hecho este que nunca se podría haber imaginado en la antigua Grecia.

Platón tomaría conciencia de que estaba elevando su teoría de las ideas a un plano inimaginable tanto para él como para cualquier otro filósofo.

Todo iba fenomenal para Platón y estaba transformado su teoría a las mil maravillas. Una vez conectado sus cosas a internet las conectaría con proveedor de servicios *cloud* y culminaría la unión de sus dos mundos.

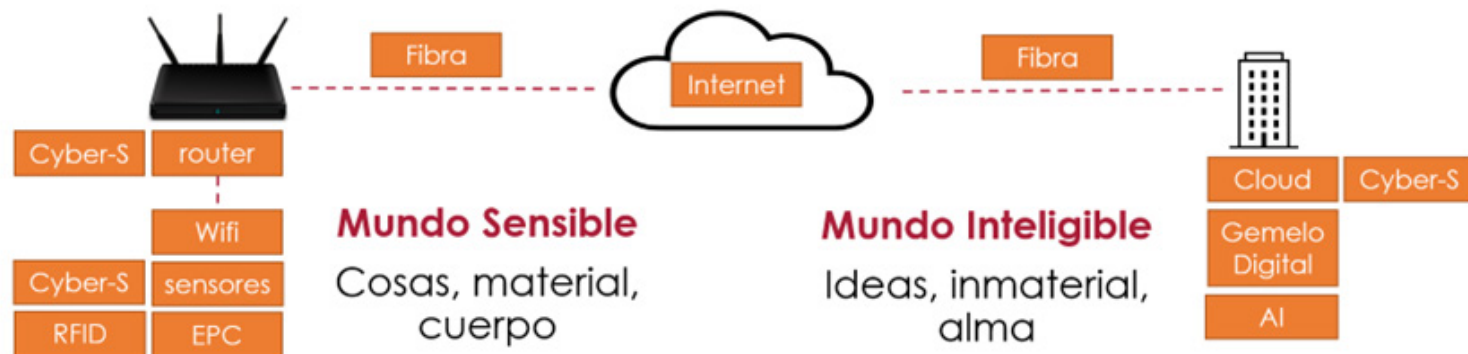
Tendría que implementar las ideas en el mundo inteligible, que representan las cosas del mundo sensible, y que mejor manera de implementarlo que a través de los famosos gemelos digitales. Platón empezaría a recibir datos y datos de sus cosas. Miles, millones de datos que estarían bien almacenados y ordenados en sus gemelos digitales. Es en este justo momento, después de acudir a mi tutoría de Inteligencia Artificial y *Machine Learning*, sería cuando Platón visualizaría la razón de recibir y almacenar todos estos datos en los modelos que implementan los gemelos digitales. Por fin llegamos al "nous" tan deseado por todos los pensadores a través de la aplicación de modelos predictivos, redes neuronales y un largo etcétera.

Estoy prácticamente seguro de que si Platón viviera en esta época empezaría a preocuparse por la seguridad. Echaría mano de la ciberseguridad de los *Endpoint protection*, incluiría ciberseguridad en los routers a través de los *firewalls* y también se esforzaría mucho en garantizar la seguridad de su proveedor de servicios cloud.

Prácticamente tendría la teoría de las ideas transformada. Es muy probable que incluyera también RFID aprovechando que ya tenía los códigos electrónicos en sus cosas. La teoría de las ideas de Platón quedaría finalmente transformada como sigue:

Teoría de las ideas

Plantea la existencia de dos mundos



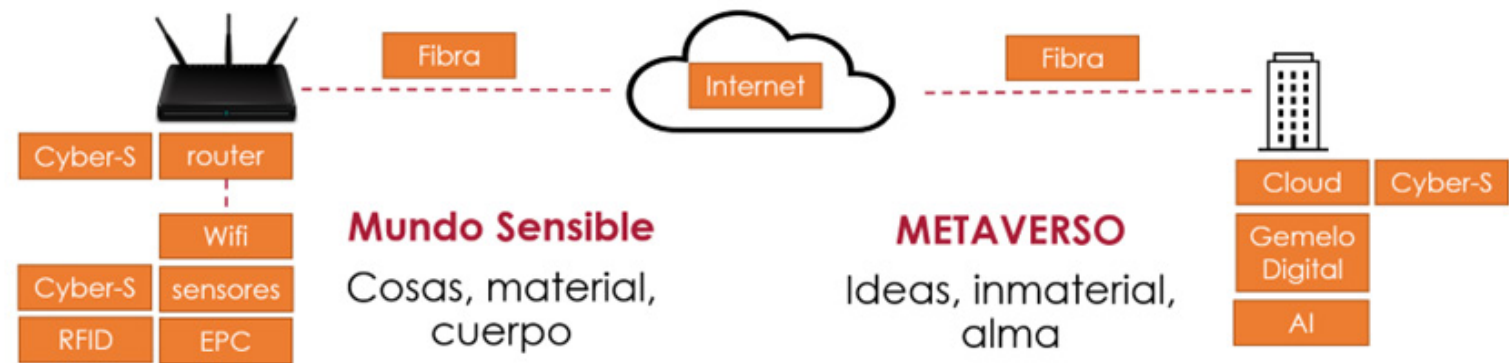
Vamos a imaginarnos ahora a Platón reflexionando sobre esta nueva versión de su teoría de las ideas. Hay algo que no le gusta, le falta un matiz, pero no sabe qué es. Tengamos en cuenta que es un filósofo y que por lo tanto la mera descripción tecnológica de su teoría no le es suficiente. Necesita por lo tanto introducir complejidad existencial, algún concepto que genere controversia y que siendo muy discutido y comentado no sea muy bien comprendido por nadie en realidad, como cualquier texto y concepto filosófico que se digne de serlo. Platón hablaría con muchas personas de ámbitos muy distintos y finalmente llegaría a la solución, una última reformulación de su teoría que ascendería su nueva teoría a niveles sin filosóficos elitistas:

En conclusión, si entendemos bien la teoría de las ideas de Platón nos damos cuenta de que este filósofo griego fue quien formuló por primera vez la teoría de la transformación digital

En conclusión, si entendemos bien la teoría de las ideas de Platón nos damos cuenta de que este filósofo griego fue quien formuló por primera vez la teoría de la transformación digital.

Teoría de las ideas

Plantea la existencia de dos mundos



Conociendo a Platón como le conocemos (...), a partir de este momento abandonaría cualquier cuestión tecnológica de su teoría. No le importaría haber incluido *IoT*, *Cloud*, *AI* y *Ciberseguridad* en su teoría utilizando las tecnologías disruptivas de la transformación digital. Platón se centraría en el concepto más importante para él: **El Metaverso**. Discerniría sobre cómo el alma se ha convertido ahora en la conciencia digital y cómo dicha conciencia complementa y potencia las ya existentes en el mundo sensible, cuyo nombre muy probablemente también redefiniría.

No estamos inventando nada dos mil años después, lo que estamos haciendo es desarrollar tecnologías que puedan llevar a cabo lo que un filósofo griego expuso hace casi ya dos mil quinientos años.

Entrevista de Portada



María Victoria **Oñate**

Directora de Colectivos
Aegon Seguros



Ayudar a las personas a vivir su mejor vida. Esta es la misión de Aegon Seguros, uno de los mayores grupos aseguradores del mundo que cuenta con más de dos millones de clientes en España.

Aegon España sitúa el foco en el cliente en todos los niveles, posiciones y proyectos empresariales, siendo uno de los aspectos clave que les diferencian del resto del mercado. Su fuerte compromiso es potenciar a sus empleados, ayudándoles a desplegar todas sus capacidades y desarrollarse profesionalmente.

Convencida de que trabajar con pasión, compromiso y alegría, es la diferencia que marca la excelencia en el resultado, María Victoria Oñate, Directora de Colectivos de Aegon Seguros, defiende la Previsión Social Empresarial como herramienta para ayudar a las empresas a proteger lo que más importa, su capital humano, a través de soluciones aseguradoras que aporten valor a las empresas. La entrevistamos para conocer las claves de éxito de la compañía.

Uno de los estudios recientes elaborados por Aegon Seguros destaca que el 60% de la población valora positivamente su salud emocional, ¿Consideras que las compañías españolas están incorporando este aspecto como prioridad en sus políticas de RRHH?

La salud emocional es un aspecto importante en el bienestar general de las personas, y es necesario que las empresas reconozcan su importancia para una buena salud física y emocional junto con una buena productividad de sus empleados. Cada vez son más las empresas que incorporan programas de bienestar emocional en sus políticas de RRHH, y estamos convencidos que esto es una tendencia que ha llegado para quedarse a largo plazo.

Según los datos del *Estudio de salud y estilo de vida de Aegon*, donde analizamos año tras año las preocupaciones y hábitos de la población española en materia de salud física, emocional y ocio, vemos cómo la sociedad está tomando conciencia de su importancia y, además, trabaja activamente para mejorar su salud.

¿Qué acciones pueden imple-

“ La salud emocional es un aspecto importante en el bienestar general de las personas, y es necesario que las empresas reconozcan su importancia

mentar las empresas para mejorar la salud física y emocional de su plantilla en un contexto incierto como el actual?

En un contexto incierto como el actual, es importante que las empresas fomenten hábitos saludables entre sus empleados, como la actividad física regular, una dieta equilibrada, la gestión del estrés y el cuidado de la salud mental. Las empresas pueden implementar programas de bienestar que promuevan estos hábitos y proporcionen recursos para ayudar a sus empleados a mantenerse saludables. Es esencial, de hecho es ya “un *must*”, no un “*nice to have*”, disponer de una buena póliza de salud colectiva que cubra la salud de los empleados y sus familias, y de esta manera el proveedor asegurador, AEGON, se convierte en “compañero de viaje” para el equipo de



personas, adaptando la cobertura a las necesidades de la empresa.

¿De qué manera contribuyen los seguros colectivos a retener, fidelizar y atraer talento?

Un seguro de salud puede proporcionar una amplia gama de beneficios tanto para la empresa como para los empleados. Por un lado, puede ayudar a la empresa a retener y atraer talento al ofrecer un paquete de compensación integral que incluya beneficios de salud. Además, puede ayudar a la empresa a reducir los costes asociados con el absentismo y la baja productividad debido a enfermedades y lesiones de los empleados.

Por otro lado, el seguro de salud puede proporcionar tranquilidad y seguridad a los empleados, asegurándoles el acceso a la atención médica necesaria cuando la necesiten. También puede ayudar a los empleados a mantener su salud en general, lo que puede aumentar su felicidad, productividad y compromiso con la empresa.

En resumen, un seguro de salud es una inversión importante para cualquier empresa que valore la salud y el bienestar de sus empleados y quiera mejorar su rentabilidad y su capacidad para atraer y retener talento. Cuidar del bienestar físico y emocional de la plantilla reporta importantes beneficios para la empresa. Se puede implementar la póliza de salud vía Beneficio Social, vía Retribución Flexible o con un "mix"

de ambos, para ello es esencial conocer las necesidades e inquietudes de la empresa y ser capaces de responder a las necesidades de cada empresa, teniendo en cuenta que éstas evolucionan y cambian en el tiempo y hay que adaptarse y ajustarse a las mismas. Esa es la Filosofía de convertirnos en "compañeros de viaje" para los equipos de personas.

Aegon Seguros ha sido elegido Servicio de Atención al Cliente del Año de 2020 a 2023, cuatro veces, consecutivas ¿Cuál es la propuesta de valor diferencial de la compañía para estar tan cerca del cliente?

En Aegon Seguros nos diferenciamos por nuestro enfoque centrado en el cliente y nuestra capacidad para entender y satisfacer sus necesidades. Para ello, contamos con un equipo de expertos en atención al cliente y una amplia variedad de canales de comunicación, digitalización y tecnología para estar siempre disponibles y accesibles para nuestros clientes. Como ejemplo, lanzamos las autorizaciones de salud por WhatsApp y es una de las mejores medidas, más utilizadas y mejor valoradas por nuestros asegurados, permitiendo agilizar enormemente el proceso, así como *welcome pack* digitales, tarjeta de salud digital, junto con la App de Telemedicina.

La manera de acercarnos al cliente está cambiando sustancialmente y la tecnología nos ayuda a entender sus necesidades reales. En este sentido, ¿Qué papel ha tenido la digitalización en vuestra propuesta de valor

para colectivos?

La digitalización ha sido una parte clave de nuestra propuesta de valor para colectivos. Hemos implementado herramientas tecnológicas innovadoras para mejorar la experiencia del cliente, como el acceso a la información del seguro en línea, la gestión de reclamaciones en línea y la atención al cliente por chat y correo electrónico. Esto nos ha permitido ofrecer un servicio más rápido, eficiente y personalizado a nuestros clientes.

¿Consideras que el interés creciente por los beneficios sociales ha llegado para quedarse?

Sí, definitivamente creemos que el interés por los beneficios sociales ha llegado para quedarse. Los empleados buscan cada vez más paquetes de compensación integrales que incluyan beneficios sociales, y las empresas que ofrecen estos beneficios pueden diferenciarse y atraer y retener a los mejores talentos. Como indicábamos previamente, el seguro de salud colectivo se ha convertido en un "must", ya no es un "nice to have" para las empresas. Es el seguro que más crece en el sector, según datos de ICEA, siendo nuestro foco en AEGON las PYMES hasta 250 empleados que tienen las mismas necesidades que las grandes Compañías, y de ahí nuestra implicación en "convertirnos en compañeros de viaje" para el equipo de personas, permitiendo adaptar la solución aseguradora a las necesidades de cada empresa.

¿Qué tendencias consideras que marcarán la Previsión Social Empresarial en los próximos meses?



La tendencia más notable en la Previsión Social Empresarial en los próximos meses será la necesidad de adaptación a los nuevos desafíos que ha planteado la pandemia. Las empresas deberán ser más flexibles y creativas en la forma en que ofrecen beneficios y programas de bienestar a sus empleados, y deberán enfocarse en soluciones digitales para satisfacer las necesidades cambiantes de sus empleados.

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

Un ecosistema B2B es fundamental para los directivos, ya que brinda acceso a información valiosa y permite conectarse con otros profesionales del sector. Compartir conocimiento y estar al tanto de las tendencias del mercado es fundamental para el éxito empresarial, y un ecosistema B2B como Dir&Ge es una herramienta valiosa para lograr este objetivo. Todos tenemos similares retos, inquietudes y este ecosistema permite poner en contacto y compartir conocimiento para afrontar los nuevos retos de la venta B2B.

Un ecosistema B2B es fundamental para los directivos, ya que brinda acceso a información valiosa y permite conectarse con otros profesionales del sector



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€

30%

3 meses

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

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

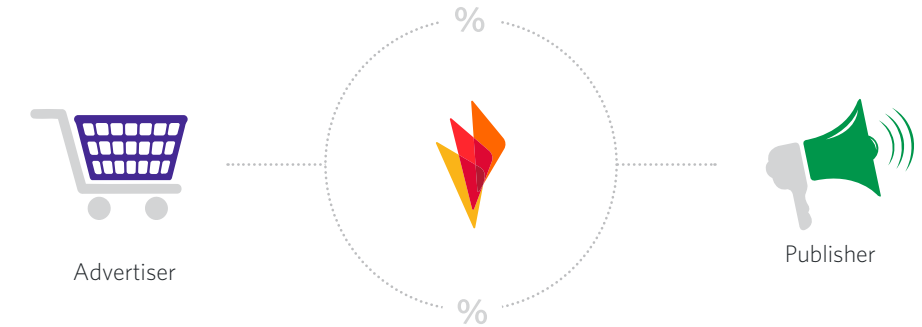
Periodo de permanencia

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**

Innovación

Así es como los equipos de servicio al cliente están usando la IA

Cristina Fonseca

VP, Product - Zendesk

zendesk

Los chatbots inteligentes no sustituyen a los trabajadores. Más bien tratan de facilitar el trabajo a las personas y crear mejores experiencias para los clientes.

Dediquemos un momento a reconocer lo duro que trabajan los equipos de atención al cliente para satisfacer a los clientes. Tienen un enorme cometido incluso en los mejores momentos. Al parecer, actualmente las empresas están lidiando con mayores volúmenes de tickets y más problemas de clientes que nunca. Añade incertidumbres a este combo, como problemas en la cadena de suministro, escasez de personal y paralización de contrataciones, y obtendrás mucho más trabajo para los agentes. Es probable que tus clientes también

estén sufriendo más desavenencias en su experiencia de la que necesitan.

Cuando hablamos de IA en el servicio al cliente, muchas personas inmediatamente piensan en [chatbots](#) que actúan como humanos. Pero este no es el caso. Una de las formas más potentes en que las empresas utilizan la IA es hacer que sus equipos de servicio sean más ágiles, sobre todo, cuando se trata de grandes volúmenes de solicitudes por parte de los clientes.

Los equipos de servicio tienen toneladas de dichas solicitudes entre manos.

Entre grandes volúmenes de tickets y

titivas y que consumen mucho tiempo a fin de mejorar la experiencia de tus clientes y crear un flujo de trabajo más eficiente para tus agentes.

La automatización no pretende sustituir a los humanos. Debería facilitarles el trabajo.

Te presentamos algunas de las formas en que las empresas pueden usar la IA de Zendesk para hacer que sus equipos de servicio sean más eficientes. En primer lugar, están los [bots avanzados](#) que incorporan las intenciones del cliente previamente entrenadas, específicas para los equipos de CX, dando paso a respuestas más personalizadas y precisas, agentes

“Una de las formas más potentes en que las empresas utilizan la IA es hacer que sus equipos de servicio sean más ágiles”

Cristina Fonseca



tareas repetitivas, los agentes de soporte siempre tienen las manos muy ocupadas. A medida que surgen los problemas de los clientes, los equipos de servicio pueden pasar mucho tiempo y recursos clasificando cada uno de ellos manualmente para asegurarse de que lleguen al lugar adecuado. Dentro de la propia conversación, es posible que carezcan de información crucial con la que obtener una resolución más rápida. Todo ese tiempo gastado en conversaciones internas realizando tareas repetitivas al final se traduce en horas que podrían dedicarse a tareas de mayor valor.

Por supuesto, la automatización no pretende sustituir a los humanos. Debería facilitarles el trabajo. Además, tus clientes siguen queriendo tener una experiencia humana. En lugar de sustituir a todo tu equipo de servicio con bots inteligentes, la IA puede servir para automatizar tareas repe-

más productivos y una configuración más rápida. En segundo lugar, tenemos [Intelligent Triage](#), que clasifica y categoriza automáticamente las conversaciones entrantes de los clientes según la intención, el sentimiento y el lenguaje del cliente. Ayuda a los equipos de servicio a priorizar y enrutar automáticamente las conversaciones al agente adecuado. En tercer lugar, está el [panel de inteligencia contextual](#), una aplicación orientada a los agentes que brinda información sobre los clientes y que puede ayudar a los agentes a responder de manera más efectiva. Y, por último, las recomendaciones de macros para administradores, sugerencias con tecnología de IA para nuevas macros compartidas que los administradores deben crear para que sus agentes sean más efectivos.

Bots avanzados

Los bots son los mejores amigos de

Los bots avanzados para mensajería y correo electrónico aprovechan la base de datos más extensa de intenciones de clientes específicas de los equipos de CX

un agente de asistencia. Son extremadamente eficaces a la hora de eliminar preguntas y tareas repetitivas (como el restablecimiento de contraseñas y las solicitudes de reembolso) del equipo de servicio, lo que permite a los agentes centrarse en conversaciones de mayor valor. Los bots de Zendesk son fáciles de configurar e implementar en todos los canales de mensajería, y también son fáciles de personalizar y cambiar sobre la marcha.

La clave de esta flexibilidad es el constructor de bots de Zendesk, una [herramienta que se configura con un clic](#) y que no requiere código. Los administradores pueden personalizar las respuestas que utiliza el bot para abordar los problemas individuales de los clientes con mensajes preconfigurados, artículos del [centro de ayuda](#) y mucho más, sin necesidad de escribir código ni contratar desarrolladores. Puedes determinar cómo interactúa el bot con los clientes de la manera que tenga más sentido para tu negocio.

Los bots avanzados para mensajería y correo electrónico aprovechan la base de datos más extensa de intenciones de clientes específicas de los equipos de CX, a fin de obtener respuestas más personalizadas y precisas, agentes más producti-

vos y una configuración más rápida.

Intelligent Triage

Cuando aparece una conversación en el espacio de trabajo de un agente, debe averiguar cómo priorizarla frente a otras conversaciones, quién podría resolver mejor el problema y cómo se siente el cliente.

Un agente experimentado podría responder a estas cuestiones con un simple vistazo. No obstante, cuando los tickets se acumulan y los clientes buscan una resolución rápida, quizá el tiempo del agente debería dedicarse mejor a resolver el problema.

Ahí es donde la IA actúa como un gran amigo: puede analizar automáticamente las solicitudes y descubrir la intención, el sentimiento y el lenguaje del cliente para enrutar y priorizar los problemas. De esa manera, llega a las manos del agente adecuado que puede resolver el problema de la manera más efectiva.

Para que una herramienta de IA como Intelligent Triage automatice tareas como el análisis de sentimientos y el enrutamiento, se requiere un gran conjunto de datos en su base. La mayoría de las empresas no tienen tiempo para generar este conjunto de datos a partir de las conversaciones con sus clientes, hacerlo requiere mucho tiempo y dinero.

Para evitar esto, Zendesk ya ha hecho gran parte del trabajo pesado con nuestros propios datos a fin de entrenar a la IA para que comprenda las tareas repetitivas y las consultas más habituales. Las empresas que implementan Intelligent Triage para sus equipos de servicio pueden comprobar el valor rápidamente. El resultado final son agentes de servicio más ágiles y eficientes.

Junto con la conversación, los

agentes pueden ver una sugerencia para automatizar una respuesta al cliente sin tener que hacerlo de manera manual. Por ejemplo, un agente del comercio minorista puede ver un aviso para sugerir un reembolso, o una actualización del estado de un pedido, o bien una macro que envía un artículo de la base de conocimientos correspondiente. Gracias a la información que muestra la intención, el lenguaje y el sentimiento, los agentes son más rápidos y eficientes a la hora de resolver los problemas de los clientes.

Como si de un copiloto se tratara, el panel de inteligencia contextual ayuda a los agentes a hacer su trabajo de manera más eficiente, acabando con las conjeturas y las tareas manuales repetitivas. Facilita la interacción con los clientes mediante herramientas intuitivas y sugerencias accesibles, lo cual quita presión tanto a los agentes que experimentan mayores volúmenes de solicitudes como a los clientes que afrontan desafíos.

La IA supone un ahorro

De media, Intelligent Triage y el panel de inteligencia contextual pueden ahorrar 45 segundos por problema y cliente. Para un comercio minorista medio, esto equivaldría a 120 horas al mes ahorradas gracias a la IA. Permite a los equipos de servicio abordar grandes volúmenes de conversaciones mediante la automatización de tareas y solicitudes repetitivas utilizando una enorme cantidad de datos.

El recorrido del cliente moderno es complejo y está siempre en [constante evolución](#). Y muchas empresas se sienten presionadas para predecir el dónde, cuándo y cómo de las interacciones con los clientes. Mientras tanto, las conversaciones se van acumulando.

De media, Intelligent Triage y el panel de inteligencia contextual

pueden ahorrar 45 segundos por problema y cliente, lo cual equivale a 120 horas al mes en tiempo ahorrado gracias a la IA

Triage inteligente

Nueva solicitud entrante



Hola, todavía no he recibido la confirmación de mi pedido. ¿Cuál es el estado de mi pedido?

Enriquecer con la predicción

- Intención: cuál es el estado del pedido
- Idioma: español
- Sentimiento: negativo

Afortunadamente, la IA simplifica en gran medida la experiencia del cliente. Ayuda a resolver problemas de manera más rápida y eficiente. Y lo que es mejor, a las empresas les resulta más sencillo que nunca implementar, en un instante, no en semanas o meses. Zendesk lo ha hecho maravillosamente fácil.

Con Zendesk, nuestra IA fácil de usar ayuda a los equipos de servicio a escalar y simplificar el soporte. Se implementa rápidamente para empezar a resolver problemas de inmediato, obtener información relevante para ayudar a tu equipo, reducir el trabajo repetitivo y empezar a crear mejores bots.

Y lo mejor de todo es que ya está aquí.



La innovación como factor diferencial en el sector de la belleza

Puri Martínez

Fundadora y CEO
Sensalia Labs



El famoso tópico 'adaptarse o morir' resulta fundamental para el desarrollo de la actividad de cualquier empresa. Y es que detectar oportunidades de negocio en el mercado actual es clave para ofrecer una solución a los consumidores y triunfar.

Aunque parezca mentira, existen necesidades no cubiertas en la actualidad y pendientes de explotar, por ello detectarlas y aportar una solución, se convierte en un ejercicio indispensable para mantenerse activos en el mercado presente. En el caso de Sensalia Labs, la innovación es un factor primordial y diferencial en cada una de nuestras referencias ya creadas, pero



Puri Martínez

"Otro factor esencial para cualquier empresa, es detectar nuevas tendencias para explorar oportunidades del mercado que se presentan continuamente"

también a la hora de definir nuevas. Prueba de ello, son los test de eficacia a los que sometemos a nuestros productos con el objetivo de siempre mejorar y ofrecer las mejores soluciones para cubrir las necesidades específicas de nuestros artículos. Por este motivo, nuestra esencia radica en aunar los beneficios del campo científico con los que aportan los principios activos procedentes de la naturaleza.

Cómo avanzaba, otro factor esencial para cualquier empresa, es detectar nuevas tendencias para explorar oportunidades del mercado que se presentan continuamente. Prueba de ello fue nuestro caso durante la cuarentena del Covid.

El Covid-19 sin duda ha sido un reto enorme para todos, pero en general, el balance para Sensalia Labs es positivo. Esto se debe a que desde la **compañía hemos sido ágiles y nos hemos adaptado a las nuevas circunstancias, tanto en el modo de trabajar como en el de atender las necesidades de nuestros clientes.** ¿Cómo? Durante el confinamiento la gente aprovechó para cuidarse y dedicarse más tiempo desde casa. **Eso supuso que vivieran el ritual de**

belleza, sin prisas y siendo conscientes de ese momento de bienestar personal. Aunque no fueran a ninguna parte, la belleza se convirtió más que nunca en parte imprescindible del día a día de las personas, visto también como una manera de ocio en casa. Como consecuencia de ello, dentro de nuestras categorías, hemos visto un aumento tanto en productos faciales como corporales, lo que sin duda se ha convertido en una oportunidad para nosotros como compañía para trasladar toda nuestra esencia a los potenciales consumidores, pero además para la población ha supuesto la oportunidad de tomar conciencia de la importancia que tiene el bienestar y la necesidad de cuidarse de forma regular.

Paralelamente a la oportunidad que supuso el Covid-19 para la actividad de Sensalia Labs, el interés constante de seguir apostando por una belleza eficaz, natural y clean, es también algo que ha repercutido en nuestro carácter de innovación constante, y la búsqueda de un posicionamiento claro que calase sobre el usuario.

Por esta razón, este interés ha supuesto una oportunidad en el



mercado para muchas marcas dedicadas al sector de la belleza, y en especial para Sensalia Labs, ya que en estos últimos años, el interés popular y la estrategia de nuestras marcas, Facialderm e Iroha Nature, van completamente de la mano, lo que supone una oportunidad perfecta para posicionarnos como el match ideal. Esto es así porque desde Sensalia Labs **defendemos un concepto de belleza natural y eficaz, que aparte de incluir fórmulas clean y vegan con un alto porcentaje de ingredientes de origen natural, respeten totalmente el cuidado de tu piel y del planeta.** No únicamente las fórmulas son *clean* y naturales, sino que además, los materiales que utilizamos son sostenibles. Por ejemplo, el tejido de nuestras mascarillas es 100% biodegradable y sostenible de principio a fin, lo que significa que proceden de plantaciones sostenibles, las cuales al cabo de 75 días desaparecen. Además, compensamos la huella de carbono emitida a la atmósfera, mediante la reforestación.

En definitiva, considero fundamental

en cualquier sector, pero en especial en el de la belleza y cuidado personal, mantener una escucha activa a nuestros consumidores, así como con las tendencias del mercado. Precisamente así fue cómo surgió Sensalia Labs.

Haciendo una mirada retrospectiva, la fundación de la empresa ha sido precisamente el resultado de hacer frente a las oportunidades del mercado y de la innovación, cómo nacieron los laboratorios. Al inicio nos fundamos como una *start up* que empezaba desde cero y con el objetivo de dar a conocer una categoría de productos desconocida en España. De hecho **fuimos la primera empresa en traer el concepto a Europa. Como comentaba anteriormente, mi objetivo principal con las mascarillas faciales era no solamente democratizar el acceso a este tipo de cuidado facial, sino además el de comunicar y educar al consumidor sobre sus múltiples beneficios cuando aún en España eran desconocidas.** Nutritivas, iluminadoras, limpiadoras, purificadoras, détox, hidratantes, revitalizantes... Hay una mascarilla

para cada necesidad y así lo quise, y quiero en la actualidad, transmitir.

Intentamos guiar al consumidor para escoger la mascarilla más adecuada para sus necesidades. Creo que nuestro éxito introduciendo la aplicación de las mascarillas en las rutinas de belleza, radicó y radica en el presente, en una comunicación directa, clara y sencilla sobre cómo y por qué, debemos incorporar este producto a la rutina de cuidado diaria. Cuando en el mercado cosmético se introduce un producto desconocido por el consumidor, una voz experta es clave para guiar e informar sobre sus beneficios. Así pues, más allá de atender a las necesidades del distinto tipo de pieles y educar sobre este nuevo producto, el éxito de Sensalia Labs también se basa en contar con una rigurosidad científica tras cada producto. Ahora que el mercado está inundado de mascarillas faciales, seguimos siendo referente para nuestros clientes porque somos las únicas mascarillas con test de eficacia que demuestran los beneficios de nuestras fórmulas exclusivas.

Mantenerse como referente para

“Constituirnos como una compañía que crece alineada con sus objetivos y con las necesidades que requiere la sociedad y el planeta es nuestra hoja de ruta en el presente y futuro”

nuestros consumidores en el transcurso del tiempo, es todo un reto al que nos enfrentamos diariamente. Asimismo, la calidad en toda nuestra gama de productos es nuestra guía y prioridad en nuestro modelo de negocios. Constituirnos en una compañía que crece alineada con sus objetivos así como con los que requiere la sociedad y el planeta es nuestra hoja de ruta en el presente y futuro.

Entrevista Innovación



David **Hernández**
Socio de **ACFYD Análisis**



Profesionalidad, confidencialidad, independencia, sentido común, espíritu colaborador, transparencia y honestidad. Estos son los valores que guían a ACFYD Análisis, compañía con más de quince años de experiencia en auditoría interna, que trabaja como complemento de control interno de empresas líderes en diferentes sectores.

Especializados en el análisis de datos para llevar a cabo auditorías exhaustivas de contratos y gastos, cuenta con un equipo de profesionales altamente capacitados y con amplio conocimiento en el área de Compras, lo que permite ofrecer soluciones eficientes y precisas a todos sus clientes.

Entrevistamos a David Hernández, Socio de ACFYD Análisis, para conocer cómo trabaja la compañía para comprender las necesidades específicas de la relación entre las empresas y sus proveedores, con el fin de brindar soluciones de auditoría interna efectivas y adaptadas a su tamaño y sector.

¿Cuál es la misión y visión de Acfyd Análisis?

Nuestra misión se centra en organizar los datos históricos de nuestros clientes, dar sentido a toda la información, realizando las auditorías y análisis necesarios para **mejorar el pasado y corregir el futuro**.

Trabajamos con una gran cantidad de datos que se generan en el día a día de una empresa.

Desde ACFYD pretendemos 'humanizar' el análisis de datos en la auditoría y la consultoría.

Aspiramos a ser un referente de calidad para nuestros clientes.

Nuestro objetivo es estar a la vanguardia de la técnica para poder ofrecer las últimas novedades, y primar la formación y la experiencia de sus profesionales para garantizar la calidad de los análisis por encima de la frialdad de los datos.

Apostamos por ofrecer a nuestros clientes un servicio de personas para personas.

¿Cómo ha evolucionado el sector de la auditoría en los últimos años y qué propuesta diferencial ofrece Acfyd Análisis para adaptarse a las nuevas necesidades?

“ **Nuestro objetivo es estar a la vanguardia de la técnica para poder ofrecer las últimas novedades, y primar la formación y la experiencia de sus profesionales** ”

Las nuevas tecnologías han permitido pasar de una auditoría por muestreos, en las que se inferían las conclusiones a partir de una selección de datos, a poder auditar poblaciones enteras y llegar a conclusiones precisas.

Desde ACFYD Análisis aseguramos los procesos de compra, ya sea de producto o de servicios, localizando incidencias en los procesos administrativos, que suponen pérdidas desconocidas de dinero.

Para ello, además de contar con un programa propio de tratamiento de datos, en ACFYD Análisis colaboramos con ALTAIR, empresa líder mundial en ciencia computacional e inteligencia artificial (IA) que ofrece software y soluciones en la nube en simulación, computación de alto rendimiento (HPC), análisis de datos e IA.

¿Con qué sectores trabaja la compañía?

En ACFYD Análisis empezamos hace 15 años trabajando en empresas del sector de Retail Alimentación y Gran consumo, debido al número elevado de compras que realizan a lo largo del año.

Esta experiencia nos permitió adaptar nuestros análisis a otras áreas de gasto, y expandirnos, primero, por el Retail especializado (Moda, Telefonía, Perfumería, Ferretería) y, posteriormente, por el resto de los sectores económicos (Banca, Industria, Telecomunicaciones), ya que todas las empresas realizan compras para su funcionamiento.

Por la misma razón, el servicio se ha adaptado desde sus orígenes como Audit Recovery, en el que nuestros clientes eran grandes compañías internacionales, a la realización de auditorías de aseguramiento, para garantizar el buen funcionamiento de los procedimientos de compra, pu-

diendo atender las necesidades de cualquier empresa, independientemente de su tamaño.

¿Cuál es el principal problema al que se enfrentan las empresas en este año 2023?

Este año 2023 es un año clave para todas las empresas, tras lo vivido en la época del COVID ahora es el momento de revisar los datos correspondientes al 2020 y 2021.

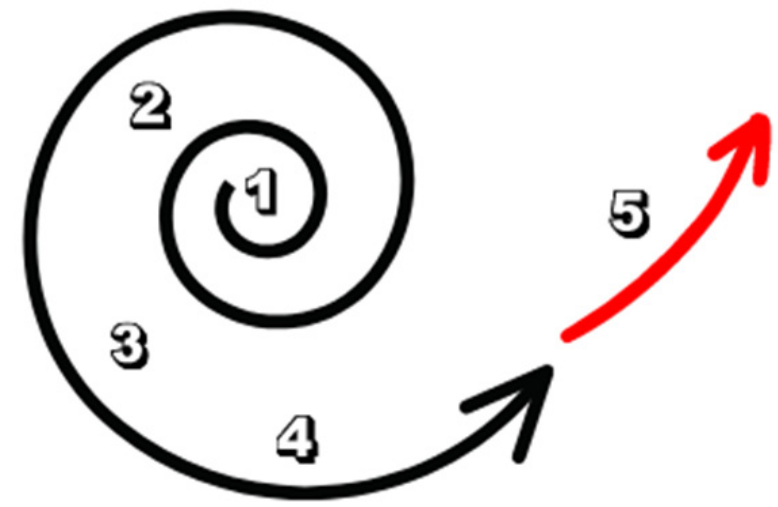
Desde ACFYD Análisis te ofrecemos una Auditoría enfocada a solventar este tipo de problemas, te ayudaremos a tener una perspectiva genérica, donde podrás comprobar lo sucedido. Analizando cómo han funcionado los procesos durante esa época. Es por eso que hoy en día ofrecemos nuestra ayuda para localizar incidencias y riesgos que

hayan afectado a tu negocio a través de una **Auditoría COVID**.

En la Auditoría de Contratos y Gastos la diversidad de fuentes de datos es una pauta común y la correcta extracción y tratamiento del mismo es obligatoria para llegar a conclusiones fiables. ¿Qué tecnologías no pueden faltar para realizar un proceso de auditoría eficiente?

Tecnología es un término amplio y como tal hay que tratarlo, sin que podamos decantarnos por una sola herramienta o concepto, sino que sepamos utilizar la mejor de ellas en cada etapa del proceso:

- Papel y lápiz: Planteamiento (1)
- Tecnologías de conversión y creación de modelos: Monarch - Preparación (2)
- Herramientas de auditoría del dato: Herramienta propia - Tratamiento (3)
- Personas: Pensamiento (4)
- Beneficios (5)



Ya hemos hablado de la importancia que la tecnología ha tomado en el mundo de la auditoría.

En los próximos meses tenemos que ser capaces de evitar la incidencia antes de que ocurra.

Herramientas como Monarch permiten hacer un seguimiento de indicadores clave que nos avisen de los problemas antes de tener que solucionarlos.

Desde ACFYD Análisis proponemos un control continuo que proporcione a las empresas la tranquilidad de saber que el dinero que se está invirtiendo en compras no se está perdiendo por un goteo descontrolado.

Todo ello, con la garantía de contar,

¿Qué tendencias marcarán el sector de la auditoría en los próximos meses?

por encima de esta tecnología, con profesionales con amplia experiencia en el sector.



Marketing

Cómo los eventos de marcas minoristas pueden adaptarse a los nuevos patrones de compra



Victoria Rudi

“Más del 40% de los consumidores se sienten más leales a las marcas después de asistir a sus eventos y experiencias”



Victoria Rudi

Directora Marketing

Eventtia

eventtia

La industria minorista está en constante evolución, tratando de mantenerse a la vanguardia y adaptarse a las cambiantes preferencias y patrones de compra de los consumidores. A pesar de los desafíos como la inflación, se espera que las ventas minoristas globales sigan creciendo. Según [Forrester](#), se espera que las ventas minoristas totales en EE. UU. alcancen los 5,5 billones de dólares y las ventas minoristas en línea en EE. UU. lleguen a 1,6 billones de dólares para 2027. Sin embargo, para captar la mayor parte del mercado, las empresas minoristas deben mantenerse por delante de la competencia y adaptarse a los cambiantes patrones de compra. Una sólida estrategia de eventos recurrentes es crucial para fomentar la participación de los clientes, impulsar las ven-

tas y construir la fidelidad a la marca.

Los eventos y experiencias se han vuelto esenciales para los minoristas porque brindan oportunidades únicas para conectarse personalmente con los clientes y crear interacciones memorables. Según [una encuesta](#), el 91% de los consumidores expresaron que participar en eventos y experiencias influye en gran medida en su decisión de realizar compras de una marca.

El mismo estudio muestra que más del 40% de los consumidores se sienten más leales a las marcas después de asistir a sus eventos y experiencias. Los eventos crean el espacio para construir conexiones emocionales con los clientes y lograr múltiples objetivos en todas las etapas del perfil de comprador. Además, los eventos son cruciales para ayudar a las empresas minoristas a satisfacer las preferencias cambiantes y los hábitos de compra de los consumidores.

Satisfaciendo los nuevos patrones de compra de los consumidores con eventos minoristas

En el dinámico panorama minorista actual, los patrones de compra de los consumidores están en constante evolución. Las empresas minoristas recurren a eventos recurren-

tes como enfoque estratégico para satisfacer las necesidades y preferencias cambiantes de los clientes.

Según [Intel](#), una agencia global de inteligencia de mercado e investigación, cinco tendencias principales definen el nuevo comportamiento de los consumidores en todo el mundo.

Vamos a analizarlas una por una:

Tendencia n.º 1: Mentalidad centrada en uno mismo

Como señala Intel: "Durante los últimos dos años, los consumidores han tenido una mentalidad comunitaria, dejando de lado sus propias necesidades para priorizar la salud y la seguridad públicas. Ahora las personas están emergiendo de la pandemia ansiosas por volver a centrarse en sí mismas, y las marcas pueden ayudarlas a ser el centro de atención en los próximos años".

En otras expresiones, se puede observar que los consumidores están evolucionando su perspectiva desde un enfoque en la comunidad hacia uno de auto-gestión de manera gradual. Las empresas minoristas pueden diseñar campañas de divulgación poderosas que ofrezcan protagonismo a su



público objetivo al satisfacer sus necesidades y deseos individuales. Para lograr este resultado, las empresas minoristas pueden cambiar su estrategia de marketing de promoción de productos a diseño de experiencias únicas.

Según el informe ["Westfield How We Shop: The Next Decade"](#), "2025 será el año de inflexión en el que más de la mitad del área de venta minorista estará dedicada a experiencias en lugar de productos". Además, el 59% de los compradores espera que una parte significativa del espacio de venta minorista esté dedicada a ofrecer experiencias para 2025. Este número aumentará al 75% para 2027.

El mismo informe destaca: "Con el 81% de los clientes dispuestos a pagar más por experiencias a nivel mundial, es probable que el punto de inflexión minorista impulse el crecimiento de

los ingresos para los minoristas experienciales en el futuro. Los compradores quieren ver más experiencias creativas, saludables y de juegos en la tienda, en particular, así como aquellas que les ayuden a mejorar. Los minoristas del futuro se dedicarán a mejorar las habilidades de sus clientes, así como a vender productos".

Las empresas minoristas pueden adaptarse al nuevo patrón de compra organizando talleres o clases en la tienda para mejorar las habilidades o proporcionar experiencias exclusivas. Por ejemplo, un minorista puede ofrecer múltiples seminarios y clases magistrales sobre diferentes temas, lo que permite a los clientes adquirir nuevas habilidades y participar en experiencias interactivas.

Por ejemplo, una marca de moda y accesorios puede ofrecer un tutorial

de pintura de bolsos con acrílicos, permitiendo a las personas elegir su color y diseño y personalizar su bolso.

O las marcas de perfume y colonia pueden trabajar en aumentar la conciencia de la marca organizando eventos recurrentes durante los cuales los asistentes puedan crear y personalizar sus propias fragancias únicas.

Tendencia #2. Poder para la gente

Los consumidores están convirtiéndose gradualmente en la fuente de innovación para las marcas minoristas, asumiendo el papel de co-creadores. Como destaca Mintel, cada vez más empresas han empezado a aprovechar el espíritu creativo de sus consumidores, invitando perspectivas externas a su proceso de desarrollo de productos.

Además, para mostrar su compromiso con la colaboración, estas marcas hacen espacio para posiciones creativas dentro de su organización, contratando a celebridades e influencers de la industria. Mintel afirma: "Las marcas pueden fomentar que los consumidores sean el centro creativo de la innovación de productos y destacar cómo los nuevos productos y servicios son resultados de los comentarios de los usuarios".

Un evento recurrente que puede ayudar a las empresas minoristas a satisfacer los nuevos patrones de compra del consumidor de co-creación y colaboración es la implementación de iniciativas de innovación impulsadas por el consumidor.

Para aprovechar la tendencia de los consumidores como co-creadores en el espacio minorista, las empresas

Las empresas minoristas pueden enfocarse en crear eventos que faciliten la colaboración y la participación de sus clientes

minoristas pueden enfocarse en crear eventos que faciliten la colaboración y la participación de sus clientes.

Una forma de hacerlo es invitando a los clientes a participar en el desarrollo de productos a través de eventos como grupos de discusión,

sesiones de comentarios y talleres de ideación. Estos eventos dan a los clientes un sentido de propiedad e inversión en la marca, lo que lleva a una mayor lealtad y defensa.

Además, las empresas minoristas pueden aprovechar la tendencia de contratar celebridades de la industria, influencers o micro-influencers al organizar eventos con la participación de estas personalidades.

Tendencia #3. Hiperfatiga

Vivimos en un entorno de sobrecarga de datos, y cada vez es más difícil difundir información significativa. Por eso es que los consumidores intentan cortar el ruido y conectarse con lo que más importa. Para atender la tendencia de hiperfatiga, una marca de ropa podría

ofrecer sesiones de estilo personalizadas con un estilista personal. Estas sesiones permiten a los consumidores discutir sus preferencias de estilo y recibir recomendaciones personalizadas sobre las prendas de ropa que les funcionan mejor.

Las sesiones podrían tener lugar en un espacio tranquilo y cómodo dentro de la tienda, libre del ruido y el caos del entorno minorista típico. Esto ayudaría a los consumidores a centrarse en la experiencia de seleccionar y probarse ropa sin sentirse abrumados por la abundancia de opciones o distraídos por otros compradores.

Tendencia #4. Localismo Internacional

Según Mintel, "Comprar local será una forma en que los consumidores puedan protegerse financieramente, ambientalmente y psicológicamente, y sentir que están dando algo a cambio". Al mismo tiempo, las marcas internacionales buscan inspiración en los favoritos locales, combinando el localismo con la sostenibilidad y la transparencia.

Las empresas minoristas pueden aprovechar esta tendencia organizando eventos en la tienda que presenten productos locales y sostenibles, educando a los clientes sobre los beneficios de comprar local y destacando el origen de sus productos. Por ejemplo, los minoristas pueden organizar mercados de agricultores en la tienda, degustaciones o encuentros con vendedores locales.

Tendencia #5. Gasto intencional

Finalmente, los consumidores son más propensos a comprar productos flexibles, duraderos y sostenibles. Como indica Mintel, "moverse a través de la incertidumbre requiere un uso sabio de los recursos. Los consumidores están reenfoándose en

lo que el valor significa para ellos y gastando más intencionalmente como resultado. En un entorno económico difícil, los consumidores quieren tomar decisiones financieras inteligentes sin sacrificar su calidad de vida".

Para satisfacer la tendencia de gasto intencional, las empresas minoristas pueden crear eventos que muestren los beneficios de los productos sostenibles y duraderos. Por ejemplo, pueden organizar demostraciones de productos, talleres ecológicos y seminarios educativos que ayuden a los clientes a tomar decisiones de compra informadas. Una tienda de ropa, por ejemplo, puede organizar un taller sobre cómo cuidar y reparar la ropa para aumentar su vida útil, o una tienda de decoración del hogar puede proporcionar consejos sobre cómo crear un espacio de vida sostenible y económico.

Pensamientos finales

Los eventos recurrentes son cruciales para satisfacer los patrones de compra cambiantes de los consumidores en el dinámico panorama minorista de hoy. A medida que los consumidores cambian su mentalidad hacia la autodirección, las empresas minoristas pueden utilizar eventos recurrentes para ofrecer experiencias únicas que satisfagan las necesidades y deseos individuales.

Los eventos recurrentes ofrecen un enfoque estratégico para que las empresas minoristas satisfagan los patrones de compra cambiantes de los consumidores al ofrecer experiencias únicas, involucrar a los consumidores en el proceso de innovación y proporcionar información curada en un entorno abarrotado.



Marketing



Marketing de Influencers para pequeñas empresas en 2023



El marketing de influencers es una poderosa herramienta de marketing, descubre por qué las empresas pequeñas necesitan una estrategia de marketing de influencers.

¿Qué es el marketing de influencers?

El marketing de influencers es una forma de marketing en redes sociales que implica la promoción de productos. Puedes seleccionar, potenciar y recompensar a los influencers por promocionar tu tienda online y tus productos. Los influencers son un poderoso complemento para cualquier estrategia de marketing de una pequeña empresa.

El marketing de influencers se convertirá en una de las herramientas de marketing

más poderosas en 2023 (Forbes) y, según datos compartidos por Shopify, se estima que su valor asciende a 13.800 millones de dólares.

Los beneficios de una estrategia de marketing de influencers para pequeñas empresas

Los creadores de contenidos y las personas influyentes ya han establecido relaciones de confianza con sus audiencias, lo que puede ayudar a aumentar la notoriedad de tu marca y proporcionar un amplio alcance a una variedad de nuevos clientes potenciales.

Los influencers se especializan en la creación de contenidos a través de diferentes métodos de promoción, como sorteos, códigos de descuento, regalos o anuncios patrocinados. A menudo puedes trabajar con el influencer que elijas para encontrar el método adecuado para tu negocio online y tu público objetivo.

Como pequeña empresa que explora el marketing de influencers, tienes cosas a tu favor que las grandes marcas no tienen, como la agilidad, la rapidez y la capacidad de relacionarte con influencers más pequeños con audiencias muy fieles y comprometidas. Las empresas más pequeñas y en crecimiento pueden aprovechar estos puntos fuertes cuando trabajan con influencers, de una forma que las grandes marcas no pueden. Puedes crear relaciones mutuamente beneficiosas y crecer junto a nano y microinfluencers que tienen menos seguidores, pero que son extremadamente leales.

¿Cuáles son los distintos tipos de influencers?

La terminología estándar en el marketing de influencers (STIM) nos permite clasificar a los influencers en función de su número de seguidores. Estas categorías son las siguientes:

- Nano-influencers: 1.000-10.000

seguidores.

- Micro-influencers: 10.000-50.000 seguidores.

- Influencers de nivel medio: 50.000-500.000 seguidores.

- Macro-influencers: 500.000-1 millón de seguidores.

- Mega-Influencers: más de 1 millón de seguidores.

Por lo general, aconsejamos a las pequeñas empresas que se centren en los nano y microinfluencers, ya que lo más probable es que tengan los seguidores más comprometidos y las audiencias más especializadas, que confían en su experiencia, lo que se traduce en mayores tasas de conversión en ventas reales. También suelen tener tarifas más baratas y asequibles que se adaptan a presupuestos de marketing más modestos.

Los influencers se especializan en la creación de contenidos a través de diferentes métodos de promoción

¿Cómo encuentro influencers con los que trabajar?

Ya se trate de una revista online, un blogger de estilo de vida, un Youtuber o un Instagrammer, puedes conectar con miles de influencers a través de una plataforma de marketing de afiliación de influencers para pequeñas empresas o principiantes.

Una vez que te hayas unido a una plataforma de marketing de afiliación, como [Awin](#), podrás encontrar a todos los influencers en un directorio de

fácil búsqueda utilizando palabras clave y términos que se ajusten a tu marca, así como filtros para que sea más fácil acotar la búsqueda y encontrar al influencer perfecto. A continuación, sólo tienes que invitarles a conectar contigo a través de tu programa de afiliación y comenzar vuestra relación.

Una de las mayores ventajas de conectar con influencers a través de un programa de afiliación es que todas las colaboraciones se verifican y todos los pagos son totalmente seguros a través de la plataforma. Por lo tanto, puedes probar el marketing de influencers y el marketing de afiliación con total tranquilidad.

¿Cómo comprobar si una cuenta de influencer es auténtica?

Si estás investigando la integridad de un Influencer hay algunas cosas sencillas que debes comprobar:

1. Comprueba la participación de sus seguidores

Si hay miles de clics y ningún comentario, esto podría indicar que la cuenta tiene muchos seguidores falsos.

Lee los comentarios de sus publicaciones; esto mostrará si sus seguidores son auténticos o no. Si los comentarios no tienen relevancia para sus publicaciones, entonces esto podría ser una señal de un seguidor falso.

2. Comprueba cuándo fue la última vez que publicaron y con qué frecuencia para ver cómo de activo es el influencer

3. Comprueba la biografía del influencer (la breve descripción en la parte superior de su cuenta) y cualquier historia destacada para ver si ya está trabajando con competidores.

4. También puedes utilizar herramientas de marketing de influencers para identificar la eficacia de las campañas anteriores, así como para detectar cuentas falsas.

¿Por qué deberías utilizar una plataforma de marketing de afiliación para gestionar el marketing de influencers?

Una relación iniciada sobre un modelo de pago por resultados motiva al influencer a ser responsable de impulsar los resultados que son importantes para ti. Tener a tus influencers en una plataforma de afiliación crea un acuerdo controlado entre unos y otros para ayudarse mutuamente a tener éxito.

Trabajar a través de una plataforma como Awin es la forma más segura para las empresas para encontrar y pagar a los influencers. Todos los influencers de nuestra plataforma pasan por controles de conformidad antes de ser aprobados, por lo tanto, todos los afiliados son auténticos y cumplen con la norma-

tiva. Los nuevos influencers aportan pruebas de que son quienes dicen ser, y de que la cuenta de redes sociales les pertenece realmente - sólo el 70% de los que se unen son aceptados, debido a estas rigurosas e importantes comprobaciones.

Además, si tu influencer utiliza los enlaces de afiliación de Awin, su rendimiento puede seguirse y controlarse a través del panel de informes fácil de usar e intuitivo. Los pagos se gestionarán a través de un sistema de facturación automatizado, lo que te liberará de esa carga y te aportará tranquilidad.

Además, si tu tienda de comercio electrónico funciona con Shopify, PrestaShop o Magento, como es el caso de muchas pequeñas empresas, puedes hacer la integración siguiendo unos sencillos pasos.

Cinco consejos para que el Marketing de Influencers funcione en tu empresa

1. Inicia una conversación: Si has encontrado un Influencer interesante a través de la plataforma y quieres que se una a tu programa ponte en contacto con él a través del Centro de Comunicaciones. Si por el contrario quieres trabajar con un Influencer que no está dado de alta en la plataforma puedes invitarle a que se registre para trabajar con él en un entorno seguro y controlado.

2. Considera la posibilidad de regalar: Si tu marca es un producto físico, es posible que puedas obsequiar a aquellos influencers que mejor conexión tengan con tu marca y audiencia, de esta manera los usuarios verán a la persona interactuando con tus productos y puedes hacer un seguimiento de todas las ventas que impulsa la estrategia mediante enlaces de seguimiento.

3. Crea códigos descuento: Permite a los influencers generar ventas sin ne-

cesidad de un enlace de seguimiento, además, das un incentivo al usuario a través de una promoción especial o un código descuento personalizado.

4. Muestra información verídica: para un Influencer es más fácil promocionarte si ya conoce toda la información sobre ti. Además, si le gusta tu marca, su público lo percibirá y la colaboración será más real, obteniendo mejores resultados. De igual manera, si compartes información valiosa con ellos, como si haces donaciones, ganas algún premio o practicas cuestiones éticas, les ayudará a vender tu marca.

5. Produce vídeos: según predice Forbes el video podría convertirse en uno de los tipos de contenido predominantes en 2023, TikTok continuará creciendo y será una gran oportunidad de que las marcas lleguen a un público más joven con formatos de vídeo cortos. Una vez que hayas entablado una buena relación con tus influencers, trabajad juntos en estrategias, proporcionarles información rápida que puedan traducir fácilmente a contenido viral.

El marketing de influencers no es solo para las grandes marcas, seas una pequeña o gran empresa puedes beneficiarte de trabajar con todo tipo de Influencer, no tengas miedo de establecer contactos y explorar todas las oportunidades que puede ofrecer el marketing de influencers para impulsar las ventas online.

Si quieres saber más acerca de la experiencia de otros anunciantes, directivos y responsables de marketing con su experiencia no dudes en visitar la página web de Awin, donde encontrarás la solución que necesitas adaptada a tus necesidades y objetivos.



Marketing



Los viajes: un sector en continua evolución

Emmanuel
Arnaud

cofundador

WelcomeClub

welcome
club

El mundo de los viajes es quizás uno de los sectores más complejos, ágiles, cambiantes, retadores y competitivos que existen. El turismo es una de las principales actividades de ocio en la sociedad actual; un hecho que parece consolidarse hasta en las generaciones más jóvenes. De hecho, un estudio realizado por American Express Travel sobre lo que buscan los viajeros este 2023, confirma que ocho de cada diez jóvenes de la Generación Z y Millennials prefieren invertir en unas vacaciones de ensueño que en un bien de lujo.

Teniendo en cuenta este hecho, resulta acertado establecer una estrategia empresarial orientada a este público. Pero ni mucho menos hay que dejar de lado a generaciones más maduras, que tradicionalmente cuentan con más posibilidades económicas para disfrutar de experiencias viajeras.

“La tecnología ha inundado todos los aspectos de nuestro día a día y, el mundo de los viajes, no iba a ser menos”

Emmanuel Arnaud



Siguiendo con las generaciones más jóvenes; los usuarios de las **redes sociales**, aunque no exclusivos, son mayoritariamente menores de 35 años. En los últimos tiempos, se viene observando un aumento de estas plataformas **como fuente de inspiración de viajes**.

Instagram y, cada vez más, TikTok, se han erigido como auténticos núcleos de inspiración para viajeros ansiosos de experiencias nuevas y singulares, llegando en algunos momentos a competir con motores de búsqueda tradicionales como Google.

Así, búsquedas clave como “actividades singulares para reservar en x destino”, “¿dónde ir de viaje este verano?” o “top 5 destinos para este 2023” son ejemplos habituales de lo que suelen buscar muchos usuarios en este tipo de plataformas, no orientadas en un primer momento al mundo de los viajes.

Este tipo de situaciones abre un abanico de posibilidades para las marcas turísticas. La **creación de contenido de viajes, de forma creativa, experiencial y atractiva es el modelo a seguir** para conseguir un retorno positivo en redes sociales para tu marca.

Pero, ¿cómo se ha llegado a este punto?

La respuesta es ni más ni menos que la **tecnología**. Los jóvenes han nacido ya en la era de la tecnología y, es por ello que ésta juega un factor clave a la hora de consumir viajes. Cualquier empresa del ecosistema turístico que no implemente la tecnología en sus estrategias y activida-

des, está abocada al fracaso.

[WelcomeClub](#), por ejemplo, ha nacido puramente como una plataforma digital. Es la tecnología la que nos permite poner en contacto a propietarios y viajeros. Y es la propia tecnología la que nos garantiza que se cumplen una serie de requisitos para mantener unos estándares rigurosos de calidad, confianza y prestigio.

Y es que la tecnología ha inundado todos los aspectos de nuestro día a día y, el mundo de los viajes, no iba a ser menos. El perfil del viajero es cada vez más digital, como los usuarios de WelcomeClub. Nos encontramos frente a un consumidor formado e informado, que maneja las herramientas digitales a la perfección y que no se decanta por la primera opción que ve.

De hecho, es posible que nos encontremos ante el consumidor que más busca, compara y, en consecuencia, tarda en elegir un producto o servicio.

Entonces, ¿cómo hacer para que este **usuario hiperdigitalizado** elija nuestra marca? La respuesta no es unánime, ni mucho menos sencilla, pero si algo hay que tener claro es la **propuesta de valor** de tu marca.

En WelcomeClub, por ejemplo, nuestra propuesta de valor es ofrecer a los viajeros una comunidad fiel, segura, que transmite confianza y seguridad a la hora de viajar. Para poder entrar a formar parte de la plataforma es necesaria una invitación previa por parte de otro miembro de la comunidad, o cumplir con un proceso de verificación por parte del equipo de WelcomeClub para

garantizar que la comunidad sigue siendo segura y digna de confianza.

Es esta propuesta valor la que hace a nuestra marca diferente y la que torna la balanza del consumidor viajero hacia nosotros. El consumidor puede no darse cuenta en primera instancia de esta propuesta de valor, pero desde luego, es lo que le mueve a decantarse por nosotros.

Ahora bien, dejando de lado la importancia de las redes sociales y la tecnología en general aplicada al mundo de los viajes, se hace necesario concluir esta pequeña aproximación al sector turístico con un **análisis de los cambios en el comportamiento, los gustos y preferencias de los viajeros.**

1.Experiencias singulares vs trampas para turistas

Una de las tendencias más destacadas en los últimos tiempos por los viajeros es la búsqueda de experiencias únicas. Descubrir un destino de una forma diferente, sin adentrarse en las tradicionales vías turísticas y practicando aquello que se conoce como slow travel. La encuesta de

American Express Travel revela que el 85% de los viajeros quieren visitar lugares donde puedan experimentar verdaderamente la cultura local.

No hablamos de dejar de visitar la pastelería más famosa de la ciudad o reservar en el restaurante más bonito. Ese tipo de turismo siempre se va a dar. Hablamos de otro tipo de experiencias como asistir a una clase de cocina en la que aprendas a hornear tu propio croissant o baguette francés, o crear tu propio perfume, por ejemplo.

Se trata de vivir experiencias únicas que creen un recuerdo imborrable en el viajero y les ofrezca una perspectiva diferente del destino. En este sentido, en WelcomeClub animamos a nuestros propietarios a compartir sus lugares favoritos de la ciudad, aquellos que no aparecen en las guías turísticas, para que nuestros viajeros puedan descubrir los destinos como un auténtico local más.

2.La sostenibilidad, cada vez más importante

El turismo de masas, si bien no va a desaparecer, está experimentado

un retroceso. Y es que, el viajero es cada vez más consciente del impacto medioambiental que tiene su viaje.

Si bien las empresas turísticas han demostrado ya grandes avances en materia de sostenibilidad, con políticas orientadas al descenso de emisiones CO2 o ayuda a las comunidades locales, entre otras, son los propios consumidores los que cada vez eligen opciones de viaje más respetuosas con el medio ambiente.

Es posible que precisamente por esto, el turismo rural haya experimentado un aumento en la demanda. Una alternativa para desconectar al tiempo que el viajero entra en conexión con la naturaleza, con actividades regenerativas, que apoyen y cuiden el medio ambiente.

WelcomeClub dispone de casas en grandes ciudades, pero también en lugares más remotos que permiten este tipo de turismo más slow, en sintonía con la naturaleza y respetando el entorno.

3.Seguridad y confianza

Si algo dejó la pandemia al mundo de los viajes, fue la necesidad

del viajero de contar con un auténtico respaldo que haga su viaje seguro. Poder confiar en que el viaje se desarrolle sin complicaciones es hoy un requisito fundamental.

Por ello, las empresas turísticas de hoy deben ofrecer alternativas de viaje que aseguren y garanticen un desarrollo de viaje exitoso y seguro. Como comentaba antes, WelcomeClub es una comunidad formada por propietarios y viajeros que han debido de cumplir unos estándares de calidad previos, aportando seguridad y confianza a la plataforma y entre los usuarios a la hora de viajar.

Si bien el mundo de los viajes continuará en un cambio y evolución constante, las redes sociales y los avances tecnológicos, así como el surgimiento de nuevos actores como la inteligencia artificial y sus posibles aplicaciones, marcarán el devenir del turismo.

Elementos que los diferentes *players* del ecosistema turístico deberán tener en cuenta, ajustándose a los comportamientos, gustos y preferencias cambiantes de los consumidores de viajes.



Entrevista Management



Javier **Fernández Aguado**
y José **Aguilar**
Socios Directores - MindValue



Optimizar la toma de decisiones es uno de los principales retos que afrontan los directivos. Desde hace 20 años, MindValue, firma de servicios profesionales para la alta dirección, ha apoyado a muchos decisores a reenfoque sus estrategias y a adaptarse a los nuevos entornos, contribuyendo a la formación de innumerables comités de dirección en 50 países. Entrevistamos a Javier Fernández Aguado y José Aguilar, fundadores y socios directores de MindValue.

MindValue celebra este año su 20 aniversario ¿Cuál es la clave del éxito? ¿Cómo afrontáis esta nueva década para seguir aportando valor en el sector de asesoramiento y formación para altos directivos?

JAL: Nuestra experiencia de dos décadas nos muestra que, bajo algunos puntos de vista, mucho ha cambiado y simultáneamente algunos de los aspectos de la alta dirección permanecen invariables. Al final, se trata de personas que interactúan con otros seres humanos. Trabajar sobre la dimensión antropológica de las relaciones es algo que sigue vigente. Entre las modificaciones más tangibles del nuevo entorno, nos gusta destacar: el impacto de la transformación digital, la necesidad de la resiliencia ante las crisis y la comprensión de los nuevos entornos competitivos. En estos ámbitos, siempre con una perspectiva humanística y rigor técnico, es preciso seguir aportando valor a los clientes.

¿Qué características no deben faltar en un directivo para liderar con eficacia en el entorno de negocio actual?

JFA: En *El idioma del liderazgo* (LID) detallo 250 habilidades directivas propias de quien aspira a ser líder. En nuestro entorno, algunas tienen particular relevancia. Entre las más significativas, la visión estratégica, la flexibilidad, la capacidad de generar compromiso, la habilidad para escuchar dentro y fuera de la organización, etc. Hay una que siempre es esencial, independiente-

mente del momento histórico: la humildad. Sin el reconocimiento de las propias limitaciones resulta inviable timonear de la forma adecuada.

En un contexto marcado por la tecnología en el que muchas de las ocupaciones propias de un supervisor pueden ser asumidas por sistemas automatizados, ¿Por qué es tan importante mantener la acción directiva presencial?

JAL: Adoptar la tecnología en todos los procesos es un requisito de supervivencia. La cuestión es cómo afecta esto a nuestra manera de dirigir. Hay dos opciones: o intentamos adaptar nuestra forma de decidir al modo en el que lo hacen las máquinas, admirados por su eficacia; o intentamos diferenciarnos de ellas. En términos estratégicos, es mejor la segunda opción. Dejemos a las máquinas lo que es de las máquinas y dediquémonos los humanos a lo que es específicamente humano. Paradójicamente, un entorno crecientemente automatizado demanda mayores dosis de humanidad.

¿Cómo ayuda la consultoría de alta dirección a consolidar los procesos de transformación empresarial?

JAL: Muchos de los procesos de transformación que se han producido en las organizaciones tienen su origen en cambios disruptivos de diferente origen (tecnológicos, regulatorios, etc.), o en las crisis a las que nos hemos enfrentado en los últimos años: pandemia, guerras,



etc. Afrontar estas crisis nos hace más adaptativos y, si se me permite la expresión, más modestos. Somos conscientes de que los planes pueden saltar por los aires en un minuto, de que las seguridades del pasado se muestran extraordinariamente frágiles al cambiar las circunstancias. La incertidumbre nos hace poner los pies en la tierra y, por tanto, estar en condiciones de ayudar de forma efectiva a otras organizaciones. Hemos asesorado a muchos clientes en procesos de cambio, y esto solo es posible cuando aportamos la experiencia de los cambios que hemos afrontado en nosotros mismos.

¿Qué tendencias consideráis que marcarán el *management* español en los próximos meses?

JFA: Sobre el futuro, todos sabemos exactamente lo mismo: nada. Con todo, podemos realizar proyecciones de lo vivido para tratar de visualizar futuros previsibles. Entre las características que van a definir los próximos años se encuentran las clasificadas por el acrónimo BANI, ahora está tan de moda. Seguiremos viviendo en coordenadas *quebradizas*, que generarán *ansiedad*, en evolución *no lineal* y en un planeta cada vez más complejo e *incomprensible*. Para surfear con éxito todos esos elementos aconsejo buscar un coach bien formado y apalancarse en los clásicos. Entre otros: Marco Aurelio, Baltasar Gracián o Joseph Joubert.

Javier, recientemente has publicado el libro *Entrevista a Aristóteles. Filosofía para líderes y emprendedores* ¿Cómo pueden trasladarse los pensamientos de

Aristóteles al entorno empresarial actual para facilitar la toma de decisiones a los directivos?

La investigación siempre ha formado parte esencial de nuestro trabajo y de nuestra ventaja competitiva. Muchos han sido los libros publicados. Entre otros: **Roma, escuela de directivos** (LID); **Egipto, escuela de directivos** (LID); **Patologías en las organizaciones** (LID); **2000 años liderando equipos** (Kolima); **El encuentro de cuatro imperios. El management de españoles, aztecas, incas y mayas** (Kolima); **Dirigir personas en la empresa** (Pirámide); **Management, la enseñanza de los clásicos** (Ariel); **Liderar en un mundo imperfecto** (LID); **Feelings management** (Druck) y bastantes más. Algunos los hemos escrito conjuntamente José y yo: el más significativo, **La soledad del directivo** (LID), que mereció el galardón a mejor libro europeo de Management.

En mi obra más reciente, **Entrevista a Aristóteles** (Kolima), he formulado cientos de preguntas al sabio heleno, que amablemente ha respondido con reflexiones que dejó escritas durante su vida.

Resultará a muchos sorprendente verificar que la mayoría de sus inquietudes fueron analizadas por alguien que vivió en el siglo IV a. C., nacido en la ciudad de Estagira. Entre muchas otras cuestiones se aborda la gestión del talento, la amistad, la gestión de recursos económicos, la generación de compromiso, la motivación propia y ajena, etc.



“ Muchos de los procesos de transformación que se han producido en las organizaciones tienen su origen en cambios disruptivos ”

“ Sobre el futuro, todos sabemos exactamente lo mismo: nada. Con todo, podemos realizar proyecciones de lo vivido para tratar de visualizar futuros previsibles ”

Management

75%

El impulso necesario para liderar con éxito en el mundo empresarial actual



Evolucionar el estilo de liderazgo, para ser capaz de inspirar y alinear la visión de la organización a un horizonte de innovación y competitividad constante, es una prioridad cada vez más presente en la carrera profesional de los directivos. En este contexto, ESIC Business & Marketing School impulsa los **Senior Management Programs**, una serie de **programas de alto impacto que responden a las necesidades actuales y futuras de los profesionales para afrontar con éxito la nueva realidad empresarial.** Estos programas innovadores están transformando la forma en la que los directivos abordan los desafíos del

liderazgo y la gestión empresarial a través de un proceso de aprendizaje que permite potenciar habilidades, ampliar conocimientos y abrir nuevas puertas en la carrera profesional.

Los Senior Management Programs (SMP) son programas diseñados para profesionales de alto nivel que desean adquirir **habilidades directivas de vanguardia y estar al tanto de las últimas tendencias en gestión empresarial.** ¿Pero qué hace que estos programas sean tan especiales? La respuesta radica en su metodología única, la diversidad de temáticas abordadas, la excelencia del claustro y su destacado éxito en el mundo empresarial, lo que ha permitido diseñar una **formación diferencial "de directivo a directivo"**.

Los SMP cuentan con un **faculty de excelencia** compuesto por profesionales de referencia en sus respectivas áreas. Estos expertos destacan, además de por una sólida formación académica, por poseer una amplia trayectoria empresarial. Esto asegura que los participantes reciban una formación de calidad, basada en casos reales y **enfoques prácticos de aplicación directa en su entorno laboral.**

La metodología de los SMP se destaca por su **enfoque pragmático y orientado a resultados.** A través de la combinación de teoría y aplicación práctica en casos empresariales reales, los participantes obtienen una visión integral de los desafíos a los que se enfrentan los líderes empresariales en la actualidad. Además, la interacción entre los participantes fomenta el **intercambio de experiencias y el aprendizaje colaborativo**, potenciando así el crecimiento profesional de cada individuo.

En cuanto a las temáticas, los SMP cubren una amplia gama de áreas clave en la dirección empresarial. Desde estrategias de **sostenibilidad**, de **liderazgo de equipos** has-

El cambio de paradigma de un cliente cada vez más exigente y preparado, implica que debemos realizar una transformación integral de los procesos operativos de la compañía que nos permita automatizar tareas basadas en datos para así ganar eficiencia operativa. El Senior Program en Tech & Digital Business de ESIC nos permite estar adaptados a la evolución de nuestros conocimientos, ya que muchos de ellos se quedan obsoletos año tras año en la nueva disrupción tecnológica basada en IA. Gran visión estratégica basada en la Tecnología con el mejor networking que permite avanzar en nuestro día a día gracias a ESIC y sus Senior Program Management

Ricardo Vaquero,
Chief Operations Officer de Banca March

ta el impacto de la **transformación digital** en los negocios, estos programas abordan los temas más relevantes y actuales. Los contenidos son rigurosos, actualizados y aplicables a diferentes sectores, lo que garantiza que los participantes adquieran conocimientos de alto valor para enfrentar con éxito los desafíos empresariales.

Estos programas están **diseñados para profesionales en posiciones directivas**, líderes empresariales y emprendedores que deseen sobresalir en sus campos y marcar la diferencia. Si se está buscando potenciar el liderazgo, expandir las habilidades directivas y ampliar la red de contactos profesionales influyentes, los SMP son la elección perfecta para cualquier profesional.

Los SMP han experimentado un notable éxito debido a varios factores clave. En primer lugar, la

Liderar personas, gestionar la colectividad y, a la vez, las individualidades de un equipo para lograr materializar una visión de acuerdo a la cultura de la compañía cumpliendo objetivos de negocio es el rol más complejo para un directivo y, además, es el único realmente importante. Exige conocimiento de técnicas, pero sobre todo un ejercicio de autocrítica, autoconocimiento y humildad difícil de lograr de forma autónoma. El Senior Management Program Transformative Team Leadership de ESIC ofrece las herramientas para, empezando por liderarse a uno mismo, ser capaz de liderar a otros, siempre con una visión muy del ser para llegar al hacer y buscando el beneficio de las personas para alcanzar el de las organizaciones. Un programa imprescindible para llegar a ser un líder auténtico, con el foco en servir al equipo y con una visión de futuro transformadora

Sara Vega,
Directora de Marketing y Comunicación de FNAC

reputación de ESIC Business & Marketing School respalda la calidad de estos programas. Con décadas de experiencia en la formación de líderes empresariales, **ESIC ha consolidado su posición como una institución de referencia en el ámbito académico y empresarial.** Esto ha atraído a profesionales de alto nivel que buscan una formación de excelencia para impulsar su carrera.

Además, los SMP se mantienen actualizados y relevantes en un entorno empresarial en constante cambio. La diversidad de temáticas abordadas y la **actualización constante de los**

contenidos aseguran que los participantes adquieran los conocimientos y las habilidades necesarias para enfrentar los retos del mundo empresarial actual. Esta **adaptabilidad y enfoque hacia las necesidades del mercado laboral** han sido fundamentales para el éxito de los programas.

Para **Felipe Ynzenga, director de Empresas de ESIC Corporate Education:** *"El éxito de los SMP también se atribuye al impacto tangible que generan en la carrera de los participantes. Los profesionales que han completado estos programas han logrado ascensos, mejorado su desempeño en sus rol directivo y han fortalecido su red de contactos profesionales. Estos resultados tangibles respaldan la eficacia de los SMP y generan una demanda creciente por parte de aquellos que buscan un impulso significativo en sus trayectorias profesionales"*

Novedad 2024: SENIOR MANAGEMENT PROGRAM INNOVACIÓN

Impulsando la transformación empresarial hacia la excelencia disruptiva, ESIC lanza como novedad, en abril de 2024, el Senior Management Program en Innovación.

El SMP Innovación es la respuesta definitiva para los líderes empresariales que buscan sobresalir en un entorno empresarial en constante cambio. Con un **enfoque en empresa, estrategia, cultura y transformación,** este programa desarrolla habilidades y conocimientos necesarios para **liderar la innovación** y fomentar una cultura de cambio en las organizaciones.

Entre los contenidos clave encontramos:

- Innovación como factor determinante de la competitividad.
- Transformación cultural: Palancas del cambio.
- Definición de la trayectoria de

- Teoría de la Innovación Disruptiva.
- Influencia de la digitalización en los Modelos de Innovación.
- Liderar organizaciones innovadoras: Liderazgo responsable.
- Impacto social de la innovación.

El programa se distingue por su enfoque práctico y orientado a resultados. Los participantes adquirirán habilidades y conocimientos aplicables de inmediato en sus organizaciones, **liderando la transformación y la innovación con confianza.**

En definitiva, los Senior Management Programs de ESIC Business & Marketing School ofrecen a los profesionales en posiciones directivas una oportunidad invaluable para potenciar sus habilidades de liderazgo, adquirir conocimientos estratégicos y reforzar

su red de contactos. Con una metodología efectiva, temáticas relevantes, un faculty destacado y éxito probado, estos programas son la elección ideal para aquellos que buscan destacarse en el mundo empresarial actual.

Infórmate [AQUÍ](#)



TRANSFORMATIVE TEAM LEADERSHIP
Lidera con impacto y transforma tu equipo



La disrupción es la norma, la incertidumbre es el clima, el cambio una constante, la gestión de la diversidad es el nuevo repositorio de talento, la sostenibilidad es un faro y la innovación es la respuesta.

El futuro empresarial necesita líderes capaces de gestionar la complejidad, centrados y orientados a las personas, familiarizados con la incertidumbre, impulsores del cambio, resilientes, creativos e innovadores. Líderes para un futuro que no se sabe qué va a traer y se abren a él desde la curiosidad y el asombro, con confianza y determinación.

En la comodidad no hay avance, ni aprendizaje, ni evolución. Debemos salir de nuestra zona de confort de forma deliberada, creando nuevos retos y desafíos a los que responder desde un liderazgo creativo, inspirador y transformador.

El Senior Transformative Team Leadership Program es gestión del futuro para un presente complejo.

François Pérez Ayrault,
profesional experto líder del SMP Transformative Team Leadership

TECH & DIGITAL BUSINESS

Prepara tu organización para el futuro digital



El entorno empresarial V.U.C.A (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) en el que vivimos actualmente, se ha visto afectado por una exponencialidad sin precedentes provocada por la aparición de la Inteligencia artificial generativa que, según estudios del WEF y de Goldman Sachs, va a provocar la sustitución de más de 300 millones de puestos de trabajo en poco tiempo, aunque la buena noticia es que se van a crear otros tantos completamente nuevos, lo que obliga a profesionales y empresas a formarse en las nuevas metodologías y tecnologías que van a ser claves para el cambio que estamos viviendo.

El SMP Tech& Digital Business es un programa único para adquirir los conocimientos y el criterio necesarios que un talento de la tercera década del SXXI, que dicho sea de paso es la más crítica que nos va a tocar vivir, necesita para decidir las metodologías, tecnologías, e incluso el tipo de IA necesarias en las que apoyarse como profesional o para desplegar en el entorno de tu empresa como garantías de sostenibilidad y futuro.

Fernando Rodríguez Alemany,
profesional experto Líder del SMP Tech & Digital Business

SUSTAINABILITY

Transforma tu empresa hacia la sostenibilidad



La Sostenibilidad Social, Medioambiental y de Buen Gobierno es la gran revolución industrial de mediados de siglo XXI que nos ha tocado vivir y crear. Se ha consolidado como un tema estratégico para las empresas y los directivos de todas las áreas y sectores y ha pasado de un tema deseable a un imprescindible para el liderazgo y la competitividad empresarial.

Será crucial manejar bien el conceptual, los marcos de referencia, las oportunidades, cómo comunicar la transformación en la era del propósito, del capitalismo de los grupos de interés... porque ya no se permitirá operar con excelencia, si no es "ir con todo", con rigor, transparencia y coherencia.

Por ello, ESIC ha creado el SMP Sustainability, un programa de contenidos con figuras de referencia y recorrido senior, y que componen el ecosistema que marca las tendencias en el ESG y la Sostenibilidad en España, para ofrecer las mejores experiencias, tendencias y referencias para las empresas y sus directivos.

Isabel Roser,
profesional experta Líder del SMP Sustainability

TALENT IS THE BEST PARTNER



ABIERTA CONVOCATORIA PARA NUESTROS SENIOR MANAGEMENT PROGRAMS FORMACIÓN DE DIRECTIVO A DIRECTIVO



TRANSFORMATIVE TEAM LEADERSHIP | Lidera con impacto y transforma tu equipo
TECH & DIGITAL BUSINESS | Prepara tu organización para el futuro digital
SUSTAINABILITY | Transforma tu empresa hacia la sostenibilidad



Management



El sector del Real Estate está cambiando: bienvenidos al Coliving

Michael Erd

CEO

Enso Coliving



El qué y el porqué del Coliving

Cuesta definir al Coliving en una palabra, si bien es cierto que, de poder únicamente utilizar una, esa sería la de 'personas'. Es cierto, sin embargo, que el Coliving puede verse como ese nuevo modelo de negocio que consiste en alquilar por habitaciones pisos en, principalmente, grandes ciudades. Sin embargo, va mucho más allá de eso.

Existen diferentes tipos de Coliving (en grandes ciudades, en islas remotas, en pequeños pueblos...), casi tantos como preferencias de vida de los inquilinos y sus características (jóvenes profesionales, estudiantes, tercera edad, nómadas digitales...).

En esta ocasión, nos centraremos en el mercado del Coliving urbano, debido a que es la tipología de Coliving con mayor crecimiento y nos centraremos en el análisis en España ya que como CEO de Enso Coliving - empresa la cual

"Existen diferentes tipos de Coliving, casi tantos como preferencias de vida de los inquilinos y sus características"

Michael Erd



se dirige a jóvenes profesionales de entre 25 y 35 años en ciudades como Barcelona, Madrid, Valencia o Málaga - conocemos muy bien el sector y poseemos muchos datos relevantes.

Factores de crecimiento del sector

¿Cómo se explica el éxito de este nuevo sector? Lo resumimos en ofrecer comodidad, comunidad y flexibilidad. Dicho de otro modo, ofrecemos aquello que la vivienda convencional no ofrece. Tratar de alquilar un piso en una gran ciudad (además de estar más caro que nunca) requiere del pago de un elevado depósito, un trámite burocrático que poco se ajusta a los tiempos actuales y, algo especialmente importante para nuestro público, no permite socializar ni conocer a gente nueva. Además de los factores comentados, es cierto que el magnetismo que las grandes ciudades españolas está teniendo entre jóvenes profesionales, así como la coyuntura del mercado residencial en España, forman una 'tormenta perfecta' para que el Coliving despegue y se convierta en una opción muy querida entre nuestro público.

Comodidad

Sin duda, uno de los factores estrella en el Coliving se basa en la capa de servicios que van más allá de 'alquilar una habitación'. Desde suministros e internet, hasta servicio de limpieza semanal y de Chef, el Coliving busca la mayor de las comodidades al usuario (como decimos en Enso, '¡Encárgate de vivir, que del resto nos ocupamos nosotros!').

Además de ello, es clave tener presente cómo el Coliving tiene un grado muy elevado de adaptación a los tiempos que corren, siendo ejemplo de ello que las habitaciones están equipadas con espacios para teletrabajar. Importante es también tener en cuenta que, no se trata de los servicios y los espacios compartidos per se, sino de con quién se comparten estos servicios y espacios. Es ahí donde entra el siguiente punto: la comunidad.

Comunidad

Desde los inicios de la humanidad, las personas siempre hemos buscado convivir, socializar y, por ende, compartir espacios para sentirnos mejor, entablar relaciones y, en definitiva, hacer de nuestra vida una mucho más plena.

Justamente este componente social, de conectar con gente afín y de crear una comunidad entre Colivers es de suma importancia para público joven internacional, pues ven en el Coliving una opción más amigable al llegar a una nueva ciudad, comenzar a crearse un círculo de personas y, sobre todo, de convivir. Como anécdota (y prueba de la importancia de la afinidad entre usuarios), en Enso han salido incluso matrimonios de los pisos!

Flexibilidad

Como comentaba anteriormente, alquilar un piso de manera 'convencional' es de todo menos flexible. Desde depósitos de dos o tres meses, pasando por estancias mínimas elevadas, el alquilar un piso de manera ordinaria no se adapta a los constantes cambios que un joven profesional puede vivir en su trayectoria inicial. Es por ello que operadores de Coliving

como Enso piden depósito de apenas un mes, así como una estancia mínima de tres meses con renovaciones y cancelaciones mucho más flexibles. El Coliving busca adaptarse al modus vivendi del usuario, y no al revés como sucede en el mercado convencional.

El atractivo de las ciudades

Otro factor a tener en cuenta de cara a explicarnos el éxito del Coliving reside en el gran interés que las grandes ciudades están despertando entre los jóvenes. Ya sea por las oportunidades laborales que estas brindan, como por el gran abanico de estilos de vida que ofrecen, las grandes ciudades españolas despiertan, más que nunca, interés entre el público joven e internacional.

Desde el dinamismo de Barcelona hasta las oportunidades laborales de Madrid, las grandes ciudades están despertando cada vez más interés entre quien busca despegar en su carrera profesional. Sin embargo, cabe recalcar que, como ya es sabido, una gran demanda por una zona acarrea una subida en los precios de los inmuebles. Dicho de otro modo, los jóvenes profesionales ven en Colivings como Enso u otros el lugar que brinda la oportunidad de vivir en aquellas ciudades y zonas que desean a la par que pagando un precio algo más competitivo.

Precio de la vivienda

Como mencionaba anteriormente, nos hallamos en un período de inflación y apreciación de la vivienda en las grandes ciudades. Además, en casos como Barcelona o Madrid, encontramos un gran parque inmobiliario de propiedades que, ya sea por tamaño, diseño o configuración de sus espacios, no se adapta a los tiempos que corren. Precisamente ahí es donde empresas como Enso solventan el problema: rejuveneciendo, actualizando y, sobre todo, acercando esos espacios a quien contribuye a dinamizar la ciudad.

El alquiler habitacional ha llegado para quedarse y, con ello, una posible primera vía de emancipación, una manera de conocer gente afín con la que convivir en grandes espacios y, muy importante, iniciar una prometedora carrera profesional. Sin embargo, para que el alquiler habitacional tenga unos estándares mínimos y permita a los inquilinos vivir cómodamente, métricas como el ratio de camas sobre baños o zonas comunes por Coliver son de gran importancia si se quiere mantener un buen estándar de calidad y habitabilidad en viviendas de Coliving. Por ello, en Enso siempre medimos estos elementos al decidir si adquirir o no una nueva propiedad a nuestro portfolio.

Gracias al uso de estos estándares, el cuidado de la vivienda al mínimo detalle, diseño optimizado y las métricas anteriormente mencionadas, son empresas como Enso las que están logrando una progresiva mayor apertura de propietarios e inmobiliarias a considerar el Coliving como una opción muy positiva para rentabilizar sus inmuebles.

¿Hacia dónde va el coliving? Futuras tendencias en España

Nosotros miramos al futuro teniendo en cuenta las siguientes cuatro fases principales que, consideramos, el Coliving irá experimentando en España: expansión del sector, regulación de éste, especialización y, por último, unificación.

Así pues, está claro que nos encontramos en una fase inicial, de rápido crecimiento pero, por supuesto, con miras hacia una regularización del sector la cual apoyamos desde Enso. Posteriormente, se producirá una especialización en la que cada marca se posicionará en un nicho específico. Por último, todo apunta a que el crecimiento inorgánico domine el mercado haciendo que las marcas más potentes ganen la cuota de mercado.

Pero, ¿por qué estamos tan seguros de que el Coliving seguirá expandiéndose y llegará a una fase de maduración? Aquí debo decir que, si hay algo que tenemos probado en otras industrias que funciona a la hora de predecir el rumbo de un sector en concreto, ese es el de mirar a países que suelen ir más avanzados a nosotros en tendencias. En Estados Unidos, por ejemplo, donde comenzaron las 'Hacker Houses' y lo que dio pie al nacimiento del Coliving, se observa un asentamiento del sector y una expansión de éste a otros públicos.

En definitiva, podemos afirmar que el Coliving se encuentra en un punto muy dulce en lo que a crecimiento se refiere y, además, se dirige hacia una posterior madurez. Desde la baja probabilidad de que el mercado de vivienda se abarate para los más jóvenes, pasando por el magnetismo de las grandes ciudades o las ganas de socializar y compartir espacios increíbles con personas increíbles, todo apunta a que ha llegado para quedarse. Sin duda, un sector en crecimiento, con miras de futuro más que optimistas para estos años venideros.

Management



Reinventar el negocio para convertir un gran cisne negro en una oportunidad de crecimiento

Tomasz
Pawliszyn

CEO - Airhelp



¿Cómo sobrevive una compañía como Airhelp, dedicada a la defensa de los derechos de los pasajeros aéreos, a una pandemia que paralizó casi por completo los vuelos? Tomasz Pawliszyn, CEO de Airhelp, lo explica: reinventando el negocio para convertir un gran cisne negro en una oportunidad de crecimiento.

Como corresponde a un verdadero "cisne negro", un suceso inesperado que afecta a gran escala a todos los ámbitos de la vida con consecuencias globales, la pandemia impactó de lleno en nuestro negocio. Vivimos los momentos más difíciles. Pero, a



Tomasz Pawliszyn

“Cuando el Covid-19 provocó el cierre global de viajes en marzo de 2020, AirHelp, como tantas otras empresas en todo el mundo, se encontró operando en un entorno muy desafiante”

veces, una gran adversidad puede ser también una gran oportunidad para el cambio. En circunstancias adversas puedes rendirte, echar el cierre y no hacer nada esperando a que la tormenta escampe o puedes empezar a trabajar duro con la esperanza de que el sol vuelva a brillar. En Airhelp elegimos la segunda opción, no solo nos empeñamos en sobrevivir sino en ganar impulso y salir reforzados.

La pandemia nos puso a prueba y, sin duda, fueron momentos realmente duros. Cuando el Covid-19 provocó el cierre global de viajes en marzo de 2020, AirHelp, como tantas otras empresas en todo el mundo, se encontró operando en un entorno muy desafiante. Los vuelos habían disminuido un 89% con respecto a los niveles de 2019, y la mayoría de los retrasos y cancelaciones que sufrieron los pasajeros que todavía viajaban se consideró que no tenían derecho a compensación. Con la Covid-19, todo se detuvo para nosotros.

Un plan estratégico para superar un gran cisne negro

Nuestra primera reacción fue esperar y ver, pero rápidamente nos dimos cuenta de que la espera iba a ser larga y que era mejor no quedarnos de

brazos cruzados. Para abril de 2020 ya teníamos un plan de reestructuración sólido con cinco áreas estratégicas en las que nos centramos.

1- Reducir costes. AirHelp tuvo que aceptar una reducción, aunque mínima en su plantilla, porque retener las habilidades y la experiencia de sus miembros era esencial para conseguir el éxito de la empresa. Se reestructuraron muchos equipos y se acordó una semana laboral más corta con la fuerza laboral restante. Se cancelaron todas las herramientas o suscripciones no esenciales. En tres meses, los costes se redujeron en más del 50%.

2- Volver al negocio principal. El segundo paso fue un cambio estratégico en el enfoque comercial. Dado que las reclamaciones de compensación eran raras porque nadie volaba, los especialistas de AirHelp centraron su atención en años anteriores. Al volver a examinar sus propios datos y los de sus socios, pudieron identificar instancias de compensación por retrasos y cancelaciones en los vuelos que anteriormente se habían perdido o estaban parados debido a la falta de documentación, o porque la legislación había cambiado debido a las circunstancias. Estas iniciativas fueron mucho más exitosas de lo



planeado. Y significaron que, en total, 38,000 pasajeros aéreos se beneficiaron de una compensación que no esperaban, dinero que sin duda fue bienvenido en un momento en el que tantas personas se encontraron con problemas financieros. Se reevaluaron un total de 600.000 reclamaciones y se llevó a cabo una revisión de los procesos. AirHelp también usó lo aprendido para mejorar la identificación sobre si un proceso de reclamación es válido. Hoy, con estas medidas implementadas, la tasa de éxito de AirHelp (cómo verifica su éxito en las reclamaciones con las aerolíneas) ha mejorado significativamente.

3- Reimaginar el negocio. Dado que el personal durante la pandemia no estaba ocupado con sus tareas cotidianas habituales, su tiempo y energía se reorientaron hacia proyectos internos a gran escala para apoyar el crecimiento futuro. El equipo de liderazgo de la empresa revisó los procesos operativos, introduciendo más automatización y una mejor detección de reclamaciones con derecho a indemnización. Se simplificó el servicio al cliente, liberando su tiempo para que pudieran dedicarlo de manera más eficiente en otros menesteres. Un cambio de marca visual en julio de 2021 hizo que la empresa adquirie-

ra un nuevo aspecto y, detrás de escena, grandes movimientos técnicos hicieron que el proceso de presentación de reclamaciones de los clientes mejorara en velocidad y eficiencia. También se invirtió tiempo en el personal para mejorar profesionalmente.

4- Diversificar. A finales de 2021, AirHelp tenía clara la necesidad de diversificar su oferta de productos. El foco se trasladó a Brasil, donde aumentó su porcentaje de reclamaciones realizadas en virtud de los derechos de los pasajeros brasileños. Y se tomaron medidas para desarrollar el modelo de suscripción AirHelp Plus para brindar aún más apoyo a los pasajeros afectados. Se introdujo también un nuevo plan para miembros Complete que brindaba a los pasajeros con un vuelo retrasado la oportunidad de pasar su espera en un cómodo salón del aeropuerto. Hoy, AirHelp Plus está listo para presentar nuevos productos de seguros que permitan a los clientes proteger sus viajes futuros y tener una mayor probabilidad de obtener un pago si su vuelo se retrasa o se cancela.

5- La tecnología es importante, las personas también. En la actualidad seleccionamos mucho dónde invertimos. Los proyectos son tácticos

y la inversión se dirige hacia el impacto a largo plazo con mejoras en los sistemas, modificaciones, reevaluaciones y actualizaciones de tareas pendientes. Los movimientos, como la decisión de la empresa de implantar el trabajo en remoto, que demostró ser tan productivo y popular entre el personal durante la pandemia, son estratégicos y cumplen con criterios claros. En lugar de insistir en volver a la oficina, AirHelp introdujo un modelo híbrido, sin tiempo obligatorio en la oficina. Este enfoque de trabajo en remoto facilitó que AirHelp también se expandiera geográficamente, contratando desde más ubicaciones y abriendo un nuevo centro de procesos en España. La compañía emplea talento en todo el mundo, buscando a la mejor persona para el puesto, independientemente de dónde se encuentre.

Mirando al futuro.

En sus primeros 10 años de vida, AirHelp se ha transformado de una empresa emergente innovadora referente en cuanto a la defensa de los derechos de los pasajeros, asegurando una compensación para 1,5 millones de personas afectadas en sus vuelos. Ha pasado con éxito de ser un especialista en reclamaciones en Europa a un líder mundial en soporte

aéreo, capaz de ayudar a los pasajeros en Brasil, EE. UU. y Canadá, y más. El negocio ha pasado de un solo producto a varios productos, especializándose en varias regulaciones, además de ofrecer seguros que permiten a los viajeros prepararse para las interrupciones y recibir un pago compensatorio por ellas.

En resumen, AirHelp es ahora más eficiente, más fuerte y rentable de lo que era antes de la pandemia y tiene grandes planes para continuar defendiendo a los pasajeros aéreos en todas partes, apoyando sus derechos y creando conciencia con su *Guía anual de derechos de los pasajeros aéreos*, así como información como *AirHelp Score*, el ranking que clasifica a las mejores aerolíneas y aeropuertos del mundo. Miramos hacia el futuro, con el enfoque puesto en las personas tanto de fuera como de dentro de la empresa. Sabemos quiénes somos, qué tipo de liderazgo tenemos y cuál es nuestra misión: que los pasajeros confíen en nosotros para defender sus derechos aéreos.

Transparencia y comunicación, el secreto para crear una relación de confianza con los eshoppers

Roberto Fumarola

co-fundador y CEO

Qapla'

Qapla'

El comercio electrónico sigue creciendo y transformándose. Nuevas audiencias se suman a las compras online con sus propias necesidades y hábitos de consumo. Al principio solo compraban en internet los nativos digitales, pero el ecommerce ha sufrido toda una revolución en los últimos años con la incorporación de otras generaciones de consumidores como los baby boomers, que todavía no tienen plena confianza en este canal, pero que se han ido viendo obligados a utilizarlo. También las generaciones más jóvenes, que se incorporan al consumo con presupuestos normalmente muy ajustados, por lo que entran en la web en busca de ofertas y descuentos y están más abiertos a métodos de pago alternativos.

España es uno de los países europeos donde más creció el *ecommerce* en 2022. Un 66% de los españoles afirma realizar una compra online al menos una vez al mes y un 23% reconoce hacerlo todas las semanas. Una de las principales ventajas que valoran del *ecommerce* frente a las tiendas físicas es la capacidad de comprar y pagar desde cualquier sitio y en cualquier momento.

La elección de los métodos de pago disponibles en un comercio electrónico es una tecla muy delicada que afecta directamente a las tasas de abandono sin compra y por tanto a la facturación. Por ello desde Qapla' hemos querido unir fuerzas con nuestro partner Clearpay y elaborar un whitepaper en el que uniendo los datos de ambas plataformas, analizamos los nuevos métodos de pago y su incidencia en España.

La primera conclusión es que resulta fundamental que los vendedores online mantengan una escucha activa hacia su público objetivo, deben ser capaces de equilibrar lo viejo y lo nuevo y de introducir gradualmente innovaciones que satisfagan a sus clientes y les permitan fidelizarlos.

Las preferencias varían según los países, por ejemplo en Italia es muy

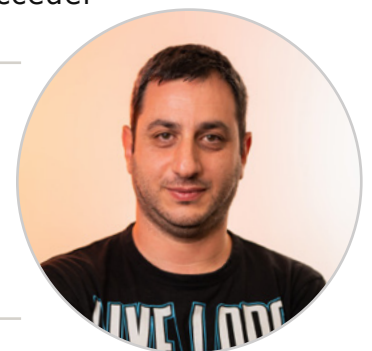
pecto a los métodos de pago elegidos para sus compras online lo encabeza la tarjeta de débito o crédito. Sin embargo, se están introduciendo nuevas fórmulas como los monederos digitales (wallets) o el BNPL (Buy Now, Pay Later) que están de plena tendencia.

La fórmula BNPL, traducida como "Compra ahora, paga después", es una solución de pago que permite a los clientes realizar compras online y pagar a plazos, sin intereses ni costes extra. Como otros nuevos métodos de pago, tienen por objetivo reducir las barreras para la compra online y aumentar las tasas de conversión.

Según los datos de Clearpay, el 43% de los compradores online españoles afirman que ya conocen su funcionamiento. Sin embargo, según sus datos son los jóvenes consumidores quienes más aprecian esta fórmula de pago. Existen varios factores que explican este hecho. Por un lado, es una generación que siempre ha estado en contacto con la tecnología, por lo que presentan una mayor actitud digital y están habituados a disponer de un amplio abanico de servicios en sus dispositivos móviles y rara vez compran usando efectivo. Están cambiando la forma de interactuar con los *ecommerce*. Por otro lado, los jóvenes tienen menos opciones de acceder

"Un 66% de los españoles afirma realizar una compra online al menos una vez al mes y un 23% reconoce hacerlo todas las semanas"

Roberto Fumarola



popular el contra-reembolso, mientras que en el resto de la zona euro solo el 3% de las transacciones en línea se pagan de esta manera.

Nuestros datos arrojan que el orden de preferencia de los españoles res-

a créditos al consumo, por lo que con una inflación en alza, 54% de los millennials españoles estarían interesados en una solución que les permita pagar en cuotas sin intereses.

Los Millennials y la Generación Z

El 62% de los compradores electrónicos esperan que el envío gratuito tarde menos de 3 días hábiles

han vivido dos de los acontecimientos financieros más significativos de los últimos 100 años: la Crisis Financiera Mundial del 2018 y la Covid-19, que les han hecho cambiar la forma en la que ven, ganan, ahorran y gastan su dinero. Están cansados de los productos financieros tradicionales y prefieren disponer de su dinero para gastar concienzudamente en lo que consideren y no verse atrapados en contratos a largo plazo.

Los datos arrojan que implementar la opción de BNPL en un ecommerce genera varios e importantes beneficios. El principal es que se produce un aumento medio del 35% en la tasa de conversión y hasta de un 50% en el

ticket medio. Esto es posible al reducirse drásticamente la tasa de abandono del carrito de la compra. Además, fomenta la fidelidad del cliente; ya que atrae un tráfico orgánico propenso a compras recurrentes que aumentan la base de clientes del vendedor.

Por otra parte, los consumidores son cada vez más exigentes en todos los puntos del proceso de compra online. Por ejemplo, los eshoppers se preocupan mucho por la velocidad de entrega: el 62% de los compradores electrónicos esperan que el envío gratuito tarde menos de 3 días hábiles. Y si no se comunica un retraso en el paquete, el 69,7% de los clientes no volvería a comprar en la misma tienda.

La consigna, por lo tanto, debe ser transparencia y comunicación, para crear una relación de confianza entre el vendedor y el cliente. La atención al cliente se vuelve esencial, 9 de cada 10 clientes están dispuestos a pagar más por productos y servicios que ofrecen un mejor servicio al cliente.

Ofrece una experiencia de cliente totalmente personalizada en cada interacción



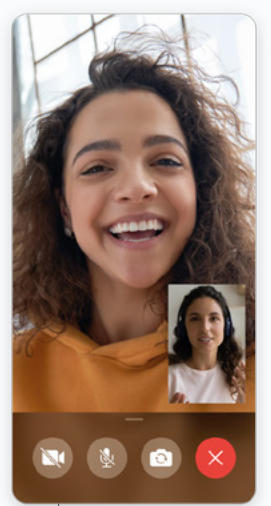
Moments

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		
Email	Live Chat	RCS/SMS	Voice	Video	In-app & Push Notifications	Web-push Notifications		

Para más información, visita www.infobip.com



La evolución de las necesidades del consumidor durante los últimos años

David Gutiérrez

Director de Marketing,
Comunicación & SoMe

Chollometro



Las necesidades del consumidor han variado durante los últimos años significativamente y las marcas nos hemos visto obligadas a modificar nuestra forma de dirigirnos al público. Los cambios que se vivieron tras la pandemia, además de la situación de incertidumbre en la que nos vemos envueltos, hacen que los consumidores hayan modificado sus hábitos y también su forma de consumir. Prepararse para ofrecer productos y servicios adaptados a estas nuevas dinámicas es básico para poder sobrevivir en un mercado en constante movimiento. Por causa de los cambios constantes que se han vivido en la sociedad durante



David Gutiérrez

“En contextos de incertidumbre, los consumidores son mucho más exigentes y reevalúan continuamente sus prioridades y presupuestos para encontrar el mejor producto”

los últimos años, los consumidores están cada vez más preparados para recibir nuevos productos, servicios, y experiencias que les ayuden a alimentar su curiosidad, por lo que estamos viviendo un nuevo mercado más variable, creativo y fluctuante que nunca. Esto es un reto significativo para las compañías, que deben reinventarse cada día para poder dar respuesta a las nuevas necesidades de los consumidores en un momento en el que el ahorro juega una baza importante.

La incertidumbre económica como motor de cambio

La situación económica y social de la actualidad, con el IPC en máximos históricos, ha influido en los hábitos de compra de los consumidores, que ya estaban viviendo grandes cambios desde hace algunos años. Los compradores buscan cada vez más ofertas, se informan mejor antes de comprar y meditan mucho más sus decisiones.

En contextos de incertidumbre, los consumidores son mucho más exigentes y reevalúan continuamente sus prioridades y presupuestos para encontrar el mejor producto. Triunfar en un mercado a la baja supone un gran reto para las marcas, ya que obliga a escuchar más de cerca que nunca las necesidades de los clien-

tes para destacar entre el resto de compañías. La inestabilidad económica hace cada vez más difícil llegar al consumidor final, por eso es necesario ofrecer productos y servicios cada vez más personalizados, soluciones efectivas que se adapten a las necesidades de cada persona.

A causa de estos cambios en el consumidor, la franja de personas que utilizan páginas de búsqueda de ofertas y descuentos como Chollometro se está ampliando. La pandemia impulsó a muchas personas a utilizar el comercio electrónico, por lo que se generalizó la compra online. Este fenómeno se vivió en prácticamente todas las franjas de edad, por lo que las plataformas online y los comercios de ecommerce han ido aumentando progresivamente su comunidad desde esos momentos. El usuario de Chollometro hace algunos años era de un perfil exclusivamente joven, personas acostumbradas a utilizar las nuevas tecnologías para conseguir los productos más económicos y de la mejor calidad. Hoy, la comunidad ha ido variando con los años y ahora contamos con hombres y mujeres de todas las franjas de edad que buscan sus productos y servicios favoritos al mejor precio.

Las plataformas formadas por expertos en compras online y ahorro son un aliado indispensable para el consumidor inteligente

Las plataformas formadas por expertos en compras online y ahorro son un aliado indispensable para el consumidor inteligente, que demanda conseguir los mejores productos a un precio cada vez más reducido. El cliente ya no está dispuesto a pa-

gar más si puede conseguir el mismo producto por menos. Las condiciones socioeconómicas de los últimos tiempos han hecho que todos los españoles busquen fórmulas de ahorro y las plataformas de ofertas se posicionan como grandes aliadas de las familias.

De la tecnología, a la alimentación

En los últimos años, observamos cómo el tipo de producto demandado ha ido cambiando progresivamente. Los gadgets de electrónica y gaming han sido siempre los más buscados en Chollometro. La tecnología siempre ha generado mucha expectación y los productos pueden llegar a tener precios elevados, por lo que los consumidores se preocupan en conseguir los mejores descuentos, muchas

veces recurriendo a plataformas de ofertas como la nuestra. Sin embargo, durante los últimos meses, se ha vivido un aumento en la búsqueda de productos en otras categorías como la de alimentación. El hecho de que los precios que pueden encontrarse en los productos de los supermercados son cada vez más elevados, unido a la facilidad de comprar online en supermercados, ha propiciado que los usuarios recurran al canal online para comparar y encontrar mejores precios. De hecho, a día de hoy, la categoría de alimentación se encuentra entre las tres con más tráfico de la plataforma.

Principales barreras del consumidor al realizar compras online

El 86% de los españoles compran y venden a través de Internet. Sin embargo, los consumidores aún deben atravesar algunas barreras y peligros para poder hacer sus compras en la web de forma satisfactoria.

Por una parte, la barrera tecnológica puede ser un impedimento a la hora de hacer una compra en Internet. Las generaciones más adultas no han tenido la educación digital que han recibido las personas de edades más tempranas, por lo que todavía existe cierta brecha tecnológica a la hora de realizar compras por Internet. Para evitar este impedimento, las webs dan cada vez más importancia a la usabilidad, tratando de hacer la navegación cada vez más sencilla y accesible.

En paralelo, la posibilidad de estafas y fraudes cuando se compra a través de la web supone una segunda barrera para estas generaciones de mayor edad. Con el aumento de las compras en internet, han crecido también los engaños a través de este canal. Por eso, es necesario considerar ciertos aspectos antes de hacer una compra online. Para empezar, los consumidores deben saber que existen organismos como la OCU, que pueden dar

asesoramiento en caso de tener algún problema con la compra. Además, para evitar problemas es fundamental recurrir siempre a tiendas de confianza, que cuentan con servicio de atención al cliente al que es posible recurrir en caso de tener algún problema con la compra o con el envío del producto.

De la misma manera, la forma de pago que se utilice en una página web es muy importante. Existen páginas de internet que solamente permiten el pago mediante transferencia a depósitos o utilizan Western Union. Estas dos formas de pago pueden significar que se trata de una compra fraudulenta, porque no tienen retorno ni trazabilidad. Otros consejos como comprobar el certificado HTTPS o comprobar que la página web del vendedor tenga certificado de seguridad pueden ayudar a evitar los fraudes en las compras online.

Hoy en día, existen numerosas herramientas en internet que permiten acceder a información contrastada sobre la experiencia en una web de otros compradores. En ese sentido, plataformas de ofertas como Chollometro son muy útiles, ya que son los propios usuarios los que comentan su opinión sobre los productos y servicios publicados. Compartir información y opiniones de forma comunitaria es esencial para aumentar la seguridad a la hora de usar Internet y encontrar los mejores productos y condiciones de compra. También las compañías saben de los beneficios que supone crear comunidades fuertes y fieles en torno a las marcas y precisamente este es uno de los grandes retos de las corporaciones en esta nueva era de consumo.



Tokenización inmobiliaria: una alternativa al alza frente a la inversión tradicional



Eric Sánchez

cofundador y CEO

Reental



La **tokenización** ha supuesto una auténtica revolución para la inversión inmobiliaria, hasta el punto de que se ha convertido en una alternativa cada vez más popular frente a la inversión tradicional en bienes raíces. Y es que la fusión del mercado tradicional con la tecnología **blockchain** ha facilitado que quien lo desee pueda invertir y obtener beneficios mensuales de uno de los productos más rentables, sin importar dónde se encuentre, ni destinar una gran cantidad de capital.

Gracias a que ofrece una mayor transparencia y seguridad en las transacciones, y a que permite adquirir pequeñas participaciones en inmuebles mediante la compra de **tokens** digitales desde unos pocos euros, esta modalidad ha abierto una ventana de oportunidad para la democratización de las inversiones, permitiendo que este tipo de activos sea accesible a una audiencia más amplia. Se eliminan así dos de las principales barreras de entrada que tiene el sector del *real estate* para los inversores: el elevado capital y la distancia.

En el pasado, las inversiones inmobiliarias sólo estaban al alcance de unos pocos con mucho dinero. Ahora, gracias a la tecnología **blockchain**, la **tokenización** convierte los derechos económicos por la propiedad de un inmueble en **tokens**, cuya emisión está regulada por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y que pueden ser comprados y vendidos en línea como cualquier otro activo financiero. El monto mínimo depende del proyecto y de las condiciones de la compañía. En el caso de Reental, puede hacerse desde 100 euros.

La liquidez es otro de los grandes beneficios que ofrece la **tokenización**. Tradicionalmente, la propiedad inmobiliaria es una inversión ilíquida, lo que significa que el inversor no puede vender su inversión fácilmente. Sin embargo, con la propiedad inmobiliaria tokenizada, los inversores pueden deshacerse con facilidad de sus **tokens** en un mercado secundario.

No hay fronteras

Otra ventaja de esta modalidad es que, gracias a los llamados **smart contracts** (contratos inteligentes), se puede invertir con dos clics desde cualquier lugar del mundo y en inmuebles ubicados en cualquier parte del planeta, reduciendo los costos y la burocracia asociados a las transacciones de propiedades.

Además, al contrario de lo que ocurre con otro tipo de fórmulas de inversión inmobiliaria, como las **soci-mi**, la **tokenización** permite conocer al detalle los activos en los que se invierte y escoger entre distintos proyectos y rentabilidades, que variarán en función de cada oportunidad.

Por lo tanto, se eliminan las fronteras y el inversor, proceda del país que proceda, recibe en su cartera virtual, o **wallet**, los rendimientos mensuales generados por el alquiler, o por la venta del activo elegido, para que pueda reinvertirlos en un nuevo proyecto, diversificando así su cartera y reduciendo su riesgo, o utilizarlos a su conveniencia.

Y, como ocurre con cualquier otro producto financiero, empresas como la nuestra están obligadas a aplicar las retenciones fiscales correspondientes en el momento en que el inversor reclama los rendimientos.

Gracias a la **tokenización**, eliminamos dos de las principales barreras de entrada que tiene el mercado

“Ahora, gracias a la tecnología **blockchain**, la **tokenización** convierte los derechos económicos por la propiedad de un inmueble en **tokens**, cuya emisión está regulada por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y que pueden ser comprados y vendidos en línea

Eric Sánchez





inmobiliario para los inversores: el elevado capital y la distancia. Este proceso comenzó a ganar popularidad en 2017, con el lanzamiento de la primera oferta inicial de monedas basada en bienes raíces. Desde entonces, ha habido un aumento en el número de plataformas de *tokenización* inmobiliaria y una mayor aceptación de esta forma de inversión, que ya en el ejercicio pasado se consolidó como una alternativa para todo tipo de ahorrador e inversor en búsqueda de poco riesgo y poca volatilidad, así como rentabilidades anuales superiores al 10% (cuando los principales índices bursátiles cayeron hasta un 30%).

Un futuro prometedor

Por todo ello, la *tokenización* desempeña ya un importante papel en la configuración del presente y el futuro de las finanzas. Y cree-

mos que este año veremos un incremento exponencial en el número de ahorradores e inversores que recurrirán a la *tokenización* inmobiliaria por su rentabilidad, transparencia, liquidez e inclusión financiera.

Actualmente, la mayoría de los proyectos inmobiliarios *tokenizados* se centran en propiedades residenciales, pero esto ya está cambiando. Nosotros poseemos el primer *co-living tokenizado* del mundo y en no mucho tiempo esperamos poder aplicar *tokens* a inmuebles hoteleros, comerciales, logísticos o de oficinas, lo que podría generar un gran interés entre los inversores.

Por otra parte, se espera que, en un futuro no muy lejano podamos utilizar esos tokens, que tienen la garantía del cobro de una renta, como

colateral en la petición de préstamos, o directamente para transacciones, como si fueran dinero, ya que tienen un valor actual y de futuro asociado al propio inmueble.

Y para todos aquellos que relacionan la *tokenización* de activos inmobiliarios con la volatilidad de las criptomonedas, es importante que tengan en cuenta que los *tokens* que emitimos se conocen como *security tokens* porque representan un valor financiero, pero en este caso vinculado a un bien real y tangible, como el del inmueble al que representan y, por lo tanto, no fluctúan con el mercado cripto sino con el propio bien.

De hecho, los mayores riesgos que tenemos en este sector son los propios del mercado inmobiliario. Así, una caída importante del mercado

 **La tokenización desempeña ya un importante papel en la configuración del presente y el futuro de las finanzas**

podría provocar que no se pudieran cumplir los rendimientos y plusvalías esperados.





PERFORM. La incómoda verdad sobre el éxito en las startups

Cristóbal Alonso
y Stoyan Yankov

¿Es posible asegurarse el éxito cuando se funda una startup? ¿Hay que estar hecho de un *material* diferente para ser emprendedor? ¿Qué es lo que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso cuando se inicia un nuevo negocio?

Cristóbal Alonso y Stoyan Yankov son dos de las personas con más experiencia en la creación de startups, la búsqueda de financiación para las mismas y el asesoramiento a emprendedores de todo el mundo. Ahora reúnen sus conocimientos sobre startup en *La incómoda verdad sobre el éxito en las startups* (Seurat ediciones)

Cristóbal Alonso y Stoyan Yankov cuentan con una amplia experiencia en la creación de startups, la búsqueda de financiación para las mismas y el asesoramiento a emprendedores de todo el mundo. Y saben bien

que la vida de un emprendedor es mucho más que hacer cosas "sexys" y que quedan bien en una publicación de Instagram.

En *La incómoda verdad sobre el éxito en las startups* (Seurat ediciones, 2023) han reunido toda su experiencia para tratar de dar con un modelo de gestión de startup que ayude a lanzar un negocio innovador sin por ello renunciar a los aspectos más importantes de la vida: la salud y el crecimiento personal.

Basándose en el modelo PERFORM, el libro busca incrementar las posibilidades de supervivencia de una startup hasta el 50%, en lugar del 10% habitual, ya que en la actualidad solo 1 de cada 10 empresas de este tipo sobrevive a sus primeros años de vida.

La metodología PERFORM está pensada para ayudar a rendir al máximo como

equipo de forma consistente. Aplicando consistentemente las siete áreas en las que consiste, los emprendedores lograrán adelantar a la mayoría de las startups.

El libro se acompaña de casos de éxito de diferentes startups de todo el mundo, además de con declaraciones de emprendedores que ya saben lo que es triunfar con sus negocios. El método busca ayudar a los fundadores de startups a conciliar su vida laboral y personal, a decidir mejor, a no descuidar su salud y a crear equipos eficientes que le ayuden a sacar adelante su negocio.

«Seamos claros: no proponemos una posición mágica. De hecho, no hay más receta que trabajar duro y ser inteligente al respecto. El problema es que muchos fundadores simplemente no lo hacen. No hacen lo que se necesita. Solo quieren hacer cosas divertidas y atractivas (sexys). Es por eso por lo que tantas startups fracasan», explican los autores.

SOBRE LOS AUTORES

CRISTÓBAL ALONSO es la definición de un CEO global. Es un emprendedor en serie, tres veces CEO en diferentes startups, ha invertido en la etapa inicial de más de 310 startups. Es también un ejecutivo global que ha liderado equipos y proyectos de hasta 500 personas. Ha vivido y trabajado en 5 continentes, más de 20 países y 36 ciudades. Cristóbal es CEO y "El Patrón" de



Startup Wise Guys, la aceleradora nacida en Estonia que, a día de hoy, se ha convertido en el fondo de aceleración más activo en Europa y África en startups B2B de SaaS, sostenibilidad, ciberseguridad, XR y fintech. Le apasiona asesorar a las empresas jóvenes y ambiciosas sobre su propósito y la cultura de empresa, así como la estrategia de financiación y crecimiento.

Cristóbal tiene una amplia experiencia como portavoz en los medios y es un orador frecuente en seminarios web, conferencias de startups y tecnología, y paneles en todo el mundo. Tiene un MBA de INSEAD y es el presidente del "Global Entrepreneurship Club de INSEAD" y de la Asociación Española de Antiguos Alumnos de INSEAD (desde el 2015).

Cristóbal también es un ex jugador de baloncesto profesional, disfruta tocando el piano y compartiendo su amor por la cocina y el vino con tantos invitados como sea posible.

STOYAN YANKOV es un coach de productividad y mejora de rendimiento y ponente a nivel global. Stoyan se especializa en asesorar a fundadores y emprendedores, y desde 2015 ha ayudado a más de 200 equipos a crecer como individuos y crear culturas empresariales más productivas y conscientes. Stoyan comenzó su carrera empresarial en 2011 y tiene experiencia en producción de videos y películas, creando experiencias de eventos Premium y construyendo redes comerciales globales. Hoy, Stoyan comparte consejos sobre productividad y rendimiento a través de conferencias, talleres y bootcamps en más de 25 países, compartiendo el escenario con algunos de los líderes de opinión más influyentes, como David Allen, Guy Kawasaki, Salim Ismail y Deepak Chopra. También es socio gerente de Samodiva Masterminds, una compañía enfocada en experiencias exclusivas para mentes maestras y corporativas, así como el presentador del podcast "Productivity Mastery". Tiene un master en Finanzas de la Universidad de Aarhus - BSS.



Más talento, más directivas.

Las barreras que limitan el talento de la mujer profesional y cómo solucionarlas

Sylvia Jarabo

El momento actual es bueno para hablar de igualdad de género. Varios entornos nos empujan a ello: el social, el legislativo y el más importante para el tema que nos ocupa, el empresarial. Ya son numerosas las compañías que desde hace años desarrollan medidas con el objetivo de lograr empresas más igualitarias, diversas, inclusivas y con un foco preponderante en el género.

'Más talento, más directivas' está dirigido a todas aquellas personas que quieran entender por qué las mujeres no tienen una representación equitativa en los puestos directivos de las empresas y, más importante aún, qué es lo que hay que hacer para que

esto suceda. Qué es lo que pueden hacer las empresas, qué pueden hacer las personas que toman las decisiones clave dentro de ellas, y qué pueden hacer las propias mujeres que deseen alcanzar puestos de relevancia en sus organizaciones y en el mundo empresarial.

Este libro ha sido elaborado con el mercado español en mente, si bien utiliza también numerosas investigaciones internacionales, muchas de ellas provenientes del entorno anglosajón y europeo.



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

Ecco
logistics
360°



ADVANCED TECHNOLOGY
FOR SUSTAINABLE
FORWARDING

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

www.eccolog360.com



Tecnología, Flexibilidad y Agilidad, elementos estratégicos para ofrecer experiencias digitales optimizadas y personalizadas



Las compañías deben ofrecer experiencias digitales únicas para satisfacer las expectativas del cliente omnicanal y en este sentido, la convergencia entre los departamentos de IT y negocio es determinante para optimizar procesos y costes.

Contar con una plataforma de experiencia digital en la nube que unifica las distintas soluciones tecnológicas que una compañía ha ido implementando a lo largo de su trayectoria, permite reutilizar recursos, visualizar la información de manera conjunta y establecer sinergias.

En un contexto digitalizado, competitivo y en constante evolución, es decisivo ofrecer experiencias digitales únicas que aporten valor al cliente. Para ello, es determinante contar con soluciones tecnológicas que permitan conectar, integrar y unificar de forma sencilla las distintas aplicaciones, reutilizando la información y aprovechando todo su potencial para mejorar la experiencia digital, optimizando costes.

Con el objetivo de analizar cómo ayudan la digitalización y la tecnología a mejorar la eficiencia en las compañías para que puedan alcanzar sus objetivos de negocio, decisores de empresas líderes en sus respectivos sectores de actividad han participado en el encuentro impulsado por [Liferay](#), "**Experiencias digitales en la nube, la clave para optimizar los procesos y los costes de la compañía**", y organizado por [Dir&Ge](#).

Los directivos han coincidido en la importancia de que los departamentos de negocio e IT trabajen de manera colaborativa para poder implementar con sentido y coherencia los procesos de digitalización. Es fundamental encontrar un punto de equilibrio entre el valor que aportan al cliente las soluciones tecnológicas que se incorporan y cómo van a impactar a corto plazo en la cuenta de resultados de la empresa. Asimismo, han destacado la integración, la flexibilidad, la seguridad, la personalización, el rendimiento y la usabilidad, como elementos

estratégicos que debe incorporar una herramienta tecnológica para poder ofrecer un mejor *customer experience* al cliente omnicanal.

El valor de la integración

Estar a la vanguardia de las tendencias actuales es clave para que las compañías puedan integrar las mejores herramientas que permiten optimizar sus procesos, productos o servicios y posicionarse estratégicamente en el mercado.

Viviana Echeverry, Global IT Head – Digital Integration de **Roche**, ha puesto el foco en la estrategia de negocio como piedra angular para articular la digitalización de forma eficiente. "Las acciones de digitalización deben partir de un plan de negocio definido, en el que se ha realizado un análisis previo para identificar y priorizar qué tecnología se ajusta más a las necesidades de la empresa". Ha destacado por otra parte, que "incorporar una nueva solución tecnológica supone una importante inversión por ello es fundamental que se integre fácilmente con las herramientas que ya conviven en la empresa. Además, es esencial que la curva de aprendizaje no sea muy alta para que los equipos puedan aprovechar todo su potencial desde su implementación".

"El departamento de negocio y de IT deben trabajar de forma alineada y colaborativa, no es factible desarrollar un negocio exitoso y rentable sin el respaldo y

acompañamiento de las herramientas adecuadas”, ha señalado **Pablo Reboiro**, Head of Growth Strategy de **N26**, al tiempo que ha explicado que “la compañía es responsable del producto o servicio que ofrece al cliente y esto incluye, tanto la cuenta de pérdidas y/o ganancias, como las herramientas y recursos necesarios para garantizar un servicio de calidad. Si no se interioriza esta visión unificada, se pierde una dimensión muy importante de la realidad del negocio”.

Las nuevas tecnologías permiten optimizar la personalización, captando y gestionando los datos del usuario en tiempo real, para ofrecer interacciones cada vez más individualizadas y por ende una mejor experiencia digital. Los directivos han compartido las características que debe tener una solución tecnológica para contribuir a mejorar la experiencia digital. En esta línea, han destacado aspectos como la facilidad de integración con otras soluciones, el rendimiento, la flexibili-

dad o el coste. También han puesto el foco en la seguridad, “la fiabilidad que transmite la empresa proveedora es un aspecto determinante para decantarse por una solución”.

Rafael Lluís, Sales Engineers Global Director de **Liferay**, ha señalado que “soluciones tecnológicas como las plataformas de experiencia digital han ido evolucionando para ofrecer flexibilidad y un ecosistema abierto que permite agilizar los procesos y gestionar la experiencia digital del cliente omnicanal en todos los puntos de contacto. Acceder a una plataforma en la nube que integra las distintas tecnologías de la compañía, ofrece los mecanismos necesarios para desarrollar la actividad con agilidad y permite responder con eficiencia y sin impedimentos ante los cambios del mercado”.

Javier del Río, Director of Business Development de **Prim**, ha puesto el foco en el valor de combinar la tecnología con el trato per-

sonal. “La digitalización es fundamental para mejorar la atención al cliente en el sector sanitario, pero es importante que se combine con el acompañamiento personal en determinados casos para ofrecer una experiencia integrada, fluida y omnicanal”. Por otra parte, ha señalado que, en el proceso de capacitación de los equipos en la adopción de nuevas tecnologías, “es muy valioso ofrecer a los empleados casos prácticos y experiencias reales, con datos y argumentos, para que perciban el valor que aporta la solución tecnológica. También es fundamental identificar a las personas que pueden mostrar mayor resistencia al cambio para trabajar con ellas de forma específica”.

Implementar la digitalización con sentido

Proyectar experiencias conectadas al cliente y consolidar la relación con él en todos los puntos de contacto es determinante para ofrecerle una experiencia omnicanal que consolide su engagement. En este sentido aplicar la digitalización con sentido y favorecer el trato personal cuando la situación lo requiera, es clave para reforzar la relación con el cliente. **Pablo Blanco**, Gerente de riesgo operacional / CISO de **Grupo Caminos**, ha explicado que “en ocasiones, el cliente muestra cierta resistencia a realizar determinadas transacciones a través del canal digital, especialmente en el sector bancario, por ello es estratégico que la tecnología se complemente con un soporte de



“Soluciones tecnológicas como las plataformas de experiencia digital han ido evolucionando para ofrecer flexibilidad y un ecosistema abierto que permite agilizar los procesos y gestionar la experiencia digital del cliente”

Rafael Lluís, Sales Engineers Global Director de Lifera

atención al cliente solvente, que le transmita seguridad y confianza”.

“La digitalización debe traducirse en eficiencia”, ha enfatizado **Karen Thouret**, Head of Digital I Customer Experience I eCommerce de **Seur**, y ha apuntado que “la clave para ofrecer una buena experiencia omnicanal reside en la capacidad para adaptarnos a la





personalidad de cada cliente y ofrecerle con sentido, el canal más apropiado en función de sus necesidades. La digitalización es un aliado estratégico que ayuda a simplificar procesos, pero para que se implemente con éxito, es clave que los equipos entiendan el valor que les aporta, tanto a nivel interno como de cara a mejorar la experiencia del cliente final". En este sentido, ha mencionado la importancia de ajustar y personalizar los mensajes que la empresa transmite a sus empleados, "es crucial ser creativos para captar la atención del usuario interno. Para abordar la resistencia al cambio y favorecer que los equipos utilicen determinadas tecnologías, es necesario adaptar el mensaje y orientar la comunicación, mostrando a cada departamento las funcionalidades y venta-

jas de la solución tecnológica que les permitirá agilizar su actividad".

Pedro García, Head of Channels Digital & IT de **Vodafone**, ha apuntado que "la digitalización está presente en las compañías, pero con frecuencia se desarrolla de forma independiente y en silos debido a la resistencia al cambio por parte de los equipos. En este sentido, el gran reto es abordar un cambio organizativo para integrar los procesos digitales en el conjunto de la organización, con el fin de trabajar de manera alineada en base a objetivos comunes". Asimismo, ha señalado el valor de "implementar la tecnología con sentido, identificando procesos y segmentos de clientes para, en base a ello, utilizar el canal que permite ofrecer una experiencia optimizada y personalizada".

David Martínez, Tribe Lead Bank Infra & Cloud Migration Program Director de **ING Direct**, ha mencionado la flexibilidad basada en la experiencia de usuario como clave para una atención óptima. "Las necesidades y preferencias del cliente experimentan cambios de manera continuada, por ello es diferencial para una compañía ser capaz de identificar con agilidad los distintos perfiles de clientes, actuales y futuros, para poder adaptarse al cambio y ofrecer una experiencia digital acorde a sus expectativas". Asimismo, ha resaltado el valor de "no tener miedo al fracaso y apostar por una metodología 'start small' testando nuevas implementaciones de forma progresiva, con pequeñas pruebas que permitan adaptar la solución de manera gradual".

Por otra parte, los decisores han compartido las tendencias que marcarán la evolución de las experiencias digitales y han destacado el análisis de datos como un activo muy valioso para mejorar la personalización de la experiencia de cliente. Asimismo, han mencionado la importancia de automatizar las pruebas para poder tomar decisiones en base a los resultados y han enfatizado en la necesidad de combinar la automatización con el testeo por parte del usuario de las nuevas implementaciones, para medir la usabilidad y garantizar la excelencia.





Alinear la innovación con la estrategia y cultura empresarial: la clave para impulsar modelos de negocio rentables y eficientes

MicroStrategy
Intelligence Everywhere

La innovación se ha convertido en el motor que impulsa el crecimiento empresarial y en este sentido, el uso de herramientas que garanticen optimizar el rendimiento, agilice los procesos y permita captar datos de valor es determinante para responder a las exigencias del mercado.

Contar con el apoyo de la alta dirección para transmitir la cultura de innovación a todos los empleados y disponer de las soluciones que faciliten la adopción tecnológica, es estratégico para implementar un proceso de transformación rentable y diferencial.

Alinear la innovación con la estrategia y la cultura empresarial, contar con información de valor e implementar soluciones tecnológicas y plataformas de analítica cualitativas, completas y unificadas, permite a las compañías hiperpersonalizar la experiencia, anticiparse y convertir los retos empresariales en oportunidades de crecimiento, rentabilidad y escalabilidad.

Para abordar cómo pueden las organizaciones utilizar la tecnología para convertir todo su potencial en una ventaja competitiva única y diferencial, decisores de empresas punteras en su ámbito empresarial, han participado en el encuentro impulsado por [MicroStrategy](#), **"La Tecnología, una ventaja competitiva clave para impulsar nuevos modelos de negocio, agilizar los procesos y la eficiencia de las compañías"**, y organizado por [Dir&Ge](#).

Los directivos han coincidido en la importancia de que el *top management* de las compañías apoye la innovación como elemento necesario para impulsar la transformación y el crecimiento. Además, han señalado la necesidad de establecer una estrategia de gestión del cambio cultural para romper barreras y conseguir que la innovación se integre de manera transversal en toda la compañía. Asimismo, han resaltado el valor de contar con soluciones que permitan interconectar de manera estándar las distintas aplicaciones tecnológicas de una compañía, con el fin de agili-

zar los procesos y captar datos de valor para responder ante los actuales requerimientos de mercado.

Integración de soluciones tecnológicas para optimizar procesos

Para lograr aprovechar los recursos y obtener mejores resultados tanto económicos como reputacionales, es clave estar a la vanguardia de las necesidades y tendencias actuales, así como integrar las herramientas que permitan optimizar los resultados.

Jorge Andreu, Director Ejecutivo de operaciones de **EVO Banco**, ha puesto el foco en la rentabilidad. "A largo plazo la innovación debe traducirse en rentabilidad, ya que requiere una gran inversión por parte de las compañías. No obstante, en ocasiones la percepción varía: los altos directivos pueden considerarla una palanca de rentabilidad a corto plazo, mientras que los miembros de los departamentos de innovación plantean las acciones como propuestas que se deben experimentar y poner en práctica, asumiendo la posibilidad de que quizás no lleguen a alcanzar la rentabilidad esperada. Por ello es clave que la dirección general esté totalmente convencida de que la innovación es un proceso necesario para impulsar el crecimiento".

"Alinear la innovación con la estrategia es fundamental para tener una visión clara del valor que aporta la puesta en marcha de



"Conseguir que la tecnología sea accesible a todos los empleados, es lo que realmente transforma las compañías"

Severino Gala, Country Manager Spain & Portugal de MicroStrategy

determinados proyectos a la compañía", ha señalado **Miguel Amérgo**, Jefe Corporativo de I+D e Innovación de **OHLA**. Ha mencionado, asimismo, que "establecer métricas para medir la efectividad de iniciativas innovadoras es un gran reto, y en este sentido puede resultar muy funcional integrar un sistema de gestión de innovación que diferencie los proyectos en función de los objetivos que se persiguen con cada uno de ellos. De esta forma, se generan espacios de conversa-

ción más cómodos entre los decisores y los equipos de innovación, para desarrollar de forma diferenciada proyectos que generen rentabilidad a más corto plazo y, por otro lado, propuestas más disruptivas o experimentales a largo plazo".

Severino Gala, Country Manager Spain & Portugal de **MicroStrategy**, ha destacado un cambio de tendencia en la manera en que las compañías desarrollan sus procesos de innovación. "Tradicionalmente, las organizaciones buscaban soluciones tecnológicas para equipos especializados y actualmente solicitan, cada vez con mayor frecuencia, incorporar a más personas a su proceso de evolución, facilitándoles la adopción tecnológica. Conseguir que la tecnología sea accesible a todos los empleados, es lo que realmente transforma las compañías". Asimismo, ha mencionado el valor que aporta una estrategia de integración de las soluciones tecnológicas. "En un contexto en el que conviven múltiples soluciones en una misma compañía, es clave contar con herramientas que te permitan interconectar de manera estándar las distintas aplicaciones tecnológicas para poder aprovechar todo su potencial".

José Carlos Prieto, Gerente Transformación y Excelencia Operativa de **Santalucía Seguros**, ha señalado la importancia de establecer un modelo de cuenta de resultados de innovación. "En una compañía conviven proyectos de transformación tangibles orientados a corto plazo

y con métricas definidas y, por otro lado, una línea de experimentación enfocada a largo plazo. En este sentido, contar con una cuenta de resultados de innovación permite compensar los proyectos a largo plazo con acciones tecnológicas que generan retorno y rentabilidad en un periodo de tiempo menor".

Cambio cultural para evitar la persistencia a la innovación

Innovar requiere la transformación de la cultura corporativa, los procesos y las metodologías. La resistencia al cambio de los equipos o la curva de aprendizaje de determinadas herramientas, han sido señaladas por los directivos como algunas de las barreras que encuentran las compañías a la hora de abordar un proyecto de innovación.

Jesús Jerónimo, New Digital Services & Products Director **Sanitas**

& BUPA ELA, ha puesto el foco en la importancia de abordar el cambio cultural. "Más allá del horizonte 1, centrado en generar rentabilidad, los equipos deben percibir el valor que aporta a las organizaciones trabajar en los horizontes 2 y 3, enfocados a crear oportunidades emergentes y desarrollar ideas innovadoras que puedan resultar exitosas en un futuro. En este sentido, es estratégico abordar el cambio cultural para romper barreras y para ello es importante que se desarrollen acciones a nivel interno para promocionar la innovación en la compañía. Por otro lado, es clave que los departamentos de innovación sean más inclusivos y expongan los procesos de forma más clara al resto de departamentos. Si la cultura interna de la empresa muestra persistencia a la innovación, la estrategia no servirá de nada".

Por su parte, **José Gutiérrez**,



Director General – Soluciones, Digital & Tecnología de **Prisa**, ha destacado que “la innovación debe entenderse como un coste transversal a la organización de tal forma que la inversión en determinados proyectos innovadores pueda recuperarse con otros proyectos paralelos”. Por otra parte, ha enfatizado en el valor de incluir a toda la plantilla en los procesos de creación de iniciativas transformadoras. “Plantear los proyectos como retos atractivos que se deben afrontar desde todos los departamentos de la compañía, contribuye a que los empleados se sientan partícipes del proceso y trabajen de manera integrada. Al mismo tiempo, ayuda a que los equipos de innovación no sean percibidos como departamentos independientes que trabajan de forma aislada al resto de la compañía”.

“Más allá del desarrollo de acciones a corto plazo, es importante plantear una visión a medio y largo plazo. La innovación pasa por asumir riesgos, por ello es valioso hacer pruebas de concepto, medir y analizar para convertir las posibles debilidades en oportunidades testando nuevos modelos de negocio alternativos sin perder el horizonte temporal de tu negocio principal”, ha señalado **Orestes Aja**, Head of Digital & OTT de **ATRESMEDIA INTERNACIONAL**. Por otra parte, ha remarcado la importancia de compartir conocimiento entre los empleados de la empresa. “Es estratégico a nivel de cultura empresarial apostar por la divulgación para que todos los

equipos entiendan qué proyectos de innovación se están desarrollando en la compañía y diluir las barreras de resistencia al cambio”.

Encontrar el equilibrio entre innovar en la mejora de procesos y en proyectos diferenciales

Los directivos han compartido los aspectos principales que las compañías priorizan en sus procesos de innovación. Han destacado la importancia de alcanzar un punto de equilibrio entre aplicar la tecnología a la optimización y mejora de procesos y, por otro lado, orientarla a proyectos innovadores que puedan generar una ventaja diferencial. Además, han señalado la flexibilidad, la cultura y la agilidad para identificar tecnologías, probarlas y escalarlas, como valores estratégicos para optimizar la innovación.

Asimismo, han coincidido en que la experiencia de cliente es el principal motor que guía las acciones de innovación a corto plazo en las compañías y han incidido en el valor de escuchar activamente sus necesidades para poder ajustar y personalizar los proyectos de transformación futuros a sus necesidades cambiantes.

“Si la alta dirección no apoya la innovación es muy complejo poner en práctica los proyectos”, ha compartido **Alberto Moreno**, Director de División de **Adecco**, y ha apuntado además que “en sectores cortoplacistas que demandan una presión inmediata en rentabilidad, un



modelo que puede resultar efectivo para conseguir que la dirección asigne el presupuesto adecuado a iniciativas innovadoras, es identificar indicadores operativos, de tal forma que, en caso de que no sea posible medir la rentabilidad de determinadas acciones, sí pueda demostrarse que contribuye a mejorar la eficiencia operativa. No obstante, es fundamental que las iniciativas en transformación e innovación estén conectadas con la estrategia corporativa y con los planes locales”.

“Desde la alta dirección, especialmente en las pequeñas y medianas empresas, optimizar la gestión de los recursos es un factor estratégico y en este sentido algunas alternativas para mantener la apuesta por la innovación son: hacer pequeños

proyectos de prueba y concepto antes de una nueva implementación, acceder a subvenciones que apoyan las alternativas innovadoras o colaborar con partners”, ha apuntado **Javier Bescós**, Director de Regulación e Innovación de **Feníe Energía**. Ha mencionado, además, que uno de los grandes desafíos que afrontan las organizaciones es “conseguir ofrecer un mejor servicio sin perder la esencia, conjugando la cercanía y la profesionalidad con la implementación de soluciones tecnológicas y automatizadas”.



Omnicanalidad, monitorización proactiva del journey del cliente y cultura corporativa:

los tres pilares del éxito para ofrecer una experiencia digital fluida y sin fricciones



Transformar los datos en insights de valor para responder a la demanda de transparencia e inmediatez del consumidor es un factor de diferenciación único en un contexto omnicanal y muy competitivo.

Implementar soluciones de automatización a lo largo del Customer Journey permite identificar y resolver posibles fricciones, pero es clave en paralelo impulsar el contacto directo con el fin de mejorar el conocimiento del cliente y ofrecer respuestas personalizadas.

Ante un consumidor experimentado y cada vez más exigente que demanda transparencia, inmediatez y soluciones de autogestión, las marcas afrontan el reto de mejorar y renovar continuamente sus estrategias de captación y fidelización para cumplir con sus expectativas. Ser competitivo en un contexto inestable como el actual requiere ofrecer experiencias omnicanales impecables y coherentes donde cada interacción aporte valor al consumidor y contribuya a impulsar las ventas, mejorar la eficiencia y optimizar costes.

Con el objetivo de analizar las claves que permiten desarrollar y mejorar experiencias omnicanales diferenciales se ha celebrado el encuentro **"Experiencias digitales centradas en el cliente: clave para reforzar la fidelización e incrementar las ventas online"**. Impulsado por [Quantum Metric](#), la plataforma que

ayuda a grandes empresas a desarrollar experiencias digitales centradas en el cliente, [Dir&Ge](#) ha reunido en este espacio directivo a un destacado panel de decisores de compañías punteras en su ámbito empresarial.

Los directivos han compartido la importancia de situar el foco en el cliente para entender sus necesidades en constante evolución y ofrecerle respuestas con las que sentirse comprendido y arropado por la marca. En esta línea, han destacado el valor de monitorizar todos los puntos del *customer journey* para identificar y resolver posibles fricciones que generen emociones negativas en cualquier vertiente de su interacción digital con la empresa. Asimismo, han mencionado la cultura organizacional como un aspecto estratégico que permite activar el dato y trabajar de manera alineada en torno a unos valores comunes.





Transformar los datos en *insights* de valor

La dificultad para cuantificar cada insight en función del impacto que genere en el negocio, o la falta de agilidad interna a la hora de diseñar y evolucionar el canal digital para conectar con las necesidades del cliente, son algunos de los retos que afrontan las compañías a la hora de mejorar la experiencia digital del consumidor final.

Laura Pérez, Head of Digital, eCommerce & Phone Channels de **Digi Spain Telecom**, ha apuntado que "Actualmente, la gran mayoría de las compañías tienen la voluntad de integrar una visión customer first en la estrategia de la marca, pero a veces resulta complejo otorgarle los recursos y atención que requiere, porque las organizaciones tienen que priorizar muchos retos para alcanzar los objetivos de negocio fijados en

un mercado tan competitivo. En un contexto en el que el canal digital, toma cada vez más relevancia para el consumidor, valora más que nunca sentirse escuchado, y por ello adoptar un enfoque centrado en él y trabajar para cumplir con sus expectativas se convierte en una gran ventaja diferencial".

"Para que la voluntad de situar al cliente en el centro se traduzca en una realidad visible, es fundamental adaptar todos los procesos de la compañía, un gran cambio que debe desarrollarse en paralelo a otros retos de distinta índole", ha compartido **Itziar García**, Directora de comunicación y de relaciones institucionales de **Blablacar Iberia y LATAM**. Ha puntualizado, además, que "una parte determinante de este proceso es evitar que los equipos trabajen en silos y para ello, es clave desarrollar una gran labor de comunicación interna que incentive el trabajo colaborativo

e integrado en torno a unos objetivos comunes para ofrecer una experiencia digital de calidad". **Carlos Planter**, Country Manager de **Quantum Metric** para el sur de Europa, ha señalado que, el canal digital "es masivo y automático por ello uno de los grandes retos es poder transformar toda la información en *insights* de valor para que los equipos puedan utilizarla para mejorar la atención y experiencia digital". Asimismo, ha mencionado tres aspectos para optimizar la estrategia digital. "El consumidor es cada vez más exigente en su forma de transaccionar y demanda transparencia e inmediatez. En este contexto, las compañías deben poner el foco en los aspectos que realmente importan al cliente para satisfacer sus necesidades y en este sentido, la omnicanalidad se convierte en un diferenciador clave. Por otra parte, deben identificar las pequeñas fricciones y mejorar las microexperiencias que tiene el usuario a lo largo de su recorrido con la marca. Para hacerlo realidad, es necesario trabajar la cultura organizacional, para que los equipos puedan activar el dato con agilidad para impulsar el crecimiento del negocio".

Por su parte **Mercedes Salguero**, Global Head of Digital de **Cabify**, ha incidido en cuidar la experiencia y la calidad del servicio que se transmite al consumidor. "Actualmente, el nivel de excelencia es muy alto por ello es básico que los mensajes que transmite la compañía sobre los productos o servicios que ofrece, se correspondan con la calidad

real de los mismos. La tendencia es que los departamentos de producto y de marketing trabajen de forma coordinada para que la experiencia de servicio cubra las necesidades y expectativas del cliente". Asimismo, ha destacado la importancia de monitorizar todas las fases del *journey*. "Monitorizar el *customer journey* con alertas diarias es clave



"El consumidor es cada vez más exigente en su forma de transaccionar y demanda transparencia e inmediatez"

Carlos Planter, Country Manager de **Quantum Metric** para el sur de Europa

para, en base a unos objetivos previamente definidos, implementar iniciativas que impacten en puntos de fricción concretos, para tratar de mejorar la experiencia digital".

Impulsar la agilidad interna y eliminar fricciones

Los directivos han coincidido en el valor de trabajar la cultura corporativa para que los equipos interioricen los valores de la organización y trabajen de manera compartida y alineada. En este sentido, han señalado la importancia de que los equipos conozcan y experimenten como clientes, el servicio que ofrecen sus empresas. **Zaki Aroutin**, Director de Sistemas / CIO de **Plus Ultra Líneas Aéreas**, ha apuntado que "la posibilidad de que los empleados de la compañía puedan involucrarse por un día como clientes de las mismas es muy valioso porque les permite conocer al detalle el servicio que se ofrece y al mismo tiempo ver cómo se percibe desde el punto de vista del consumidor, pudiendo identificar posibles puntos de fricción o áreas de mejora que podrán compartirse

posteriormente a nivel interno".

María Álvarez, Head of Customer Communications de **Securitas Direct by Verisure**, ha puesto el foco en valorar la repercusión de cada acción en el usuario. "Es crucial considerar el impacto que puede tener una determinada iniciativa en la satisfacción del cliente a corto y medio plazo. Formularse las preguntas adecuadas antes de priorizar y seleccionar una determinada acción es decisivo para no perder el foco en el consumidor y garantizarle una experiencia óptima". Por otro lado, ha considerado la importancia de prestar atención a las evaluaciones positivas. "Valorar únicamente las opiniones o incidencias negativas para orientar la toma de decisiones es un error porque no refleja la percepción real que el cliente tiene de la marca. Es vital considerar también el feedback positivo ya que el usuario que va-



lora la experiencia desde un punto de vista favorable también puede aportar recomendaciones para mejorar la propuesta de valor".

Eliminar fricciones de la experiencia digital omnicanal se ha convertido en un aspecto esencial para mejorar la relación con el cliente, impulsar el crecimiento empresarial y la percepción de marca. En esta línea los directivos han compartido que, aunque la tendencia es implementar soluciones de automatización, es importante mantener el trato personal en determinados puntos de contacto con el fin de conocerle bien para ofrecer una respuesta coherente y personalizada. **Luis Valencia**, Head of

eCommerce. Plataformas de servicio de salud de **Caser Seguros**, ha indicado que "en ocasiones la respuesta de las marcas ante una incidencia es compensar económicamente al usuario con descuentos o incentivos, pero esta no siempre es la solución más efectiva. A veces, el cliente solo quiere sentirse escuchado y si es lícito, recibir una disculpa por parte de la compañía. Por ello la clave es detectar muy bien el problema para brindar una solución rápida y efectiva".





Tecnología Data Driven y Estrategia Customer Centric,

una combinación de éxito para ofrecer experiencias conectadas, personalizadas y auténticas



Implementar soluciones tecnológicas que permitan gestionar con eficiencia la recogida de datos, sin perder el foco en el cliente, es una apuesta estratégica para garantizar una experiencia diferencial.

Las soluciones CDP favorecen la personalización de la experiencia, permiten acceder a una visión unificada del consumidor y contribuyen a evitar la creación de silos.

Recoger y activar la información de forma inteligente es esencial para tomar decisiones con la agilidad y eficacia que exige el mercado y la personalización y coherencia que demandan los consumidores. En este sentido, implementar soluciones tecnológicas que permitan gestionar con eficiencia la recogida de datos, pero sin perder el foco en el cliente, se convierte en una apuesta estratégica para garantizar una experiencia diferencial.

Para analizar cómo pueden las compañías optimizar su estrategia de datos, directivos de empresas de diferentes sectores de actividad se han reunido en el encuentro impulsado por [Commanders Act](#) "**Datos y Customer Centric, la clave para ofrecer experiencias únicas y personalizadas al cliente omnicanal**" y organizado por [Dir&Ge](#).

Los directivos han coincidido en la importancia de combinar el proceso de datos cualitativos, con el análisis de datos emocionales, para entender las necesidades reales del cliente y transmitirle confianza, garantizando una respuesta que aporte valor.

Priorizar al consumidor y entender el dato como activo transformacional

Disponer de una información completa y precisa es esencial para que las empresas puedan identificar los insights que les permitirán mejorar la toma de decisiones y reforzar su estrategia de crecimiento.

Rosa Aldana, Directora de Estrategia de Clientes de **Viajes El Corte Inglés**, ha destacado la importancia de otorgarle más importancia a los datos de carácter cualitativo. "El cliente ha modificado su escala de prioridades motivado por la pandemia, es mucho más emocional y esto repercute en sus hábitos y preferencias de consumo. Por ello las marcas han evolucionado sustancialmente sus modelos organizativos, tratando de romper los silos departamentales y apostando por la investigación cualitativa para entender bien las necesidades diarias y acceder a una visión 360". En esta línea ha concretado que "la clave es que la finalidad última en la gestión de datos sea el



aporte de valor y ofrecer un servicio de calidad y una atención cuidada que se mantenga en el tiempo”.

“El análisis de datos es estratégico y necesario, pero debe combinarse con la autenticidad y la coherencia. Los clientes necesitan percibir que sus necesidades son escuchadas, por ello es diferencial que las marcas transmitan con honestidad y transparencia un mensaje coherente alineado con sus valores”, ha señalado **Benedicte Deigat**, Country Manager de **Longchamp**. Asimismo,

ha mencionado la importancia de “formar a los equipos de trabajo para que sean capaces de captar la información correcta y utilizarla en el momento más acertado para aportar valor al consumidor”.

Los directivos han compartido que, para la pervivencia del modelo de negocio es fundamental que las compañías puedan acceder a determinados permisos de recabo de datos que permitan contactar con el consumidor para ofrecerle una relación diferencial a largo plazo. “Si no tenemos el dato, la relación con el cliente es ineficiente de cara al futuro”.

Juan Vázquez, Director Regional Iberia de **Commanders Act**, ha explicado que “el entorno digital es muy amplio y complejo, por ello, más allá de los aspectos de RGPD, es crucial contar con una estrategia de datos bien definida que establezca de manera transparente las reglas de interacción con terceros. Explicar al cliente por qué se solicita cada dato y, al mismo tiempo, ofrecerle incentivos que le generen valor, es estratégico para poder obtener el consentimiento de acceso a su información”. Por otra parte, ha apuntado que “el dato tiene valor cuando sabes cuál es su destino y para ello es necesario establecer un ecosistema de transformación que contribuya a que la organización trabaje de manera cohesionada. Este es un gran reto en el que las organizaciones tienen amplio margen de mejora”.

"El entorno digital es muy amplio y complejo, por ello, más allá de los aspectos de RGPD, es crucial contar con una estrategia de datos bien definida"

Juan Vázquez, Director Regional Iberia de Commanders Act



La capacidad de adaptación a las necesidades del consumidor es fundamental en el nuevo contexto y en este sentido, los directivos han analizado la importancia que aportan conceptos como la inmediatez o el 'real time' a la hora de reforzar el *engagement* con el cliente. Han señalado que las respuestas en tiempo real solo pueden ofrecerlas las personas y que es determinante seleccionar con acierto el momento en que interactuamos con el usuario para no resultar intrusivos.

Asier de la Torre, Head of SEO & Digital Acquisition – Performance Marketing de **Evo Banco**, ha apuntado que “a cualquier automatización que se implemente para responder a las acciones de un usuario, se le debe aplicar una capa de lógica y de inteligencia humana que pueda desagregar los momentos en los que es necesaria una respuesta inmediata en tiempo real. Cuando recibe una respuesta realizada por *bots* que trabajan con una base de datos pre-construida, no se puede calificar

verdaderamente como “en tiempo real”, pero el consumidor lo percibe como unicidad, debido a la inmediatez de la respuesta, lo cual contribuye a mejorar la fidelización”.

Tecnología para unificar y conectar los datos

Gestionar la información de los clientes es uno de los mayores retos a los que se enfrentan las compañías y la tecnología se ha convertido en un aliado estratégico para construir mejores experiencias basadas en datos. Los directivos han destacado el valor de implementar soluciones CDP ya que, según han compartido, favorecen la personalización, permiten acceder a una visión completa y unificada del consumidor, contribuyen a la ruptura de silos departamentales y dota a los equipos de negocio de mayor independencia para activar la información.

Francisco Huidobro, Director de Servicios Digitales de **Orange**, ha destacado la importancia de



“establecer previamente las necesidades de negocio para, en base a ello, seleccionar los datos a los que se necesita acceder para mejorar la experiencia”. En esta línea, ha señalado que “las estructuras de datos deben vincular a toda la organización, ya que la cultura organizacional determina la gestión que se hace de la información. Es importante evolucionar de compañías centradas en datos, a organizaciones Customer Centric, pero con cultura data driven”.

Por su parte, **Alicia Sampayo**, Digital Business Director de **OMD**, ha puesto el foco en la escucha activa. “En el contexto actual, el consumidor es cada vez menos fiel, por ello es estratégico desarrollar procesos eficientes de escucha activa, para que las compañías puedan entender en qué punto se encuentra cada usuario y cuáles son sus preferencias y necesidades”. Por otra parte, ha destacado que la confianza es crucial para una

correcta gestión del dato en el entorno *cookieless*, “cualquier cliente está dispuesto a ofrecer sus datos si recibe un aporte de valor y confía en que la compañía gestionará de forma ética su información”.

Han destacado además las tendencias y retos que, desde su punto de vista, marcarán la gestión del dato a corto-medio plazo, resaltando la personalización de la experiencia o la importancia de contar con información contextual para poder accionar la atracción del cliente potencial. Además, han señalado que uno de los grandes retos es que las marcas puedan compartir los datos de usuario, haciendo una gestión ética de los mismos, para brindar una experiencia unificada. “En última instancia, la clave es poner el foco en el cliente, si cuidas de él, el dato estará siempre bien atesorado y a disposición de la compañía”.

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