

La revista de los directivos

# dir & ge

Sept / Oct 2023

## Sostenibilidad

La segunda mano  
desafía a lo nuevo

## Management

Calidad humana,  
impacto directivo

## eCommerce

La nueva ecuación  
del eCommerce: del  
boom al equilibrio

## Innovación

IA: ¿Qué nos  
preocupa tanto?

A portrait of Andrea García Soria, a woman with long dark hair, wearing a black blazer, smiling and resting her chin on her hand. The background is a blurred office setting with green plants.

# Andrea García Soria

Head of Marketing - **llaollao**



Elige **SaaS** y prepara tus tiendas para comercio unificado.



DESCUBRE CÓMO



Juan Carlos Lozano  
CEO de Dir&Ge

EDITORIAL

Integrar las acciones de sostenibilidad a lo largo del Customer Journey, una oportunidad para aumentar la fidelidad del cliente y mejorar su experiencia de compra

En el contexto actual de competitividad y frente a los grandes desafíos tecnológicos, las empresas deben repensar continuamente cómo alcanzar sus objetivos y comunicarlos a todos los niveles de la organización junto con sus ideales y valores, teniendo en cuenta cómo el consumidor y demás *stakeholders* perciben la marca y se identifican con ella.

En este sentido, la sostenibilidad se ha convertido en los últimos años en una de las prioridades de las compañías, impulsando relevantes cambios estratégicos para fomentarla.

Satisfacer las demandas del cliente actual sin comprometer con sus acciones a las generaciones futuras y, al mismo tiempo, garantizar un equilibrio entre el desarrollo de la economía, el respeto al medioambiente y el bienestar social se ha convertido en un reto prioritario.

Estamos experimentando un cambio fundamental en la manera en la que el consumidor y las marcas se relacionan y para construir la mejor experiencia y vínculos a largo plazo, la generación de confianza es determinante. El cliente exige cada vez más transparencia a las marcas y espera que su propuesta de valor integre una estrategia sólida también en materia de sostenibilidad.

En este contexto, desde Dir&Ge, comenzamos este nuevo curso 23-24 con la firme convicción de que las organizaciones podemos generar un mayor valor para la sociedad desarrollando conexiones auténticas con nuestros consumidores a través de estrategias coherentes, eficaces, atractivas y sostenibles. Para ello es decisivo mostrar la identidad de cada marca y sus valores, algo demandado cada vez más por el cliente que espera de las compañías con las que interactúa, algo más que una simple transacción comercial.

El enfoque hacia la sostenibilidad tendrá sin duda un impacto positivo en la experiencia del cliente al favorecer la transparencia y confianza, ofrecer productos y servicios cualitativos, mejorar la experiencia de compra y convertir a los consumidores ocasionales en clientes habituales por la forma en la que la marca se acerca a ellos.

La identificación de toda la organización con estos objetivos, la integración de buenas prácticas a lo largo de todo el *customer journey* y la mejora de la comunicación con clientes y *partners* serán claves para la percepción de la imagen de la marca y tendrán un claro reflejo en la cuenta de resultados. No dejemos escapar esta oportunidad de construir un mejor entorno y relaciones sostenibles a largo plazo.

Un fuerte abrazo,



|  |  |
|--|--|
| <b>Sostenibilidad</b> 6  | <b>eCommerce</b> 58  |
| La segunda mano desafía a lo nuevo<br>Miguel Giribet - <b>Cash Converters</b>  | Entrevista a Carlos Neila<br>CEO - <b>DietBox</b>  |
| Reinventando la industria del café<br>Yasir Raïs - <b>Syra Coffee</b>  | La nueva ecuación del eCommerce:<br>del boom al equilibrio<br>Oriol Hernández i Fajula y Màrius<br>Montmany - <b>REVER</b>                                   |
| Cómo hacer del transporte<br>ferroviario una experiencia<br>respetuosa con el medio ambiente<br>Valentine Camusot - <b>Rail Europe</b> | <b>Management</b> 66   |
| <b>Marketing</b> 18  | Calidad humana, impacto directivo<br>Enrique Sueiro  |
| IA para crear experiencias del cliente<br>más empáticas<br>Cristina Fonseca - <b>Zendesk</b>   | El 85% de los CEOs consideran<br>los asuntos sociales como<br>preocupaciones "urgentes"  |
| La estrategia de las sneakers de<br>edición limitada<br>David Camprubi - <b>Newcop</b>   | <b>Cultura Empresarial</b> 72  |
| ¿Cómo elegir la plataforma adecuada<br>para tus eventos retail?<br>Victoria Rudi - <b>Eventtia</b>                                     | Libro 'Influencer Marketing'<br>Fátima Martínez - <b>Anaya Multimedia</b>  |
| <b>Liderazgo</b> 30  | Libro 'Sostenibilidad organizacional'<br>Iría Paz Gil, Alberto Prado Román,<br>Miguel Prado Román<br><b>Ediciones Pirámide</b>                               |
| El deporte siempre te brinda una<br>revancha<br>Alejandro Ribas Pérez - <b>Acfyd Análisis</b>  | <b>Encuentros Dir&amp;Ge</b> 74  |
| <b>Entrevista de Portada</b> 32  | <b>Congreso</b><br>CX Congress 2023: conexión<br>emocional, datos y tecnología se<br>fusionan para ofrecer experiencias<br>memorables<br>CX Congress 2023    |
| Andrea García Soria<br>Head of Marketing - <b>Ilaollao</b>   | <b>Think Tank</b><br>El camino hacia una gestión<br>de activos en campo eficiente:<br>estrategia, digitalización y<br>empoderamiento<br><b>IFS y Minsait</b> |
| <b>Pymes</b> 38  | <b>Think Tank</b><br>El papel estratégico del Dircom para<br>gestionar una crisis reputacional<br><b>FCC</b>   |
| Errores a evitar cuando has decidido<br>franquiciar tu negocio<br>Pablo Couso - <b>Datisa</b>  | <b>Think Tank</b><br>Tecnología, Flexibilidad y Agilidad<br>para ofrecer experiencias digitales<br>optimizadas y personalizadas<br><b>Liferay</b>            |
| <b>Innovación</b> 44   |  |
| El SaaS como acelerador de la<br>adopción del comercio unificado<br>Hugo Aguado - <b>Openbravo</b>                                     |  |
| Inteligencia Artificial ¿Qué nos<br>preocupa tanto?<br>Miguel Ángel Sánchez  |  |
| Casi la mitad de los consumidores<br>más jóvenes se ha sentido objetivo<br>de un fraude  |  |



Especialistas en la Pyme

# DATISA 64 MUCHO MÁS QUE UN ERP

Acercamos la tecnología a tu empresa para ayudarte a desarrollar un negocio inteligente y sostenible.

## DATISA 64 en tres palabras: Análisis, Sencillez y Rentabilidad



### Análisis

Gracias al poder analítico del ERP de Datisa, convertirás los datos en información y la información en decisiones inteligentes que te destacarán de la competencia.



### Sencillez

¿Cómo es posible que un departamento pueda implantar con Datisa64 en menos de dos semanas? La respuesta es sencilla, está diseñado para la facilidad del usuario.



### Rentabilidad

En Datisa sabemos lo que es importante para tu empresa. Vender más, mejorar los márgenes y gastar con más inteligencia para maximizar el beneficio. Te ayudamos.





# La segunda mano desafía a lo nuevo



Miguel Giribet

"Muchas marcas han querido responder a la circularidad buscando la sostenibilidad y apuntándose a la creciente tendencia de la segunda mano"



## Miguel Giribet

CEO

Cash Converters



cashconverters

**La tendencia en el mercado nos está indicando desde hace años cómo están cambiando los hábitos de consumo y qué está demandando el consumidor a los fabricantes y distribuidores. La preocupación por el planeta y por un mundo más sostenible, y no solo a nivel económico, se ha traducido en una búsqueda del producto que menos impacte en el medio ambiente.**

Esto ya es importante para una gran parte del público consumidor, que poco a poco está madurando y dándose cuenta de que la compra más sostenible es la que evita nuevas fabricaciones al planeta. Nuestros consumidores españoles se debaten entre la sostenibilidad y el bolsillo, una cuestión

que no es baladí teniendo en cuenta la escalada de precios de los últimos meses. Si tradicionalmente la principal razón para deshacerse de un producto y venderlo era la motivación económica, una encuesta elaborada por Cash Converters en 2022 apuntó a la preocupación por el planeta y las compras más sostenibles como la segunda motivación para la adquisición de productos de segunda mano.

La circularidad ya no solo es algo exclusivo de las empresas de compra y venta de segunda mano y eso es un claro síntoma de la concienciación hacia otras formas de consumo. Muchas marcas han querido responder a esta tendencia buscando la sostenibilidad y apuntándose a la creciente tendencia de la segunda mano. Algunas compran a sus clientes los productos que ya no usan para volver a ponerlos a la venta, otras fomentan la economía circular entre clientes, otras recogen sus artículos vendidos para reciclarlos... Si bien es remarcable que la industria de la moda, una de las más contaminantes, está destacando por sus iniciativas para fomentar la segunda mano, lo cierto es que este mercado trasciende cualquier industria. Todo se puede reutilizar.

Existen determinados verticales por lo que siempre muestra interés el consumidor, como puede ser la electrónica de consumo. Los productos de segunda mano tienen una tendencia de crecimiento positivo año tras año, que en el caso de la electrónica de consumo se situó en torno al 15% en 2022. Para este 2023, se estima que este vertical siga creciendo a dos dígitos, incluso mejorando los datos de 2022.

Mes a mes vemos también un crecimiento en la demanda de algunas otras familias relacionadas con el ocio y el lifestyle urbano, como pueden ser patinetes eléctricos, las cámaras de fotos digitales, los instrumentos musicales y videoconsolas.

Además, cuando el proceso de fabricación o logístico de un artículo sufre algún vaivén, esto acaba repercutiendo en el consumidor final, que no encuentra lo que busca en el mercado de productos nuevos. Esto en la práctica se traduce a un volcado de consumidores de un mercado a otro. Por ejemplo, la escasez de la nueva consola PlayStation 5 provocó que se disparara su precio en las plataformas entre particulares, y llegó incluso a ser más caro que el mismo producto nuevo, dando lugar a la especulación.



**Nos hemos dado cuenta de que la segunda mano es la opción más sostenible e incluso nos lo planteamos a la hora de hacer regalos**

En otras plataformas de segunda mano donde se certifica el producto, como Cash Converters, el precio se garantizó en un 35% más barato, y además se detectó un incremento en la demanda de consolas y videojuegos de PS4 y Nintendo Switch.

Nos hemos quitado de encima el mantra de que la segunda mano es cutre y de que además no es rentable a largo plazo. Nos hemos dado cuen-

ta de que es la opción más sostenible e incluso nos lo planteamos a la hora de hacer regalos. Las Navidades pasadas fueron las que más consumieron segunda mano porque empezamos a integrarlo como algo normal cuando antes ni nos lo planteábamos. Y no solo eso; según una encuesta interna, los días después de Navidad se venden los regalos que los Reyes no han acertado, algo que nos hace tener una cuesta de enero más fácil. El mismo estudio, realizado con los usuarios de Cash Converters, reveló que un 64,2% iba a optar por vender alguno de sus regalos, dándoles una segunda vida y consiguiendo un dinero extra. Esta práctica conocida como REgifting es el vehículo elegido cada día por más gente para dar una segunda vida a los regalos que no le han gustado, que tienen repetidos o que no van a necesitar. Prueba de ello es que el 42,42% de las personas sondeadas afirmaban haber ven-



dido ya regalos en otras ocasiones.

Si bien la segunda mano tiene adeptos en todas las generaciones, las que más destacan por su asiduidad son los millennials y la generación X, es decir, entre los 30 y los 55 años. Sin embargo, son los más jóvenes, la generación Z (hoy hasta los 24 años), los que más fácilmente se han sacudido los prejuicios de la segunda mano, y que motivados por una compra sostenible a la vez que más barata optan cada vez más por este mercado. El hecho de ser un producto de segunda mano se está dissociando de la idea de que nos durará poco o que está defectuoso, pero algo funciona. Los clientes ya exigen una certificación a la plataforma de segunda mano mediante la cual lo adquieren de que el producto que está comprando, aunque sea entre particulares, funciona correctamente y tiene además una garantía, igual que con los productos nuevos.

Sin embargo, todavía hay prejuicios que derribar a la hora de comprar o regalar segunda mano y alcanzar los niveles de compraventa de los países del norte de Europa, donde está integrado culturalmente. Cada día está más cerca el momento en el que el consumidor se avergüence de comprar algo nuevo. El término está incluso preparado: 'Köpskam', del sueco, define el comportamiento culpable que se experimenta cuando se compran productos innecesarios. Hace referencia a la "la vergüenza de comprar", una proclama a la que nos sumamos y que llama a frenar el afán por estrenar y la crisis del consumismo.



# Sostenibilidad

## Reinventando la industria del café



### Yasir Raïs

CEO y fundador  
Syra Coffee



**El mercado mundial del café fue valorado en aproximadamente \$127 mil millones en 2022. Sin embargo, a pesar de su importancia económica, desafíos ambientales y sociales como la deforestación, la contaminación del agua y la explotación laboral están socavando la sostenibilidad del café. Para poner más contexto, en 2019, se produjeron aproximadamente 9.5 mil millones de kg de café a nivel mundial, pero solo una pequeña fracción proviene de fuentes sostenibles. Y por fuentes sostenibles no nos referimos solo a fincas, sino también a una industria en la que toda la cadena lo sea, con soluciones circu-**

**lares e innovación en sostenibilidad para reinventar realmente la cadena de suministro de café y pasar de dichos a hechos.**

En este contexto, es importante romper con los esquemas tradicionales existentes y conseguir que el café de especialidad sea para todos. Hacen falta más proyectos que fomenten que el café de especialidad sea obtenido de forma ética, con precios asequibles, con un lenguaje simplificado, y poniendo en marcha una disrupción en la industria gracias a soluciones circulares e innovadoras, con el fin de repensar cómo se produce y cómo se consume el café.

A pesar de los desafíos planteados, la industria del café tiene un gran potencial para conseguir una transformación sostenible. En el mundo se consumen diariamente más de 2.25 mil millones de tazas de café, por lo que incluso pequeños cambios hacia la sostenibilidad, pueden tener un impacto enorme. Así, es importante catalizar algunos de estos cambios a través de la difusión de datos e investigaciones para inspirar conversaciones significativas en toda la industria. Hace falta creer en el poder de la circularidad y en la posibilidad de una industria cafetera en la que nada se desperdicie y en la que cada paso

ses sostenibles: este es nuestro sueño para lograr un ciclo cerrado del café.

Siendo muy conscientes de los desafíos que hay por delante y asumiendo un rol activo en este cambio de industria, En Syra Coffee creamos el Syra Lab, una iniciativa para repensar y reformular cómo abordamos el café, desde la finca hasta la taza. Nuestra misión es desarrollar conexiones directas con fincas y productores, y compartir con la industria, soluciones circulares e innovación en sostenibilidad para reinventar la cadena de suministro de café. Trabajamos con importadores y agricultores que comparten nuestra responsabilidad ambiental, lo que resulta en una cadena de suministro de café más rastreable y trazable.

El año pasado, por ejemplo, conseguimos transformar y reutilizar más de 10 toneladas de desechos de café como valiosos fertilizantes naturales. Nuestros esfuerzos solo resaltan el potencial de una economía circular del café, donde los residuos no son un punto final, sino el comienzo de un nuevo ciclo verde. También realizamos un prototipo de baldosas, hechas de 75-90% de posos de café, como muestra del potencial no explotado de los residuos de café, ofreciendo un vistazo a un fu-

“El año pasado, por ejemplo, conseguimos transformar y reutilizar más de 10 toneladas de desechos de café como valiosos fertilizantes naturales”

Yasir Raïs



de la cadena de producción, desde las fincas hasta la taza, represente una oportunidad para devolver algo a nuestro planeta. Granos de café convertidos en tierra fértil, residuos de café tostado transformados en enva-

turo donde el café no solo se disfruta en tazas sino que pueda ser parte de los edificios que habitamos.

Además de este ejemplo concreto que demuestra que sí se puede repensar



Nuestro objetivo es inspirar y capacitar a nuestros clientes para que tomen decisiones más conscientes y se unan a nosotros en nuestro viaje hacia un futuro más verde

en una industria mucho más sostenible y justa, educar a los consumidores es un componente clave para lograrlo. El café de especialidad aún representa una pequeña parte del mercado mundial del café. Es un producto premium al que muchos consumidores aún no pueden acceder. Y esto es lo que debe cambiar. Y estamos decididos a cambiarlo. Queremos que el café de especialidad sea para todos. A través de precios asequibles, una marca inclusiva y un lenguaje simplificado, estamos haciendo que el café de alta calidad y obtenido éticamente sea accesible para todos. Continuaremos compartiendo el conocimiento sobre las prácticas "de la finca a la taza y al reciclaje". Nuestro objetivo es inspirar y capacitar a nuestros clientes para que tomen decisiones más conscientes y se unan a nosotros en nuestro viaje hacia un futuro más verde.

Lo importante no es solo dar forma solo al futuro de nuestra empresa, sino al futuro de la industria del café. Visualizamos un futuro en el que la circularidad sea parte integral del tejido de la industria. Con el objetivo de demostrar la viabilidad y rentabilidad de las prácticas sostenibles, buscamos inspirar un efecto multiplicador en toda la industria.



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.

★★★★★ 5.0

www.eventtia.com



# Sostenibilidad



Cómo hacer del transporte ferroviario una experiencia atractiva y respetuosa con el medio ambiente

Valentine  
Camusot

directora general para  
Europa

Rail Europe



**Europa se ha posicionado como un líder global en la inversión y desarrollo del sector ferroviario, impulsando un ambicioso objetivo de construir un sistema de transporte sostenible y eficiente que conecte ciudades y naciones en todo el continente. La Comisión Europea ha adoptado una visión a largo plazo, fijando metas concretas para el crecimiento de la red ferroviaria y la transformación de la movilidad en el continente. Una de las principales aspiraciones es duplicar la longitud de las líneas ferroviarias de alta velocidad para el año 2030, al tiempo que se busca elevar la proporción del transporte de pasajeros a través del ferrocarril al 50% para el año 2050.**

Estos esfuerzos se han traducido en una serie de inversiones en infraestructura ferroviaria. Desde la construcción de modernas vías de alta

“El ferrocarril ha emergido como una alternativa cada vez más popular en Europa, al ser reconocido por su enfoque sostenible y su contribución a la protección del medio ambiente”

Valentine Camusot



velocidad hasta la modernización de las líneas existentes y el establecimiento de centros intermodales, Europa ha destinado recursos significativos para hacer realidad su visión de una red ferroviaria robusta y eficiente. Todo esto ha permitido la conectividad de diversas ciudades y países, promoviendo no solo la movilidad, sino también la integración económica y social.

El ferrocarril ha emergido como una alternativa cada vez más popular en Europa, al ser reconocido por su enfoque sostenible y su contribución a la protección del medio ambiente. Las estadísticas respaldan esta tendencia: según la Oficina Europea de Estadística, en 2018 ocho mil millones de pasajeros se desplazaron por las redes ferroviarias nacionales de la UE. En Luxemburgo el transporte internacional representó el 26 % del transporte ferroviario de pasajeros total. Diecinueve de los Estados miembros de la EU-27 notificaron aumentos de pasajeros en comparación al año anterior (los mayores se registraron en Lituania (+11,7 %), Grecia (+ 9,4 %), Suecia (+ 7,3 %) y Austria (+ 7,1 %). En España el aumento fue del 0,5%.

Esta preferencia por el ferrocarril no es casualidad; los viajes en tren son más eficientes energéticamente en comparación con otros medios de transporte, presentando una huella de carbono por pasajero-kilómetro considerablemente menor que la de los automóviles o los aviones.

Numerosos países europeos han respondido a esta llamada por la movi-

lidad sostenible invirtiendo en sistemas ferroviarios de alta velocidad. El TGV francés y el AVE español son ejemplos notables de esta tendencia. Estos trenes no solo son más rápidos que los trenes convencionales, sino que también son más eficientes desde el punto de vista energético: los trenes emiten aproximadamente un 90% menos de CO2 por pasajero-kilómetro en comparación con los aviones en vuelos equivalentes.

La sostenibilidad no solo se ha quedado en la infraestructura y la operación de los trenes, sino que también ha permeado en la generación de energía para propulsarlos. Los Ferrocarriles Federales Suizos (SBB) tienen como objetivo utilizar energías renovables en un 100% para alimentar sus trenes para el año 2025. En Francia, la SNCF se ha comprometido a reducir su huella de carbono en un 50% para el 2035 y a lograr la neutralidad de carbono para el 2050, además de haber anunciado recientemente la prohibición de los vuelos de corta distancia y que tengan una alternativa en tren de menos de dos horas. En Alemania, la compañía Deutsche Bahn ha establecido una meta ambiciosa: obtener el 80% de su electricidad de fuentes renovables para el 2030. Estos esfuerzos combinados subrayan el compromiso de Europa con la sostenibilidad en el ámbito del transporte ferroviario. Pero desgraciadamente todavía quedan varias cuestiones que mejorar, y una de las más notables es la insuficiente inversión en conexiones transfronterizas ya que las redes



ferroviarias entre países a menudo carecen de la conectividad necesaria para fomentar un flujo de personas fluido. Esta falta de inversiones en infraestructuras transfronterizas limita el potencial de un sistema ferroviario verdaderamente cohesionado.

Asimismo, la necesidad de aumentar la disponibilidad de trenes de alta velocidad es un desafío apremiante. Ampliar y modernizar las vías de alta velocidad, así como promover la inversión en tecnologías ferroviarias avanzadas, es esencial para desbloquear el verdadero potencial de la movilidad ferroviaria de alta velocidad en el continente. Mayores incentivos fiscales podrían atraer a inversores y operadores a aumentar sus contribuciones al desarrollo y mejora de las infraestructuras ferroviarias. La exención de impuestos, las deducciones o las subvenciones específicas podrían ser herramientas efectivas para estimular la inversión privada y pública en proyectos ferroviarios ambiciosos.

Europa ha llevado sin embargo algunas importantes iniciativas para fomentar la adopción del tren como medio de transporte, particularmente entre los viajeros de negocios: mejorando la experiencia del usuario y facilitando la reserva de billetes a través de plataformas en línea y aplicaciones móviles intuitivas.

El cambio modal hacia el ferrocarril, especialmente en el ámbito de los viajes de negocios, no solo implica mejoras en la infraestructura física y en la experiencia del usuario, sino también en la infraestructura digital. La creación de una experiencia de compra y gestión de billetes de primer nivel resulta crucial para atraer a un público que valora la eficiencia

y la comodidad en sus desplazamientos. En este contexto, el tren no solo se convierte en un modo de transporte atractivo para los viajeros de ocio, sino que también se posiciona como una alternativa sólida y deseable para los viajeros de negocios.

Valentine Camusot es la nueva Directora General de Rail Europe en Europa- la compañía mundial de referencia para la reserva de trenes europeos, tanto para el sector de viajes y operadores ferroviarios como para el cliente final, en más de 70 países y desde hace 90 años. La Sra. Camusot será responsable de la ampliación de la oferta de soluciones de reserva para el sector turístico europeo, lo que refleja el compromiso de Rail Europe de hacer más accesibles los viajes en tren y satisfacer la creciente demanda de viajes respetuosos con el medio ambiente.

"Estamos emocionados de ser parte de esta increíble revolución en la movilidad europea", declara la Sra. Camusot. "Los trenes no solo son una forma de transporte, sino una promesa de sostenibilidad y responsabilidad ambiental. El compromiso de Europa con la inversión en infraestructura ferroviaria y la adopción de fuentes de energía renovable para alimentar nuestros

trenes refleja una visión compartida de un continente más ecológico y eficiente en términos energéticos".

Valentine Camusot destaca también cómo el viaje en tren no solo representa una opción amigable con el medio ambiente, sino que también ofrece una experiencia única a los viajeros. "El tren ofrece una combinación excepcional de comodidad, velocidad y sostenibilidad. Viajar en tren no solo permite a los pasajeros contemplar impresionantes paisajes europeos, sino que también contribuye activamente a la reducción de las emisiones de carbono. Creemos que esta es la forma en que el transporte debe ser: eficiente, emocionante y respetuoso con el planeta".

Es fundamental facilitar la adopción del tren como una elección viable y atractiva. "Comprendemos las demandas únicas de los viajeros de negocios en términos de eficiencia y conectividad", comentó. "Es por eso que trabajamos arduamente en el desarrollo de herra-

mientas digitales intuitivas y procesos de reserva simplificados para que la experiencia de viaje en tren sea tan fluida como gratificante. Creemos firmemente que los trenes no solo están transformando la forma en que nos movemos, sino también cómo percibimos la movilidad sostenible".

Rail Europe, está comprometida a continuar innovando y colaborando con socios en toda Europa para hacer que los viajes en tren sean una experiencia atractiva y respetuosa con el medio ambiente para todos. Juntos, estamos creando una red de movilidad que enriquece nuestras vidas y protege nuestro planeta".





# Por qué la IA es clave a la hora de crear experiencias del cliente más empáticas

Cristina  
Fonseca

Directora de IA  
Zendesk



**Dado que la empatía es una cualidad humana fundamental, la empatía artificial debería ayudar a ofrecer experiencias del cliente más completas y personales según las necesidades.**

No hay dos clientes iguales. Del mismo modo que cada interacción con un mismo cliente es siempre diferente. Existen varios factores, tanto fuera como dentro de nuestro alcance, que pueden repercutir en las emociones del cliente y requieren enfoques diferentes.

Gracias a la empatía artificial, se pueden personalizar las experiencias en función de cómo se sientan los clientes en un momento determinado. Se trata de un nivel de personalización que no se limita a los canales favoritos o a páginas

“Según nuestro estudio, el 71 % de los clientes ya creen que la IA les ayudará a hacer que sus experiencias del cliente sean más empáticas”

de producto creadas por profesionales. Se definiría más bien como una solución fácilmente ampliable y con gran capacidad de respuesta ante los cambios en tiempo real. Además, a la postre, ayudará a establecer conexiones más sólidas con las personas a las que se presta servicio.

El 71 % de los clientes estima que la IA hará que las experiencias del cliente sean más empáticas, según revela un estudio de Zendesk.

Si crees que es raro que una máquina sea amable y agradable, puedes estar seguro de que en verdad así es. Según nuestro estudio, el 71 % de los clientes ya creen que la IA les ayudará a hacer que sus experiencias del cliente sean más empáticas. El truco reside en saber cuándo y dónde utilizar la empatía artificial para mejorar y no degradar las experiencias ofrecidas.

## Un socio inesperado en empatía

La empatía y la IA pueden parecer antagónicas, pero cuando se utilizan de la forma correcta, esta tecnología puede desempeñar un importante papel a la hora de ofrecer experiencias más personalizadas. Según nuestro estudio, los clientes comparten la misma visión, ya que el 67 % quiere funciones de IA que puedan ajustar su comunicación y tono en función de cómo se sienten.

Sin embargo, hay que dejar claro que identificar y responder ante las emociones de los clientes no es lo mismo que poder sentirlos. La inteligencia artificial no sabe qué se siente cuando la experiencia del cliente es frustrante, ni se pretende que lo haga, pero sí debería saber exactamente qué hacer al interactuar con un cliente contrariado.

## La fina línea entre escuchar y sentir

Los clientes quieren que la IA les escuche y no que sepa cuál es su situación. A continuación, se ofrece un ejemplo de una interacción correcta y otra errónea.

Un [chatbot](#) que escucha y empatiza:

*"Veo que estás contrariado y te pido disculpas por cualquier molestia. Me gustaría ayudarte de la mejor forma que pueda. Si quieres puedo tramitar una devolución o ponerte en contacto con alguien que pueda ofrecer asistencia adicional".*

Un chatbot que intenta imitar los sentimientos de un cliente:

*"Siento que estés contrariado. Ya sé que es una faena no recibir a tiempo un paquete importante".*

Hemos detectado que casi tres de cada cuatro clientes estiman que tu estado emocional se suele pasar por alto en los canales digitales. Es en este punto es donde la empatía





“Si logramos entender mejor lo que piensan, sienten y hacen los clientes a gran escala, los equipos de soporte podrán abordar las necesidades en tiempo real de cada cliente individual”

artificial puede desempeñar un importante papel. Al identificar cambios en el comportamiento de los clientes y responder ante estos cambios, la IA puede ayudar a las empresas a escuchar de forma más activa y ofrecer soluciones a medida o derivar a agentes si fuera necesario.

Casi 3 de cada 4 clientes estiman que su estado emocional suele pasar desapercibido en los canales digitales.

Si logramos entender mejor lo que piensan, sienten y hacen los clientes a gran escala, los equipos de soporte podrán abordar las necesidades en tiempo real de cada cliente individual. Esto ayuda a las empresas a dejar de lado las

interacciones transaccionales del pasado para establecer relaciones más sólidas.

### La importancia de involucrar a agentes humanos

Hay estudios donde se demuestra [el efecto positivo](#) de la IA a la hora de ofrecer experiencias más empáticas, pero no puede hacerlo todo (ni tampoco debería pretenderse). Si no se examinan detenidamente las funciones específicas que va a desempeñar la IA, se corre el riesgo de generar peores resultados para los clientes.

Siempre habrá situaciones en las que la IA debe derivar el caso a un agente. Sin el entrenamiento y los ajustes necesarios por parte de sus homólogos humanos, la IA podría malinterpretar las señales emocionales y producir respuestas imprecisas o inadecuadas.

### Identificar las funciones correctas para la IA

La inteligencia artificial puede ayudar, pero también perjudicar la capacidad para ofrecer una experiencia más personalizada y empática.

La IA será tan útil como lo sean los datos que la alimentan. En Zendesk, entrenamos la IA con una nutrida biblioteca de sentimientos [basados en miles de millones de puntos de datos de atención a clientes reales](#). Incluso así, no hay nada que sustituya las relaciones entre personas cuando se hacen necesarias. De hecho, el 81 % de los clientes quiere que la inteligencia artificial les remita automáticamente a un agente en función de sus sentimientos.

Si no se examinan detenidamente las funciones específicas que va a desempeñar la IA, se corre el riesgo de generar peores resultados para los clientes.

A través del análisis de los sentimientos, nuestros sistemas de IA pueden determinar exactamente cuándo un

“La inteligencia artificial puede ayudar, pero también perjudicar la capacidad para ofrecer una experiencia más personalizada y empática”

cliente se exalta. Busca señales relevantes, como el tipo de lenguaje que utiliza o el uso de mayúsculas y numerosos signos de exclamación. Asimismo, hay palabras o frases que indican que un cliente ha contactado numerosas veces para encontrar una solución y que es el momento de que intervenga un agente.

En cada caso, los clientes consiguen resolver sus problemas con la mayor brevedad posible gracias a una respuesta que se adapta a sus necesidades únicas.

### Una herramienta muy útil de personalización

Los clientes son personas. Pese a que resulte imposible predecir el camino que tomarán las interacciones, ahora puedes mejorar tus capacidades para que los clientes se sientan escuchados, bien sea a través de un agente o de un bot.

Si utilizas esta información en tiempo real sobre cómo se sienten los clientes, puedes crear una experiencia más personalizada y con mayor capacidad de respuesta. Una experiencia que sea más empática y humana, aunque la herramienta que la hace posible no lo sea.



# Marketing



## La estrategia de las sneakers de edición limitada

### David Camprubi

Fundador y CEO  
Newcop

**En un sector cada vez más masificado y donde cuesta encontrar la exclusividad de un producto, la edición limitada se impone como solución para ese consumidor que decide invertir y adquirir un producto que no va a encontrar en todos los escaparates.**

Con la premisa de crear un espacio único y al alcance de todos nace Newcop, una marca que vende sneakers de edición limitada de firmas como Air Jordan, Nike Dunk, Yeezy y New Balance.

Como amante de la edición limitada, sentía que había una oportunidad de mercado que cubrir y aposté por una primera tienda física como punto de partida, hace poco más de un año.

Desde Barcelona me enfoqué en cubrir las necesidades del consumidor. Un producto novedoso, exclusivo, a un precio muy similar al que se encuentra en cualquier calzado de marca, inmediato y con la premisa de asegurar que no va a llevarlo todo el mundo en los pies.

La buena acogida de la marca me incitó a la venta online. Una estrategia omnicanal en Retail permite llegar a un público mucho mayor desde cualquier punto del país. Se abre una ventana de posibilidades que la tienda física no te da. Aunque la mayor venta procedía del espacio físico (un 90%), en este primer año hemos conseguido afianzar nuestro ecommerce consiguiendo que un 25% de las ventas provengan de él. Además, hemos abierto una segunda tienda física en Madrid.

Las ciudades donde abrir estos espacios no son casualidad ya que desde Newcop buscamos una venta regular durante todo el año y no tanto ocasional en picos altos de turismo. De ahí que las aperturas de tiendas sean en Barcelona y Madrid, dos ciudades que "nunca duermen".

Una vez cubierto el acceso al producto, parte del éxito viene dado por la confianza que se transmite al cliente. La edición limitada cuenta con un

pasa a la venta, asegurando en todo momento que el producto es de la mayor calidad y por supuesto, original. Por otro lado, también es muy importante los tiempos de entrega. La edición limitada, al contrario del resto de calzado, suele contar con unos tiempos de entrega interminables que terminan cansando al consumidor. Desde Newcop hemos conseguido unos plazos de entrega muy exigentes, de tan solo 48 horas. Para nosotros es fundamental que el consumidor reciba su compra en el tiempo estimado ya que refuerza nuestra marca hacia él y nos hace situarnos como su marca de venta de edición limitada de referencia. Además, ofrecemos la devolución gratuita del producto si el cliente no queda satisfecho. Algo prácticamente inexistente ya que la transparencia de la compañía se ve reflejada en el producto de venta.

Más allá del producto y el servicio, también ha sido clave para nuestro negocio la colaboración con diferentes creadores de contenido en redes sociales. Su aportación, con la posibilidad de llegar a miles y miles de seguidores, abre un abanico de potenciales clientes que desde cualquier otra estrategia no podríamos conseguir. Colaboramos con influencers afines a la marca que consumen nuestras sneakers y que se conside-

"Más allá del producto y el servicio, también ha sido clave para nuestro negocio la colaboración con diferentes creadores de contenido en redes sociales"

David Camprubi



mercado negro importante que descredita al sector. De ahí que sea imprescindible transmitir la seguridad y confianza total de que el producto que se va a comprar es verdadero. En Newcop trabajamos con un equipo experto que aprueba cada zapatilla que

ran unos amantes de las zapatillas de edición limitada. Es fundamental dar con los perfiles idóneos y que estos se sientan identificados al 100% con la marca para que lo que transmitan sea veraz e inspiracional para el usuario.

newcop



## El consumo responsable y comedido es una de las tendencias más consideradas por el comprador

Otro de los aspectos a tener en cuenta es el precio del producto. Nuestras zapatillas rondan los 200 euros y entendemos que es un desembolso alto que no todo el mundo puede permitirse. Aunque es cierto que el sector de las zapatillas en general está en precios muy similares a los nuestros, desde nuestra marca queremos que todo el mundo pueda acceder a una edición limitada. Para ello contamos con diferentes formas de pago que incluye el pago a plazos, el cual está teniendo muy buena acogida porque no requiere de documentación ni explicaciones.

Todos estos factores y medidas hacen que la compañía haya podido crecer en poco más de un año hasta conseguir unas ventas superiores a los 9.000 pares de zapatillas y una facturación en 2022 de 2,5 millones de euros, tras tan solo seis meses en el mercado. Para este 2023 tenemos fijada la cifra en seis millones de euros, un objetivo ambicioso en el que tenemos puesto todo nuestro foco.

Nos enfrentamos a un cierre de año diferente. Con una pandemia más o menos controlada y una vuelta a la normalidad, el sector del Retail se encuentra ante un consumidor mucho más exigente que compra de manera premeditada. Para sumarnos a sus necesidades debemos aportar un valor diferencial que nos potencie frente al resto. De otra manera, seríamos un Marketplace más de zapatillas. La exclusividad, el trato directo y cercano con el consumidor y la filosofía de marca que hay detrás son factores imprescindibles que ya están marcando la diferencia pero que para 2024 serán fundamentales si queremos mantenernos en el mercado.

Por otro lado, la huella de carbono es una realidad cada vez más preocupante. De ahí que el consumo responsable y comedido sea una de las medidas más en tendencia por parte del comprador. De nuestro lado queda

mucho por hacer. Estamos ante uno de los sectores más contaminantes y para conseguir mejorar esa huella debemos actuar. Desde ese consumo más responsable, producciones más comedidas que hagan que el producto no quede desfasado en un almacén, medidas medioambientales adaptadas a los espacios físicos para reducir consumos... El cambio es necesario y los esfuerzos también.

Respecto al producto en sí, el coleccionismo está de moda. Al consumidor le gusta llevarse a casa un producto único, donde el valor vaya más allá del precio. Pasamos del *fast fashion* a una compra de calidad que haga sentir al cliente que acabade adquirir un producto especial. Además, la edición limitada va más allá del consumismo ya que se convierte en un producto que se revaloriza en el tiempo y se puede revender a un precio mayor. Nos encontramos ante un nuevo modelo de negocio con un gran potencial donde la edición limitada ha llegado para quedarse.





# ¿Cómo elegir la plataforma adecuada para tus eventos retail?

Victoria Rudi

Directora de Marketing

Eventtia

eventtia

**El creciente panorama de la industria del retail obliga a las marcas a desarrollar estrategias sólidas que las distingan de la competencia. Entre estas estrategias, proporcionar experiencias excepcionales en sus tiendas y eventos ha demostrado ser altamente efectivo para atraer y cultivar relaciones con los clientes. No es de extrañar por qué las empresas minoristas adoptan cada vez más soluciones tecnológicas innovadoras que mejoran la participación del cliente y brindan experiencias omnicanal memorables.**

Desde organizar pop-up stores en lugares con mucho tráfico y talleres interactivos hasta diseñar experiencias de compra privadas y eventos VIP exclusivos para clientes de alta gama, elegir una plataforma de experiencia ideal es crucial para obtener resultados excepcionales. Ya sea en la industria minorista de consumo o de lujo, debes considerar cuidadosamente varios factores al identificar el socio tecnológico adecuado para lanzar experiencias de marca únicas.

## Tipos de Plataformas de Experiencia Minorista

Los profesionales de tecnología han desarrollado varios tipos de plataformas de experiencia retail dedicadas a eventos en tienda. Cada tipo de solución tiene diferentes características y es más adecuada para requisitos específicos de marca minorista. Veámoslos uno por uno:

### > Todo en uno SaaS con Funciones Pre-establecidas

Una plataforma SaaS todo en uno con funciones pre-establecidas ofrece a los organizadores de eventos una amplia gama de experiencias en el front-end, que incluyen planificación de eventos, registro, venta de entradas, participación de los asistentes y análisis posteriores al evento. Estas funciones listas para usar eliminan la necesidad de una personalización extensa o desarrollo adicional, lo que permite una implementación rápida y reduce el requisito de conocimientos técnicos.

El diseño cohesivo de la plataforma garantiza una gestión eficiente de eventos al integrar tareas en una sola interfaz, lo que resulta en una relación costo-efectiva en comparación con las soluciones personalizadas. No obstante, también pueden surgir desafíos, como la dificultad para lograr experiencias fluidas en diferentes canales, mantener una imagen de marca coherente o enfrentar

limitaciones en las capacidades de integración con sistemas externos o soluciones de software preferidas.

### > Servicios de API para la Gestión de Eventos

Los Servicios de API para la Gestión de Eventos ofrecen soluciones tecnológicas para integraciones y personalizaciones en los procesos de gestión de eventos. Las API permiten que diferentes aplicaciones de software se comuniquen e interactúen, lo que permite que las funcionalidades de gestión de eventos se conecten con otros sistemas, herramientas o plataformas. Así, las empresas se benefician de una integración profunda, una marca consistente y experiencias fluidas para los asistentes al aprovechar estos servicios. Sin embargo, la implementación y utilización de los Servicios de API para la gestión de eventos requieren experiencia técnica, y las empresas pueden necesitar asignar recursos internos para el desarrollo y gestionar posibles dependencias del sistema, lo que puede añadir complejidad y requisitos de recursos al proceso.

### > Todo en uno SaaS con Servicios de API

El SaaS todo en uno con servicios de API combina lo mejor de ambas soluciones descritas anteriormente. Este tipo de plataforma de experiencia minorista ofrece un conjunto integral de funciones pre-construidas al tiempo que brinda flexibilidad para integraciones y personalizaciones profundas a través de API.

Al optar por una plataforma de SaaS todo en uno con servicios de API, las empresas minoristas pueden disfrutar de la comodidad de un conjunto de funciones listas para usar para la planificación de eventos, registro, venta de entradas, participación de los asistentes y análisis posteriores al evento. Estas





## Incluir servicios de API permite integraciones sin problemas con otros sistemas o herramientas, lo que permite a las organizaciones adaptar la plataforma a sus necesidades específicas

funciones pre-establecidas permiten una implementación rápida y procesos de gestión de eventos simplificados.

Además, incluir servicios de API permite integraciones sin problemas con otros sistemas o herramientas, lo que permite a las organizaciones adaptar la plataforma a sus necesidades específicas. Esto significa que las

empresas retail pueden aprovechar los beneficios de integraciones profundas, intercambio de datos y automatización al mismo tiempo que disfrutan de la comodidad de una solución todo en uno.

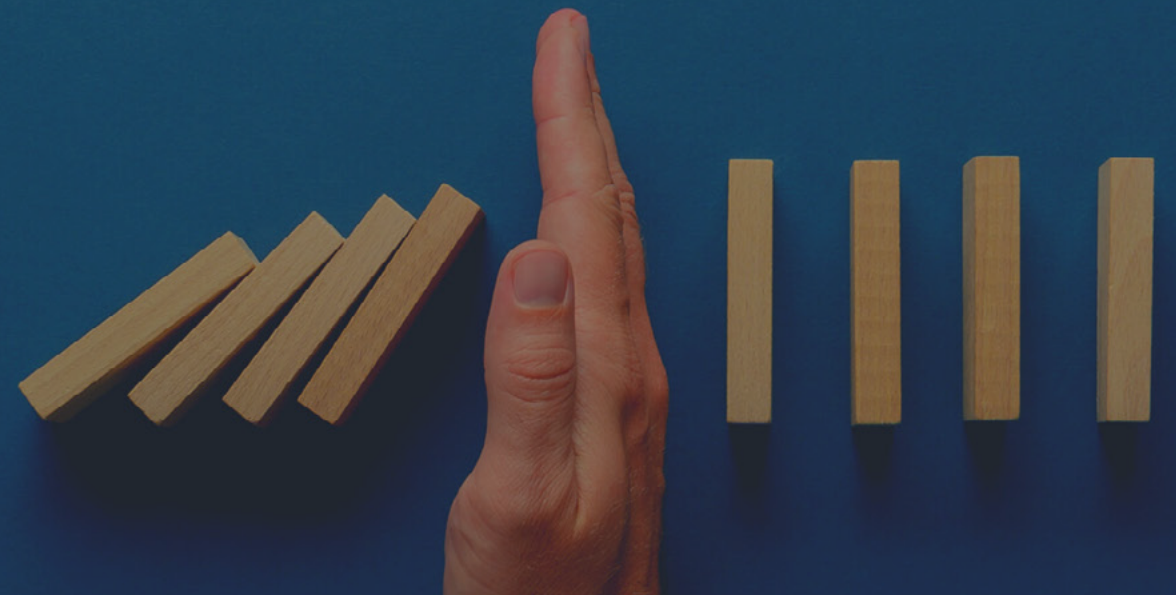
¿Qué tipo de plataforma de experiencia minorista debes elegir? Todo depende de tus requisitos y de tu estrategia de crecimiento.

En Eventtia, entendemos que cada empresa tiene requisitos únicos para las plataformas de experiencia minorista. Ofrecemos soluciones para plataformas todo en uno y basadas en API, asegurando un ajuste a medida. La elección depende del alcance del evento, la personalización deseada y las capacidades de integración. Nuestro equipo de expertos está listo para guiarte en el proceso de toma de decisiones. [Contáctanos hoy](#) y te ayudaremos a encontrar la plataforma perfecta para tu organización.

CONTROL - EFECTIVIDAD  
SEGURIDAD - RAPIDEZ



AUDITORÍA BASADA EN EL ANÁLISIS DE DATOS



Si lo que buscas es una solución para mejorar los procesos de trabajo en tu empresa, optimizando el rendimiento y maximizando los beneficios, desde ACFYD Análisis te ofrecemos el mejor servicio.

## ¿CÓMO TE AYUDAMOS?

Revisamos todo lo que es susceptible de control en las áreas de compras. Complementamos los departamentos de control interno de nuestros clientes, trabajando por y para el beneficio en común. Nuestro objetivo es aumentar los beneficios de nuestros clientes.

[www.acfyd.com](http://www.acfyd.com)  
Telf.: +34 91 110 40 89



## Liderazgo

# El deporte siempre te brinda una revancha

Alejandro Ribas Pérez

Socio - Acfyd Análisis



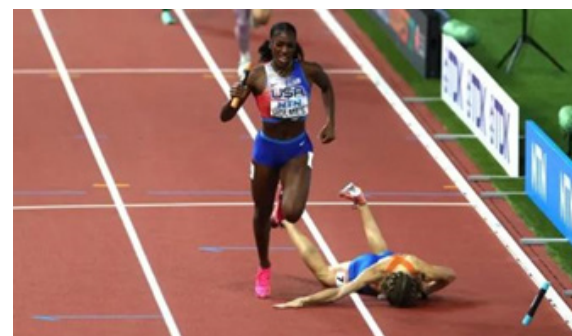
**Estamos acostumbrados a que el deporte nos proporcione momentos emocionantes que acaban en explosiones de alegría o de tristeza. Para mí, es uno de los elementos fundamentales de su universalidad, uno de sus motores.**

Las dos fotografías adjuntas ilustran dos de los momentos más emocionantes del pasado Campeonato del Mundo de Atletismo de Budapest. Entre los dos, apenas hay una semana de diferencia, y ambos están protagonizados por la misma atleta, Femke Bol.

En la primera, la extraordinaria atleta de Países Bajos cae en la recta final de la carrera de relevos mixtos cuando iba primera y acababa de ser superada por la relevista norteamericana a escasos metros de la llegada. A consecuencia de la caída, pierde el testigo, lo que provoca la descalificación automática de su país en dicha prueba.

“La revancha expresa el deseo de restaurar una situación negativa en el pasado, y se puede aplicar a todo tipo de situaciones”

Alejandro Ribas Pérez



Justo una semana después, y tras proclamarse campeona del mundo en la carrera en la que es especialista (400 metros vallas), Bol lleva a su selección a ser primera en la carrera de relevos femenina, después de superar a las atletas de Jamaica y Gran Bretaña en la última recta. Una suerte de justicia poética.



Un aforismo recurrente de entre los muchos que se usan en el mundo del deporte, es el que dice que **“el deporte siempre te brinda una revancha”** y éste es un claro ejemplo de ello.

La revancha expresa el deseo de restaurar una situación negativa en el pasado, y se puede aplicar a todo tipo de situaciones, no sólo una competición deportiva. Pero, si le quitamos todo el bombo y la hipérbole que lleva el deporte, la podemos entender como una segunda oportunidad, y si

le quitásemos toda la subjetividad, la podríamos entender como un segundo asalto de cara a alcanzar una meta.

Aquí quiero traer otra idea, muy extendida y cada vez con más peso en el deporte. El ex ciclista y actual comentarista de RTVE, Pedro Delgado, en su libro *“La Soledad de Perico”* relata su relación con las victorias y la fama, pero también con la derrota y el sufrimiento. En el libro, plantea la importancia de aprender a entender la derrota, y, a veces, el fracaso, como parte integrante de la vida, y, en este caso, de la vida deportiva de cada uno de nosotros.

Según todo lo anterior, podríamos llegar a entender el deporte como una escuela de vida, como un foro de entrenamiento y capacitación para muchos escenarios que se nos plantean en la vida real, que nos ayude a darle a cada circunstancia su correcta dimensión, a gestionar las derrotas y las victorias, y a entender el éxito y el fracaso.

A modo de corolario, me quedo las muchas enseñanzas que nos puede transmitir el deporte en general, pero que debemos considerar dentro del *“never too high, never too low”*, es decir, ni cuando triunfamos somos tan buenos, ni, cuando caemos derrotados, tan malos, aunque creo que la teoría nos la sabemos todos...



# Entrevista de Portada



Andrea **García Soria**

Head of Marketing  
Ilaollao

**Ilaollao.**<sup>TM</sup>  
natural  
frozen yogurt.

Hablar de Ilaollao es hablar de dinamismo, frescura y pasión por lo auténtico. Con más de 340 puntos de venta en todo el mundo, Ilaollao se ha convertido en una compañía líder en la venta de *frozen yogurt*, con tiendas en más de 20 países. Desde la pandemia, la compañía ha obtenido un crecimiento global que supera el 40% y aspira a superar la barrera de los 100 millones de euros de facturación a cliente final (por puntos de venta propios y de franquiciados) este 2023.

La calidad del producto, la confianza y la satisfacción de todas las personas que lo hacen posible y lo consumen, son los pilares que guían las acciones de esta *top brand*, para conseguir una marca fuerte y competitiva. Con presencia en todo el mundo, Ilaollao trabaja cada día para seguir creciendo, consolidando un modelo de negocio estable, exitoso y duradero. Entrevistamos a Andrea García Soria, Head of Marketing de Ilaollao, para conocer las claves del crecimiento exponencial de la compañía.

**El nuevo contexto ha dado paso a cambios constantes en los hábitos de consumo ¿Cuáles son las tendencias de compra que caracterizan al nuevo perfil de cliente?**

Durante los últimos años hemos experimentado numerosos cambios en un cliente que, mayoritariamente, estaba muy acomodado en su habitual modo de consumo, y se dejaba en ocasiones sorprender por nuevos canales o tendencias. Sin embargo, atravesar una pandemia, las actuales circunstancias socioeconómicas que estamos viviendo, el nacimiento de nuevas redes sociales o de nuevas herramientas digitales han ido definiendo un nuevo perfil de consumidor que, además, es efímero y tan rápido que nos obliga a estar constantemente en modo escucha activa y anticipándonos a un perfil cada vez más exigente, con mayor conciencia social, número de estímulos, canales, y ofertas a su disposición.

El consumidor presta cada vez más importancia al compromiso de la marca con respecto a sus actos. Demuestra que es mucho más fiel cuando, detrás de un producto, hay un valor asociado y diferencial que la hace posicionarse por encima de su competencia. Al mismo tiempo, aunque el precio continúa siendo importante, es la experiencia de compra lo que prevalece por encima del mismo. Es decir, no es el precio el que mar-

**El consumidor presta cada vez más importancia al compromiso de la marca con respecto a sus actos**

ca la compra de un bien o servicio, es el sentimiento que genera lo que marcará si ese precio es, para dicho consumidor, excesivo, o intrascendente, a la hora de efectuar su pago. Posiblemente, si el recuerdo que tiene de esa compra es muy satisfactorio, no recordará su precio. La fidelidad y la seguridad que alguien siente con respecto a una marca son claves en el proceso de decisión y compra, que se acrecienta si, además, este es fácil y cómodo para él.

**¿Cuál es la clave para establecer una conexión diferencial con el consumidor y conseguir que el cliente se sienta único?**

Las marcas debemos esforzarnos muchísimo en forjar vínculos afectivos, crear y cuidar de nuestra comunidad, y, sobre todo, conocer y tratar de manera cada vez más personalizada a nuestros consumidores. Esto les hará sentirse especiales y reforzar la fidelidad hacia nuestro



producto. Debemos indagar en sus gustos, preferencias o tendencias a las que se suman, para adaptarnos a ellos, anticiparnos y posicionarnos como la marca en la que van a poder disfrutar de todos ellos.

Además, en este momento de infoxicación en el que vivimos, es importante hacer llegar solo información de valor a nuestros clientes (y a través del canal más adecuado), para que puedan valorarla de forma positiva y ese recuerdo de marca se materialice en una compra.

---

**Asia, Oceanía, Sudamérica... Ilaollao está presente en todos los continentes ¿Cómo adaptar la estrategia de Marketing a cada país manteniendo los valores y visión de la compañía?**

Lo más importante para nosotros es que, en cualquier lugar del mundo en el que tomes tu Ilaollao, la experiencia que te genere sea la misma: felicidad y placer, pero esta experiencia debe regirse por varios criterios:

-Que nuestro yogurt helado tenga la misma textura y sabor.

-Que las tiendas y la imagen de la marca sean iguales en todos los mercados.

Como *headquarters*, debemos ser muy exigentes en que se cumplan estos dos puntos, pero también debemos empaparnos de su cultura y gustos, para adaptar nuestro producto a ella sin perder la esencia Ilaollao y conseguir que, el fin último, esa experiencia de la que hablamos, sea satisfactoria y cree recuerdo y fidelidad hacia la marca.

Esto lo logramos a través de los toppings, por ejemplo. Tenemos en cuenta las preferencias y gustos de cada mercado, y recibimos con agrado todas las propuestas que nos llegan. Entre ellas, seleccionamos aquellas que, adaptadas al país en cuestión, continúan la línea de los toppings que nos caracterizan. Por ejemplo, en los países asiáticos las Bubble Tea son muy reconocibles, por lo que poder disfrutarlas en un producto que puede ser desconocido para ellos, aumenta la confianza en Ilaollao por parte de los consumidores en estos países.

Algo similar ocurre con la autorización de licencias, como Transformers en Malasia, muy reconocibles en este mercado. Esta acción les permite llegar al *target* familiar de forma muy natural y atractiva.

A ello se suma la importancia de transmitir la experiencia de consumo en las redes sociales, cada vez más determinantes en la decisión de compra. Esto significa que debemos trabajar la estrategia digital con cada mercado para que, respetando la esencia de Ilaollao, la marca sume *engagement* en el nuevo país, adaptando la línea nacional a las tendencias de dicho país.

---

**¿En qué medida influye la innovación y las nuevas formas de comunicación en el marketing de Ilaollao? ¿Qué importancia tiene la innovación gustativa y de textura para sorprender y fidelizar al cliente?**

Desde nuestro nacimiento hace 14 años hemos evolucionado muchísimo a nivel marketing, comunicación, redes sociales... pero la base continúa siendo la misma: ofrecer un yogurt

helado de máxima calidad, elaborado con materias primas procedentes de proveedores de cercanía, granjas del norte que nos proporcionan la mejor leche gallega y el mejor yogur natural, fresco, y artesanal, cántabro. A estos ingredientes añadimos nuestra base láctea, que elaboramos en nuestra fábrica de Murcia y exportamos a todo el mundo. Es el ingrediente secreto de Ilaollao, el que logra homogeneizar el sabor y la textura de nuestro yogurt helado en todo el mundo. Este proceso es intocable, por eso nunca innovamos en nuestro sabor o textura. Es nuestra señal de identidad y valor diferenciador.

Sin embargo, sí que apostamos por innovar e impactar en la experiencia de consumo. Por ejemplo, durante el Black Friday teñimos de negro nuestro *frozen yogurt* con un colorante natural negro que no cambia absolutamente nada su textura o sabor, solo su imagen, convirtiéndolo además en un producto muy instagramable.

A nivel marketing, hemos evolucionado desde un posicionamiento centrado en el producto hacia una línea que, apuesta por elevar la experiencia del consumidor, conectando con nuevas audiencias, como la Generación Z. Para ello, además de campañas tan impactantes y divertidas como Madrid se llena de yogurt helado, nuestra primera tienda en la Pokemon Twitch Cup o la conversión de nuestro proyecto de apoyo al emprendimiento "Un Ilaollao con..." en formato vídeo podcast, nos adentramos en plataformas de podcast o redes sociales como TikTok.

---

**La sostenibilidad es uno de los aspectos que preocupa tanto a las empresas como a los clien-**

“ Hemos evolucionado desde un posicionamiento centrado en el producto hacia una línea que apuesta por elevar la experiencia del consumidor





## tes ¿Cómo pueden convertir su visión sobre la sostenibilidad en experiencias reales para los clientes? ¿Qué acciones desarrolla Ilaollao en este ámbito?

Desde Ilaollao estamos trabajando para definir e implementar una estrategia real que muestre nuestro auténtico compromiso con la sostenibilidad económica, social y ambiental, a través de acciones concretas,

totalmente alineadas con nuestros valores, y aplicables en toda la cadena de la compañía, desde los proveedores de nuestras materias primas y toppings, hasta quienes construyen nuestras tiendas, nuestros partners o socios estratégicos. Queremos ser muy prudentes en este sentido ya que los consumidores merecen que les mostremos este compromiso con hechos de valor, continuados y a futuro. En cualquier caso, hay determinados Objetivos de Desarrollo Sostenible que son intrínsecos a Ilaollao desde nuestro nacimiento, como el 3, Salud y Bienestar, traducido en un compromiso con la alimentación saludable y de calidad, especialmente desde la infancia, por ejemplo, con nuestro proyecto del fomento del consumo de fruta en colegios "comer fruta tiene Ilaopremio"; o el 12, Producción y consumo responsables, con nuestra apuesta por granjas y proveedores de cercanía para elaborar nuestro yogurt helado.

## En un entorno muy competitivo ¿Cómo sorprende Ilaollao a sus clientes, qué novedades gastronómicas propone, cómo de importante es innovar?

La innovación es importante porque necesitamos continuar sumando nuevos clientes, llegando a perfiles que desconocen la marca y fidelizarlos y, teniendo en cuenta el cambio de hábitos de consumo y la gran competencia que existe en el sector, mucho más.

En este sentido, aunque nuestro portfolio de productos siempre ha sido bastante reducido, siendo las tarritas nuestro producto más icónico, necesitamos seguir ofreciéndole a nuestros clientes productos que le sorprendan y amplíen sus opciones,

donde el yogurt helado siempre esté presente. Queremos que, tomen lo que tomen, nunca se pierda la esencia Ilaollao. Como marca pionera que somos, no solo nos adaptamos a las nuevas tendencias de consumo, sino que las creamos. Por ejemplo, a finales de 2021 lanzamos Brioché, un claro ejemplo de ello. Es un pan suizo caliente relleno de yogurt helado y toppings que ha tenido una acogida muy buena y nos ayuda además a desestacionalizar el consumo.

Algo similar ha ocurrido con NEXT, una evolución de nuestra clásica tarritina, pero con diferencias que la hacen muy atractiva para quienes no quieren quedarse nunca sin toppings (ya que están dispuestos por capas, no sobre el cono del frozen yogurt), o prefieran llevársela y tomársela en otro lugar (lleva una cómoda tapa que facilita su transporte).

## ¿Qué tendencias consideras que marcarán las estrategias de marketing del sector en los próximos meses?

Creo que la tendencia con mayúsculas que marcará (ya lo está haciendo) el marketing, es la Inteligencia Artificial. Es una herramienta de la que solo conocemos la punta del iceberg y que, aunque aún está en periodo de adaptación, va a hacer que podamos dar pasos de gigante y ofrecer una experiencia al consumidor más inteligente, rápida e incluso, dinámica. En paralelo, ofrece unas posibilidades brutales a nivel analítico, lo que permitirá profundizar en su comportamiento y ofrecerles una experiencia más personalizada, directa y de valor.

Además, TikTok y los vídeos cortos creo que tomarán cada vez más fuerza, y también el meta-

verso seguirá siendo tendencia.

En general, el universo digital seguirá dominando y siendo el centro amplificador de las estrategias, acciones y campañas de marketing.

En cualquier caso, las estrategias de marketing seguirán dando cada vez más importancia a mostrar el compromiso de las marcas con sus valores a través de acciones reales y naturales para aumentar su veracidad, confianza y fidelidad.

## 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?

La información es poder, y la existencia de plataformas como Dir&Ge que concentran y seleccionan previamente los datos más relevantes y de valor, poniéndolos al alcance de quienes tenemos que estar en continua alerta y a la última en las novedades del sector, es realmente útil, sencillo y cómodo. Es muy interesante además aprender y poder conocer a nivel práctico cómo los directivos de grandes marcas comparten sus experiencias, estrategias y opiniones.





# Pasos a seguir y errores a evitar cuando has decidido franquiciar tu negocio



Pablo Couso

“En ocasiones la creación de una franquicia supone incrementar los pedidos a tus proveedores y como nadie quiere roturas de stock tendrás que prevenirles y buscar opciones alternativas”

negocio? Para saberlo nos hemos reunido con seis consultores de franquicias que hacen esto cada día y esto es lo que nos han contado.

## Primeros pasos para iniciar una franquicia

**1. Analizar:** es una de las fases más importantes ya que debemos conocer bien la capacidad de nuestra compañía. Saber si el margen es capaz de soportar la necesidad de beneficio de dos empresas, si el modelo de negocio es replicable y sostenible, analizar la competencia que hacen bien y que hacen mal, por donde se les puede superar.

**2. Sistema de asociación:** decidir el sistema de asociación que se va a seguir y cómo debe ser la relación con los franquiciados.

**3. Crear una imagen de marca fuerte y atractiva:** puede que la marca sea una de las virtudes de tu negocio actual, pero también puede que no. Mejorar tu imagen de marca, actualizar tus sistemas de marketing, siempre ayuda a generar un negocio sostenible y reconocible.

**4. Cuestiones legales:** este punto es muy importante y debes estar bien

asesorado. Hay que elaborar unos contratos que aseguren la protección de la marca y del negocio del franquiciador. Si lo haces cuando tengas los problemas ya será demasiado tarde.

**5. Profesionalizar la gestión:** franquiciar muchas veces te obliga a pasar de emprendedor a empresario. Alejarte del día a día y dedicarte a la gestión del grupo. También es importante generar los departamentos para dar servicios generales a los franquiciados, marketing, legal y por supuesto un departamento de expansión.

**6. Estar preparado para transmitir el know how:** la generación de los manuales de procedimientos es lo que va a asegurar la calidad y replicabilidad del negocio. Es algo que hay que tomarse muy en serio y es donde se va a aportar mucho valor a los franquiciados que no partirán de cero, sino desde un conocimiento profundo del mercado.

**7. Prepara a tus proveedores:** en ocasiones la creación de una franquicia supone incrementar los pedidos a tus proveedores y como nadie quiere roturas de stock tendrás que prevenirles y buscar opciones alternativas.

**8. Preparar un plan de desarrollo:**

**Supongamos que tu negocio va viento en popa y te estás planteando crecer. Se abre un abanico de posibilidades ante ti.**

Una de ellas es franquiciar, básicamente consiste en una asociación de empresarios que trabajan por hacer grande una marca. Esto tiene muchas ventajas para el franquiciador (que crece gracias a recursos ajenos y se asegura socios interesados en luchar por el negocio) y el franquiciado (que disminuye sus riesgos al implantar un negocio que ha probado ser rentable).

¿Qué deberías hacer si quisieses franquiciar tu

## Pablo Couso

Director Comercial

Datisa





Una vez que está todo esto listo, es el momento de empezar a crecer, para eso es necesario diseñar un plan de expansión que incluya la publicidad pertinente y la estrategia para obtener los franquiciados.

### 7 errores típicos al franquiciar

Aunque se pueda resumir en unos sencillos pasos, lo cierto es que montar una franquicia de éxito no es sencillo y en ese sentido lo mejor es estar asesorado. En caso contrario podrías cometer alguno de los errores típicos con los que se encuentran los consultores de franquicias a menudo:

**1. Invertir de golpe:** las inversiones hay que hacerlas escalonadas y con sentido común. Tienen que acompañar al crecimiento para que el negocio sea sostenible. Es recomendable hacer un pilotaje para asegurarnos que lo definido estratégicamente tiene sentido en la realidad.

**2. Cegarte con el canon de entrada:** a veces los franquiciados buscan poner un canon de entrada alto para hacer caja, y en el Excel suena muy bien. Pero muchas veces es mejor poner un canon ajustado al mercado o algo más bajo y favorecer unos ingre-

sos recurrentes.

**3. Querer crecer muy rápido:** quien mucho abarca poco aprieta. Hay empresarios que quieren abrir 20 franquicias en un año. Mejor ir creciendo poco a poco. Tienes que aprender a ser franquiciador aunque ya tengas el conocimiento de tu cliente.

**4. Hacer los contratos o los manuales en base a una plantilla de internet:** los contratos y manuales deben ser supervisados por especialistas. Te estás jugando la marca y el negocio.

**5. Enfocar el crecimiento hacia el exterior:** el crecimiento en número de franquiciados tiene que ir acompañado de un crecimiento de la matriz para dar un soporte adecuado. En caso contrario tu franquicia estará en riesgo.

**6. No digitalizar la gestión:** el control de varias unidades descentralizadas es imposible si la tecnología no te acompaña. Necesitas un software de gestión que te ayude no solo en la operativa, sino que te de datos y estadísticas para poder mejorar el negocio.

**7. Querer la última peseta:** ser generoso y dejar margen para

el crecimiento de tus franquiciados es la clave para tener un negocio que dure muchos años y que comprometa a los franquiciados.

### El cambio de paradigma

Una de las ideas más recurrentes al hablar con los expertos en franquicias sobre el tema, es lo diferente que es llevar un negocio, aunque tenga varias unidades, a llevar una franquicia.

Estos cambios requieren un cambio completo de paradigma. Hay un punto de inflexión en el que pasas de una administración "de andar por casa", a que te tienes que profesionalizar, necesitas un director de compras, un director financiero, un coordinador de franquicias.

También hay que entender que gestionar una central de franquicias es gestionar personas. Como responsable te tienes que convertir en:

- **Formador:** Convertirse en un formador es esencial para transmitir el conocimiento y los valores de la marca de manera efectiva a todos los franquiciados. Esto garantiza que se mantenga la calidad y la identidad de la marca en todas las ubicaciones.
- **Líder:** La innovación constante y la

## Hay que entender que gestionar una central de franquicias es gestionar personas

generación de valor son cruciales para mantener la vitalidad y la competitividad de la franquicia. Los líderes de franquicias deben estar dispuestos a impulsar el cambio y fomentar un ambiente de mejora continua.

• **Supervisor:** La calidad y la homogeneidad de los productos y servicios son elementos centrales de la experiencia del cliente en una franquicia. Los supervisores deben estar atentos para mantener altos estándares en todas las unidades y abordar cualquier desviación de la norma.

• **Gestor:** A medida que la franquicia crece, es esencial alejarse del día a día del negocio y adoptar un papel más estratégico. Los gestores deben enfocarse en el análisis, el apoyo, el asesoramiento y la gestión de un ecosistema diverso de empresarios, trabajando en estrecha colaboración con los franquiciados para lograr el éxito conjunto.







## El software de gestión y los sistemas ERP son herramientas que permiten a las franquicias automatizar y optimizar una amplia gama de procesos comerciales

### La tecnología al rescate

Por suerte, gracias a los avances tecnológicos, podemos mejorar en muchos aspectos que antes no estaban a

nuestro alcance. [El software de gestión y los sistemas ERP](#) son herramientas que permiten a las franquicias automatizar y optimizar una amplia gama de procesos comerciales, desde la gestión de inventario y la contabilidad hasta la administración de recursos humanos y el análisis de datos. Algunas de las razones por las cuales estas herramientas son vitales para el éxito de tu franquicia:

- **Uniformidad en la operación:** Una de las características distintivas de las franquicias es la consistencia en la oferta de productos y servicios en todas sus ubicaciones. Un buen software de gestión y ERP garantiza que todos los aspectos de la opera-

ción, desde la producción hasta el servicio al cliente, sigan los mismos estándares, lo que contribuye a la satisfacción del cliente y a la reputación de la marca.

- **Gestión eficiente de inventario:** Las franquicias a menudo manejan una amplia variedad de productos, y es esencial mantener un control preciso del inventario para evitar escasez o exceso de existencias. Un sistema ERP puede proporcionar información en tiempo real sobre el nivel de inventario, ayudando a realizar pedidos de manera eficiente y reduciendo costos.

- **Gestión financiera precisa:** El aspecto financiero es fundamental en cualquier negocio. Los sistemas ERP pueden ayudar a llevar un registro de los ingresos y gastos, generar informes financieros precisos y facilitar la gestión de nóminas y cuentas por pagar, lo que simplifica la administración financiera de múltiples ubicaciones.

- **Optimización de procesos internos:** Los ERP permiten automatizar tareas repetitivas y procesos comerciales complejos. Esto no solo reduce los errores humanos, sino que también libera tiempo y recursos para que los empleados se concentren en actividades más estratégicas.

- **Toma de decisiones basada en datos:** Un sistema ERP recopila datos valiosos sobre el desempeño de la franquicia en tiempo real. Esto facilita la toma de decisiones informadas, ya que los gerentes pueden acceder a información actualizada sobre ventas, tendencias del mercado y costos operativos.

- **Cumplimiento y seguridad:** Con regulaciones cada vez más estrictas en muchas industrias, los sistemas ERP pueden ayudar a las franquicias a cumplir con los requisitos legales y de seguridad. Esto es especialmente

importante en sectores como la alimentación y la salud.

- **Escalabilidad:** A medida que una franquicia crece y abre nuevas ubicaciones, el software de gestión y el ERP pueden adaptarse fácilmente para satisfacer las necesidades cambiantes del negocio.

### Un poco de ayuda nunca viene mal

Para la redacción de este artículo han participado Pablo Couso de Datisa, Susana Fernández de Centro Franquicias, Pablo Gutiérrez de MundoFranquicias, Jaime Sánchez de Tormofranquicias, Jesús Capitán de SDEYF Consultores, Javier Salvador de Crecem Abogados y Maximiliano Guglielmino consultor de franquicias.

Y la conclusión a la que he llegado hablando con todos estos expertos, es que al igual que franquiciarse evita riesgos porque te apoyas en especialistas con mucha experiencia, merece la pena contar con ayuda profesional para montar tu franquicia.

Al final el dinero que inviertas va a ahorrarte un montón de desaciertos y dinero en el medio y el largo plazo.





# Innovación

## El SaaS como acelerador de la adopción del comercio unificado



Hugo Aguado

“El software como servicio (SaaS) es un modelo de entrega y licencia de software en el que el software se licencia mediante suscripción y está alojado de forma centralizada, sin necesidad de instalación local”



### Hugo Aguado

Director de estrategia de producto  
Openbravo



**La transformación digital de la industria del retail ha dado lugar a multitud de soluciones tecnológicas destinadas a agilizar las operaciones y mejorar las experiencias de compra de los minoristas como parte de sus objetivos en la adopción del comercio unificado.**

En este contexto, muchos minoristas se enfrentan hoy a la decisión de si adoptar plataformas de comercio unificado de tipo SaaS (Software como servicio), frente a las tradicionales de tipo On-Premise (despliegue local o en sus propias instalaciones).

### Primero, ¿SaaS y Cloud son lo mismo?

SaaS no es sinónimo de Cloud, sin embargo, son conceptos relacionados.

La nube o Cloud (abreviatura habitual de Cloud Computing o computación en la nube), es un concepto para proporcionar acceso bajo demanda a un conjunto de recursos informáticos que se pueden asignar y desasignar rápidamente con una mínima gestión por parte del proveedor de servicios. Servidores virtuales, sistemas de almacenamiento de bases de datos, balanceadores de carga y otros, son ejemplos de este tipo de recursos.

Por su parte, el software como servicio (SaaS) es un modelo de entrega y licencia de software en el que el software se licencia mediante suscripción y está alojado de forma centralizada, sin necesidad de instalación local. Los usuarios de SaaS se conectan generalmente al software a través de Internet y mediante un navegador. El precio de una oferta SaaS incluye habitualmente 3 componentes: el del propio software, el de la infraestructura Cloud en la que este se opera, y un conjunto de servicios.

Así, aunque se trata de dos términos distintos que a menudo se confunden, Cloud y SaaS trabajan juntos para hacer que las aplicaciones empresariales sean fácilmente accesibles y operadas.

### Segundo, ¿son todas las soluciones SaaS, 100% Cloud?

No. Aunque en la actualidad muchas de las plataformas y soluciones de tipo SaaS en el mercado, se ofrecen bajo el concepto de la nube, existen todavía aquellas que presentan arquitecturas heredadas que requieren de la necesidad de instalación de ciertos componentes en equipos o instalaciones locales, evitando de este modo obtener el máximo beneficio de un enfoque 100% Cloud.

### La necesidad del foco hacia el comercio unificado

El comercio minorista unificado es la evolución natural de intentos anteriores de conectar todos los puntos de contacto con el cliente. Tradicionalmente, los minoristas multicanal disponían de sistemas separados para la gestión de inventario, CRM, ERP, gestión de pedidos, comercio electrónico o punto de





venta, desarrollados para cada canal.

Debido a que estos sistemas generalmente no están bien integrados entre sí, se crean silos de datos que recopilan datos redundantes o limitados. Una situación empeorada por la existencia de sistemas centrales legados que tampoco están bien comunicados, o si lo están, rara vez en tiempo real. Este enfoque no sólo hace extremadamente difícil ofrecer una visión coherente de las interacciones del cliente, sino que también limita la visión del minorista sobre cómo los consumidores interactúan con la marca. Las consecuencias son varias y todas negativas para los minoristas. Entre ellas la imposibilidad de brindar experiencias fluidas, consistentes y sin fricciones a través de todos los canales.

La ejecución de un enfoque de comercio unificado sin embargo, ofrece una visión única de la verdad sobre el inventario, los clientes o los datos transaccionales, con transparencia total a través de todos los canales y puntos de contacto. Ello facilitado por la adopción de una plataforma única, que conecte todos los canales y sistemas en tiempo real. Este enfoque habilita estrategias como la preparación de pedidos optimizada entre canales, visibilidad en tiempo real de todo el stock disponible, visión única de datos de los clientes, políticas unificadas de precios y promociones o una gestión flexible de devoluciones.

Sin embargo, los minoristas se enfrentan hoy aún con importantes obstáculos en la adopción de una verdadera estrategia de comercio unificado:

- Procesos de compra fragmentados.
- Dificultad para ofrecer experiencias consistentes a los clientes a través de todos los canales.
- Imposibilidad de una gestión de inventario en tiempo real.
- Deficiencias o falta de integración entre canales online y offline.
- Sistemas heredados difíciles de integrar.
- Dificultad para cambiar y escalar operaciones rápidamente.

### La ventaja del SaaS

Las soluciones de tipo SaaS ofrecen importantes ventajas para superar estos retos, en especial en comparación al enfoque tradicional On-Premise.

**Rentabilidad.** Las soluciones On-Premise suelen tener elevados costes iniciales de hardware y software, así como la necesidad de mantenimiento y actualizaciones continuas. Las plataformas SaaS, en cambio, ofrecen un modelo de suscripción sin inversión inicial y el proveedor de servicios suele encargarse de todo el mantenimiento y las actualizaciones de las funciones estándar del software. Esta asequibilidad convierte a las plataformas SaaS en una opción atractiva para empresas de todos los tamaños.

**Escalabilidad y agilidad.** La demanda de las empresas minoristas fluctúa con frecuencia (picos durante las temporadas de vacaciones y rebajas, caídas durante las horas valle), lo que requiere una solución escalable. Debido a las limitaciones de hardware y



al tiempo que se tarda en escalar, las soluciones On-Premise pueden tener dificultades para seguir el ritmo. Las plataformas SaaS están diseñadas para una rápida escalabilidad, lo que permite a los minoristas ajustar su uso en función de la demanda.

## La opción SaaS se demuestra como la mejor alternativa para los minoristas que buscan acelerar sus estrategias de comercio unificado, alcanzando un mayor nivel de agilidad e innovación, con unas operaciones

**Implementación e innovación más rápidas.** Las implantaciones On-Premise requieren mucho tiempo de instalación, configuración y pruebas. En comparación, las plataformas SaaS pueden implantarse rápidamente, lo que reduce el tiempo de comercialización. La flexibilidad inherente de las plataformas SaaS también permite la rápida implantación de nuevas funciones o integraciones, lo que las hace ideales para el dinamismo del entorno retail.

**Tiempo de actividad y fiabilidad.** Los proveedores de SaaS ponen a disposición de sus clientes una sólida infraestructura de servidores y sistemas redundantes para garantizar unos niveles de disponibilidad y un tiempo de actividad del sistema que son difíciles y caros de alcanzar en las implantaciones locales.

**Mayor seguridad y cumplimien-**

**to.** El minorista es el único responsable de la seguridad y el cumplimiento normativo cuando utiliza una solución en sus instalaciones. Esta carga puede ser abrumadora, especialmente para las empresas con menores recursos. En cambio, los proveedores SaaS ofrecen medidas de seguridad sólidas, como actualizaciones y parches periódicos para solucionar vulnerabilidades. Además, las plataformas SaaS están diseñadas para adaptarse a las normas, lo que ayuda a los minoristas estar al día en su cumplimiento.

**Acceso desde cualquier lugar.** Las plataformas SaaS están basadas en la nube y son accesibles desde cualquier lugar con conexión a Internet. Esta facilidad de acceso permite a los minoristas gestionar sus operaciones desde cualquier lugar, algo que las soluciones On-Premise no pueden igualar.

**Integración.** Los sistemas On-Premise suelen crear silos de datos que impiden la eficiencia. Las plataformas SaaS están diseñadas para integrarse a la perfección con los sistemas empresariales existentes, tales como los sistemas ERP, CRM, PIM o eCommerce, para ofrecer una visión unificada y eficiente de las operaciones de comercio unificado.

**Centrarse en la actividad principal.** Las implantaciones locales requieren la gestión de la infraestructura de TI y la resolución de problemas, lo que desvía los recursos de la actividad principal del negocio. Las plataformas SaaS permiten aliviar esta carga, ayudando a los minoristas a centrarse en mejorar sus productos y servicios y ofrecer excelentes experiencias a sus clientes.

En conclusión, a medida que evoluciona el panorama retail, **la opción SaaS se demuestra como la mejor alternativa para los minoristas**

**que buscan acelerar sus estrategias de comercio unificado, alcanzando un mayor nivel de agilidad e innovación, con unas operaciones optimizadas y más seguras.**

### SaaS y comercio unificado con Openbravo

Openbravo ofrece a los minoristas de verticales como moda, deportes, muebles y DIY, una plataforma SaaS retail basada en la nube lista para afrontar con éxito sus retos en la adopción del comercio unificado. Una plataforma moderna que habilita experiencias de compra sin fricciones a través de todos los puntos de contacto y canales, permitiendo una gestión en tiempo real de sus operaciones.

**1.SaaS 100% basado en la nube.** [Cloud gestionada](#), software y servicios, todo en uno, sin necesidad de instalaciones locales. Una infraestructura optimizada para cada cliente, supervisada 24/7/365, con las mejores prácticas de seguridad, incluidas opciones premium como [Openbravo WAF \(Web Application Firewall\)](#) contra el riesgo creciente de los ciberataques.

**2.Comercio unificado en tiempo real.** [Una suite completa de soluciones para comercio unificado](#) en una variedad de escenarios de compra tales como Click&Collect, Ship-from-Store, reservas web, clienteling en tienda, y otros, que ofrecen visión única y en tiempo real de inventario, clientes y pedidos a través de todos los canales.

**3.Misma solución para todos los puntos de contacto retail.** Una misma solución para cajas fijas, equipos móviles, self-checkout y quioscos, que permite armonizar y simplificar drásticamente la complejidad TI y los costes de mantenimiento de cada tienda, eliminando la necesidad de servidores locales, gracias a su tecnología resistente a la falta de conectividad.

**4.Totalmente modular.** La [modularidad](#), un principio clave de cualquier arquitectura componible preparada para el futuro según Gartner, ofrece a los minoristas más libertad y flexibilidad para adoptar y ampliar el sistema a necesidades específicas del negocio a su ritmo.

**5.Arquitectura API-first.** Con una API de negocio basada en servicios web que facilita la integración con cualquier sistema y tecnología, esencial hoy en día para experiencias de compra sin fisuras. Así como una lista creciente de conectores estándar con sistemas como soluciones ERP, eCommerce y plataformas de pago.

**6.Global.** Con capacidades para la expansión a mercados internacionales que permite a los minoristas llegar a clientes de todo el mundo, adaptarse a preferencias locales y superar las barreras específicas de países y territorios, aprovechando la experiencia de Openbravo sirviendo hoy a clientes en más de 50 países.

### ¿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.



# Innovación



## INTELIGENCIA ARTIFICIAL ¿Qué nos preocupa tanto?

Miguel Ángel  
Sánchez

Digital Transformación Learning  
Facilitator

MIT Professional Education



**La Inteligencia Artificial (AI) es una de las cinco tecnologías que conforman los aspectos fundamentales de la transformación digital, estas son Blockchain, IoT, Cloud, Inteligencia Artificial y ciberseguridad.** La transformación digital se origina a partir de la evolución de las comunicaciones en los tres grandes epígrafes: comunicaciones corporativas, móviles y domésticas. Utiliza las cinco tecnologías ya citadas como vehículo desarrollador y culmina su objetivo con la aplicación de la inteligencia en una nueva realidad industrial, empresarial y social. Podemos aseverar que la inteligencia es a la cuarta revolución industrial lo que fue

la informática a la tercera o la electricidad a la segunda revolución industrial.

Segunda Revolución industrial = Electricidad

Tercera Revolución Industrial = Informática

Cuarta Revolución Industrial = Inteligencia

La AI no es una tecnología de reciente creación, personalmente comencé a estudiarla allá por los años noventa cuando estaba cursando la carrera de Ingeniería Informática en la Universidad Carlos III de Ma-

posterior. Con todo esto, la pregunta que me gustaría destacar es:

**¿La emoción es una debilidad o una fortaleza del ser humano?**

Las emociones primarias activan fisiológicamente al ser humano para que responda de una forma determinada ante un detonante específico y todas ellas tienen un carácter relativo a la supervivencia. Por ejemplo, la emoción del asco es un mecanismo de defensa ante alimentos que pudieran ocasionarnos la muerte. El miedo y su respuesta fisiológica prepara al individuo para la defensa o la huida y la ansiedad es una emoción equivalente a la del miedo, pero sin un peligro real sino potencial. Si bien, cuan-

“El ser humano podría definirse como un animal que hace, piensa, crea y como elemento muy diferenciador se emociona”

Miguel Ángel Sánchez



drid. En sus inicios, muy apegado a la robótica, la AI pretendía reproducir de manera artificial las capacidades del ser humano: capacidades ejecutivas principalmente en aquella época, pero sin olvidarse también de las intelectuales y artísticas.

El ser humano podría definirse como un animal que **hace, piensa, crea** y como elemento muy diferenciador se **emociona**. La psicología nos define siete emociones primarias transmitidas filogenéticamente de generación en generación: alegría, tristeza, ira, miedo, ansiedad, asco y sorpresa. Cada una de estas emociones tiene un carácter hedónico positivo o negativo según nos agrada en mayor o menor medida, con la única excepción de la sorpresa cuyo carácter hedónico es neutro y su positividad/negatividad viene definido por la emoción

do debemos llevar a cabo una tarea de suma importancia lo primero que pensamos, y nos suelen recomendar, es que controlemos las emociones y que actuemos fría y racionalmente. Entonces, ¿es la emoción una fortaleza del ser humano o una debilidad? Por ejemplo: un piloto de avión o un cirujano, ¿harían mejor o peor su función si estuvieran supeditados por la emoción de la ansiedad?...

Actualmente hemos superado las expectativas iniciales y no procuramos reproducir de manera artificial las capacidades del ser humano, el objetivo ahora es intentar maximizar todas las capacidades de la tecnología. La AI, vinculada al resto de tecnologías pertenecientes a la transformación digital y en combinación con la robótica, se ha proclamado como un aventajado competidor para el ser humano.



Un competidor que **hace** más rápido, más exacto y complejo. **Piensa**, en el sentido de que deduce y predice, con más base de conocimientos y por supuesto también **crea**. Probablemente crea por comparación o deducción, pero sin lugar a

## La AI, vinculada al resto de tecnologías pertenecientes a la transformación digital y en combinación con la robótica, se ha proclamado como un aventajado competidor para el ser humano

duda, crea. Y claro, no se emociona.

Cuando nos ponemos ante la disyuntiva de si la AI debiera gobernar al ser humano o si tuviera que ser este quién controlar a la AI, tendríamos también cuestionarnos como habría sido nuestro pasado si la AI hubiera tomado decisiones históricas: ¿La AI habría tomado la decisión de lanzar la bomba atómica en Hiroshima y Nagasaki en agosto de 1945? ¿Habríamos sufrido los efectos de dictadores como Adolf Hitler si la AI hubiera liderado o decidido quién debiera liderar Alemania en aquella época?

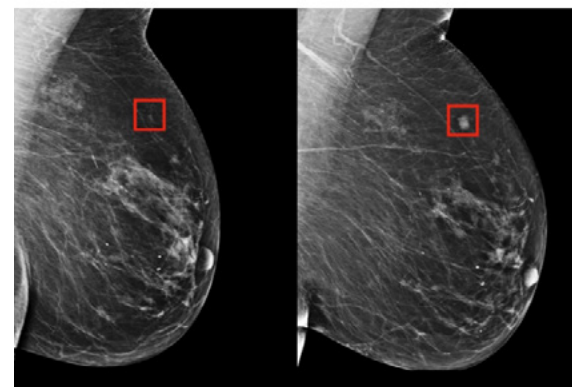
**¿Somos los humanos seres especiales o simplemente somos tan básicos que no tenemos ni la capacidad de conocer nuestras limitaciones?**

Quizás ha llegado el momento de desmitificar ciertas características humanas como puede ser la intuición, las corazonadas, la creativi-

dad, la espontaneidad o la propia experiencia. Quizás no son cualidades sino limitaciones humanas mal entendidas. Veamos:

### La experiencia

Un cirujano experto podría definirse como aquel que ha llevado a cabo centenares o miles de operaciones con más o menos éxito y tiene todo ese conocimiento en su persona para utilizarlo en sus próximas intervenciones. Un oncólogo experto podría analizar una ecografía e identificar de forma rápida si existe un cáncer de mama. Esta cualidad que marca la experiencia es un valor añadido para un ser humano y lo cualifica como mejor o peor profesional, pero podría ser también definida como una gran limitación si lo comparamos con la potencia de la AI y su analítica de video. Según [esta noticia](#): "*Los investigadores del Hospital General de Massachusetts y el CSAIL (el Laboratorio de Informática e Inteligencia Artificial del MIT): crean un modelo de deep learning capaz de **predecir a partir de una mamografía si la paciente es propensa a desarrollar un cáncer de mama en el futuro, concretamente a 5 años vista***". ¿Qué cirujano podría hacer esto?



Si la acción basada en la experiencia se apoya en el conocimiento de datos pasados referentes a un mismo asunto, entonces la AI ya nos ha superado y con creces.

### La Intuición

Según la RAE la intuición es la facultad de comprender las cosas instantáneamente sin necesidad de razonamiento. Personalmente creo, y desconozco si la psicología me secunda en esta teoría, que la mejor forma de comprender algo sin necesidad del razonamiento es aplicando patrones que nos cualifiquen o clasifiquen un hecho o cosa en base a otros semejantes. Si esto es así, poco o nada tenemos que discutir a la aseveración de que la AI está continuamente intuyendo o, dicho de otra forma, la intuición humana es la base de desarrollo de la AI pero elevado a la enésima potencia.

### La creatividad

Entramos en un punto delicado o, mejor dicho, llegamos a "el tema". Vamos a adentrarnos en la AI generativa. Generativa desde un punto de vista semántico con la construcción de textos, como pudiera ser ChatGPT, o desde un punto de vista artístico, de artes gráficas, composiciones musicales, etc.

¿Por qué ponemos a la generación de contenidos y arte de la AI en un nivel inferior a la que desarrolla el ser humano?

¿No sería como decir que una persona cuanto más cultura o inteligencia tenga, menos creativo puede ser? Me explico, vayamos al ejemplo de una composición musical. Tomemos a dos autores, uno joven poco experimentado y otro mayor y muy "vivido". Este segundo con muchas y muchas horas escuchando música de otros autores. ¿Podríamos decir que este segundo artista, más experimentado, con más referentes y por lo tanto con mucha más música interior es menos creativo que el más joven? ¿Es el más joven mucho más creativo por ser menos experimentado y tener menos horas de música escuchadas? ¿Entendemos que la creatividad debe estar

siempre desligada de la experiencia, los referentes y antecedentes para considerarse como tal? No hace mucho vi una entrevista al artista Dani Martín, cantante del Canto del Loco, donde declaraba que nunca habría hecho su música si no hubiera escuchado miles de veces a su artista referente, Los Ronaldos. Coque Maya declara exactamente lo mismo con otros artistas anteriores a él. Si estamos de acuerdo entonces que el conocimiento anterior y su uso no discriminan la falta de creatividad ¿por qué devaluamos la creatividad de la AI basada en millones y millones de referentes y patrones?

Sabría el lector decirme si esta composición está hecha por un humano o por la AI:

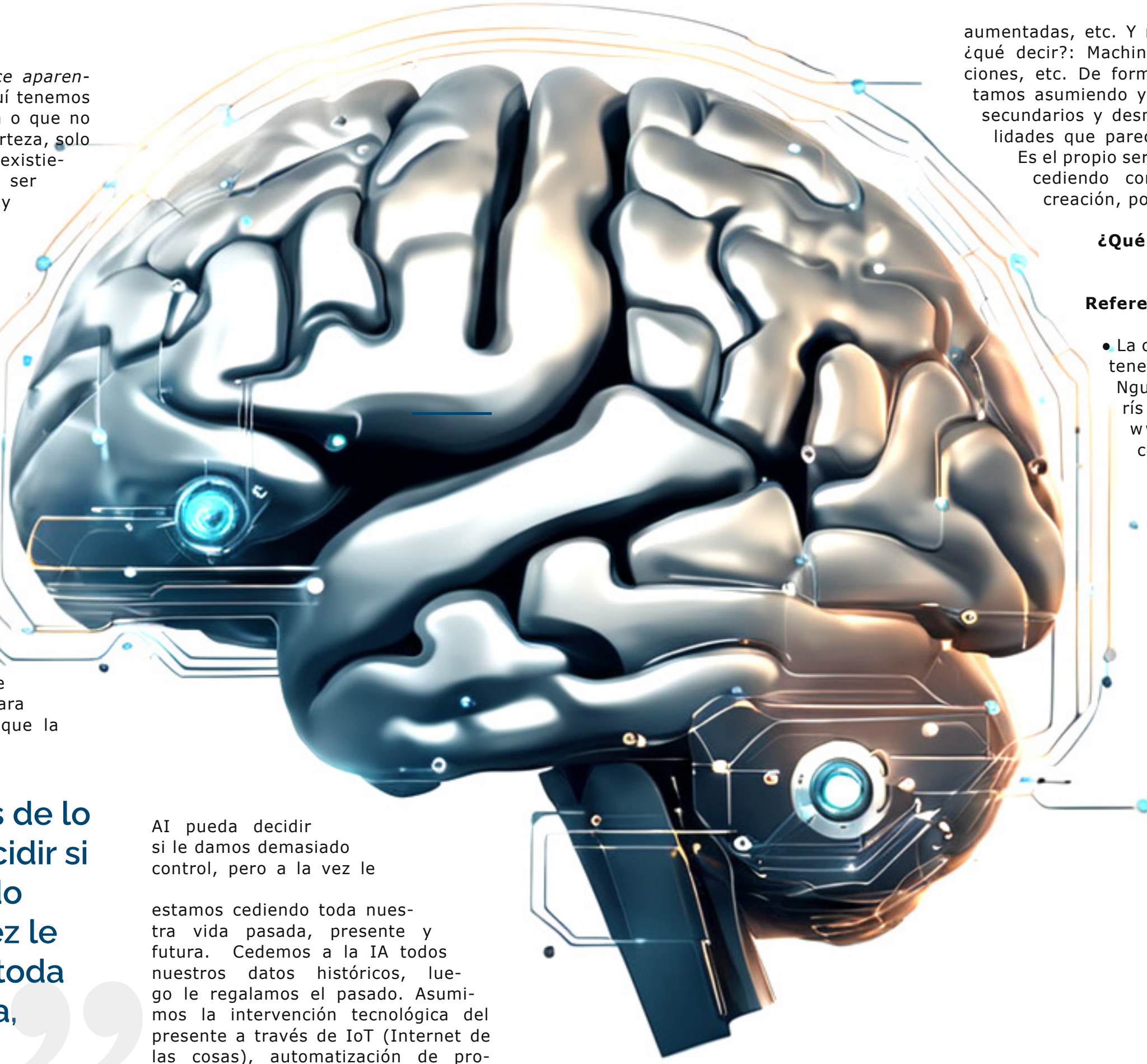




### La espontaneidad

Según la RAE, "que se produce aparentemente sin causa". Luego aquí tenemos dos opciones: que tenga causa o que no la tenga, porque no existe la certeza, solo la apariencia. Si finalmente existiera la causa es evidente que el ser humano no la ha identificado y muy probablemente recurriría a la AI para resolverla. Si tomamos la segunda posibilidad, es decir, que no haya causa, que sea completamente aleatorio, debiéramos atribuirle también a la AI la cualidad de la espontaneidad dado que siempre nos podría dar una respuesta basada en absolutamente nada.

En resumen, la actitud que estamos tomando los seres humanos ante la evolución de la AI que el propio ser humano está desarrollando, es como la actitud de un adolescente que va continuamente quejándose a donde le indican sus padres, re-funfuñando, pero sabiendo que es un destino positivo y mejor para él. Estamos temerosos de lo que la



aumentadas, etc. Y referente al futuro, ¿qué decir?: Machine learning, predicciones, etc. De forma inconsciente estamos asumiendo ya nuestro papel de secundarios y desmitificando las cualidades que parecían solo humanas. Es el propio ser humano quien está cediendo control a su propia creación, por lo tanto:

### ¿Qué nos preocupa tanto?

#### Referencias

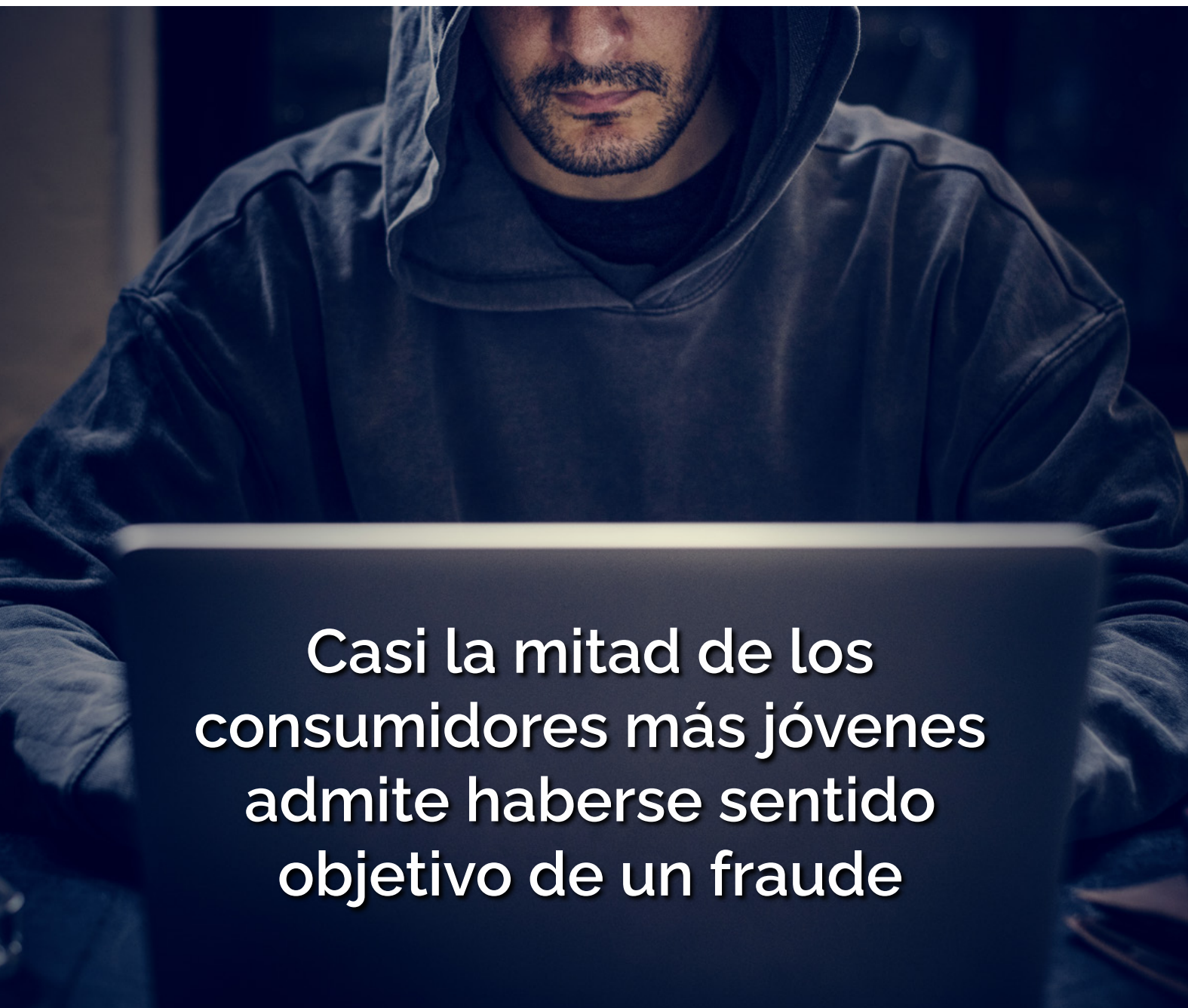
- La obra del retrato pertenece al artista Hom Nguyen, Nacido en París en 1972 (<https://www.hom-nguyen.com/en/bio.html>).

**Estamos temerosos de lo que la AI pueda decidir si le damos demasiado control, pero a la vez le estamos cediendo toda nuestra vida pasada, presente y futura**

AI pueda decidir si le damos demasiado control, pero a la vez le

estamos cediendo toda nuestra vida pasada, presente y futura. Cedemos a la IA todos nuestros datos históricos, luego le regalamos el pasado. Asumimos la intervención tecnológica del presente a través de IoT (Internet de las cosas), automatización de procesos, automatización de funciones, Bots, creación de realidades paralelas o





## Casi la mitad de los consumidores más jóvenes admite haberse sentido objetivo de un fraude

**Tres de cada cuatro españoles se muestran preocupados con la protección de sus datos personales.**

**Más de un tercio de los españoles (35%) admite haber sido objetivo de fraude** a través de mensajes de texto, llamadas de teléfono, correo electrónico o durante sus actividades online en los últimos tres meses. Y es la Generación Z la más impactada en este sentido, con un 47 % de los consumidores de este grupo afirmando haber sido objetivo de fraude.

Así lo revela el estudio [Consumer Pulse](#), de TransUnion correspondiente al segundo trimestre de 2023, en el que se explora el comportamiento de los consumidores españoles respecto al robo de identidades en las transacciones online.

**El patrón de fraude más denunciado entre los que aseguran haber sido objetivo de algún fraude fue el smishing** (mensajes de texto al móvil en los que se solicitan, de forma fraudulenta, datos personales), con un 35%. La mitad de los individuos englobados en el grupo Baby Boomers (47%) asegura haber recibido un mensaje de este tipo en los últimos tres meses.

Las preocupaciones relacionadas con el robo de identidades y a la hora de compartir información personal se mantienen en rangos elevados. Tres de cada cuatro (75%) españoles confiesan que están “muy preocupados” o “algo preocupados” cuando comparten información personal. Las razones esgrimidas por los ciudadanos españoles son la posibilidad de que se les robe dicha información (para el 70%), la invasión a la privacidad (para el 60%) o el hecho de que se puedan utilizar sus datos para recibir comunicaciones comerciales no solicitadas (37%).

En general, los esquemas de fraude más frecuentes en España, además del smishing, incluyen el robo de tarjetas, cargos fraudulentos, vishing (llamadas de teléfono en las que se solicitan, de forma fraudulenta, datos personales) o estafas en las que un tercero ilegítimo se hace pasar por un vendedor oficial en una tienda online.

“Las preocupaciones relacionadas con los datos personales entre los ciudadanos españoles envían un mensaje claro a la hora de que las compañías protejan los datos de sus clientes de forma apropiada y eleva la preocupación de los problemas mencionados, con el objetivo de que los compradores puedan llevar a cabo sus transacciones sin temor”, alerta Lisette González, directora general de TransUnion en España.

Se puede ver el informe completo [aquí](#).

### Metodología del estudio

El Pulso del Consumidor es un estudio que realizó TransUnion a 993 adultos españoles entre el 2 y el 17 de mayo de 2023 en colaboración con la empresa de investigación de mercados Dynata. Se preguntó en castellano a mayores de edad residentes en España a través de un panel online al que se podía acceder desde dispositivos de sobremesa, móviles y tablet. Para mejorar la representatividad de la muestra, se incluyeron cuotas que equilibraran las respuestas de acuerdo con las estadísticas del censo en relación a la edad, al género, a los ingresos y a la región de residencia. Las generaciones se definen de la siguiente manera en este estudio: la Generación Z incluye a los nacidos entre 1995 y 2005; los Millennial,

**“Tres de cada cuatro (75%) españoles confiesan que están “muy preocupados” o “algo preocupados” cuando comparten información personal”**

entre 1980 y 1994; la Generación X, entre 1965 y 1979; y los Baby Boomers, entre 1944 y 1964. Los resultados del estudio no han sido ponderados y tienen un nivel de confianza del 95 % con un margen de error de  $\pm 3,1$  puntos porcentuales. Algunas tablas incluidas en este informe no suman 100 % debido al redondeo o al hecho de que en algunas cuestiones se permitía respuesta múltiple.



# Entrevista eCommerce



Carlos **Neila**  
CEO - DietBox

**DIETBOX**

Educar, concienciar y transmitir a la sociedad las ventajas de tener un estilo de vida saludable, este es el propósito de DietBox, el discovery ecommerce líder de healthy food en España.

Desde 2015, y mediante su filosofía Newscost, caracterizada por brindar más valor a un menor precio, ofrece a sus clientes una forma única de descubrir, aprender y degustar los mejores alimentos y productos saludables del mercado. Entrevistamos a Carlos Neila, CEO de DietBox, para descubrir cómo la compañía se mantiene a la vanguardia de las últimas novedades nacionales e internacionales para garantizar una experiencia diferencial.

## ¿Cómo han evolucionado las preferencias del consumidor en los últimos años?

El consumidor tiene cada vez más conocimientos y conciencia de lo que "se mete en la boca". A través de las redes sociales se divulga muchísima información de valor y los consumidores tienen más conocimientos para leer las etiquetas de los productos y saber identificar cuáles son los ingredientes saludables. Alimentarse y nutrirse de forma adecuada nos ayuda a tener más energía y tener una vida más longeva. También evitamos enfermedades y todo esto el consumidor ya es consciente de ello. Para las grandes marcas es un reto y tienen que reformular muchos de sus productos para adaptarse a las necesidades de los consumidores que cada vez más apuestan por una alimentación saludable.

## ¿Consideras que el creciente interés por el compromiso sostenible y la alimentación saludable se mantendrá a largo plazo?

Son dos aspectos diferentes, aunque parezcan que van de la mano no es del todo así. La alimentación saludable ha llegado para quedarse ya que quien tiene este estilo de vida tiene un aspecto más juvenil, tiene más energía, una vida más longeva... todo son beneficios que se experimentan en primera persona. En cuanto al compromiso sostenible esto también depende de las políticas mundiales y estatales. A día de hoy, la gran mayoría de la sociedad no tiene un compromiso sostenible tan fuerte, aunque cada vez va a más... ojalá esto crezca y se mantenga a largo plazo.

## ¿Qué tendencias han marcado el éxito del sector de las cajas por suscripción?

La verdad es que es un sector muy volátil... marcas que llevemos más de 7-8 años en el sector somos muy poquitas. España es un país que no tiene una conciencia tan elevada como nuestros vecinos franceses o alemanes que apuestan más por las suscripciones. No obstante, nosotros podemos decir que nos hemos especializado en este nicho y estamos en nuestro mejor momento con DietBox y con otros proyectos de sampling y cajas mensuales.

“ Alimentarse y nutrirse de forma adecuada nos ayuda a tener más energía y tener una vida más longeva

## Establecer relaciones de valor a largo plazo con el cliente es un aspecto diferencial para el éxito de una empresa. ¿Qué estrategias emplea DietBox para impulsar la fidelización y retención del cliente?

No fallar ningún mes, ofrecer productos novedosos y adaptarnos a los cambios del sector. No tenemos políticas agresivas de captación de clientes, como mucho se pueden encontrar descuentos del 10-15% en la primera cajita pero las siguientes cajas el precio es el mismo para el cliente que lleva 2 meses como 8





años... Preferimos tener una base de clientes controlado y darles un excelente servicio que realizar captaciones agresivas y posteriormente no ser rentables y dar un servicio de calidad. Si comparas una cajita de este año (2023) con una del año 2015, 2017, 2019 o 2021... verás que las

“ Preferimos tener una base de clientes controlado y darles un excelente servicio que realizar captaciones agresivas y posteriormente no ser rentables y dar un servicio de calidad

cajas actuales son cada vez mejores; esta es nuestra gran apuesta de valor; ofrecer más productos a un precio competitivo.

Adoptar un estilo de vida saludable se está imponiendo cada vez más, ¿Habéis percibido en los últimos años un mayor interés de las empresas por cuidar la salud y bienestar de sus empleados? ¿Cómo contribuyen las soluciones que ofrece DietBox a mejorar la experiencia del empleado?

Sí, varias empresas nos han contactado para premiar a sus trabajadores con cajas de productos saludables, también nos han invitado a eventos enfocados en consciencia corporativa de un estilo de vida saludable... cada

vez las empresas están más concienciadas en ello, aunque aún queda mucho camino por hacer.

DietBox celebra este año su octavo aniversario ¿Cuál es la clave del éxito? ¿Cómo afrontáis los próximos años para seguir aportando valor en el sector del *discovery ecommerce*?

Celebramos nuestro octavo aniversario con la misma ilusión que el primer año. Intento transmitir al equipo todo lo que estamos aportando a la sociedad, el gran trabajo que estamos haciendo y lo mucho que nos queda por hacer. Trabajar cada día con ilusión es fundamental para tener éxito profesional. La clave es ofrecer el mejor servicio a nuestros suscriptores, aportar valor en las re-

des sociales a nuestros más de 70 mil seguidores y dar el mejor servicio a las más de 400 marcas que han colaborado en DietBox.

Los próximos objetivos los afrontamos con humildad y con los pies en la tierra. Somos una empresa con auto-financiación que no hemos tenido la necesidad de pedir préstamos bancarios ni abrir rondas de inversión. Esto nos ha hecho crecer poco a poco, pero de forma muy sostenible y sobre todo de tomar decisiones con total libertad. Tenemos un proyecto de expandir la marca fuera de España, esperamos que sea más pronto que tarde, pero cuando demos el paso será para conquistar de forma sólida nuevos mercados.



# La nueva ecuación del eCommerce: del boom al equilibrio

Oriol Hernández  
i Fajula y  
Màrius Montmany

fundadores

REVER



**Los nuevos hábitos de compra de los consumidores - reforzados por las restricciones impuestas durante la pandemia - han llevado al comercio electrónico a experimentar unos niveles de crecimiento abrumadores. El eCommerce se ha convertido en unos de los pilares fundamentales de la economía mundial, y se espera que siga creciendo hasta los 6.4 billones de dólares en 2024.**

Sin embargo, como en todo, un gran poder conlleva una gran responsabilidad, y el éxito alcanzado no viene exento de retos. Dominar la siguiente era de crecimiento requerirá llevar

la estrategia de eCommerce y ventas online al siguiente nivel: avanzamos hacia la ultra-personalización de la experiencia de usuario, que debe adaptarse a cada cliente y situación, pero siempre manteniendo la coherencia en los diferentes canales. Para ello, las marcas deberán implementar nuevas tecnologías flexibles y modelos operativos que pongan en el centro su transformación digital. La gestión de las devoluciones y la logística inversa es un buen ejemplo de nuevas prioridades a abordar con seriedad. Una mejor operativa puede reducir el coste económico para las marcas, aumentar la fidelidad de los clientes y limitar el impacto medioambiental en el planeta.

En el camino hacia la personalización total, la inteligencia artificial (IA) jugará un papel fundamental en mejorar la experiencia de devolución, de la misma forma que ya ha entrado en juego de forma clave durante el proceso de compra. Según un estudio realizado por Accenture, el 91% de los consumidores prefieren comprar en tiendas que ofrecen ofertas y recomendaciones personalizadas, y es una tecnología con gran adopción entre las marcas.

En general, los retailers tienden a priorizar iniciativas con impacto di-

paradoja entre crecimiento y rentabilidad se ha convertido en imperativo. Y la gestión de las devoluciones ha pasado a ser altamente importante para conseguirlo, con la ayuda de soluciones que ayuden a las marcas a automatizar procesos, incrementar la eficiencia y ofrecer una experiencia premium para fidelizar al cliente mediante el uso de algoritmos inteligentes que permitan personalizar el proceso de inicio a fin. Más allá de la optimización de costes (logísticos y de procesamiento) aquellas marcas que lideren la adopción del Big Data y la IA para ofrecer experiencias diferenciales conseguirán retener mayor valor de la venta original, salvaguardando sus márgenes y llegar a niveles de fidelización que bajen el CAC medio de manera sustancial.

Por otro lado, la sostenibilidad es la otra gran ecuación a resolver - tanto a nivel económico, como a nivel medioambiental. Los consumidores son cada vez más conscientes del impacto de sus hábitos de consumo y están forzando - a través de sus decisiones de compra - a las marcas a tomar cartas en el asunto (y dejar atrás discursos vacíos de *greenwashing*). Históricamente, las prácticas sostenibles se han tratado como iniciativas de mitigación de riesgos, pero deben pasar a ser parte del *core*.

“Dominar la siguiente era de crecimiento requerirá llevar la estrategia de eCommerce y ventas online al siguiente nivel”

Oriol Hernández i Fajula y Màrius Montmany

recto en sus ratios de conversión, obviando herramientas y soluciones que lo tienen de manera más indirecta o que impactan otras áreas tanto o más importantes como la logística inversa. No obstante, con el cambio de paradigma macroeconómico (inflación y tipos de interés al alza), resolver la

En la misma línea, la presión institucional ha pasado a ser parte activa del asunto, con políticas como la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, incorporada en los planes estratégicos de la mayoría de los grandes







“Con el cambio de paradigma macroeconómico (inflación y tipos de interés al alza), resolver la paradoja entre crecimiento y rentabilidad se han convertido en imperativos”

grupos empresariales. La nota positiva es que las exigencias han ido alineadas con programas de ayuda como el Next Generation EU de la Unión Europea, lo cual prueba que el compromiso, ¡por fin!, es firme y vinculante.

El sector de la moda, por ejemplo, representa un 4 por ciento del total de emisiones de gases de efecto invernadero, algo que las nuevas generaciones de consumidores, extraordinariamente comprometidas en eliminar los residuos por completo, no lo van a permitir. Por ello, avanzar hacia

los principios de la economía circular (reducir, reutilizar, reacondicionar, reparar y reciclar) será clave para proteger marca, márgenes y clientes.

Referenciando un término usado por Klaus Schwab, presidente del Forum Económico Mundial, acabamos de entrar en la era del *stakeholder capitalism* (capitalismo de los grupos de interés), y las marcas que primero lo entiendan y se adapten saldrán ganadoras de esta nueva partida.

“Los principios de la economía circular (reducir, reutilizar, reacondicionar, reparar y reciclar) serán claves para proteger la marca”



# Management



## Calidad humana, impacto directivo

### Enrique Sueiro

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

[www.enriquesueiro.com](http://www.enriquesueiro.com)

**Si la base es frágil, cuanta más altura mayor destrozo. Por eso dudo de la excelencia profesional sin calidad humana, del CV con mucho currículum y poca vida, de las buenas palabras sin obras equivalentes... Una mala persona puede parecer –pero no ser– buen profesional, como una organización puede gozar de buena reputación (percepción) a pesar de su mala ejecución (realidad). Tanto en lo individual como en lo colectivo acaba aflorando lo que crece dentro.**

Trabajar como asesor de comunicación directiva es un privilegio porque, además de disfrutar trabajando, enriquece cualitativa y exponencialmente mi bagaje profesional. Por elemental discreción no puedo compartir casos reales de organizaciones identificables, pero sí resumir aprendizajes útiles y adaptables de estos últimos meses.

Con directivos de multinacionales y entornos multiculturales percibo, aún más, la hambruna de tiempo

para pensar, recalibrar la brújula y desconectar (unas horas) el cronómetro. Subrayo el "aún más" porque ese anhelo de sosiego ya es profundo en directivos de pymes, incluso en quienes somos directores generales de nosotros mismos (autónomos).

#### Priorizar la habilidad directiva de comunicación

¿El tiempo para pensar está, con matices, al alcance de cualquiera. Eso sí, hay que buscarlo, blindarlo y tener la voluntad de rodearse de personas sensatas a las que escuchar para mejorar. En esa inquietud que mantengo desde hace décadas, este verano tuve la suerte de una deliciosa conversación de 90 minutos con un ministro del primer gobierno de Felipe González. Su calidad humana, que ya intuí cuando coincidimos en un primer encuentro con otras personas un año antes, se reafirmó cuando percibí su interés sincero en escuchar lo que pudiera contarle. Fue curioso porque ese era justamente mi interés inverso: era yo quien

países. Al margen de su interés previo y su satisfacción posterior, me impactó una petición común de los asistentes: posicionar la comunicación como habilidad directiva prioritaria o dura (*hard*) y no como secundaria o blanda (*soft*).

Es síntoma de madurez dar importancia a lo relevante y no dejarse deslumbrar por lo accesorio, aunque resulte vistoso. La formación en lo meramente técnico es más fácil: se necesitan formadores que sepan, que lo cuenten bien y asistentes a la formación que practiquen lo aprendido. En cambio, la formación en hábitos o habilidades conlleva retos añadidos: además de todo lo requerido para lo técnico, se precisan formadores que vivan (o intenten vivir) las virtudes y los valores que transmiten y asistentes dispuestos a comprender, interiorizar y poner en práctica esa formación. El desafío es cualitativamente superior porque los hábitos, por definición, no se improvisan.

"Me sorprende su sorpresa al descubrir el impacto directivo de la calidad humana: escuchar para comprender, decir la verdad, simplificar lo complejo, no complicar lo sencillo, pedir perdón y otros básicos"

Enrique Sueiro



quería escucharle. La conexión fue rápida al confirmar que ambos militamos en la búsqueda de la verdad por encima de nuestras legítimas preferencias ideológicas. Una vez más, la verdad se revela como elemento de atracción magnética personal para la comunicación directiva eficaz... y para la cohesión social profunda.

Semanas antes de tan enriquecedora conversación impartí una formación de siete horas para directivos de una multinacional procedentes de varios

#### Estimulación profunda para cambiar hábitos

Y aquí llegamos a una nueva experiencia repetida con equipos ejecutivos. Me sorprende su sorpresa al descubrir el impacto directivo de la calidad humana: escuchar para comprender, decir la verdad, simplificar lo complejo, no complicar lo sencillo, pedir perdón y otros básicos. Por muy elementales que sean, ninguno de estos hábitos se adquiere *ipso facto*. Por muy elocuente que sea una



# No basta con ser buena persona y hacer cosas buenas: hay que hacerlas bien

formación y por muy inspirador que resulte quien asesora, ningún directivo cambia en siete horas ni en 24. Eso sí, la estimulación profunda puede ser el detonante necesario para querer, premisa clave de cualquier progreso.

Paradigma de este querer avanzar es lo que me ocurrió con una directiva a quien debía formar para que mejorase su eficacia al hablar en público. De las cuatro horas previstas dediqué los 30 minutos iniciales a la premisa que considero clave, escuchar, con todo el reto personal que conlleva interiorizar este hábito. Tras esa introducción al respecto, dediqué las tres horas y media restantes a lo especí-

fico para lo que me había contratado: estructura de mensajes, técnica oratoria, comunicación no verbal, uso de presentaciones, etc. Concluidas las cuatro horas, repasó las notas que ella había ido tomando y, para mi sorpresa, su interés se centró en el contenido de la primera media hora (escuchar) y en cómo organizarnos para dar continuidad a ese hábito que, desde entonces, prioriza en su liderazgo.

Aprendizajes similares vengo destilando en estos últimos años con profesionales y directivos de ámbitos tan diversos como energía, automoción, seguros, salud, tercer sector, banca, Administración Pública, etc. No basta con ser buena persona y hacer cosas buenas: hay que hacerlas bien. Por eso la excelencia profesional es la altura que se eleva sobre la base sólida de la calidad humana. El efecto automático es una comunicación influyente.



# TALENT IS THE BEST PARTNER



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



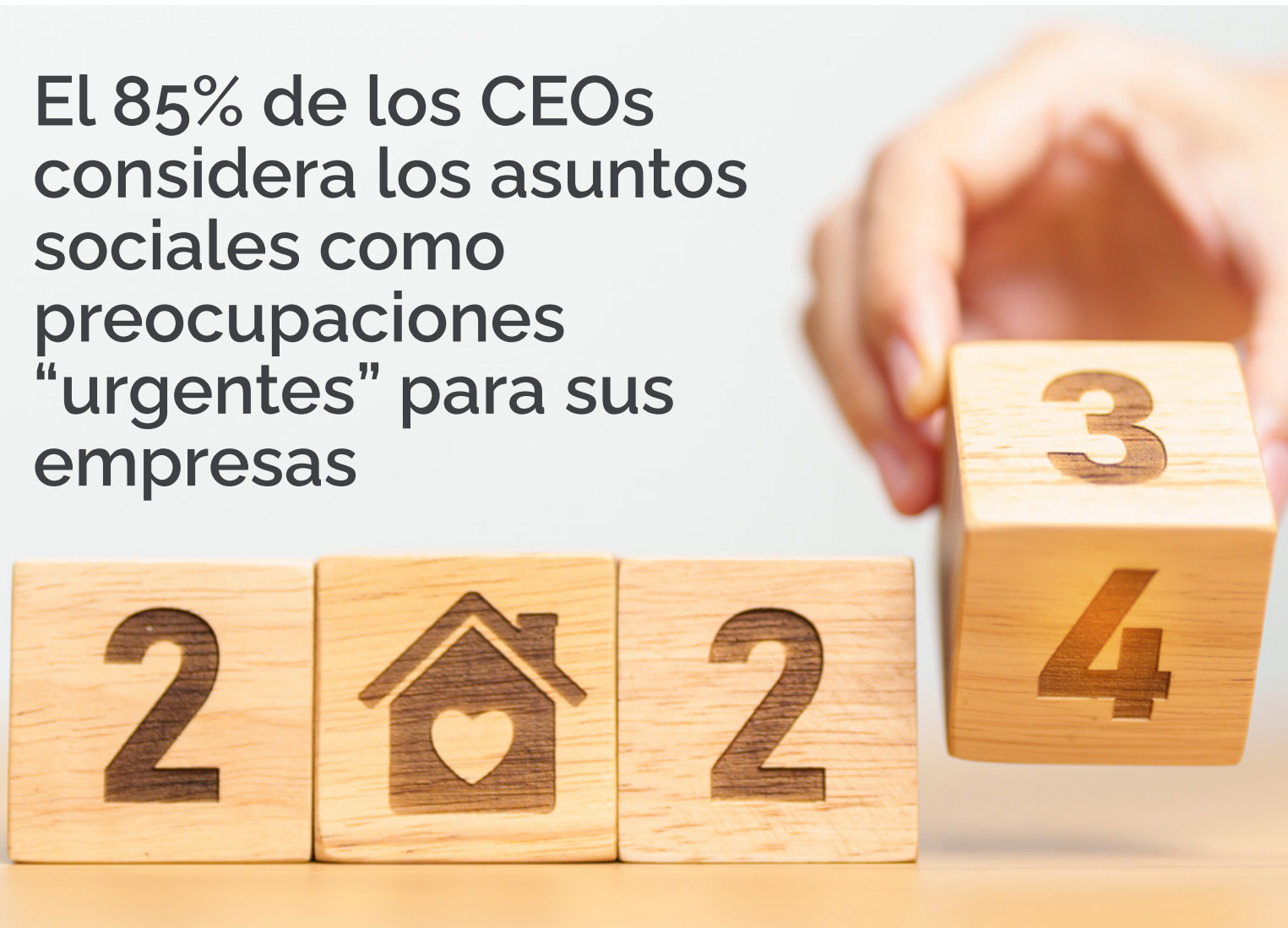
TRANSFORMATIVE TEAM LEADERSHIP | Lidera con impacto y transforma tu equipo  
TECH & DIGITAL BUSINESS | Prepara tu organización para el futuro digital  
SUSTAINABILITY | Transforma tu empresa hacia la sostenibilidad





# Management

## El 85% de los CEOs considera los asuntos sociales como preocupaciones “urgentes” para sus empresas



**Más de la mitad de los consumidores de todo el mundo son más propensos a comprar marcas comprometidas con los derechos humanos.**

**Las empresas líderes en prácticas sociales ya perciben un mayor crecimiento en sus ingresos respecto a los de aquellos competidores que obvian las cuestiones sociales, además de contar con más facilidades para su financiación.**

Las expectativas respecto al papel que las empresas juegan en la sociedad están cambiando drásticamente y las organizaciones cada vez tienen más en cuenta el impacto de su negocio en el medio ambiente. En este sentido, según una encuesta realizada por Bain & Company a casi 300 CEOs de todo el mundo, el 85% de los líderes empresariales considerarían los asuntos sociales como preocupaciones “urgentes” para sus empresas.

Además, el 60% de los directivos indicó que se sus empresas estaban ya centradas en generar “soluciones que influyeran de manera positiva en la sociedad” o en “mantener un equilibrio entre las necesidades de

todos sus grupos de interés.” Uno de los grupos de interés más influyentes son los clientes, que cada vez prestan más atención a las posibles consecuencias sociales del consumo de algunos productos. Otra encuesta elaborada por Bain & Company reveló que más de la mitad de los consumidores de todo el mundo son más propensos a comprar marcas comprometidas con los derechos humanos.

Cabe destacar que los directivos encuestados indicaron que el desempeño social de una empresa puede influir en la cuenta de resultados de sus compañías. Las empresas líderes en estas prácticas ya perciben un mayor crecimiento en sus ingresos respecto a los de aquellos competidores que obvian las cuestiones sociales. Además, los CEOs consultados manifiestan que las sensibilidades sociales les han permitido alcanzar un mayor ratio de atracción de clientes y captación de talento, además de contar con más facilidades para su financiación.

Según Clara Albuquerque, “las empresas líderes en cuestiones sociales, como la diversidad y la responsabilidad social en las cadenas de suministro, no ven estos esfuerzos como mitigadores de riesgo, sino como una oportunidad para generar valor y ofrecer un mejor servicio a sus grupos de interés. El desafío para los directivos es encontrar la mejor manera de convertir las preocupaciones sociales en oportunidades comerciales sostenibles. Es recomendable comenzar con un enfoque en las comunidades locales, clientes, empleados y proveedores, identificando las acciones que puedan abordar los problemas sociales de cada grupo de interés”.

El estudio llevado a cabo por Bain & Company analiza cuatro áreas de oportunidad para convertir las soluciones sociales en oportunidades de negocio:

1. Mejorar las condiciones de las co-

munidades. Las comunidades locales están influenciadas, en gran medida, por las empresas que operan en ellas. Al mejorar las condiciones de estas comunidades desde una perspectiva social y económica, también se impulsa el rendimiento empresarial en esos territorios.

2. Identificar nuevas fuentes de valor para el cliente. Aplicar una perspectiva social a los clientes y los mercados puede revelar oportunidades de creación de valor para segmentos de clientes totalmente nuevos, incluso en mercados desatendidos.

3. Invertir en mano de obra actual y futura. Dados los desafíos a los que se enfrentan actualmente las empresas para atraer y retener el talento adecuado, los negocios pueden pasar de ser “captadores de talento” a “creadores de talento” invirtiendo en el aprendizaje y el desarrollo de sus empleados.

“ Los directivos encuestados indicaron que el desempeño social de una empresa puede influir en la cuenta de resultados ”

4. Construir relaciones socialmente responsables con proveedores. Al examinar sus cadenas de suministro desde un punto de vista social, las empresas pueden colaborar con sus proveedores para garantizar prácticas justas y equitativas, al tiempo que mejoran la resiliencia de las cadenas de suministro de extremo a extremo.



# Cultura Empresarial



## Influencer Marketing Curso práctico para agencias, influencers y marcas

Fátima Martínez

**Escrito por una especialista en marketing con más de 900.000 seguidores en sus propias redes sociales, imparte formación en la Universidad Complutense sobre marketing de influencia y colabora habitualmente como influencer con agencias y marcas comerciales.**

Comenzaremos con conceptos básicos como la marca personal, reputación online y huella digital, porque todo el futuro de tu carrera profesional como especialista en marketing girará en torno a estos conceptos fundamentales.

Aprenderás qué es un influencer y su tipología. Descubrirás el marketing de influencia, cuáles y cómo son cada una de las plataformas que utilizan los influencers, cómo elegirlos, cómo posicionarse en cada una de ellas y qué nos aportará en nuestra estrategia cada una de ellas.

Tema esencial es conocer cómo trabajar con influencers, analizar cómo funcionan las agencias de influencers marketing y quiénes son los distintos actores que encontramos en el mercado, todo ello complementado con ejemplos de estrategias de marketing de influencers de éxito, campañas que se han realizado con grandes marcas, pero también con pequeñas empresas que han dado un vuelco a sus negocios. Por último, también hablaremos de legalidad,

contratos, compromisos, temas no conocidos que pueden costarles un disgusto a los tres actores (agencias, marcas e influencers).

### SOBRE LA AUTORA

Consultora de comunicación, marketing y publicidad, mentora digital de profesionales y formadora para grandes empresas en comunicación y redes sociales.

Con una carrera profesional de más de 28 años en medios de comunicación como El País, ABC, Punto Radio, Onda6 TV y Vocento, desde 2010 dirige su propia empresa, Social Media FM, donde realiza estrategias de marketing y comunicación para grandes marcas y empresas, e imparte conferencias nacionales e internacionales y cursos de formación in company.

Es docente de marketing digital en Google para los programas Actívate y Activa tu Negocio, y en diferentes universidades y escuelas de negocios como UCM, UA, UNED y EOI. Además, escribe habitualmente en su blog Luces y sombras de las marcas y es colaboradora de medios de comunicación.

En 2012, recibió el premio Valle de Suchil a la trayectoria profesional y la revista Emprendedores la situó en el Top 30 influencers del emprendimiento y el liderazgo.



## Sostenibilidad organizacional

Iría Paz Gil,  
Alberto Prado Román,  
Miguel Prado Román

Este libro trata de un tema que ha ido adquiriendo recientemente una considerable importancia en el estudio de la dirección y organización de empresas y otras entidades, como es el desarrollo sostenible de las organizaciones empresariales. La sostenibilidad va más allá de la responsabilidad social de la empresa (RSE). Como indican los autores, la RSE tiene un ámbito de aplicación limitado a la empresa, mientras que el ámbito de aplicación del desarrollo sostenible es global, afectando a empresas, gobiernos y otras organizaciones.

El desarrollo sostenible afecta al diseño estratégico de la empresa en tres niveles: económico, social y ambiental. La obra se estructura en seis capítulos. El primero es una introducción al concepto de sostenibilidad: analiza su evolución y resalta la importancia que ha adquirido el desarrollo sostenible, estableciendo su ámbito de aplicación y sus objetivos. El capítulo segundo pone de relieve como la aplicación del desarrollo sostenible ha dado lugar a un cuarto sec-

tor: las "organizaciones con propósito", que persiguen tanto el beneficio público (igual que las organizaciones del sector público y sin fines de lucro) como las ganancias o el beneficio económico (de modo similar a las empresas del sector privado). Los capítulos restantes se dedican al análisis del impacto del desarrollo sostenible en las distintas áreas empresariales: producción (capítulo 3), marketing (capítulo 4), dirección de personas (capítulo 5) y finanzas (capítulo 6).

Se incluye al final de la obra una extensa bibliografía de consulta. El contenido del libro está expuesto de forma sistemática y con un enfoque eminentemente práctico. Dentro de cada capítulo hay numerosas ilustraciones y esquemas que facilitan la comprensión de los conceptos expuestos. También se exponen ejemplos, en algunos casos muy detallados, de empresas que han aplicado planes de desarrollo sostenibles y de utilización eficiente de los recursos.





## CX Congress 2023:

**la conexión emocional, los datos y la tecnología se fusionan para ofrecer experiencias memorables**



CX Congress se reafirma como la jornada de referencia sobre experiencia de cliente, con más de 760 registrados en su XI edición.

Impulsar la experiencia de Cliente desde la dirección, convertir los datos en insights accionables para optimizar la toma de decisiones y capacitar a los equipos para aprovechar el potencial de los datos sin olvidar el valor de la conexión emocional, han destacado como factores claves para elevar la experiencia de cliente.

182 directivos acudieron al Congreso y más de 500 profesionales se registraron para conectarse a través del streaming y asistir a la jornada, con el objetivo de compartir las últimas tendencias sobre CX para generar experiencias diferenciadoras y optimizar las ratios de conversión.

Situar al cliente, tanto interno como externo, en el centro de las acciones y escuchar activamente sus necesidades han destacado como la piedra angular para establecer una estrategia de CX eficiente. En esta línea, implementar la automatización de procesos con un propósito claro permite a las marcas acceder a datos accionables, homogéneos y en tiempo real para conectar emocionalmente con el cliente, combinando el factor humano y la inmediatez que ofrece la tecnología.

La ponencia inaugural ha corrido a cargo de **Eduardo Dívar**, Director General de **Kia España**, quien ha destacado la importancia de impulsar una estrategia sólida en experiencia de cliente desde la dirección que integre tanto al cliente final, como a los equipos de la compañía. "Gestionar la organización de fuera hacia dentro, situando el departamento de CX como pilar de la compañía, alcanzar el compromiso de todos los eslabones de la cadena de valor y garantizar la cercanía con el cliente mediante una interacción continua en todos los puntos de contacto, son aspectos estratégicos que considerar para impulsar la experiencia de cliente



**"El activo más importante de cualquier empresa son los empleados"**

Eduardo Dívar, Director General de Kia España

desde la dirección. El activo más importante de cualquier empresa son los empleados, por ello, si reforzamos su motivación haciéndoles partícipes del propósito de la compañía, cuidarán de nuestros clientes y, por tanto, contribuirán positivamente a la consecución de los objetivos empresariales".

**Tecnología y empatía para elevar el CX**

Los avances tecnológicos y la evolución de las necesidades del



consumidor son dos de los aspectos a los que las compañías deben dar prioridad para impulsar un crecimiento motivado principalmente por la medición e integración de métricas que permiten planificar experiencias memorables, sin olvidar contar con la voz del cliente en los momentos de la verdad.



**Alberto Becerra**, Regional Sales Director EMEA South de **Zendesk**, ha puesto el foco en la influencia de la Inteligencia Artificial en la experiencia de cliente. “La nueva era de la experiencia de cliente inteligente combina la experiencia y la empatía. La IA debe utilizarse con sentido y aportar valor al cliente. Por ello, para elevar el CX desde la IA podemos destacar como pilares fundamentales: la empatía y el contacto con el usuario, algo que solo pueden materializar las personas. En este sentido, es estratégico capacitar a los equipos y dotarlos con las herramientas necesarias para ofrecer un servicio óptimo. Y, por otra parte, la automatización

de procesos, que permite liberar a los empleados para que centren sus esfuerzos en aspectos que están fuera del alcance de la IA”.

Por su parte, **Francesc Finestra**, Enterprise Sales Manager de **Qlik**, ha analizado cómo el *Business Intelligence* de Qlik transforma la información en datos accionables. “La optimización del análisis de datos es uno de los objetivos prioritarios de las compañías para poder tomar mejores decisiones. No obstante, en ocasiones surgen desafíos como contar con información aislada en múltiples apps, el reto de garantizar la calidad y el correcto gobierno del dato o la falta de autonomía, entre otros. En este contexto, “Qlik Cloud” logra solucionar estas problemáticas y permite catalogar, contrastar y analizar los datos con capacidades de IA y ML, gestionando así la información en su ciclo de vida completo”.

**Paloma Artuñedo**, Digital Consultant de **Digimind**, ha ahondado en el valor de combinar el uso de métricas relevantes como el NPS o CSAT con el *Social Intelligence* y el *Social Listening*, con el fin de escuchar tanto al cliente como identificar las nuevas tendencias de mercado, y también medir el impacto de las conversaciones en tiempo real. “El *Social Listening* ayuda en la fase de *awareness* a adoptar un enfoque *customer-driven* para transmitir el mensaje correcto y optimizar campañas en *real time*. En la etapa de consideración, contribuye a entender los elementos clave que

toman en cuenta los consumidores; además, en la fase de decisión facilita conocer el porqué de la decisión de compra y en la retención confiere detectar áreas de mejora. El *Social Listening* se posiciona de esta forma como el complemento perfecto para el éxito del CX”.

versión de recursos y tiempo, mejorar la rentabilidad y, por último, a unificar la comunicación: si los distintos equipos de la compañía tienen capacidad para entender los datos, todos pueden trabajar con un mismo propósito para conseguir que las experiencias brillen”.



“La experiencia del cliente es usabilidad, funcionalidad, estética, gestión, investigación, empatía, equipo y comunicación”, ha resaltado **Ana Aísa**, Head of User Experience de **Merkle** España. Ha señalado, por otra parte, que “crear la experiencia de usuario situando al cliente en el centro y partir de una visión de innovación *Data Driven* permite convertir los datos del CRO en *insights* de negocio centrados en las personas. También contribuye a optimizar la in-

### Transformar los desafíos de CX en oportunidades de negocio

Estamos experimentando un cambio fundamental en la manera en la que el consumidor y las marcas se relacionan y a este respecto, generar confianza es determinante. Las compañías tienen una oportunidad única de diferenciarse, crear valor y *engagement*, así como establecer relaciones a largo plazo.

Esta ha sido la temática de la



primera mesa de debate de CX Congress impulsada por Octopia y en la que han participado **Nuria Giménez**, Head of Digital (Mediterranean Region) de **Coca Cola**; **Marta Gasset**, Global Digital eCommerce Lead de **Dufry**; **Íñigo Martínez-Sapiña**, Head of eCommerce Southern Europe de **Diageo**; **Silvia Mendoza**, Responsable de Experiencia de Cliente de **Metrovacesa** y **Ramiro Bresler**, Director de eCommerce y Marketing de **123tinta**, moderados por **Ignacio De Ángel**, Business Development Representative de **Octopia**.

La gestión del dato para extraer valor, garantizando la transparencia, avanzar hacia la personalización omnicanal sin comprometer la privacidad o la importancia de desarrollar procesos de escucha acti-

va para impactar en el cliente con el mensaje adecuado de forma positiva y no intrusiva, han destacado como algunos de los desafíos que afrontan las compañías en la gestión del CX. Asimismo, los directivos han coincidido en el valor de mantenerse actualizado respecto a las últimas tendencias e innovaciones tecnológicas, y la necesidad de capacitar a los equipos para que puedan brindar una respuesta adecuada en todos los canales, garantizando una experiencia unificada.

### Personalización, datos y omnicanalidad en estrategias *Consumer First*

Para fidelizar a un cliente cada vez más exigente, es esencial que los consumidores confíen en la marca elegida y sientan que su



información se gestiona de forma ética y segura. Para garantizar un tratamiento correcto del dato en las acciones de fidelización, es determinante contar con una estrategia definida, implementar el apoyo tecnológico adecuado a los objetivos de negocio, asegurar que el equipo comparta los valores de la organización y entienda la importancia que se le da a la privacidad como aspecto estratégico para impulsar el *engagement*.

En torno a este hilo conductor se ha desarrollado la segunda mesa de debate de CX Congress impulsada por Commanders Act. Con el objetivo de abordar la gestión del dato para optimizar la personalización en un contexto omnicanal, la mesa redonda ha contado con la participación de **Carlos Martí-**

**nez**, Head of Strategy & Marketing de **Engie**; **Beatriz Díaz**, Head of Digital Marketing de **Llaollao**; **Pablo Altamirano**, Head of UX de **Iberostar**; **Lola Fernández**, Directora de marketing de **La Vaguada** y **Juan Perteguer**, Head of Digital, Customer Experience and Marketing de **Nationale-Nederlanden**, con la moderación de **Juan Vázquez**, Regional Director Iberia de **Commanders Act**.

Los directivos han compartido la importancia de entender al cliente en un contexto en el que su lealtad es muy fugaz y sus expectativas están en constante evolución. En esta línea, han destacado que, independientemente del sector al que pertenezca una compañía, es fundamental que todas las estrategias que se implemen-







ten estén respaldadas por datos e información sólida para crear una propuesta de valor auténtica.

### Buscar la conexión emocional con el cliente

Analizar las nuevas tendencias y demandas del cliente, para traducirlas en una estrategia de CX que supere sus expectativas y permita mejorar los ratios de conversión es uno de los objetivos que persiguen las compañías en el contexto actual. **Ignacio Llanos**, Director de ventas de **TTEC**, ha puesto el foco en cómo pueden las compañías evolucionar hacia estrategias de CX optimizadas en tiempo de IA. "Antes de implementar una iniciativa de Inteligencia Artificial que impacte a los clientes, la organización debe tener una base sólida en ex-

periencia de cliente. Partiendo de ello, confiar en tus datos, empoderar a tu equipo, revisar y rediseñar tu estrategia de CX, son tres bloques fundamentales para construir una iniciativa de IA exitosa". En esta línea, ha puntualizado que "la autoevaluación es necesaria para analizar el grado de preparación de la empresa para implementar soluciones de IA y detectar sus oportunidades de mejora inmediata".

"Cuando interactuamos con el cliente somos gestores de emociones. Por ello, vender es mucho más que ofrecer un producto: es buscar la conexión emocional con el cliente", ha señalado **Domingo Guillén**, Director de Ventas Omnicanal de **Fnac**. Ha compartido, además, que en un contexto en el que el cliente tiene acceso a una gran cantidad

de información, "las marcas deben garantizar una experiencia ágil e intuitiva, escuchando activamente sus necesidades y trabajando diariamente en la optimización de la experiencia, monitorizando resultados y detectando puntos de mejora".

**Pep Manich**, Director de Experiencia Cliente y **Raúl Madariaga**, Responsable de Comunicación con Cliente de **Iryo** han compartido en la ponencia de cierre las claves para crear una ventaja competitiva mediante la diferenciación en la gestión de la Experiencia del Cliente. "Para mejorar la eficiencia en la comunicación con el consumidor, es estratégico situar al usuario en el centro y al departamento encargado de gestionar la experiencia, al mismo nivel; también es clave establecer una estrategia de comunicación omnicanal que integre el *feedback* del cliente en los cambios de los procesos y productos y, por último, es esencial poder acceder a información accionable y homogénea", ha señalado Raúl Madariaga. Por su parte, Pep Manich, ha detallado la construcción de CX en la compañía. "En Iryo centramos la estrategia en el cliente, asegurando la mayor calidad en el servicio, con un *journey* único, productos específicos por canales, una experiencia diferencial a bordo, un club de fidelización multimonedado y equipos 360 que conocen perfectamente el *journey* del cliente".

**CX Congress 2023** ha contado con la participación de **KIA** como impulsor global; **Zendesk**, **Merkle**,



**Qlik**, **TTEC**, **Digimind**, **Commanders Act** y **Octopia** como patrocinadores; **Cyberclick** como Agencia Oficial de Marketing Digital; **Smartbox Business Solutions** como Experience Partner; **Actitud de Comunicación** como Agencia Oficial de Comunicación; **Hacienda Zorita Wine**, Hotel & Spa como Wine Hotel Partner; **Eventtia** como Partner Tecnológico; **DietBox** como Healthy Partner; **Asociación de Marketing de España**, **Fnac**, **AsoCommerce**, **Anaya Multimedia**, **Urban Event Marketing** y **Ediciones Pirámide** como entidades colaboradoras y **América Retail**, **Revista Aral**, **Corresponsables**, **Control Publicidad**, **Esencia de Marketing**, **Factoría del Futuro**, **Hi Retail**, **Interactiva Digital**, **Just Retail**, **Periódico La Social**, **Marketing4ecommerce**, **Marketing Insider Review**, **Novológica**, **Parada Visual**, **La Publicidad**, **Retail Actual**, **Retailers.mx** y **TodoStartups** como media partners.





El camino hacia una gestión de activos en campo eficiente:

**estrategia, digitalización y empoderamiento**



Romper silos, definir una estrategia, y repensar los procesos es fundamental para optar por la tecnología más adecuada que contribuya a optimizar la gestión de activos en campo.

Contar con soluciones tecnológicas sencillas de usar y escalables es estratégico para empoderar a los técnicos de campo que, accediendo a datos en tiempo real, podrán llevar a cabo su trabajo de forma más productiva.

El servicio se ha convertido en un componente clave y un diferenciador para el impulso empresarial frente a las crecientes expectativas del cliente, la evolución de los modelos comerciales y la aparición de nuevos competidores disruptivos. En este sentido, la implementación de soluciones tecnológicas con sentido y partiendo de una estrategia definida, a favor de la automatización de procesos, la reducción de costes y el incremento de la productividad de la fuerza de trabajo de campo, permitirá mejorar la experiencia de los equipos y, por ende, del cliente final.

Para abordar cómo pueden las organizaciones implementar modelos de transformación digital que permitan ofrecer una experiencia innovadora a los equipos, diez directivos de empresas punteras, se han reunido en el encuentro impulsado por [IFS](#) y [Minsait](#), "**Retos de la digitalización: Gestión eficiente de activos e infraestructuras en campo**", y organizado por [Dir&Ge](#).

Durante el debate, todos han coincidido en la importancia de entender la digitalización como un proceso que debe plantearse a largo plazo y que es imprescindible extender de forma transversal a toda la compañía. Han resaltado la necesidad de establecer un propósito y rediseñar el modelo operativo para poder implantar la tecnología con eficiencia. Asimismo, han reconocido el valor de contar con técnicos de campo efectivos, empoderados y capacitados para utilizar

con agilidad las herramientas tecnológicas con el fin de proporcionar excelencia en el servicio y cumplir las expectativas del actual cliente.

**Empoderar a los técnicos de campo**

La digitalización posibilita que los trabajadores de campo puedan automatizar al máximo aquellos procesos que no aportan valor añadido. En este sentido, los directivos han señalado que las compañías deben repensar su forma de trabajar para digitalizar sus procesos y capacitar a los equipos.

**Juan Ramón Peña**, Senior Manager de Geoespacial y Movilidad de **Minsait**, ha enfatizado en que "los proyectos de digitalización deben entenderse como una transformación completa de la forma de trabajo de la empresa, y no solo como la implementación de soluciones tecnológicas". Asimismo, ha destacado que "poder garantizar una respuesta en tiempo real a las posibles incidencias que puedan surgir, es una de las prioridades de las compañías, especialmente en determinados sectores como *utilities*. Para ello, es clave empoderar al trabajador en campo para que pueda actuar con agilidad ante una incidencia, garantizando una mejor respuesta. Este es un objetivo en el que las compañías tienen aún mucho margen de mejora".

**Felix Frontán**, Head of IT Solutions de **Cepsa**, ha puntualizado la necesidad de establecer una





**"Es clave empoderar al trabajador en campo para que pueda actuar con agilidad ante una incidencia, garantizando una mejor respuesta"**

Juan Ramón Peña, Senior Manager de Geoespacial y Movilidad de Minsait

valoración previa antes de iniciar un proceso de digitalización. "La tecnología está disponible y es un gran facilitador, pero para que su implementación sea efectiva es necesario previamente realizar un detallado análisis interno, romper silos, evitar inercias y repensar los procesos. Es estratégico rediseñar el modelo operativo para incorporar la tecnología con eficiencia".

Por su parte, **Elías González**, Jefe de Operaciones| Planta Exterior filial de Comunicaciones de **Grupo**

**Cobra**, ha resaltado la importancia de la usabilidad en las herramientas tecnológicas. "En ocasiones las compañías implementan nuevas herramientas sin haber valorado previamente que la persona encargada de utilizarla no tiene la preparación suficiente para ello. En este sentido, es necesario, o adaptar las herramientas a las capacidades de los técnicos, o realizar la inversión necesaria para contar con mano de obra más especializada. El gran reto es encontrar soluciones tecnológicas que ayuden de verdad a los equipos de campo para agilizar su trabajo".

**Gonzalo Valle**, Director de Preventa de **IFS Ibérica**, ha mencionado la desconexión que puede existir entre los profesionales que seleccionan las herramientas tecnológicas para una compañía, y el equipo que supervisa que su implementación se lleve a cabo correctamente. "La reticencia al cambio de procesos es una realidad. A veces, las empresas realizan una gran inversión para digitalizar procesos y programar recursos, pero en la práctica mantienen la misma dinámica de trabajo tradicional y no aprovechan el potencial y los beneficios de la digitalización. Por ello, es fundamental dedicar tiempo a definir la estrategia, para en base a ello, buscar la tecnología que más se adecúa a tus objetivos. La automatización de los procesos permite la liberación de recursos humanos, por lo tanto, los trabajadores podrán focalizar sus esfuerzos en otras actividades».

El equipo de campo requiere experiencias ricas en contenido y relevantes para sentirse informado y preparado en el momento de desempeñar su trabajo. **Israel Devesa**, Chief Information and Technology Officer (CITO) de **Capital Energy**, ha destacado la multiplicidad de herramientas de distinta naturaleza, como uno de los aspectos que ralentiza y dificulta la labor del trabajador en campo. "En los parques de energías renovables, conviven distintos elementos como el cliente, el electricista, el responsable de las turbinas... todos con aplicaciones y herramientas tecnológicas muy diversas. Con frecuencia, se solicita al trabajador en campo, que rellene formularios y reportes en las distintas herramientas, esto es una problemática concreta de las renovables, pero refleja una de las dificultades que afronta el personal de campo ante la falta de capacitación para utilizar correctamente las distintas herramientas".

**Jorge Villalón**, Director Of Operations de **TOTEM**, ha destacado dos retos que afrontan las organizaciones a la hora de garantizar una respuesta rápida en tiempo real. "El primer gran reto es el cambio cultural. La tecnología está al alcance de las empresas, pero es imprescindible invertir en formación para alcanzar un cambio organizacional real. Por otra parte, las compañías cuentan con frecuencia, con un sistema legacy que sigue en uso y en este sentido, es estratégico definir cómo puede transformarse, y a qué coste, para adaptar-



**"La automatización de los procesos permite la liberación de recursos humanos, por lo tanto, los trabajadores podrán focalizar sus esfuerzos en otras actividades"**

Gonzalo Valle, Director de Preventa de IFS Ibérica

se a un entorno cambiante. Contar con una estrategia clara y un plan de ejecución detallado es la base para abordar ambos desafíos".

**Estrategia definida y tecnología con propósito**

Contar con un técnico de campo eficiente y productivo es esencial para brindar excelencia en el servicio y cumplir las expectativas de los clientes. Los directivos han





coincido en el gran reto de captar y retener talento especializado en trabajos de campo. “La formación y capacitación de los equipos de campo es fundamental. Las empresas no invierten lo suficiente en los trabajadores de campo y este es uno de los motivos principales de la alta rotación en este sector, algo que repercute inevitablemente en la experiencia final”, ha apuntado **Raquel Jorge**, Directora de TI de **American Tower España**.

**Carolina Nester**, Head of Asset Management Iberia de **Sonnedix**, ha señalado la dificultad de las empresas para alcanzar el equilibrio entre “adaptar la estrategia empresarial para adecuarse a las necesidades cambiantes y al avance imparable de la tecnología. Por otro lado, es fundamental mantener unas líneas estratégicas con las que los técnicos se sientan identificados para reforzar la retención del talento y evitar la rotación”. También ha apuntado la importancia de “empoderar a los mandos

intermedios, encargados de coordinar el trabajo de campo, con las herramientas y tecnologías suficientes para que puedan optimizar la coordinación de los distintos equipos, con la finalidad de garantizar que los trabajos en campo se realizan con agilidad y eficiencia”.

Reducir los costes es clave para alcanzar una mayor eficiencia operativa en los negocios. En este sentido, han coincidido en que la gestión adecuada de la tecnología puede contribuir notablemente al ahorro de costes. **Javier Dorado**, Director de Operaciones de **Axion**, ha compartido un ejemplo concreto. “Cuando hay un consumo elevado de energía por parte de una compañía, la instalación de baterías que se recargan cuando el precio de la energía es menor, supone un gran ahorro. Este sistema se basa en software y sensores, es decir, la tecnología es un gran aliado que, con la inversión necesaria e integrada con propósito, puede generar un ahorro diferencial”.



**Marco Busellato**, Head of Operational Excellence – Global O&M Wind de **Enel Green Power**, ha puesto el foco en la necesidad de valorar el contenido de las herramientas tecnológicas. “A veces disponemos de las herramientas tecnológicas y de las personas para gestionarlas, pero hay mucho contenido que no se consigue transformar en información de valor para optimizar, por ejemplo, el tipo de mantenimiento que se puede hacer en un determinado espacio. En este sentido, es clave revisar bien los procesos para poder acceder a información accionable”. Por otra parte, en relación a las soluciones tecnológicas, ha puntualizado que “es importante que la herramienta gestione el coste de mantenimiento del flujo de datos que utiliza. En este sentido, un paso clave es conseguir que los datos que se utilizan entre

proveedores, *owner* y fabricantes, sean un flujo estándar, accesible a los distintos interesados para agilizar la resolución de incidencias”.

Por último, los directivos han compartido las tendencias que marcarán la digitalización de los activos en campo en un futuro próximo y destacado que los técnicos, cuya labor seguirá siendo muy importante, tendrán una nueva mentalidad más digital debido al cambio generacional. Asimismo, han planteado la posibilidad de que los equipos de campo puedan realizar algunas actividades en remoto mediante el uso de drones, lo cual puede ayudar a acortar tiempos y contribuir positivamente al impacto ambiental, al reducirse el número de trayectos.





## El papel estratégico del Director de Comunicación

para gestionar con rigor, honestidad y transparencia una crisis reputacional



La alta dirección debe apoyarse en el valor estratégico que aporta el director de comunicación y dotarle de autonomía y herramientas para poder implementar los planes preventivos necesarios para proteger la reputación de marca.

Contar con información transversal que transmita con transparencia la realidad de la situación y actuar con agilidad, honestidad, proactividad, empatía e ingenio, son elementos clave para gestionar de forma efectiva una crisis reputacional.

Gran parte del valor de una organización depende de activos intangibles, como la reputación, el reconocimiento de la marca y la confianza que genera. Por ello, la comunicación es un potente activo que permite a las compañías aportar valor y establecer relaciones de confianza tanto de manera interna con los empleados, como con sus clientes. En este sentido, la figura del director de comunicación ocupa un lugar estratégico ya que favorece la gestión de la información de manera transversal a toda la compañía e implementa los mecanismos preventivos y correctivos necesarios para proteger la imagen de marca.

Con el objetivo de abordar cómo elaboran las compañías sus mensajes en situaciones de crisis para atenuar el impacto negativo y cuidar su reputación de marca, decisores de empresas líderes en su ámbito empresarial, han participado en el encuentro impulsado por [FCC Construcción](#), "**Gestión de Crisis corporativa**", y organizado por [Dir&Ge](#).

Los directivos han coincidido en la importancia de actuar con honestidad y transparencia ante escenarios de crisis corporativas. Han destacado el valor de asumir el control de la situación con un liderazgo sólido desde la dirección de Comunicación para ejecutar el plan de gestión de crisis, previamente establecido, con claridad, empatía y rigor, pudiendo así anticiparse y ser reactivo para llegar a controlar las circunstancias.

## El director de comunicación: una figura transversal a toda la organización

Una de las situaciones más delicadas con la que se puede encontrar una organización, es estar envuelta en una crisis reputacional. En ese contexto, la comunicación efectiva es clave para minimizar el impacto negativo y ayudar a la empresa a recuperarse.

**Gema Rabaneda**, Responsable de Relaciones con los Medios y Reputación de **AXA Seguros**, ha apuntado que "elaborar políticas de comunicación para actuar ante situaciones de crisis es un aspecto básico que todas las compañías deben contemplar. Estos momentos generan tensión, por ello es clave tener previamente definido un marco regulador que determine las pautas de actuación para que todos los miembros de las compañías tengan claro cómo deben actuar en cada momento. En este sentido, es valioso hacer simulaciones de crisis para que los equipos puedan ponerse en situación y sepan poner en práctica la guía de actuación en caso de que sea necesario".

**David García Núñez**, Director de Comunicación y Marketing del área de Construcción de **FCC** y Presidente de [Madrid Capital Mundial](#) (MWCC), ha señalado que la figura del director de comunicación ha de ser transversal y su labor debe permear en toda la organiza-





## "Es necesario que haya un punto de unión entre departamentos"

David García Núñez, Director de Comunicación y Marketing del área de Construcción de FCC y Presidente de Madrid Capital Mundial (MWCC)

ción. "El departamento de comunicación tiene que depender de la alta dirección, que debe dotar de autonomía y herramientas al DIRCOM para poder implementar los mecanismos preventivos y correctivos necesarios para proteger la imagen de marca de la compañía. Además, es necesario que haya un punto de unión entre departamentos. Los equipos implicados en una crisis reputacional tienen que permitir dar una transversalidad de la información al departamento de comunicación para que pueda actuar en una situación de

crisis". En este sentido, ha puntualizado que "el COVID ha modificado el comportamiento de los altos directivos respecto al departamento de comunicación y ha evidenciado el papel crítico que desempeña el DIRCOM en las organizaciones".

"Es estratégico generar una cultura organizacional que transmita a todos los empleados que la reputación es la esencia del negocio. En este sentido, la labor del director de comunicación es de vital importancia ya que permite reforzar la unión entre los equipos en circunstancias extraordinarias y trasladar las inquietudes de la compañía a sus empleados", ha enfatizado **Alejandra Fernández**, Directora de Marketing Corporativo Estratégico y Relaciones Institucionales de **EVO Banco**. Asimismo, ha destacado el valor de trabajar con los equipos para "identificar de forma periódica posibles crisis potenciales que pueden surgir acorde al trabajo de cada departamento. En base a ello, las compañías pueden seleccionar herramientas para monitorizar grupos de interés y redes sociales, o valorar la aceptación de un nuevo producto en el mercado, entre otras acciones, con el objetivo de revisar y ajustar continuamente los protocolos de comunicación en situaciones de crisis".

La comunicación interna desempeña un papel determinante en la gestión reputacional. En este sentido, **Susana Martín**, Directora Comunicación B2B | Marketing Digital | Social Media de **Uponor**, ha

destacado el valor de convertir a los empleados en embajadores de marca. "En ocasiones la comunicación de una compañía se gestiona desde la empresa matriz, por ello los directores de comunicación, a nivel local, deben trabajar para entender al empleado y valorar el impacto que pueden tener las acciones de comunicación en la compañía, antes de implementarlas". Asimismo, ha apuntado que "es clave empoderar a los empleados otorgándoles las herramientas e información necesaria, mediante una comunicación transparente, para que entiendan los valores corporativos desde su incorporación a la compañía, y puedan actuar como embajadores de marca. Para ello es determinante trabajar la cultura organizacional y el departamento de comunicación es imprescindible en este sentido".

**Ana Antequera**, Directora de Comunicación y RSE de **Ebro Foods**, ha considerado el valor de mejorar el posicionamiento de la reputación de la dirección de comunicación a nivel interno. "Los departamentos de comunicación deben tener un am-

plio conocimiento de la compañía, para poder actuar de forma efectiva ante posibles crisis. Por ello es importante trabajar a nivel interno para construir una reputación del departamento dentro de la compañía, con el fin de abordar la resistencia que en ocasiones pueden mostrar algunos departamentos a compartir con la dirección de comunicación, información sobre alguna incidencia o hechos puntuales que puedan derivar en una crisis".

## Humanizar la comunicación en momentos de crisis

En situación de crisis, es fundamental la rapidez de actuación y si previamente se han establecido unos procesos de prevención, será mucho más efectivo evitar peores consecuencias. En este sentido, los directivos han compartido los elementos que no deben faltar en una estrategia de gestión de crisis corporativa y han puesto el foco en la necesidad de humanizar la comunicación.

Reconocer el valor estratégico que aporta el director de comunicación,







contar con información transversal que transmita con transparencia la realidad de la situación, y aplicar un control de medios continuado, han sido destacados por los directivos como elementos estratégicos de gestión de crisis. Asimismo, han remarcado valores como la agilidad, el rigor, la honestidad, la humildad, la proactividad, la empatía, la anticipación, saber aprovechar las oportunidades del cliente, el ingenio y la creatividad, como aliados necesarios para fortalecer las relaciones con todas las partes implicadas y transmitir tranquilidad.

“Todas las compañías afrontan crisis a lo largo de su trayectoria, por ello es clave valorar la salud de tu empresa para gestionarlas: actuar con integridad, ser fiel a los valores de marca, contar con un comité de dirección unido que actúa con honestidad y escucha activamente al director de comunicación, son aspectos decisivos. Atravesar una crisis corporativa es natural, lo importante es que los mecanismos establecidos sean efectivos y la forma de actuar sea la acerta-

da para poder salir reforzados”, ha concretado **Carlos Martínez**, Head of Strategy & Marketing de **Engie**.

**Elena Blanco**, Head of Customer Marketing CU Iberia at **Ericsson**, ha señalado la monitorización de la reputación de la marca en medios tradicionales y digitales, así como tener siempre presentes los protocolos de actuación como aspectos claves para poder ser flexibles en la respuesta. “No hay mejor improvisación que la planificación. En situaciones de crisis, marcadas por la tensión y el estrés, es importante contar con un protocolo a seguir para poder actuar con agilidad. En este sentido, la monitorización constante de los distintos canales es fundamental para poder reaccionar a tiempo ante posibles crisis”. Por otra parte, ha puntualizado que “aunque la gestión de las incidencias varía en función del sector, situar a la persona en el centro y actuar con transparencia y honestidad siempre es un acierto. La humanidad, la empatía y la transparencia deben estar siempre presentes en la gestión reputacional,



independientemente del sector”.

“Pasar de la reactividad del pasado a una proactividad máxima, es fundamental para gestionar con éxito una crisis corporativa. En un contexto marcado por la inmediatez, es necesario adoptar una actitud de proactividad continua, orientada tanto a reforzar y construir mejor tu posicionamiento y propósito de marca, como a escuchar activamente los canales y las conversaciones, para conocer el contexto, más allá de las tendencias, y poder prepararse de forma completa ante posibles crisis”, ha apuntado **Belén Viloria**, Head of Brand Strategy and Communications de **Cruz Roja**.

**Jose Luis Bouza**, Director de Comunicación de **Vithas**, ha puesto el

foco en la gestión preventiva. “El principal valor que aporta la comunicación a las compañías no se refleja en situaciones de crisis, sino en todas las acciones que desarrolla la organización para prevenir posibles impactos negativos en su reputación. En este sentido, implementar una gobernanza basada en la honestidad es lo que realmente marca la diferencia y puede prevenir una crisis reputacional grave. Esta es la base para evitar posibles situaciones sobrevenidas y, en caso de afrontarlas, poder actuar de forma eficiente”.







## 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”.



**"Soluciones tecnológicas como las plataformas de experiencia digital han ido evolucionando para ofrecer flexibilidad y un ecosistema abierto"**

Rafael Lluís, Sales Engineers Global Director de Liferay

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 flexibilidad 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 personal. “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 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 ventajas 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 testeado por parte del usuario de las nuevas implementaciones, para medir la usabilidad y garantizar la excelencia.

# 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](http://b2b.directivosygerentes.es)





# *Revista* dir&ge

---

CONTACTO: [revista@directivosygerentes.com](mailto:revista@directivosygerentes.com)

PUBLICIDAD: [publicidad@directivosygerentes.com](mailto:publicidad@directivosygerentes.com)

**dir&ge** EXECUTIVE  
NETWORK

[www.directivosygerentes.es](http://www.directivosygerentes.es)