

La revista de los directivos

dir&ge

Marzo / Abril 2024

Digital

Transformación Digital:
El fin de "La Informática"

Movilidad

Contribuir hacia
una movilidad
más sostenible

Marketing

CX Trends 2024:
Libera el poder de
la CX inteligente

Management

1984 - 2024:
Orwell hoy

A portrait of Rocío López, a woman with long brown hair, smiling. She is wearing a black jacket. The background is a blurred indoor setting with greenery.

Rocío López

CIO - ING España y Portugal

inloyalty.

Impulsamos programas de fidelización e incentivos

Te ayudamos a conocer, fidelizar
y gestionar de forma rentable a tus
clientes

inloyalty.es



Juan Carlos Lozano
CEO de Dir&Ge

EDITORIAL

El Rol Estratégico del Smart Retail en las Empresas

En el contexto empresarial actual, caracterizado por una digitalización acelerada, el comercio electrónico se erige como un pilar fundamental para impulsar la expansión y aumentar los ingresos de las empresas y la experiencia del cliente desempeña un papel crucial en la fidelización y crecimiento del negocio. Es aquí donde adquiere relevancia el concepto de “Smart Retail”, como un aliado estratégico indispensable para potenciar la experiencia eCommerce.

El enfoque del Smart Retail trasciende la simple integración de tecnologías avanzadas en los puntos de venta físicos. Implica una estratégica sinergia entre datos, análisis y tecnología, destinada a optimizar la experiencia del cliente en todos los canales de venta. En este contexto, herramientas de vanguardia como la inteligencia artificial, el análisis de grandes volúmenes de datos (Big Data) y el Internet de las cosas (IoT) emergen como elementos esenciales. Estas tecnologías, debidamente implementadas y gestionadas, juegan un papel fundamental en la mejora constante de la interacción y la satisfacción del cliente, aspectos críticos para el éxito empresarial en un entorno altamente competitivo y digitalizado.

Una de las ventajas más destacadas del enfoque Smart Retail en el ámbito del eCommerce radica en su capacidad para personalizar la experiencia del cliente. Mediante el análisis de datos y la aplicación de algoritmos de aprendizaje automático, las empresas pueden profundizar en el comportamiento y las preferencias individuales de sus clientes. Esta comprensión detallada les permite ofrecer recomendaciones de productos altamente relevantes y experiencias de compra adaptadas a las necesidades de cada consumidor. Este nivel de personalización no solo eleva la satisfacción del cliente, sino que también impulsa las tasas de conversión y fortalece la fidelidad hacia la marca.

La optimización de la logística y la gestión de inventario se erige como un componente estratégico de máxima relevancia en el ámbito empresarial. A través de la aplicación de tecnologías de vanguardia como sensores IoT y algoritmos predictivos, las organizaciones pueden alcanzar niveles óptimos de inventario y reducir de manera considerable los tiempos de entrega. Este enfoque no solo conlleva una notable disminución de los costes operativos, sino que también impulsa la eficiencia y la agilidad en el proceso de cumplimiento de los pedidos.

En nuestro compromiso con el desarrollo de la competitividad en el sector minorista, desde **Dir&Ge** celebraremos el próximo 29 de mayo **eRetail Congress**. Una oportunidad excepcional para acceder a las mejores prácticas y estrategias diferenciadoras que potenciarán la imagen y los resultados empresariales. En un mercado caracterizado por su constante evolución, la adopción efectiva de herramientas tecnológicas se posiciona como un imperativo para mantener la relevancia y competitividad en el sector.

Esto implica la adquisición de sistemas de gestión de datos avanzados, así como la contratación de personal altamente capacitado en análisis de datos. Además, es fundamental implementar medidas de ciberseguridad sólidas para proteger la información del cliente.

Las organizaciones que adopten proactivamente estas estrategias estarán mejor preparadas para competir en el actual mercado digital y satisfacer las cada vez más exigentes demandas de los consumidores.

Un fuerte abrazo,

SUMARIO

Marketing 6	Recursos Humanos 54
CX Trends 2024: Libera el poder de la CX inteligente Zendesk	Compliance de Contratos de Compra David Hernández ACFYD Análisis
El ignorado impacto de la fidelidad del cliente en la cuenta de resultados Inloyalty	El 82% de las empresas utiliza herramientas de análisis de RR.HH. para la toma de decisiones
Digital 16	El 83% de las empresas tiene dificultades para encontrar talento, más que el año anterior
Transformación Digital El fin de "La Informática" Miguel Ángel Sánchez MIT Professional Education	Cultura Empresarial 64
Cómo elegir el mejor software de registro para tus eventos Victoria Rudi - Eventtia	Libro 'Ten historias que contar, no cosas que mostrar' Fernando Barrenechea
Casi la mitad de las empresas españolas considera que el contexto económico las impulsa a acelerar su transformación digital	Libro 'Disfruta de tus ahorros' Ricardo Vilá Medina
Entrevista de Portada 30	Libro 'Inteligencia Artificial para Emprendedores' José Luis Garde
Rocío López CIO en ING España y Portugal	Encuentros Dir&Ge 68
Pymes 36	Think Tank Tres aliados estratégicos para fidelizar el talento ESIC
Cómo mejorar la experiencia cliente con CRM y ERP Datasa	Think Tank Movilidad del Futuro: Innovación y Regulación para un Mundo Sostenible
Movilidad 40	Think Tank Gobernanza, tecnología y comunicación holística: Claves para una Experiencia Coherente y Consistente Quadiant
Contribuir hacia una movilidad más sostenible: un compromiso firme en Norauto José Domenech Norauto España	Think Tank Digitalización, predicción y liderazgo, la clave para empoderar la fuerza operacional Praxedo
Innovación 44	
El CISO, el profesional que verá más incrementado su sueldo este año	
Management 46	
1984 - 2024: Orwell hoy Enrique Sueiro	
eCommerce 50	
Entrevista a David Gutiérrez Marketing/Communications & Social Media Manager en Chollometro	

Conoce más acerca de nuestras soluciones B2B para empresas en

b2b.directivosygerentes.es

dir&ge

directivosygerentes.es

contacto@directivosygerentes.com
publicidad@directivosygerentes.com

©Dir&Ge 2024. Reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción parcial o total de esta publicación sin autorización. Dir&Ge no se hace responsable de las opiniones vertidas en la revista.

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



Marketing



CX Trends 2024: Libera el poder de la CX inteligente



Diez tendencias que todo directivo de CX debe conocer en la era de la CX inteligente. Un cambio radical respaldado por tecnologías de IA, automatización y analítica de datos.

El mundo de la experiencia de cliente está experimentando un cambio radical. Los grandes avances en inteligencia artificial, analítica de datos y otras tecnologías emergentes sacuden los cimientos mis-

mos de nuestro sector. Las empresas se están replanteando todas sus estructuras, desde las pilas tecnológicas hasta sus equipos. En pocos años, estas fuerzas transformarán por completo la relación esencial entre los clientes que reciben asistencia y las organizaciones que la prestan.

Se trata de un mundo nuevo para todas las empresas. Entender los retos y las oportunidades, junto con la planificación acertada, reportará enormes beneficios. Mediante costes de CX muy reducidos o la mayor afinidad con los clientes, la era de la CX inteligente ofrecerá un nuevo nivel de conexión entre los clientes y las organizaciones a las que compran.

En Zendesk, reflexionamos sobre la experiencia de cliente y cómo mejorarla para todas las partes interesadas. La sexta edición de nuestro informe anual CX Trends es la más exhaustiva e importante hasta la fecha. Hemos identificado diez tendencias que te ayudarán a recorrer el camino que tenemos por delante. Se dividen en tres áreas de innovación:

La IA y las experiencias inteligentes

La mejor experiencia de cliente es la que ofrece un toque personal. Como transmitieron a Zendesk 4500 directivos de CX de todo el mundo, se espera que la IA generativa agilice la entrega de recorridos más humanizados y que utilicen los datos para parecer personales e interactivos.

Si bien los responsables de CX y sus equipos deben hacer grandes esfuerzos por implementar la IA eficazmente, son conscientes de que si lo hacen los resultados serán muy positivos. Esperan que la IA mejore enormemente la eficiencia de los equipos, de forma que los agentes puedan dedicar su tiempo a trabajos de mayor nivel y los efectos sean positivos en los chatbots y las comunicaciones con

“**La era de la CX inteligente ofrecerá un nuevo nivel de conexión entre los clientes y las organizaciones a las que compran**”

los clientes por correo electrónico.

Por su parte, los clientes están preparados para este cambio radical: el 59 % de los 2500 consumidores de todo el mundo esperan que la IA modifique por completo su forma de interactuar con las empresas.

En esta primera parte del informe CX Trends 2024 también analizamos cómo la IA transformará los chatbots en auténticos agentes digitales, por qué la transparencia y la toma de decisiones de la IA están a la orden del día, y la sorprendente falta de sincronía entre los directivos de CX y sus equipos en todo lo relacionado con la IA: estrategia, herramientas e influencia en sus funciones.

Datos y experiencias fiables

Uno de los mayores retos a los que se han enfrentado las empresas a lo largo de los años es el de usar eficazmente las enormes cantidades de datos de clientes que tienen. En este momento, cuando nos introducimos en la era de la CX inteligente, las empresas se centran en poder cambiar al instante las experiencias del usuario, con un creciente hincapié en el uso de datos en tiempo real.

Poder prever las necesidades de los clientes, resolver los problemas con mayor rapidez y ofrecer experiencias hiperpersonalizadas ya se habría conseguido si fuera una tarea fácil, pero

no lo es. Conseguirlo significa reunir datos de fuentes dispares y sintetizarlos rápidamente. Una vez más, la IA está demostrando ser la solución.

Aunque los responsables de CX se sienten cada vez más seguros de que podrán modificar las experiencias de los usuarios al instante, también se enfrentan con otros aspectos emergentes, por ejemplo, el hecho de que la privacidad de los datos sea un factor imprescindible en los planes. En consecuencia, los responsables de CX exigen que unas medidas de seguridad sólidas formen parte integrante de la experiencia de cliente.

Experiencias de última generación e inmersivas

Los consumidores llevan décadas comprando online y la adquisición de bienes y servicios a través de Internet sigue evolucionando. En la actualidad, las experiencias en directo e inmersivas

están repercutiendo significativamente en el futuro de las compras online.

Los clientes quieren que el comercio sea conversacional y recurren a sesiones de transmisión en directo para conocer y adquirir nuevos productos. No basta con que las transacciones sean fluidas. También deben ser atractivas y dejar a los clientes con la sensación de estar informados.

Para ofrecer experiencias de transmisión en directo, los responsables de CX deben estar dispuestos a invertir en la tecnología adecuada y recurrir a expertos, a menudo mediante socios externos. Al implantar la transmisión

en directo o el comercio conversacional, los directivos de CX deben proporcionar la formación necesaria a sus equipos y actualizar las políticas de privacidad para proteger a los clientes.

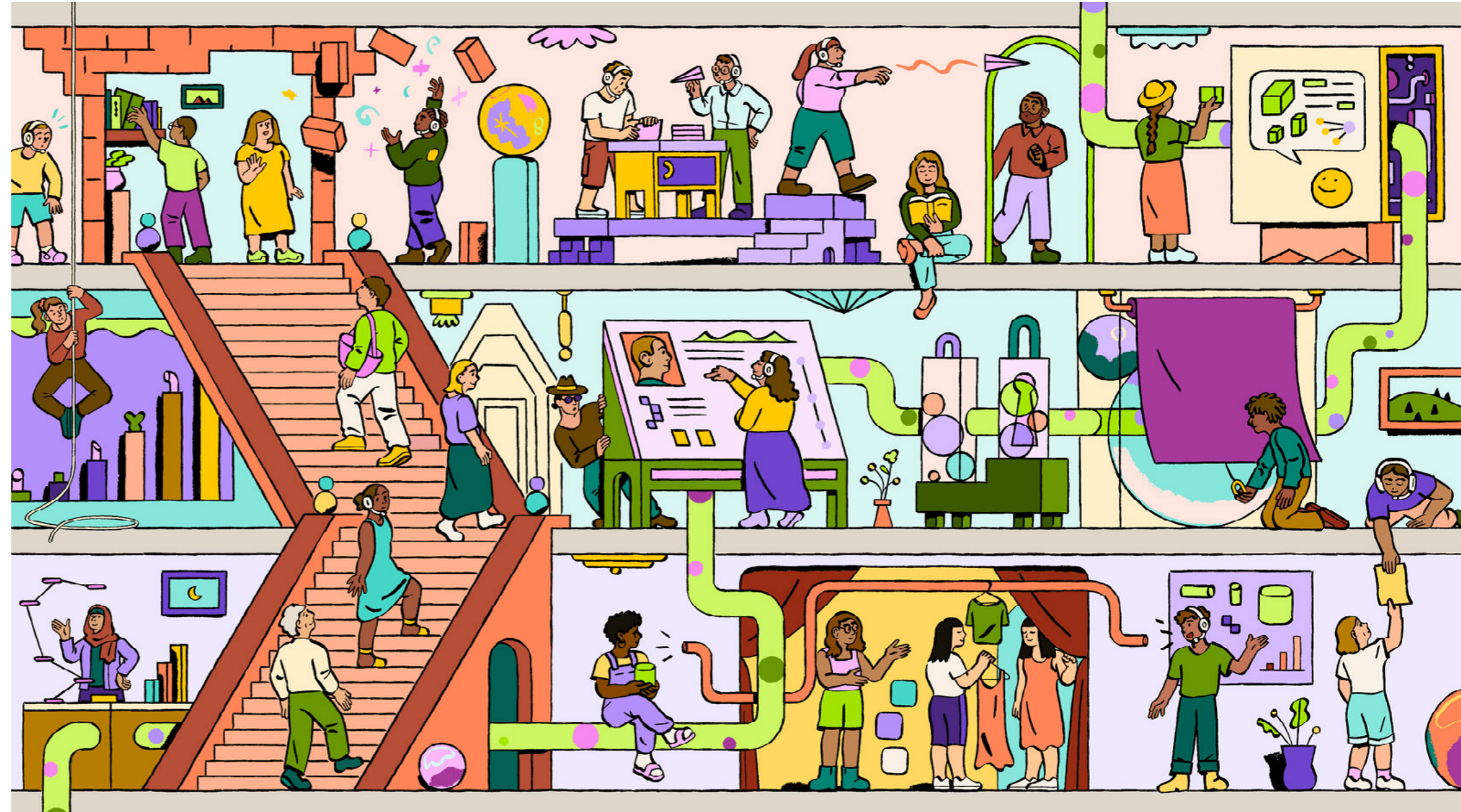
Estas experiencias de última generación también abarcan mejoras en los canales de voz, que, a raíz de la creciente eficacia de los agentes digitales con tecnología de IA, se utilizarán para gestionar cuestiones complejas que requieren un agente humano. Por último, las herramientas predictivas de gestión de agentes desempeñarán un papel cada vez más importante a la hora de ayudar a los responsables de CX a crear equipos que

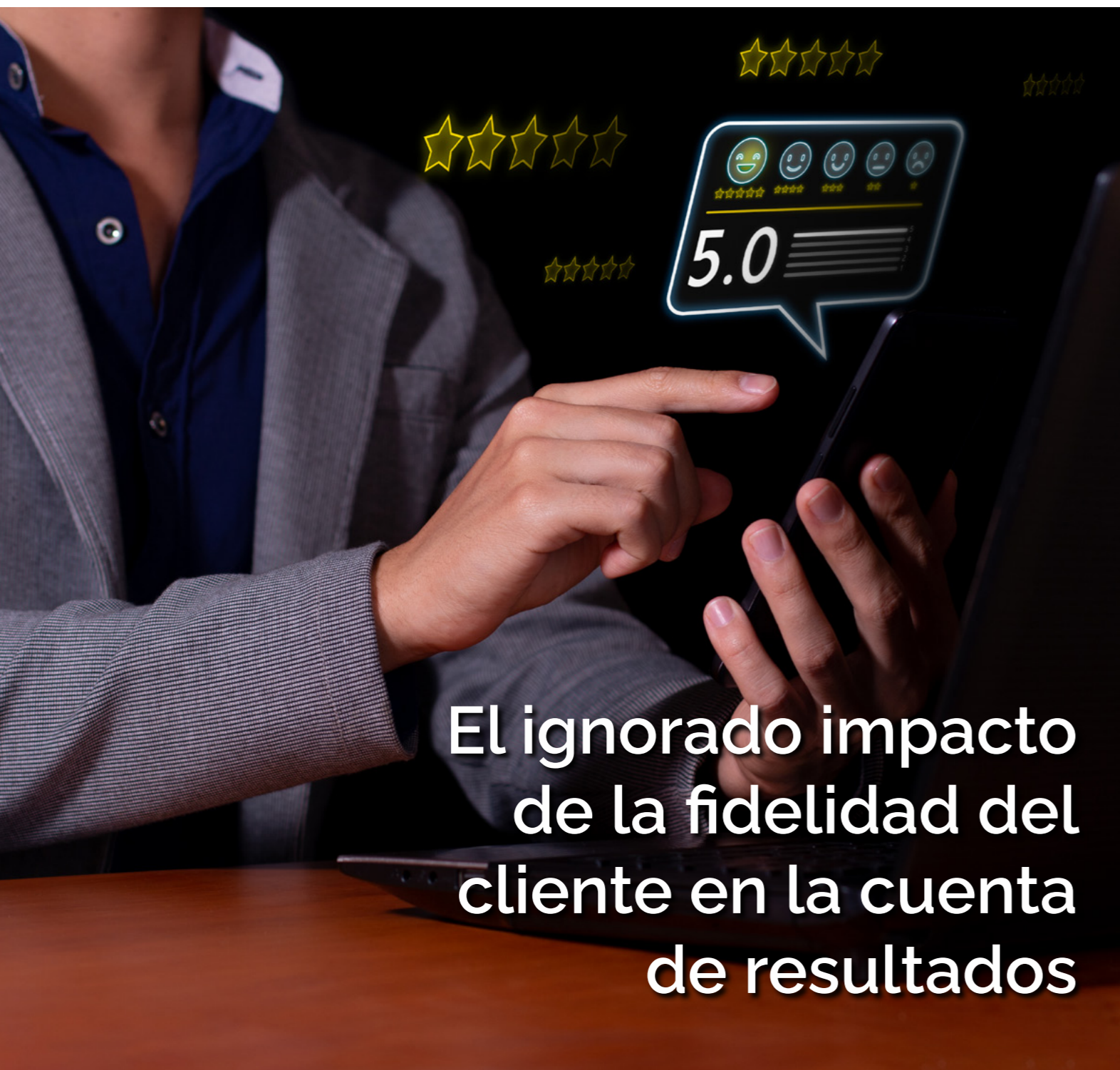
funcionen con la máxima eficacia.

La era de la CX inteligente ya está aquí

Adentrarse en esta nueva era de CX puede parecer desalentador, pero Zendesk está aquí para ayudar a los directivos de CX a aprovechar una tecnología que cambiará las experiencias de los clientes para siempre. A lo largo de 2024 y después, iremos ofreciendo información adicional y prácticas recomendadas para que tu empresa destaque en la era de la CX inteligente.

Aunque los responsables de CX se sienten cada vez más seguros de que podrán modificar las experiencias de los usuarios al instante, también se enfrentan con otros aspectos emergentes, por ejemplo, el hecho de que la privacidad de los datos sea un factor imprescindible en los planes





El ignorado impacto de la fidelidad del cliente en la cuenta de resultados

inloyalty.

Una de las discusiones más estériles que se pueden mantener en la actualidad sobre los programas de fidelización es la que trata de establecer si estos funcionan o no.

El tema ha quedado definitivamente zanjado. Hablamos de una metodología experimentada durante décadas y con un tracking de resultados y un cuerpo de doctrina que hacen de ella un ins-

trumento de marketing imprescindible en la post-transformación digital.

Las dudas estarán en cuánto, cómo, con qué objetivos o con qué peso deberá estar presente la innegable necesidad de retener y hacer crecer a los clientes en el conjunto de las prioridades del marketing mix, especialmente si tenemos en cuenta que el marketing de fidelización podría y debería contribuir con entre un 10% y un 30% del ebitda de una compañía, no solo incrementando los ingresos sino también ayudando de forma sensible a reducir los costes de marketing dirigidos a dinamizar el negocio.

Variables tan críticas en la cuenta de resultados como el volumen de ventas, la estrategia de precios, la fluctuación de la demanda, los gastos operativos, el margen comercial, la rentabilidad media de las ventas o los ingresos netos pueden verse claramente mejoradas por políticas y estrategias que tengan en cuenta los beneficios que implica cuidar, conocer, recompensar y retener a los clientes de forma sistemática, recurrente y planificada.

Por el contrario, los negocios que no reconozcan esa realidad se estarán viendo claramente lastrados en su rendimiento. Entre un 10% y un 30% de su ebitda, efectivamente. Pero para muchas empresas este dato es todavía una incógnita sin resolver.

Impacto sobre frecuencia de compra

El volumen de ventas, la más buscada de las variables financieras afectadas positivamente por una estrategia de fidelización sistémica, lo es por una de las variables de comportamiento más y mejor establecidas en los clientes fieles: la frecuencia de compra. Un cliente fiel compra con más frecuencia un producto o un servicio en función de un círculo virtuoso de hábito, familiaridad, satisfacción, recompensa que hace a

otras marcas más difícil interferir en ese proceso y por tanto aseguran un mayor *life time value* de ese cliente.

Cada decisión de compra es un juego de toma de decisiones en la mente del comprador que se resuelve en función del coste de oportunidad y el posicionamiento de las diferentes opciones. El objetivo es precisamente posicionarse como la mejor opción. Cada momento previo a una compra pone en marcha un mecanismo comparador de beneficios que la fidelidad automatiza para simplificar y proporcionar la tranquilidad al consumidor de que han tomado la mejor decisión.

Si el cliente cree que está comprando el mejor producto del mercado al mejor precio, ya tiene suficiente para repetir la compra una y otra vez. Si cree que el conjunto de beneficios que le proporciona otra opción es más favorable, cambiará sus preferencias la siguiente vez. Si la nueva opción se empeña en confirmarle que ha acertado y se asegura de mantener al cliente en ese estado mental se llevará también la siguiente. De ahí la repetición de compra. De ahí su impacto en la cuenta de resultados.

Impacto sobre compra media

Pero es que también esas siguientes compras demuestran ser mejores entre los clientes que repiten. Los clientes fieles gastan más que los ocasionales, conocen mejor los diferentes productos ofrecidos, se puede actuar sobre ellos con objetivos de cross selling y upselling, lo que afecta favorablemente no solo al volumen de las ventas sino también al ticket medio, a la política de precios y al margen de las operaciones.

Precisamente este efecto transaccional sobre el comportamiento del cliente viene avalado por la capacidad de un programa de fidelización para mejorar la conexión emocional con una marca, creando más valor



Los clientes fieles gastan más que los ocasionales, conocen mejor los diferentes productos ofrecidos

(incrementando el NPS, por ejemplo) en las propuestas comerciales que ya son suficientemente competitivas por sí mismas, pero que adquieren un plus de relevancia y diferenciación sobre las propuestas competidoras.

Impacto sobre costes

Otra variable del ebitda positivamente afectada por un programa de fidelización debería ser la reducción de costes de marketing. La necesidad de captar nuevos clientes se reduce cuando se mejoran el churn y consiguientemente la retención. Los esfuerzos de marketing dirigidos a activar a los clientes actuales serán siempre más rentables y además podrá actuarse sobre ellos segmentando ofertas y midiendo el ROI específico para cada acción.

Impacto sobre rentabilidad

La rentabilidad neta de las acciones de marketing sobre clientes fieles

tendrá un impacto post-promocional de mayor alcance y por supuesto contribuirá a incrementar el valor de vida del cliente. En este sentido es importante advertir que medir el ROI exclusivamente sobre la fidelidad transaccional tiene peligrosas limitaciones. Si los costes de comunicación y recompensas se comparan con los ingresos generados en tiempos de respuesta demasiado cortos, no estaremos teniendo en cuenta que el valor actual de cualquier empresa es en realidad el valor de los futuros márgenes generados por todos los clientes, especialmente por los clientes actuales. De ahí la necesidad de considerar esos costes como una inversión en ese valor potencial

que fundamenta el futuro en las acciones de fidelización del presente.

Impacto sobre la fluctuación de la demanda

Estacionalidad irregular por climatología cambiante, coyunturas económicas desfavorables, entorno geopolítico inestable, crisis sanitaria, desabastecimiento ocasional, ... Algunas de estas circunstancias son más o menos recurrentes y otras bastante excepcionales, pero todas ellas pueden tener un profundo impacto sobre la cuenta de resultados y en ocasiones como las no muy lejanas de la pandemia Covid pusieron fin a la actividad de negocios largamente consolidados.

Los clientes fieles son siempre un balón de oxígeno en épocas adversas. Cuando las tiendas físicas cesaron la actividad por razones sanitarias, los clientes conectados a través de programas de fidelización tuvieron mejor información y más posibilidades de recibir propuestas comerciales y soluciones alternativas adecuadas al momento.

Prevenir lo excepcional no es fácil, pero lo excepcional es en realidad una constante que puede ser abordada reforzando la relación con determinados segmentos de clientes que se sentirán a su vez más vinculados. Ese flujo de ingresos estable puede ser decisivo en un momento dado, más allá de su contribución puntual en un ejercicio determinado.

Segmentación estratégica de clientes

Más allá de los beneficios financieros directos que un programa puede proporcionar, algunas de sus capacidades pueden dotar a una empresa de instrumentos de gestión de un gran po-

der para optimizar recursos, inversiones y prioridades en su planificación de medio y largo plazo, y por tanto en las previsiones de ingresos futuras.

Un programa de fidelización proporciona la posibilidad de segmentar el conjunto de la base de clientes en función de los comportamientos que definen la relación de fidelidad y su evolución. Este tipo de análisis centrado en el comportamiento en el tiempo de un cliente debe incorporar no solo variables transaccionales sino también todas aquellas que puedan cualificar la fuerza del vínculo marca/cliente.

Se trata de tener en cuenta la mayor cantidad posible de imputs registrables y atribuir un cierto valor a cada una de ellas. Hablamos de participación en promociones, interacciones en redes, contactos web, recepción de emails, uso de app's, compras de diferentes productos, en diferentes formatos y a través de diferentes canales, frecuencia de redenciones o de uso de los beneficios del programa, etc.

Integrar lo transaccional como una

más de las diferentes variables a utilizar para llevar a cabo una segmentación estratégica útil desde el punto de vista de la fidelidad del cliente, puede ser un proceso laborioso y que exija discusiones profundas sobre el significado y el valor de cada uno de esos imputs en su relación con el negocio presente y futuro.

Una vez seleccionadas las variables transaccionales y de interacción a tener en cuenta para cualificar a cada uno de los clientes, será necesario someter el modelo resultante a exhaustivas comprobaciones a través de las correspondientes simulaciones e iteraciones. Las diferentes variables deberán mostrar sus capacidades de discriminación estadística y la estructura final de la segmentación su solidez desde el punto de vista de la lógica de negocio.

Validación de beneficios del programa

Someter cada acción y cada promoción basada en el programa de fidelización a un análisis que permita saber si ha cumplido con los objetivos es una práctica indispensable. Una sistemática de mediciones test/control con rápidas lecturas del resultado permitirán mejorar las siguientes propuestas en lo que respecta a la oferta promocional, el momento elegido, las segmentaciones, la creatividad o la idoneidad de los canales utilizados.

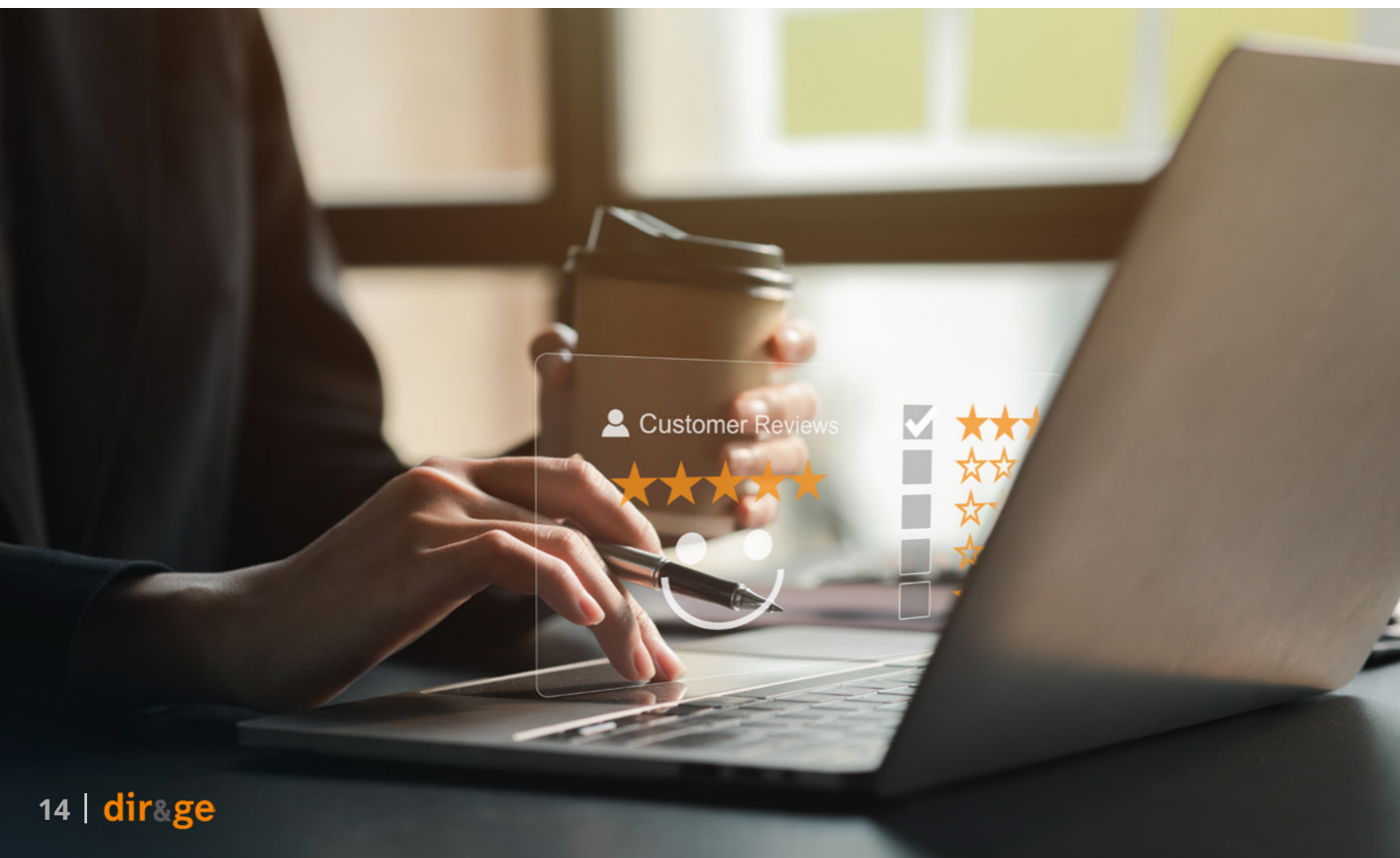
Pero los imputs de respuesta puramente promocional no son los únicos que importan en una carrera de largo plazo. Como hemos comentado anteriormente, la fidelidad transaccional no es la única dimensión a tener en cuenta en un programa de fidelización. El modelo de valor de cambio de un programa también debe venir dado idealmente por elementos emocionales vinculados a la experiencia general, la comunicación, la calidad de los incentivos, la forma en que se consiguen, el servicio recibido y la facilidad

Adquiere una gran importancia la posibilidad de contar con un instrumento global de valoración objetiva del programa, una metodología que cuantifique en el tiempo la aportación del programa

para llevar a cabo las redenciones o la obtención de beneficios en general.

En ese sentido, adquiere una gran importancia la posibilidad de contar con un instrumento global de valoración objetiva del programa, una metodología que cuantifique en el tiempo la aportación del programa entre los clientes que lo utilizan versus los no usuarios. Conocer los ingresos incrementales generados por el programa, cuantificando las aportaciones de la fidelización en sus dimensiones transaccional y emocional, es un gran reto para cualquier equipo de gestión. No es fácil, pero es posible. De hecho, la realización de ese ejercicio lleva a una organización a un nuevo nivel de comprensión de los mecanismos de fidelización y el poder de la gestión de clientes en el tiempo.

En [Inloyalty](#) llevamos años trabajando en segmentaciones estratégicas, mediciones de performance promocional y validación de beneficios de programas en el marco de la fidelización de clientes, con el objetivo de ayudar a las empresas a conocer y mejorar el enorme impacto de la fidelidad del cliente en sus cuentas de resultados.



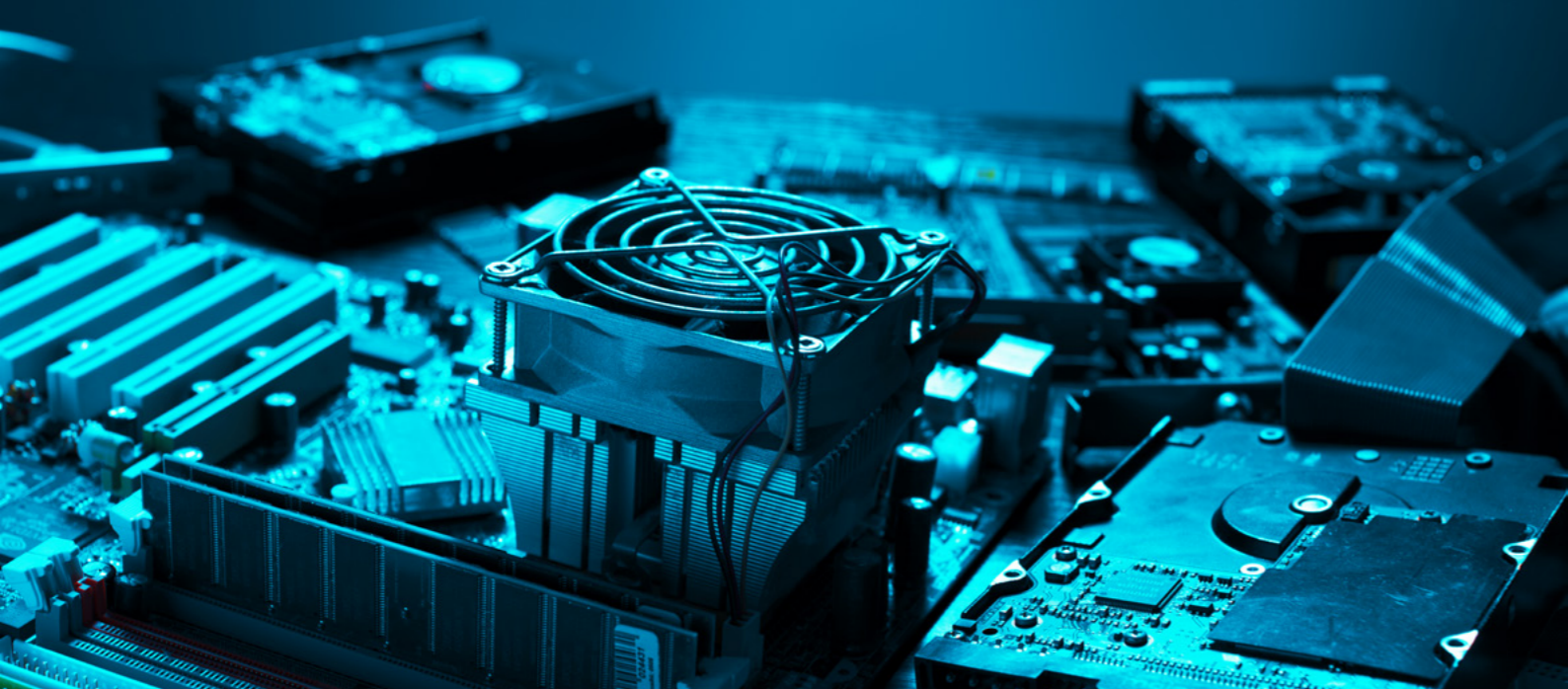
Transformación Digital

El fin de “La Informática”



Miguel Ángel Sánchez

“El término “Informática” se puso de moda a partir de los setenta con el inicio de la tercera revolución industrial y de la introducción de la computación al mundo empresarial”



Miguel Ángel Sánchez

Digital Transformación
Learning Facilitator

MIT Professional Education

“La Informática” (1962-2024)

Puede que haya pasado desapercibido para mucha gente, quizás era una muerte implícita y no anunciada, pero lo que es seguro es que el pasado miércoles 28 de febrero del 2024 se constató oficialmente la muerte de “La Informática”, y así quedó publicado en el Boletín Oficial del Estado a modo de esquila. La transformación digital finalmente se impuso e hizo desaparecer para siempre a “La Informática” de nuestras vidas. Descanse en paz.

De forma más o menos causal, llegó a mí poder la pasada semana una copia del BOE (Boletín Oficial del Estado) del miércoles 28 de febrero de 2024. En sus Disposiciones Generales se describe el Real Decreto 210/2024 que establece la estructura orgánica básica del Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública. Estoy más

acostumbrado a analizar estructuras organizativas en el ámbito de la empresa privada, por lo que me tomé esta lectura con una concentración e interés especial a fin de comprender cómo se organiza la tecnología en las administraciones públicas. Lo que no me esperaba era encontrar lo que finalmente descubrí; después de su lectura y algunas comprobaciones adicionales pude constatar sin lugar a duda que La Transformación Digital tiene una consecuencia implícita, quizás no evidente pero innegable:

La Transformación Digital ha provocado el fin de “La Informática”

La definición de la RAE del término “Informática” no puede ser más exacta, “Conjunto de conocimientos científicos y técnicas que hacen posible el tratamiento automático de la información por medio de ordenadores.” Parece que su origen etimológico es francés, de la palabra “infomatique” a partir de la suma de dos términos “informar” y “automática” y que fue acuñada por el ingeniero francés Philippe Dreyfus en 1962. Como nota lingüística anecdótica, recuerdo que la primera vez que visité a mi equipo en Bruselas, en nuestra oficina de Kobbegem, observé que en la puerta de entrada al departamento había un cartel que decía “Informatica”. Pen-

sé, “qué gente tan amable que sabe que soy español y tiene este gesto de bienvenida”. Luego me explicaron que en lenguaje flamenco existe la misma palabra con la única diferencia de la ausencia del acento. La pronunciación era, y es, exactamente igual en flamenco y español. Pasa lo mismo con otras palabras que compartimos con los belgas flamencos y los neerlandeses, como “oferta” o “gratis”.

Sea como fuere, el término “Informática” se puso de moda a partir de los setenta con el inicio de la tercera revolución industrial y de la introducción de la computación al mundo empresarial y posteriormente al doméstico. El comienzo de los ordenadores personales, las redes locales, los servidores de correo electrónico e internet, necesitaban de un término estrella cuya semántica valiera para definir la transformación global que estamos viviendo en el mundo empresarial y personal. Creo que todos podemos estar de acuerdo que dicho término en España fue la palabra “Informática”.

Podemos concluir que el proceso de informatización fue incrementando la semántica implícita y explícita del término “Informática” utilizándose para definir a los departamentos de informática en las empresas, nuevos roles empresariales como el

director de informática y se crearon nuevas carreras universitarias con carácter de licenciatura y posteriormente ingeniería en informática. En fin, si no informatizabas a tu empresa no estabas en el mundo desde un punto de vista profesional y si no incrementabas tus habilidades personales informáticas corrías el peligro de quedarte fuera de juego tanto personal como profesionalmente.

El Rey ha muerto, larga vida al Rey.

Volviendo a la actualidad, tenemos exactamente la misma situación con respecto a la transformación digital. ¿Cómo no?, el proceso de informatización y la transformación digital son análogos y siguen la misma estructura. Entiende el primero y conocerás el segundo. La transformación digital está buscando su término, la palabra que defina todos los cambios que estamos viviendo. Una cosa sí está meridianamente clara para mí, el término "Informática" ya no nos vale, necesitamos otro que aglutine la semántica suficiente como para que una vez pronunciado o escrito todo el mundo entienda de lo que estamos hablando:

¿Qué término representa a la cuarta revolución industrial y la transformación digital?

Creo que tenemos unos cuantos términos compitiendo, pero en mi opinión dos son los finalistas y presumo que llegados a este punto del artículo el lector intuye cuáles son: "Inteligencia" y "Digital".

Podríamos pasar a decir "sistemas inteligentes", "procesos inteligentes" o "infraestructuras inteligentes" en vez de "sistemas informáticos", "procesos informáticos" o "infraestructuras informáticas". Como segundo finalista podríamos utilizar el término digital y pasar a decir "sistemas digitales", "procesos digitales" o "infraestructu-

ras digitales". El dilema para resolver sería ¿cuál de los dos términos identifica de forma más genérica y global el cambio que estamos sufriendo a través de la transformación digital? ¿Quién será el nuevo rey? Vamos a ver si lo podemos deducir.

La transformación digital tiene un principio básico, unas tecnologías fundamentales y un objetivo final. En ninguno de estos tres elementos se encuentra la palabra digital, curioso. El principio básico de la transformación digital es la conectividad. La evolución que hemos sufrido en los tres ámbitos referidos a la conectividad, doméstico, móvil y empresarial, ha hecho posible que se adopten tecnologías disruptivas fundamentales. Estas tecnologías disruptivas son Internet de las Cosas, Blockchain, Cloud Computing, Inteligencia Artificial y Ciberseguridad. Si lo quisiéramos entender como un dominó cuyas piezas en vertical al caer van cayendo una tras otra, causa-efecto, podríamos afirmar que la conectividad ha fomentado el "todo conectado" o Internet de las Cosas. A su vez, Internet de las Cosas ha necesitado de la potencia de cálculo de la tecnología Cloud y los proveedores de servicios para almacenar y ejecutar los algoritmos asociados a la inteligencia artificial (dejo para otro día las nuevas tendencias de "AI on Device", véase este [post](#) de Mónica Martínez Montes). La conectividad es también un factor clave para la correcta distribución de las cadenas de Blockchain y todo está rodeado y tristemente protegido de grandes dosis de Ciberseguridad. Finalmente llegamos a la inteligencia como fin último de la transformación digital. Hasta ahora, ni rastro del término digital.

Podríamos dejar aquí este artículo y dar como ganador al término "Inteligencia" o dejar que cada lector sacara su conclusión: ¿Será el término inteligencia el que defina la cuarta revolución industrial y el objetivo de



la transformación digital?, ¿o por el contrario será el término digital el que tome este protagonismo?

¿Y el ganador es?

Por supuesto que voy a dar mi opinión y que me aventuraré a adelantar el término ganador, aunque juego con la ventaja de que solo después de algunas décadas lo podremos comprobar, así que poco riesgo tengo. Para dar mi opinión retomo el principio de este artículo y vuelvo al Boletín oficial del estado del 28 de febrero. Dicho BOE reestructura los departamentos ministeriales y crea el Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública. El ministerio cuenta con tres órganos superiores: la Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial, la

Secretaría de Estado de Telecomunicaciones e Infraestructuras Digitales y la Secretaría de Estado de Función Pública. Dejaré para otro artículo un análisis formal de dicha estructura y mi opinión al respecto. En este caso, con el fin de respaldar mi teoría sobre el término ganador de la cuarta revolución industrial, me fijaré solo en aspectos formales del documento, formales pero muy esclarecedores.

El documento consta de 39 páginas con un total de unas 23 mil palabras.

¿Cuántas veces aparece el término "Informática"? La palabra informática aparece una sola vez en la página 24 referenciando a la seguridad. Una de 23 mil. Teoría confirmada, estamos ante el fin de este término, estamos ante el fin de "La Informática". Título resuelto.

El término "digital" está adquiriendo la suficiente semántica como para cualificar cualquier proceso o activo consecuente de la cuarta revolución industrial

¿Cuántas veces aparece el término "inteligencia"? El término inteligencia aparece 46 veces, siempre asociado a Inteligencia Artificial.

¿Cuántas veces aparece el término "digital"? El término digital aparece 247 veces y solamente 59 veces referencia a la transformación digital.

El BOE utiliza el término "digital" como adjetivo y como representante del cambio que se quiere implantar en la administración para adecuarse a las innovaciones en procesos, gobernanza y tecnologías. Lo hace incluso de forma algo forzada en algunos casos como en las denominadas "infraestructuras digitales" ¿Qué son las infraestructuras digitales?, o mejor aún, ¿Qué infraestructuras tecnológicas son o no son digitales?

Bajo mi punto de vista y como conclusión a todo lo expuesto en este artículo, el término "digital" está adquiriendo la suficiente semántica como para cualificar cualquier proceso o activo consecuente de la cuarta revolución industrial. Cuando utilizamos este término, ya sea como adjetivo, adverbio o sustantivo, estamos suponiendo muchas cosas y estas asunciones están siendo aceptadas y entendidas de forma global.

Cuando expresamos que algo es digital nos estamos refiriendo a que por su puesto es informático, pero no solo eso, le dotamos de conectividad, agilidad y colaboración. Los procesos digitales son informáticos, pero más aún, están implementados en la nube, luego necesitas de conectividad. El término digital está poco a poco utilizándose también para representar automatización. Un proceso digital es aquel que está correctamente automatizado a través de RPA, por ejemplo. Finalmente, si la evolución de este concepto concluye como parece, el término digital también denotará inteligencia.

Por tanto, según mi visión, "digital" ha sustituido ya al término "Informática" para denotar el uso y despliegue de la tecnología en el ámbito profesional y doméstico. Dentro de unos años cuando definamos a un sistema, infraestructura o proceso como "digital" nos estaremos refiriendo a los cuatro elementos:

Informática + Conectividad + Automatización + Inteligencia

Depende de cómo nos desarrollemos en estos cuatro elementos básicos nuestros activos o habilidades personales serán más o menos digitales y deberemos redefinir nuestro modelo de scoring para calibrar el grado de modernidad de nuestra tecnología en base a ellos.

Si os parece, hablamos en unas décadas y comprobamos si este **nombriamiento** que hago de forma unilateral y completamente personal es correcto o no. De momento la RAE me apoya:

RAE, "Digital": Dicho de un **nombriamiento**: Que se produce a dedo.

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



Cómo elegir el mejor software de registro para tus eventos

Victoria Rudi

Especialista Senior de Contenidos - **Eventtia**

eventtia

El software de registro es una solución basada en la nube que te permite gestionar todo el proceso de registro de eventos de principio a fin.

Esta solución ofrece una interfaz para que los asistentes se registren fácilmente en eventos, dándote herramientas para rastrear registros, cobrar pagos, gestionar datos de asistentes y generar informes.

¿Es el software de registro lo mismo que el software de gestión de eventos?

La respuesta corta es "No".

El software de registro es un subconjunto del software de gestión de eventos, pero también puede ser un sistema independiente. Se enfoca principalmente en la fase inicial de participación en el evento, además de proporcionar una plataforma

para que los asistentes registren su interés, envíen los detalles requeridos y realicen el pago del evento.

Por otro lado, el software de gestión de eventos ofrece un enfoque holístico para la coordinación de eventos. Mientras abarca cada aspecto de la planificación de eventos, desde la creación de páginas de aterrizaje y agendas de eventos hasta la facilitación de la red de contactos y la recopilación de comentarios post-evento.

A continuación, te mostraremos los pasos que debes considerar al elegir tu software de registro.

Paso 1. Define el propósito y alcance del software de registro en línea

Este paso incluye analizar múltiples aspectos relacionados con el evento, tales como:

- **El formato:** Al elegir software de registro de eventos en línea, es vital considerar el formato de tus eventos. ¿Son virtuales, presenciales o híbridos? Algunas soluciones están mejor adaptadas para gestionar registros de eventos virtuales, mientras que otras son mejores para eventos presenciales.

- **Eventos gratuitos o de pago:** Si organizas eventos gratuitos o de pago es una consideración importante. Si estás organizando un evento de pago, necesitarás una solución de software que maneje transacciones de forma segura, ofrezca múltiples métodos de pago y gestione diferentes niveles de entradas o códigos de descuento.

- **El tipo y el tamaño del evento:** Un pequeño taller en tienda tendría requisitos muy diferentes a un gran lanzamiento de producto.

- **La frecuencia:** ¿Con qué frecuencia organizas eventos y cuál es el número promedio de asistentes? Una plataforma de registro en línea que maneja eventos ocasionales podría

no ser la mejor elección para eventos frecuentes con alta asistencia.

Definiendo estos aspectos te ayudará a aclarar el propósito y alcance del software de registro en línea y a identificar los requisitos de tu evento.

Paso 2. Determina tu presupuesto para el evento y elige un modelo de precios adecuado

Un sistema eficiente que no arruine tu presupuesto y aún así cubra todas tus necesidades es lo ideal. Aquí te mostramos cómo puedes lograr ese equilibrio:

- **Define tus parámetros financieros:** Comienza por establecer un presupuesto claro para el software. Considera costos iniciales, tarifas recurrentes, cargos por transacción y posibles actualizaciones.

“El software de gestión de eventos ofrece un enfoque holístico para la coordinación de eventos”

- **Evalúa la estrategia de precios del software:** Diferentes proveedores de software de registro ofrecen estructuras de precios variadas. Algunos podrían tener una tarifa fija para uso ilimitado, mientras que otros podrían cobrar basándose en el número de asistentes o eventos.

- **Considera costos adicionales:** Estos costos podrían incluir cargos por procesamiento de pagos si estás organizando eventos de pago, tarifas por integraciones con otras herramientas, o incluso costos de capacitación para que tu equipo se familiarice con el nuevo sistema.

- **Considera el retorno de la inversión (ROI):** Es crucial ser

Después de establecer los objetivos y el alcance de tu software de registro en línea y definir tus parámetros financieros, es crítico evaluar los requisitos operativos

consciente del presupuesto, pero también considerar el ROI potencial que el software podría brindar.

Paso 3. Especifica las características adicionales que necesitas para el registro de asistentes

Después de establecer los objetivos y el alcance de tu software de registro en línea y definir tus parámetros financieros, es crítico evaluar los requisitos operativos y otras características que necesitas.

- **Gestión de asistentes:** Decide entre una gestión de asistentes simple o compleja. Algunos eventos pueden requerir características básicas de registro, mientras que otros necesitarán herramientas más avanzadas.

- **Páginas de aterrizaje:** La página de aterrizaje de tu evento es crucial. Elige un software que te permita crear páginas impactantes.

- **Calendario de eventos:** Esencial para los organizadores, especialmente aquellos que manejan múltiples eventos a lo largo del año.

- **Personalización de formularios de registro:** Cada evento tiene requisitos únicos, y es clave poder personalizar los formularios de registro.

- **Branding:** Tu evento es una extensión de tu marca, y cada punto de contacto, incluida la plataforma de registro, debe resonar con la identidad de tu marca.

- **Transacciones seguras:** Elige un software que use medidas de seguridad estándar de la industria para proteger la información de pago de tus asistentes.

- **Múltiples métodos de pago:** Ofrece a tus asistentes múltiples opciones de pago para facilitar el registro.

- **Gestionar diferentes niveles de entradas y códigos de descuento:** Debe permitirte crear diferentes niveles de entradas y gestionar códigos de descuento.

- **Comunicaciones automatizadas:** Mejoran la experiencia del usuario y aseguran una comunicación efectiva.

- **Merchandising y obsequios:** Pueden agregar un elemento de tangibilidad a tu evento, creando recuerdos duraderos para los asistentes.

- **Analítica e informes:** Proporcionan información valiosa para aprender y evolucionar.

Paso 4. Considera tus necesidades en términos de soporte al cliente, incorporación y despliegue

Antes de tomar una decisión, considera lo siguiente para asegurar una implementación fluida:

- **Capacidades internas:** ¿Tiene tu equipo la experiencia y habilidades necesarias para integrar y desplegar el software? Entender el nivel de conocimiento técnico de tu organización ayuda a determinar cuánto soporte externo necesitará.

- **Involucración del departamento de TI:** A menudo, integrar nuevo software en el sistema existente de una organización requiere la participación del departamento de TI. Coordina con ellos para entender posibles desafíos, plazos y requisitos de recursos.

- **Compatibilidad del software:** Asegúrate de que el software de registro en línea sea compatible con tus sistemas existentes. Si hay discrepancias, identifica si pueden resolverse o si se pueden desarrollar soluciones alternativas.

- **Necesidades de capacitación:** Aunque muchas plataformas de registro en línea destacan su facilidad de uso, la realidad a veces difiere. Determina si tu equipo necesitará sesiones de capacitación, tutoriales o demostraciones para familiarizarse efectivamente con el software.

- **Disponibilidad:** ¿El proveedor del software ofrece soporte 24/7? Considerando que los eventos pueden ser globales, tener asistencia todo el tiempo puede ser invaluable.

- **Tipo de soporte al cliente:** Comprende los diferentes tipos de soporte al cliente ofrecidos, como chat en vivo, correo electrónico, soporte telefónico o bases de conocimiento.

- **Tiempo de respuesta:** Las soluciones rápidas son a menudo necesarias en el mundo de los eventos. Asegúrate de que el tiempo de respuesta del proveedor se alinee con tus expectativas.

- **Asistencia para la incorporación:** Algunos proveedores ofrecen un equipo o representante dedicado para guiarte a través del proceso de configuración e integración inicial. Esto puede ser especialmente beneficioso para eventos complejos u organizaciones con necesidades específicas.

- **Actualizaciones y mejoras continuas:** La tecnología evoluciona rápidamente. Asegúrate de que el proveedor de software actualice y mejore regularmente la plataforma, incorporando las últimas características y asegurando la seguridad.

Al evaluar estos aspectos, puedes asegurar una transición más suave al nuevo sistema y evitar posibles contratiempos.



Casi la mitad de las empresas españolas considera que el contexto económico las impulsa a acelerar su transformación digital



El 66% de los responsables de TI encuestados lamentan la falta de adhesión al cambio en su empresa.

Aunque la seguridad parece ser una prioridad, solo una de cada dos empresas (53%) planea formar regularmente a su personal en un lapso de entre 6 meses y un año.

La inteligencia artificial sólo es empleada por un 23% de las compañías para la toma de decisiones.

Signaturit Group, presenta su estudio sobre la transformación digital de las empresas en el que se revela que casi el 50% de las compañías encuestadas consideran que el contexto económico actual ha tenido un impacto en su transformación.

Las empresas españolas han sabido aprovechar la digitalización para acelerar su transformación, y más de la mitad (55%) estima que incluso tiene un impacto beneficioso en su capacidad para atraer talento o para desarrollar nuevos servicios y/o productos (65%). Al mismo tiempo, esta transformación ha reforzado considerablemente la necesidad de formación de los equipos para tres cuartas partes de ellas (76%).

En palabras de **Sergio Ruiz, presidente de Signaturit Group** "los resultados de este estudio confirman nuestras primeras impresiones sobre la agilidad de las empresas españolas. De hecho, debido a la crisis económica y la inflación, podríamos haber esperado una congelación general de los presupuestos y una desaceleración en el desarrollo de las empresas. Todo lo contrario. Las empresas españolas han tomado el riesgo de mantener o incluso acelerar su transformación digital".

Impulsar cambios internos como clave para la transformación digital

La mayoría de las compañías españolas (43%) han podido beneficiarse del contexto actual y, por lo tanto, acelerar su transformación digital, empezando por las empresas de construcción (80%). Por ejemplo, una de las soluciones que impulsan el cambio a lo digital es la firma electrónica, pero según señala el informe, tan sólo 1 de cada 3 hacen uso de ella. Algunos de los motivos que frenen los proyectos de transformación son la falta de adhesión al cambio interno (66%) – especialmente en empre-

sas de construcción (80%), industria (72%) y comercio (71%) – y la falta de relevancia de las soluciones informáticas ya existentes (43%), aunque que esta tendencia es menos pronunciada en empresas de 500 a 999 empleados. Además, el estudio revela que, si los responsables de TI o de transformación digital tuvieran que invertir en los próximos meses, se inclinarían primero hacia soluciones para sus fuerzas de ventas (77%).

“La mayoría de las compañías españolas (43%) han podido beneficiarse del contexto actual y, por lo tanto, acelerar su transformación digital”

La seguridad: elemento clave para el 65%, pero sólo el 10% muestra interés por las normativas

Cuando se pregunta a los responsables sobre los criterios para invertir en nuevas herramientas, priorizan la ergonomía (66%) y la facilidad de integración (51%). Y aunque la seguridad es un elemento clave para el 65% de los encuestados, paradójicamente, solo el 10% se interesa por el cumplimiento de las normativas vigentes y el 20% por el alojamiento de datos.

Por otro lado, en un momento en que Europa está a punto de adoptar una versión actualizada del Reglamento eIDAS, que se adapta a la evolución de los hábitos en línea de todos –ya sea en transacciones o contrataciones– y la seguridad de los datos se convierte en una prioridad empresarial, pero todavía existen lagunas en

Para el 80% de los encuestados, el acceso a datos sensibles se realiza mediante autenticación de dos factores

términos de formación y sensibilización en seguridad informática. De hecho, solo una de cada dos empresas españolas (53%) planea formar regularmente a sus equipos en este tema, en un intervalo de entre 6 meses y un año. Sin embargo, ya se han establecido buenas prácticas, ya que para

el 80% de los encuestados, el acceso a datos sensibles se realiza mediante autenticación de dos factores y para el 63%, mediante la renovación regular de contraseñas. Y como los riesgos de robo o fuga de datos siguen siendo significativos en toda Europa, el enfoque biométrico comienza a ganar terreno en las empresas: afecta a casi un tercio de los encuestados (31%).

Al preguntar a los responsables sobre los obstáculos a las nuevas inversiones digitales, la falta de formación es el primero de ellos (68%), seguido de la seguridad de los datos (50%). Esta carencia es particularmente pronunciada en las empresas del sector industrial (78%) y servicios (70%), mientras que la seguridad de los datos es un freno principalmente

para las empresas de comercio minorista (67%) y transporte (62%).

La IA, aliada de la productividad

Desde la aparición de ChatGPT a finales de 2022, la Inteligencia Artificial se ha ido imponiendo en las empresas, donde sigue ganando nuevos adeptos. Así, el 59% de los encuestados considera usar la IA para automatizar ciertas acciones. Aunque esta tendencia se observa en empresas de todos los sectores, afecta especialmente al sector industrial (75%) y comercial (76%). Además, la IA se considera para varias áreas de aplicación, empezando por la automatización de tareas repetitivas (92%) y la optimización de la productividad interna (68%), pero también para otras de mayor

valor añadido como la generación de contenido (47%). Sin embargo, tan sólo el 23% la considera para ayudar en la toma de decisiones (23%).

Metodología

Estudio realizado por teléfono por Kantar del 29 de noviembre al 20 de diciembre de 2023 con una muestra representativa de 150 responsables de TI o de Transformación Digital en empresas españolas de más de 250 empleados.



Entrevista de Portada



Rocío **LÓPEZ**
CIO
ING España y Portugal



En un mundo donde la libertad de elección es un valor fundamental, ING destaca como un banco que pone a sus clientes en el centro de su estrategia. Con un enfoque en la transparencia, la simplicidad y el servicio al cliente, ofrece una experiencia bancaria que trasciende las expectativas convencionales. Pionero en banca digital y a la vanguardia siendo uno de los bancos más innovadores del mundo, ING tiene un propósito claro: empoderar a las personas y a las empresas para que hagan realidad su visión de un futuro mejor.

Rocío López, CIO en ING España y Portugal, cuenta con más de 15 años de experiencia en diversos puestos de tecnología, gran parte de ellos desarrollados en ING, donde se unió en 2008. Rocío ha sido testigo y protagonista de la evolución tecnológica de la entidad, liderando estrategias y proyectos que han impactado directamente en la experiencia del cliente. En su posición actual como CIO, impulsa la innovación y la transformación tecnológica, con el objetivo de mantener a ING a la vanguardia de la banca en los mercados donde opera.

¿Cuál cree que es el papel fundamental de la tecnología en la evolución y competitividad de la banca?

La tecnología está jugando un papel fundamental en las organizaciones y en la sociedad, facilitando la evolución del sector hacia una mayor disponibilidad y versatilidad en la oferta de productos y servicios. Por ello, veo la tecnología como un pilar clave en el éxito de una organización y, especialmente, de una entidad financiera digital como la nuestra.

Gracias a la tecnología, podemos ofrecer un mayor valor a nuestros clientes y lo hacemos de forma ágil y personalizada. Mediante el uso de servicios en la nube y una gestión adecuada de los datos, permitimos la escalabilidad y mejora necesarias de nuestras capacidades digitales. Todo esto cobra sentido cuando aseguramos que somos capaces de satisfacer las necesidades de los clientes en el entorno tan dinámico en el que nos movemos.

En el caso de ING, la tecnología forma parte de nuestro ADN y, gracias a ella y a una escucha activa de nuestros clientes, podemos ofrecer propuestas diferenciales que responden a sus necesidades. Estamos muy orgullosos de haber sido pioneros en

“ Gracias a la tecnología, podemos ofrecer un mayor valor a nuestros clientes y lo hacemos de forma ágil y personalizada

banca digital y de haber conseguido que el 99% de nuestros procesos sean completamente digitales.

¿Cómo utiliza ING los datos y la analítica para impulsar las decisiones estratégicas?

En ING tenemos muy presente siempre nuestra obsesión por el cliente. Esta pasión por ofrecer los mejores productos y servicios a nuestros clientes pasa por tener muy interiorizada la cultura del dato, ya que nos permite tomar mejores decisiones en tiempo real, ofrecer una oferta más personalizada y hacer más eficientes nuestros procesos. Además, gracias a la analítica de datos y la búsqueda de la personalización hacia nuestros clientes, logramos responder de manera eficaz y eficiente a sus demandas, mejorando así la

experiencia que viven en su día a día.

¿Cómo ha evolucionado el papel del CIO en la industria bancaria en los últimos años?

Durante mi recorrido en ING, he podido ver como el rol de CIO ha ido evolucionando hasta formar parte integral de la estrategia del banco.

En mi caso, como CIO, formo parte del comité de dirección del banco, lo que implica que la tecnología juega un papel estratégico y de liderazgo en la consecución de los objetivos de la organización.

No hace tanto que, en el ámbito empresarial, enfocábamos la tecnología desde el punto de vista de la ejecución. Ahora, en un contexto tan cambiante y con un time to mar-

ket tan exigente, nos hemos dado cuenta de que el impulso del negocio es mucho mayor si la tecnología está presente en todos los proyectos desde su inicio. Por eso, en el área de tecnología de ING contamos con más de 450 profesionales altamente cualificados que forman parte integral de los equipos, estando presentes desde las fases de ideación.

¿Cuáles son los mayores retos que enfrentan los bancos digitales en términos de adopción tecnológica?

La digitalización que está experimentando el sector bancario está también presente en la sociedad. Desde ING, queremos ser espejo de este cambio. Se trata de una transformación en la que cada vez cobra más protagonismo la exp

riencia frente a los productos. Es decir, cómo hacemos las cosas será lo que nos permita diferenciarnos.

Así, nuestro principal reto es seguir siendo pioneros y ofrecer a nuestros clientes un servicio más tecnológico y personalizado. Se trata de usar la tecnología para hacer fácil lo difícil y al servicio de la experiencia de los clientes ofreciendo personalización, facilidad de uso y utilidad para tomar decisiones financieras.

Del mismo modo, otro de los retos que veo es la nueva relación que los jóvenes tienen con las finanzas que está cambiando el paradigma de la banca. Para ellos, su banco es la aplicación móvil y no la sucursal. Se trata de una generación hiperconectada y con una clara inclinación hacia la autenticidad y la responsabilidad social para la que tenemos que estar preparados.

Y cabe añadir también la creciente necesidad de concienciación de la sociedad sobre los nuevos ciber riesgos que afloran cada día. Como banco, necesitamos afrontar los nuevos retos en materia de ciberseguridad y prevención de fraude, teniendo presentes soluciones tecnológicas innovadoras, así como su integración desde las fases de diseño de nuestros productos y servicios.

En el sector bancario, y particularmente en el de la tecnología, ¿qué papel juegan las mujeres en puestos de alta responsabilidad?

Es esencial que los equipos de tecnología sean diversos para así poder representar más fielmente a la sociedad a la que servimos. Históricamente, la tecnología y el resto de las disciplinas STEM son áreas con alta infrarrepresentación de mujeres. Desde la alta dirección, debemos

servir como referentes para inspirar a que haya más niñas que quieran dedicarse a la tecnología, rompiendo estereotipos de género y desafiando la creencia de que existen profesiones masculinas y femeninas. Todavía queda camino por recorrer, y fomentar la presencia de mujeres en este tipo de disciplinas es un desafío importante que requiere colaboración de las instituciones públicas y privadas, así como un enfoque integral.

En el caso de ING, nos esforzamos por trabajar en una cultura corporativa abierta e inclusiva, eliminando sesgos y potenciando el empoderamiento individual. No me cabe duda de que la diversidad de los equipos y las diferentes perspectivas son esenciales para abordar los desafíos complejos y cambiantes del mercado.

Nos esforzamos por trabajar en una cultura corporativa abierta e inclusiva, eliminando sesgos y potenciando el empoderamiento individual

¿Cómo promueve la innovación dentro de su equipo para mantenerse a la vanguardia en un sector tan dinámico?

Para mantenernos a la vanguardia, situamos a nuestro equipo de Tecnología en el centro de nuestra estrategia empresarial. Esto se traduce en dos frentes principales: en



primer lugar, garantizamos que nuestro equipo esté orgulloso de formar parte de ING Tech España y, en segundo lugar, aspiramos a convertirnos en una organización de referencia en la industria tecnológica.

tendencias tecnológicas, de forma que nos podamos anticipar e incluir aquellas que más valor aporten a ING.

¿Cuáles son las tendencias de innovación que marcarán el sector bancario en los próximos meses?

Las tendencias en materia de tecnología que están marcando la diferencia en el sector bancario están relacionadas con la hiper-personalización de la experiencia del cliente que nos permite ofrecerle lo que necesita, cuando lo necesita. Cada persona es diferente y, por ello, queremos estar con cada cliente de forma individualizada. También es básico que estemos en el momento adecuado, por lo que no vale con tener una interacción puntual con nuestros clientes, sino que tenemos que aportar una experiencia real-time. Para todo esto, los datos se convierten en una pieza fundamental.

Por otro lado, hay temas de base que nos permitirán continuar nuestro camino en el ámbito de la innovación, como una estrategia de nube híbrida, que nos permite combinar nuestra nube privada con la nube pública, y la modularización de los sistemas. Gracias a esto, somos mucho más flexibles y rápidos, por lo que podemos implementar nuevos casos de uso de una manera mucho más ágil y sencilla.

No podemos olvidarnos de la IA generativa, que consideramos que va a revolucionar ampliamente todos los sectores. En este aspecto, en ING estamos teniendo un enfoque responsable basado en un análisis de riesgos, por lo que iremos avanzando en casos de uso que aporten valor a nuestros clientes con la garantía y la seguridad que nos caracteriza.

Las tendencias en materia de tecnología que están marcando la diferencia en el sector bancario están relacionadas con la hiper-personalización de la experiencia del cliente

Para lograr este segundo objetivo, implementamos diversas iniciativas, como los Tech Days, Tech Breakfast y Women In Tech, en los que nuestros empleados pueden compartir sus experiencias y conocer con detalle los proyectos que se están desarrollando internamente con el fin de fomentar la difusión de nuestra cultura tecnológica internamente.

Además, nuestro equipo de innovación está muy pendiente de las nuevas tendencias para tratar de entender cómo podemos adoptarlas. Y, cuando hablamos de innovación, siempre lo hacemos desde dos perspectivas: una perspectiva de negocio que nos permita innovar, aportando valor a nuestros clientes; y una perspectiva tecnológica, que nos facilite esa innovación de negocio y nos permita mejorar también nuestros procesos internos. Para ello, contamos con nuestro Tech Innovation Lab, cuya misión es pensar de una manera diferencial, pendientes de las nuevas



¿Qué valor consideras que tiene un ecosistema B2B sobre tendencias de mercado para directivos como Dir&Ge?

Ya son varias las ocasiones en las que he coincidido con Dir&Ge y algo que siempre he sentido cuando hemos colaborado es una gran admiración por el esfuerzo que hacéis a través de todos vuestros canales para darnos voz.

Desde hace años lográis dar visibilidad, conocimiento e impulso a la innovación empresarial y al mercado tecnológico en España, así como a todos los agentes que formamos

parte de él. Estos espacios y actividades son una oportunidad extraordinaria para que podamos inspirarnos y compartir aprendizajes entre los colegas de la profesión.

Cómo mejorar la experiencia cliente con CRM y ERP



En el competitivo mundo empresarial actual, cerrar una operación con éxito implica transitar por una serie de etapas cruciales que van desde la prospección inicial hasta la obtención de ventas recurrentes o referencias.

Cada una de estas etapas requiere atención meticulosa y esfuerzo por parte de los equipos comerciales. Sin embargo, encadenar estos aspectos estrechamente conectados del proceso de ventas no solo es tedioso, sino que también consume mucho tiempo.

Por lo tanto, las empresas necesitan herramientas que les ayuden a optimizar estas operaciones y aumentar exponencialmente las ventas para lograr la rentabilidad con menos esfuerzo. Es aquí donde entran en juego el software de gestión de relaciones con los clientes (CRM) y los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP).

Un CRM, como el de Datisa, por ejemplo, gestiona toda la información del cliente desde un único punto. Marketing, ventas, atención al cliente perfectamente coordinados para mejorar los resultados.

Cuando, en nuestro negocio, utilizamos herramientas de este tipo estamos poniendo al cliente en el centro.

En un entorno digital como el actual, los consumidores esperan que las marcas, las organizaciones, hagan precisamente eso: ofrecer una respuesta inmediata y omnicanal. La comunicación bidireccional, tanto interna como externa, se convierte en uno de los pilares de la relación con el cliente.

Y si se hace bien, esto tendrá una consecuencia clara: las empresas que utilizan soluciones CRM para mejorar la experiencia de cliente generan mayores oportunidades de venta.

Experiencia personalizada y aumento de ventas

Con un CRM bien implementado, los miembros del equipo, ya sea en ventas, marketing o atención al cliente, tienen acceso a una vista detalla-

da de cada cliente, con información valiosa sobre su actividad y comportamiento. Este hecho permite una comprensión más profunda de sus necesidades y preferencias.

Al igual que sucede con el ERP, el uso de un CRM favorece la fluidez entre departamentos y evita que un cliente quede sin respuesta o reciba la misma información por duplicado.

Esto es posible porque el conjunto de datos está disponible en una única fuente de información veraz, incluyendo el historial de compras de un cliente. Y ello va a permitir que las empresas puedan ofrecer una experiencia más personalizada y relevante.

Gracias a la automatización se optimizan los recursos, se agilizan las tareas y los equipos de marketing - ventas pueden concentrar sus esfuerzos en descubrir nuevas oportunidades de venta.

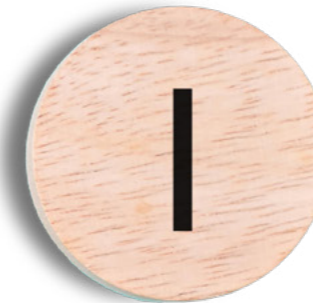
Y no solo estamos hablando de aumentar las ventas, sino que también se establece una conexión con el cliente que traspasa la transacción comercial.

Y, es que, al aprovechar los datos obtenidos a través del CRM, los equipos pueden poner en marcha campañas específicas que estimulan la participación, las conversiones y el aumento de las ventas, junto con una relación más sólida con cada cliente.

Un CRM mejora la experiencia de cliente

La atención a los clientes y usuarios es fundamental para la sostenibilidad de una empresa. Por lo tanto, digitalizar y automatizar la empresa resulta de gran importancia para dar un mejor servicio que aumente la satisfacción de los clientes.

Con el CRM se pueden controlar y mejorar, entre otros, estos 5



“ La implementación de herramientas de IA y aprendizaje automático en los CRM permite la personalización a gran escala y la anticipación de las necesidades del cliente

aspectos de la atención al cliente:

- **Gestión de tickets, casos o incidencias:** gestión de incidencias en un único sistema, mejorando la trazabilidad y ofreciendo un servicio de atención más personalizado.
- **Base de conocimiento:** genera una base de conocimiento sobre la marcha para que la atención al cliente cada vez sea más rápida y sencilla.
- **Gestión de proyectos:** gestiona los proyectos, incluyendo hitos y supervisando su progreso. Se pueden asignar tareas, automatizar flujos de trabajo y realizar toda una gestión documental eficiente.
- **Gestión del servicio:** el servicio al cliente se gestiona también de manera más eficiente con una correcta gestión de documentos.
- **Analítica y control:** cada cliente recibe un trato personalizado, como si fuese único, gracias a la información transparente y fluida del CRM.

Maximizando la rentabilidad con ERP

Si bien el CRM se centra en la gestión de las relaciones con los clientes, los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) abarcan todos los aspectos de la operación empre-

sarial, desde la gestión de inventarios hasta la contabilidad y la logística. Al integrar datos y procesos en toda la organización, los ERP mejoran la eficiencia operativa y proporcionan información en tiempo real para la toma de decisiones informadas.

Algunas de las funcionalidades clave de un ERP incluyen la gestión de pedidos, la gestión de inventarios, la contabilidad financiera y el análisis de datos. Al sincronizar estas áreas críticas de la empresa, los ERP eliminan la redundancia, mejoran la visibilidad y reducen los costes operativos.

Sinergia entre CRM y ERP

La verdadera sinergia entre CRM y ERP se produce cuando estas dos herramientas se integran de manera efectiva, permitiendo una vista completa de las operaciones comerciales y las relaciones con los clientes.

Al combinar datos de ventas, marketing y servicio al cliente con información financiera y operativa, las empresas son capaces de comprender mejor el valor de cada cliente, identificar oportunidades de mejora y optimizar los procesos empresariales para satisfacer las demandas del mercado de manera rentable.

Por ejemplo, el equipo de finanzas puede utilizar los datos del CRM para elaborar pronósticos financieros más precisos que tengan en cuenta los patrones de comportamiento de los clientes.

Esta integración asegura que todos los departamentos trabajen en conjunto para ofrecer una experiencia fluida y coherente al cliente, lo que conduce a una mayor eficiencia operativa y una rentabilidad mejorada.

Evolución: CRM en tiempo real y automatización

El CRM continúa evolucionando para satisfacer las demandas cambiantes del mercado. La inclusión de soluciones CRM en tiempo real permite a las empresas crear un entorno multicanal de relación con el cliente, agilizando las interacciones y permitiendo que todos los departamentos puedan llevar a cabo las acciones necesarias para ofrecer un servicio rápido y de calidad.

Además, la automatización juega un papel crucial en la mejora de la experiencia del cliente. La implementación de herramientas de IA y aprendizaje automático en los CRM permite la personalización a gran escala y la anticipación de las necesidades del cliente, lo que conduce a una experiencia más satis-

factoria y a una mayor fidelización. Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, podemos decir que la combinación de un CRM y un ERP no solo mejora la eficiencia operativa de una empresa, sino que también potencia la experiencia del cliente y aumenta la rentabilidad a largo plazo. Al comprender mejor a los clientes, personalizar las interacciones y optimizar los procesos empresariales, las empresas pueden diferenciarse en el mercado y construir relaciones sólidas y duraderas con su base de clientes.

Los datos, que se actualizan en tiempo real, se convierten en gráficos que permiten identificar fácilmente los hitos alcanzados y los aspectos susceptibles de mejora.

Por lo tanto, observamos que en un mundo empresarial cada vez más centrado en el cliente, la inversión en tecnologías como CRM y ERP se convierte en un componente esencial para el éxito y el crecimiento continuo de una empresa.



Contribuir hacia una movilidad más sostenible: un compromiso firme en Norauto



José Domenech

Director general
Norauto España



El cambio climático es una realidad innegable. De no tomarse medidas contundentes, la temperatura media mundial se elevará por encima de los 3 grados centígrados. Por ello, el compromiso debe ser firme. El primer paso importante se dio en diciembre de 2015 con la adopción del Acuerdo de París: la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible es, sin duda, una oportunidad para que los países y sus sociedades tomen el camino correcto y se cumpla con los objetivos marcados de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en, al menos, un 55% en 2030, disminuyendo así el nivel de calentamiento actual a 1,5 °C por año. De esta forma, se quiere conseguir que la UE sea climáticamente neutra de aquí a 2050.

“La economía circular es un concepto que persigue la ruptura directa con el modelo lineal tradicional de “tomar, hacer y desechar”

José Domenech



La movilidad es uno de los ejes fundamentales donde el cambio está siendo más urgente e inspirador. El compromiso de todos los agentes del sector y de la sociedad en su conjunto están logrando que la forma en la que nos desplazamos esté cambiando por completo. Los vehículos eléctricos están teniendo cada vez una mayor presencia en las ciudades aunque, para que este proceso sea eficaz y cumpla con los plazos acordados, sería necesaria una mayor inversión y ayuda por parte de la Administración para que el ciudadano de a pie tenga un mayor acceso a los vehículos de nueva generación. Otro ejemplo de cómo la movilidad está cambiando es la puesta en marcha de las Zonas de Bajas Emisiones (ZBE), que son áreas delimitadas en grandes urbes donde se restringe la entrada al núcleo urbano de aquellos coches que más contaminan para reducir la polución.

Conscientes del importante papel que juegan las empresas y muy especialmente aquellas que nos dedicamos a la movilidad, en [Norauto](#) estamos convencidos de que todos los agentes sin excepción debemos poner nuestro granito de arena en este camino. Ligado a nuestro compromiso ‘**Automovilista & Responsable**’, desde la compañía trabajamos de manera constante y diaria para reducir nuestro impacto sobre el planeta y promover una movilidad más segura, sana y sostenible. Queremos ciudades con un aire más limpio, más des congestionadas y con menos contaminación acústica.

Es importante remarcar que este

compromiso de la compañía va más allá y nos hemos marcado unos objetivos propios: en Norauto invertiremos todos nuestros esfuerzos para **reducir en un 30% la huella de carbono y para disminuir un 20% el consumo energético de la compañía en 2025 fomentando el uso de energías renovables**. Nuestro gran reto es conseguir la neutralidad en carbono para el año 2050. Para conseguirlo, estamos instalando **placas solares en los autocentros** y colocando puntos de recarga para vehículos eléctricos a fin de fomentar el transporte más sostenible. Además, toda la energía eléctrica contratada por Norauto procede de fuentes 100% renovables. De hecho, los autocentros de la compañía cuentan con la norma **ISO 14001 de Gestión Ambiental**, por lo que optimizan progresivamente el uso de los recursos, la energía y la gestión de residuos.

Todo apunta a que los vehículos híbridos, híbridos enchufables y eléctricos puros irán ganando presencia cada vez más entre los automovilistas. Esta tendencia —que se va acelerando en España, alcanzando ya el 46% de las matriculaciones en 2023— es incluso mucho mayor en países del norte de Europa, donde alcanzan cuotas superiores al 80%.

La estrategia empresarial de la compañía se ha rediseñado y se ha enfocado en este gran objetivo mundial de conseguir una movilidad menos contaminante. En Norauto hemos puesto en marcha servicios innovadores dirigidos precisamente a estos nuevos



vehículos eléctricos y hemos ampliado nuestros productos para su cuidado y mantenimiento. Hemos creado servicios específicos para que puedan circular en óptimas condiciones y puedan contar con todos aquellos artículos y recambios que pueda requerir un coche de movilidad eléctrica, como cargadores o neumáticos específicos. Por supuesto, los profesionales de Norauto han recibido la formación necesaria para conocer en detalle cómo deben asistirse y repararse estos vehículos. Nuestras instalaciones ya se han adaptado y, en estos momentos, están recibiendo estos vehículos más comprometidos con el planeta.

También hay que ser conscientes de que no todos los automovilistas pueden adquirir este tipo de automóviles, que siguen teniendo un elevado precio. Por ello, hemos creado un servicio dirigido especialmente a los coches que no disponen de esta tecnología híbrida o eléctrica para que puedan contaminar y consumir menos y, además, se alargue la vida del vehículo. Con los '[Eco Servicios](#)' y más concretamente con el servicio de descarbonización, se pueden disminuir las emisiones contaminantes hasta un 20% y el consumo de combustible hasta un 10%.

También defendemos el uso de la **bicicleta y las motos eléctricas, así**

como de los vehículos de movilidad personal (VMP) como formas de desplazamiento idóneos para los núcleos urbanos. De hecho, cada vez son más los usuarios que deciden combinar el coche privado con estas formas de movilidad. Contamos con un amplio catálogo de estos vehículos y también nos encargamos de su reparación y mantenimiento para que puedan circular en perfecto estado.

A nivel interno, también invitamos a nuestros trabajadores a moverse de forma sostenible. Formamos parte del foro '**Empresas por una Movilidad Sostenible**' y contamos con el proyecto de reforestación '**Dos ruedas = un árbol**'. La compañía realiza una donación por cada producto de movilidad sostenible vendido. Así, la empresa contribuye a la reforestación con especies autóctonas de zonas especialmente dañadas. Durante el ejercicio 22-23 son 94 toneladas, si queréis los datos desde 2019 son 2.898,8 toneladas compensadas.

Una de las últimas apuestas de la compañía para compensar la huella de carbono es el **Bosque Norauto**: los trabajadores de la empresa han participado en la reforestación en zonas naturales degradadas ubicadas en ciudades como Barcelona, Madrid, Valencia y Andalucía. Esta labor de voluntariado ha contado el último año

con una elevada participación: más de 65 trabajadores que han plantado un total de 450 árboles. Esta acción supondrá al medio ambiente una compensación de más de 100 toneladas de CO2. En esta línea, los colaboradores de Norauto también han acudido a las playas para recoger residuos.

Norauto se encuentra en pleno proceso de transformación de todos sus autocentros precisamente para que sean más digitales y ergonómicos. Este nuevo concepto de autocentro también da prioridad a los servicios y productos más eco. Además, el cliente dispone de un **espacio dedicado únicamente al reciclado de los productos** del automóvil; es decir, puede dar una segunda vida a aquellos productos que ya no va a utilizar y que pueden ser reciclados.

Dentro del propio taller, también se da prioridad al **reciclaje** de todos aquellos productos que pueden tener una segunda vida o que puedan contaminar. Se va más allá de la normativa vigente y tenemos un estricto proceso de control. Sólo durante el año 2023, hemos reciclado 4.430 toneladas de neumáticos, 2.844 toneladas de baterías y 1.652,02 to-

Norauto se encuentra en pleno proceso de transformación de todos sus autocentros precisamente para que sean más digitales y ergonómicos

neladas de aceite usado. Además, todos los autocentros cuentan con la certificación de la norma **Aenor ISO 14001**, que garantiza que somos una compañía socialmente responsable.

La movilidad ha cambiado y seguirá haciéndolo para mantener su compromiso con el planeta. En Norauto queremos seguir siendo parte activa del proceso, dando la mano a todos los automovilistas en esta transición hacia una movilidad sostenible y responsable.



Innovación



El CISO, el profesional que verá más incrementado su sueldo este año

Según el estudio "Salarios estimados perfiles IT 2024" llevado a cabo por Setesca Talent, el CISO será la posición TI que más aumentará su salario. Se espera que en un 10%. En el informe se destaca como se ha registrado un aumento salarial promedio de alrededor del 4% en el panorama laboral del 2024, siendo más notable en áreas como ciberseguridad, y consultoría ERP y CRM.

Setesca Talent ha lanzado su informe anual sobre "Salarios estimados perfiles IT 2024". Este estudio proporciona una visión detallada de las tendencias salariales y las condiciones laborales en el mercado de tecnología en España. El objetivo principal de este estudio es proporcionar una visión precisa de las condiciones de contratación para los perfiles

tecnológicos en España. Esto permite a las empresas tomar decisiones informadas que se adapten tanto a la oferta como a la demanda del mercado. En este 2024, la posición que espera ver más incrementado su salario es el CISO. El pasado año el incremento fue de un 15% y este año la previsión es que aumente en un 10%. El sueldo en este puesto oscila entre los 90.000 y los 120.000 brutos anuales. En segundo lugar, se encuentran, en cuanto a previsión de incremento de salario se refiere, el Governance Manager, el Data Manager y el CIO. Se espera que estos perfiles aumenten su nómina en un 5%. Las dos primeras posiciones oscilan entre los 50.000 y los 75.000 euros anuales, mientras que el CIO está entre los 120.000 y los 180.000 euros anuales.

En cuanto a los incentivos más comunes, se encuentra, en primer lugar, la jornada intensiva durante los meses de verano (85%). Le sigue el horario flexible de entrada y salida con un 82% y, en tercer lugar, la formación bonificada (64%). Muy de cerca, con un porcenta-

je de un 62%, está el teletrabajo.

Entre las principales conclusiones que desvela el estudio llevado a cabo por Setesca Talent se encuentra, por un lado, que se ha registrado un aumento salarial promedio de alrededor del 4% en el panorama laboral del 2024. Este aumento ha sido más notable en áreas como ciberseguridad, y consultoría ERP y CRM. Por otro lado, las condiciones laborales flexibles han generado una mayor rotación de perfiles, impulsada por la búsqueda de un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Del mismo modo, se observa una tendencia creciente hacia la deslocalización de recursos dentro de España, mientras que en Europa hay un aumento en la selección de recursos dentro de otros países europeos. Y, por último, las proyecciones de incremento para 2024 se fundamentan en la creciente disponibilidad de talento en el mercado laboral y la demanda de flexibilidad por parte de los trabajadores.



1984 – 2024: Orwell hoy



Enrique Sueiro

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

www.enriquesueiro.com

La sociedad ficticia descrita por George Orwell en su conocida obra '1984' se parece mucho a la real que vivimos en 2024. Va un repaso sucinto de sus ideas de entonces, seguidas de vivencias de hoy:

1. Policía del pensamiento

¿Al amparo de la libertad (retórica) se estrangula su uso mediante sistemas de represión o cancelación, de manera que a un pensamiento dirigido (valga la contradicción) siga un comportamiento uniformado (civil o militar). Llama la atención la tendencia a prohibir, así como el desprestigio de la moderación y del matiz. Simultáneamente, se aboga por encumbrar el deseo o la voluntad por encima del sentido común o la racionalidad. Ejemplo tan anecdótico como sintomático es la felicitación de una vicepresidenta del Gobierno el primer día de 2024: "Espero que este nuevo año convierta todos vuestros buenos deseos en derechos".

2. La ignorancia es la fuerza

Sistemas educativos que reducen hábitos intelectuales, como la lectura, consiguen que las personas no sepan (a corto plazo), no piensen (a medio plazo) y apoyen (por anestesia) a políticos tóxicos. Una forma sutil de fomentar la ignorancia de lo importante es saturar con sobredosis de información irrelevante. Es como cuando algunas organizaciones alardean de comunicación porque envían innumerables mensajes o publican mucho contenido. No pocas veces las métricas formales ocultan las vaciedades fundamentales.

que estar aún más prevenidos cuando son falsos. La España soleada, taurina o futbolera es un estereotipo que puede gustar o no, pero es una simplificación cierta. La España como prototipo de actuación negativa en América, al margen de las preferencias de cada cual, es una simplificación falsa.

5. Reajustar lo anunciado a lo sucedido

Maquillar como cambio de opinión una afirmación que luego se niega puede aceptarse una vez y como excepción, no como regla. Una técnica muy empleada hoy es responder a una acusación con otra. La veracidad de

"Una forma sutil de fomentar la ignorancia de lo importante es saturar con sobredosis de información irrelevante"

Enrique Sueiro



3. Decidir que algo no ha ocurrido

La realidad suele ser un estorbo para el fanatismo y, cuando contradice a la propia ideología, el recurso es la destrucción ideológica de los hechos. Como dice un veterano político socialista, las críticas que recibe por sus opiniones basadas en su edad (83) no son un argumento. En efecto, lo nuevo no es bueno por su novedad, sino por su bondad. Por eso las novedades pueden ser buenas... o no. De igual forma, si lo viejo es malo, será por su maldad, no por su antigüedad.

la segunda no desactiva necesariamente la veracidad de la primera. Es más, otro recurso perverso consiste en defenderse de lo mayor con lo menor. A una corrupción de nivel 8 se contraataca con otra de nivel 3, de forma que la reiteración informativa de la menor, combinada con el silencio deliberado sobre la mayor, consigue extender la falsa percepción de la corrupción 3 como la más grave. Todo este proceso tiene su efecto persuasivo más amplio y profundo con la ignorancia inyectada por goteo.

4. Quien controla el pasado controla el futuro

Ignorar el pasado lleva a falsificar el presente y envenenar el porvenir. Por eso hay que rechazar como incuestionables las premisas que son falsas, así como los ejercicios de memoria que por recordar lo de hace 50 años olvidan lo de hace 20. Además, como todo estereotipo es una simplificación, hay

6. Reducir el vocabulario limita el pensamiento

Podar un idioma lo empobrece porque le resta expresividad para los matices, tan esenciales en las realidades más entrañablemente humanas. Modo efectivo de reducir el vocabulario es no leer y, como consecuencia, no pensar. Algunos políticos ejemplifican bien su pobreza léxica, evidencia de deficiencias mayores. Esta

Un modo de bloquear la memoria e impedir la reflexión consiste en resignificar de forma divertida algo trágico

carencia se disimula con declaraciones breves, a golpe de frase ingeniosa (y hueca) que caduca en menos de 24 horas. Sin embargo, queda al desnudo cuando les oyes hablar varios minutos y, más aún, cuando responden a preguntas pertinentes. Por eso temen ciertas entrevistas y huyen de debates. Otra técnica eficaz para distraer es justamente la contraria: inventar palabras innecesarias para desviar la atención (mientras escribo estas líneas el presidente del Gobierno acaba de lanzar una nueva).

7. Borrar el pasado, olvidar el borrado y mutar la mentira en verdad

Un modo de bloquear la memoria e impedir la reflexión consiste en resignificar de forma divertida algo trágico. Ejemplificación de ello son tres conocidos payasos que hacen las delicias de niños vascos: en sus espectáculos lúdicos y musicales se reclama la vuelta a casa de presos para que puedan reencontrarse con sus familias. Eso cuentan y es verdad. Pero esa verdad miente cuando omite otra verdad complementaria determinante: esos presos cumplen penas por asesinar o colaborar con asesinos (y, por cierto, mataron también a una veintena de niños y dejaron más de mil huérfanos).

8. Alterar los hechos y llamar descaradamente blanco a lo negro

Con la mayoría anestesiada, el siguiente paso es tildar de reaccionaria a la minoría despierta y mantenerse constante para seguir llamando blanco a lo negro. Quien se siente en minoría tiende a callarse, con independencia de que sus argumentos sean razonables. Si se cronifica, esta asimetría fragua con apariencia de superioridad y, llevada al extremo, borra del mapa, por considerarlo aberrante, el color contrario al propio.

9. Se necesitan ciudadanos crédulos y con miedo

La perversión del lenguaje es más efectiva y cala en las masas cuando se identifica un elemento al que señalar como peligro grave, real o no, ya sea un partido opositor o una amenaza externa. La emoción del miedo, tan útil a veces, puede inducirse individual y colectivamente. La buena noticia es que, si las personas piensan, identifican cuándo el miedo es justificado y cuándo no.

10. El poder como FIN

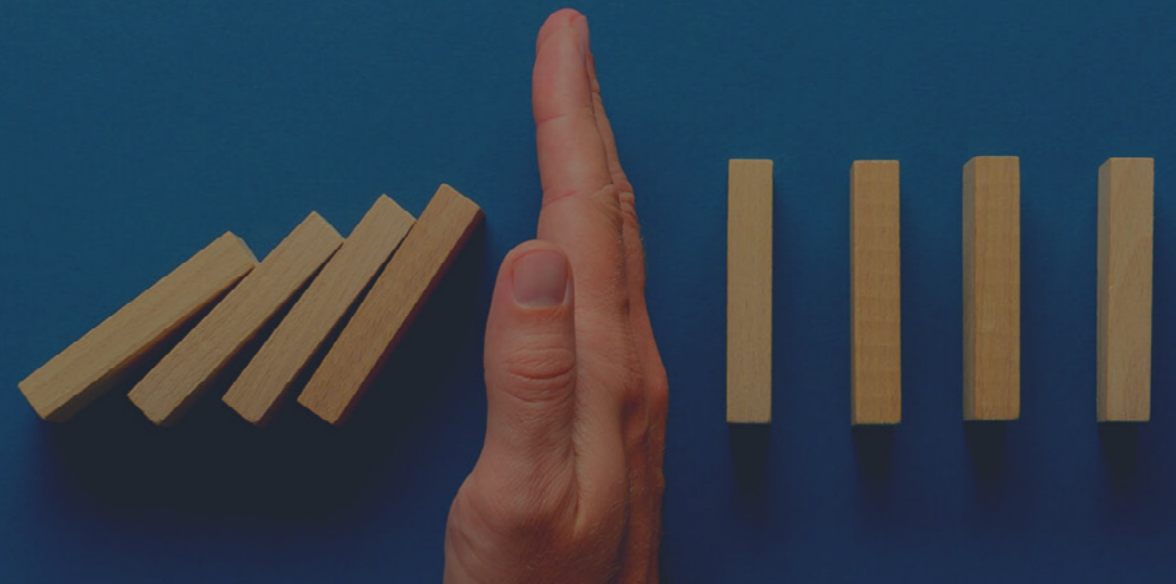
Alcanzar el poder y mantenerlo justifica cualquier medio en dictaduras lejanas y en democracias cercanas. Quizá hay que cambiar la conocida frase y, como sugieren algunos, formularla a la inversa: hacer de la virtud necesidad.

CONTROL - EFECTIVIDAD
SEGURIDAD - RAPIDEZ



A N A L I S I S

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
Telf.: +34 91 110 40 89

Entrevista eCommerce



DAVID GUTIÉRREZ

Marketing/Communications & Social Media Manager
Chollometro



El comercio electrónico creció un 12,7% en el segundo trimestre de 2023 en comparación con los datos del mismo período del año previo, según datos de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC). Realizar las compras a través de Internet es cada vez más habitual. Por este motivo, es importante conocer los peligros que conlleva navegar por la web. Phishing, datos erróneos, información fraudulenta, suplantación de la personalidad... son algunos de los riesgos que se corren al hacer una compra online.

Hablamos con David Gutiérrez es Marketing/Communications & Social Media Manager en [Chollometro](#), plataforma de ofertas y descuentos líder en España, para aprender a navegar y comprar a través de Internet sin sufrir ningún susto.

¿Qué consejos darías para comprar de forma segura a través de la web? ¿Cuál crees que es la clave?

Educar en el uso de internet es básico para que cualquier persona pueda navegar y comprar online con seguridad. Es importante que los consumidores sean conscientes de la atención que se debe poner a la hora de comprar a través de la web. En muchas ocasiones lo que más nos puede ayudar es el sentido común y actuar tal y como haríamos en la vida real. No dar información personal ni bancaria a desconocidos, desconfiar si nos reclaman transferencias de dinero inesperadas...

Otro consejo básico es saber distinguir las páginas web seguras de las que no lo son. Las webs que cuentan con un icono en forma de candado al lado de la URL, y las que empiezan por HTTPS, suelen ser de confianza. Además, ciertas páginas cuentan con sellos de confianza para acreditar que cumplen con determinados requisitos y buenas prácticas. Estas webs suelen tener garantías y facilitan la resolución de conflictos de forma sencilla, rápida y cómoda. Buscar comentarios y experiencias previas de otros usuarios puede ayudar también a saber si se trata de un lugar seguro para comprar online.

¿Qué debo hacer si tengo un problema con un pedido en línea,

como un artículo dañado o un retraso en la entrega?

Existen opciones para proteger al consumidor ante estos casos. En el caso de un artículo dañado, lo primero de todo es ponerse en contacto con el servicio de atención al cliente de la página donde se ha efectuado la compra para iniciar los trámites

“ Las webs que cuentan con un icono en forma de candado al lado de la URL, y las que empiezan por HTTPS, suelen ser de confianza

necesarios para conseguir un reemplazo. En el caso de retrasos, la mensajería nos puede dar información exacta del estado del envío a través de sus diferentes canales de atención al usuario. Uno de los problemas con los que podemos encontrarnos a la hora de recibir una compra online es que no lleguemos a recibir el paquete. Si se hizo el pago del producto con la tarjeta de forma previa, la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios dice que el cargo puede anularse, siempre que se haya hecho de forma fraudulenta o indebida. Sin embargo, si el pago se ha hecho a través de transferencia, será necesario reclamar ante los tribunales y presentar pruebas para



conseguir el reembolso del dinero.

Si se quiere devolver un producto, es importante saber que existen 14 días naturales para ejercer el derecho de desistimiento y recibir un reembolso íntegro, salvo en algunas pocas excepciones. Es importante saber que el vendedor tiene la obligación de informar al comprador previamente sobre el coste de envío por devolución. Si se hace la compra a través de un marketplace como Amazon, en caso de una incidencia, el consumidor deberá ponerse en contacto con el vendedor del producto a través de la misma plataforma.

¿Qué se puede hacer para evitar las estafas por suplantación

de identidad como el phishing?

El phishing es una forma de estafa que consiste en el envío de emails o SMS que simulan ser organismos públicos o compañías. A través de estas comunicaciones, que suelen incluir el logotipo y la estética de la compañía o entidad por la que se hacen pasar, se pide información personal y bancaria al usuario, que después se utiliza de forma fraudulenta. En algunas ocasiones, los emails enviados incluyen adjunto un virus que recauda dicha información confidencial. Ante cualquier sospecha, es importante verificar la fuente de información antes realizar cualquier movimiento o facilitar datos, poniéndote en contacto con la compañía u organismo a través de un canal de contacto verificado.

¿Cómo se puede proteger la privacidad a la hora de comprar en línea?

Es importante ser precavidos a la hora de navegar por la web. Evitar pinchar en enlaces sospechosos, comprar en webs de confianza evitando plataformas online desconocidas, desconfiar siempre que te pidan datos personales o bancarios... También se recomienda evitar dar datos personales no requeridos en los formularios en línea (aquellos que no están marcados con un asterisco).

¿Cómo se pueden encontrar ofertas y descuentos en la web sin correr el riesgo de visitar webs poco seguras?

Comparar entre varias webs es la mejor forma de encontrar los mejores descuentos y ofertas en la web de forma segura. Una vez tenemos decidido el producto que queremos comprar, se recomienda visitar diferentes sitios y analizar las condiciones ofertadas en cada uno. Plataformas como Chollometro aglutinan ofertas y descuentos de miles de tiendas físicas y online, clasificadas por categorías. Utilizar estas plataformas ayuda a encontrar rápidamente los mejores productos con descuentos, ya que todas las ofertas publicadas son revisadas por un equipo de expertos que aseguran la fiabilidad de cada una de ellas.

Además, estas webs permiten compartir comentarios, opiniones y puntuaciones de los usuarios, lo que ayuda a tomar la decisión correcta. También es posible visualizar la evolución del precio de un producto, crear alertas para recibir noti-

ficaciones de las mejores ofertas o guardar los productos más interesantes para comprarlos a posteriori.

“ **Comparar entre varias webs es la mejor forma de encontrar los mejores descuentos y ofertas en la web de forma segura**

¿Cómo se puede educar en el uso de internet, especialmente en jóvenes y mayores?

Aunque hoy en día los más jóvenes están acostumbrados al uso de las tecnologías desde muy pequeños, en muchas ocasiones lo hacen sin saber los riesgos que esto conlleva. Por eso, es importante educar a los niños en el uso de Internet. Además, se recomienda tener información sobre las páginas que suelen visitar los más pequeños de la casa para conocer los riesgos a los que se exponen. Además, existen herramientas de control parental que se pueden instalar en dispositivos móviles para ayudar a los padres a controlar la actividad de los menores en la red.

En el caso de las personas mayores, desconocen en muchas ocasiones el uso de las nuevas tecnologías, lo que puede provocar que caigan en fraudes o estafas a la hora de comprar a través de la web. Por eso se recomienda que, ante la duda, pidan ayuda a una persona de confianza que pueda asesorarle y guiar sus pasos para evitar riesgos y gastos indeseados.



David Hernández

Las empresas buscan no solo cumplir con las leyes, sino también actuar de manera ética y sostenible

Compliance de Contratos de Compra

David Hernández

Socio

ACFYD Análisis



La palabra "compliance" proviene del inglés y se deriva del verbo "comply".

Compliance como sustantivo se utilizó por primera vez en la década de 1640 y se refiere al acto de cumplir o la disposición para ceder ante los demás. Esta palabra se forma al agregar el sufijo "-ance" al verbo "comply".

El verbo "comply" se originó a principios del siglo XIV y probablemente proviene del antiguo francés "compli", participio pasado de "complir", que significa "cumplir, llevar a cabo". A su vez, "complir" se deriva del latín vulgar "complire", que proviene del latín "complere" (que significa "llenar"). En este contexto, "comply" se refiere a "consentir o actuar de acuerdo con la voluntad o el deseo de otra persona".

En resumen, "compliance" se relaciona con el cumplimiento de normas, regulaciones o acuerdos, mientras que su origen está vinculado al verbo "comply" y su significado de "cumplir" o "consentir".

En castellano, hablamos de cumplimiento.

El cumplimiento se ha convertido en una parte esencial de la cultura empresarial y organizativa. Aunque su origen se asocia a la promulgación de leyes como la Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) en Estados Unidos en 1977, su evolución ha sido impulsada por la necesidad de las empresas de cumplir con regulaciones y estándares éticos en un mundo cada vez más globalizado.

Así, el cumplimiento se relaciona

con la responsabilidad corporativa. Las empresas buscan no solo cumplir con las leyes, sino también actuar de manera ética y sostenible. Esto incluye consideraciones sobre derechos humanos, medio ambiente y prácticas comerciales justas.

En el ámbito laboral, el cumplimiento se ha convertido en una parte integral de la gestión de recursos humanos. Las empresas deben cumplir con las leyes laborales, los derechos de los empleados y las políticas internas para garantizar un entorno de trabajo justo y seguro.

El **cumplimiento de contratos de compra** tiene mucho que ver con el ciclo administrativo de una compra. Así, para revisar el cumplimiento de un contrato de compra deberemos realizar a su vez:

1) Cumplimiento Legal: garantizar que los contratos realizados con nuestros proveedores se ajusten a la legislación vigente sobre productos o servicios que solicitamos, considerando que no podemos firmar cláusulas contrarias a la misma.

2) Cumplimiento administrativo: comprobar el correcto archivado y

El cumplimiento se ha convertido en una parte integral de la gestión de recursos humanos

salvaguada de toda la documentación relativa a la actividad de nuestra empresa con los proveedores, incluyendo contratos y negociaciones extraordinarias, órdenes de pedido, albaranes de recepción y facturas.

3) Cumplimiento logístico: revisar que de los plazos de entregas se han respetado, así como garantizar las entregas del producto o servicio solicitado, comprobando que no existan roturas de pedido (recepciones inferiores a las cantidades solicitadas) que puedan provocar, a su vez, retrasos en las entregas a nuestros clientes.

4) Cumplimiento de calidad: en las cláusulas de un contrato de compra se deben definir los estándares de calidad que el proveedor garantiza, de forma que, tras recibir el producto o servicio, veremos que se ajusta a lo solicitado a nuestro proveedor.

5) Cumplimiento financiero: finalmente deberemos comprobar que los condicionados financieros se realizan conforme a lo negociado. En este caso debemos revisar:

a. Condiciones de precio: la factura de nuestro proveedor debe reflejar la cantidad servida por el precio negociado, reflejando el valor real del producto o servicio realizado. En caso contrario, provocaría una pérdida económica.

b. Condiciones de pago: nuestros procesos internos de contabilización y pago de la factura deben ajustarse a los periodos de aprobación y

pago referidos en el contrato para evitar entrar en retrasos en el cobro por parte de nuestros proveedores.

A modo de resumen, el cumplimiento de contratos de compra implica asegurarse de que estos sean legales, administrativamente correctos, que se cumplan los aspectos logísticos y de calidad y que los términos financieros se ajusten a lo negociado para evitar problemas y pérdidas para las empresas.



Recursos Humanos



El 82% de las empresas utiliza herramientas de análisis de RR.HH. para la toma de decisiones

En un mundo empresarial cada vez más digitalizado, el análisis de datos se ha convertido en un pilar fundamental para la toma de decisiones estratégicas en el universo de los recursos humanos. Según un estudio de SD Worx, el 66% de las empresas españolas están adoptando herramientas de análisis de RR.HH., y un 82% basa sus decisiones en los datos obtenidos a través de estas plataformas.

En este contexto, Miguel Fresneda, Co-Founder y Managing director de Woffu, destaca la importancia del análisis de datos en el ámbito laboral. "Es clave contar con informes detallados, automáticos y personalizables para una gestión eficaz del capital humano", afirma Fresneda.

Más allá de recopilar información

"El análisis de datos en RR.HH. va mucho más allá de simplemente recopilar información", explica Miguel Fresneda y añade "es esencial que las herramientas de análisis proporcionen datos fiables y precisos para una toma de decisiones informada y estratégica".

Además, Fresneda enfatiza la importancia de que estas soluciones generen reportes que aborden aspectos como el porcentaje de empleados que teletrabaja, el número de incidencias en los fichajes, las solicitudes y gestión de ausencias con el fin de obtener un análisis exhaustivo y preciso de la fuerza laboral.

"En el entorno actual, donde el teletrabajo se ha vuelto omnipresente, es crucial que las plataformas de análisis de RR.HH. proporcionen datos relevantes sobre esta modalidad laboral para así identificar patrones de comportamiento" comenta Fresneda.

Este proceso no solo implica recoger datos, sino también dedicar tiempo a examinarlos minuciosamente, analizarlos a fondo y derivar conclusiones que puedan guiar las decisiones estratégicas en pro del beneficio común de la compañía.

¿Cuáles son las áreas de mejora?

Las principales áreas de mejora son las siguientes:

La identificación de tendencias y patrones:

El análisis de datos en recursos humanos desvela tendencias y patrones, permitiendo entender cómo las variables afectan el desempeño y retención del personal. Esto posibilita la anticipación de medidas para resolver problemas y optimizar procesos internos.

La mejora del reclutamiento y selección del personal:

El empleo del análisis de datos puede agilizar y mejorar el proceso de contratación, reducir la rotación de personal y elevar la calidad de las contrataciones.

Facilitar la gestión y retención del talento:

El análisis también permite crear planes de desarrollo profesional adaptados a cada persona, promoviendo su crecimiento y compromiso con la empresa.

La reducción del ausentismo y la rotación:

Los datos proporcionan a los equipos de recursos humanos la información necesaria para aplicar estrategias que aumente el compromiso de los empleados, reduzca la rotación, mejore la productividad y disminuya los costos de contratación y capacitación.



Recursos Humanos

El 83% de las empresas tiene dificultades para encontrar talento, más que el año anterior



8 de cada 10 empresas han tenido muchas o bastantes dificultades para encontrar talento este año, un porcentaje que sube respecto al pasado año en 10 puntos porcentuales (73%).

Casi 9 de cada 10 empresas españolas buscó nuevo talento en 2023, especialmente perfiles con habilidades tecnológicas.

Los beneficios sociales como la formación son fundamentales para la fidelización y la atracción de talento según los propios empleados.

El panorama profesional actual, tanto en España como a nivel global, atraviesa un profundo momento de evolución marcado por una variedad de factores externos como el contexto económico, las consecuencias de la crisis sanitaria de 2020 o la incorporación a pasos agigantados de las nuevas tecnologías en todos los ámbitos profesionales.

Con el objetivo de analizar el impacto de todos ellos en el futuro inmediato del ámbito profesional en España, Pluxee ha presentado la segunda edición de su "Estudio Pluxee de Tendencias y Retos en RR.HH 2024": un informe anual que analiza los dos grandes puntos de vista que conforman la gestión del talento; la visión de la empresa y la perspectiva de los empleados.

"A través de nuestro estudio buscamos ofrecer a las empresas una visión 360º de la gestión del talento, escuchando las preocupaciones y necesidades de los empleados y conociendo también la hoja de ruta marcada por las compañías. Este año, además, hemos tenido en cuenta, no solo las tendencias dominantes en las empresas españolas, sino también los retos a los que deben enfrentarse como respuesta a un mercado laboral en constante proceso de evolución, asegura Elena Celda, CEO de Pluxee España.

Aumentan las dificultades para encontrar talento cualificado, según las empresas

La captación de talento continúa siendo tendencia y reto para las empresas. **Casi 9 de cada 10 empresas españolas han buscado talento durante 2023**, motivadas no solo por el flujo natural de la rotación laboral, sino también por el crecimiento de funciones con conocimientos específicos, sobre todo, digitales. En este sentido, los principales motivos de búsqueda han sido cubrir puestos de trabajo debido a re-

Un 83% de los responsables de recursos humanos de las compañías españolas declara haber tenido muchas o bastantes dificultades a la hora de cubrir puestos

nuncias o jubilaciones (para el 77% de las empresas), realizar nuevas contrataciones tras el crecimiento de la compañía (63%) e incorporar perfiles especializados (33%).

Sin embargo, un **83% de los responsables de recursos humanos de las compañías españolas declara haber tenido muchas o bastantes dificultades a la hora de cubrir puestos**, una cifra que crece 10 puntos porcentuales con respecto al año anterior, cuando el 73% de las empresas se enfrentaba a este problema.

Finalmente, **7 de cada 10 empresas señalan haber buscado candidatos con habilidades tecnológicas.**

Disminuye el engagement de los empleados con la empresa y aumenta la intención de cambiar de compañía

El Estudio de Pluxee señala también una caída en el compromiso de los empleados con sus empresas, dado que **4 de cada 10 empleados señala sentirse poco o nada valorado en su trabajo (42%)**; un dato que empeora 7 puntos porcentuales respecto al pasado año (35%).

A esto se suma que **el 88% de los**



El 88% de los empleados considera que su actual trabajo no cumple totalmente con sus expectativas

empleados considera que su actual trabajo no cumple totalmente con sus expectativas y cuatro de cada diez (41%) afirman sentirse poco o nada comprometidos con su empresa. Por grupos generacionales, son los *Millennials* quienes mayor sentimiento de pertenencia expresan hacia su empresa (45%), mientras que la Generación

X es la menos comprometida (37%).

Como consecuencia, el informe refleja también un crecimiento en la intención de movilidad de los empleados; **un 54% se plantea o está abierto a un cambio de compañía en 2024** y 1 de cada 10 (10%) se lo plantea de forma activa. Este porcentaje aumenta respecto a 2023, cuando la cifra era de un 8%.

El impacto positivo de los beneficios sociales como herramienta de engagement

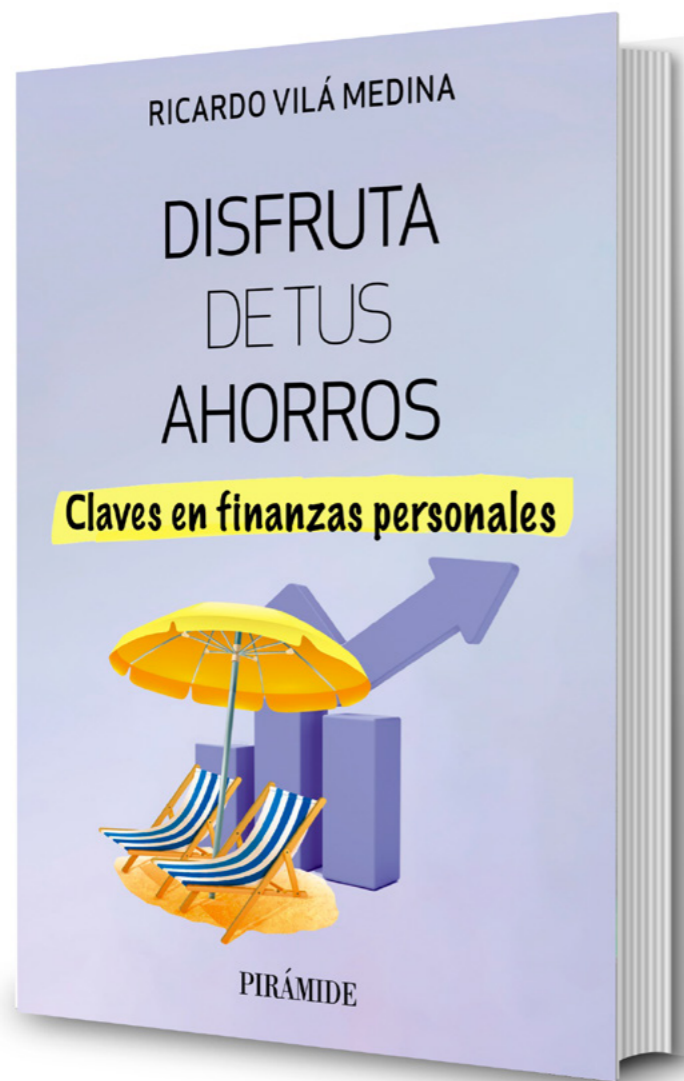
El Estudio Pluxee ha detectado también tendencias positivas en el ámbito profesional y señala, por ejemplo, el efecto positivo que ejercen los beneficios sociales sobre los equipos. **Dos de cada tres empleados (67%) se sienten satisfechos con los beneficios que reciben de sus empresas**, en comparación

con el 61% del pasado año. En cuanto a los beneficios más valorados por ellos, son, por orden; el seguro de salud (51%), la tarjeta de comida (39%), la aportación al plan de pensiones (30%), la tarjeta de transporte (30%) y la formación (27%).

Actualmente, **un 51% de las empresas españolas dice ofrecer algún tipo de beneficio social a sus empleados**. Una tendencia que promete crecer durante 2024, dado que un 15% de las empresas que actualmente no cuenta con un plan de beneficios, tiene previsto cambiar esta situación. Por otro lado, un 20% de las empresas que actualmente ofrecen beneficios tiene previsto ampliarlos a lo largo del año. Para las empresas, el top 5 de beneficios según el impacto positivo que causan en sus trabajadores son, por orden; el seguro de salud, la tarjeta comida, la formación,

la guardería y la tarjeta transporte.

En cuanto a las herramientas que ayudan a fidelizar el talento y evitar la fuga de talento, **disponer de oportunidades formativas es importante para el 88% de los empleados a la hora de decidir si permanecer en una empresa o incorporarse a una nueva**. En este sentido, la formación es la estrategia de fidelización que recibirá más peso por parte de las empresas en 2024, seguida de la implementación de medidas de conciliación y de comunicación interna.



Disfruta de tus ahorros

Ricardo Vilá Medina

El libro narra la historia de un matrimonio con dos hijos que quiere saber cómo evitar que sus ahorros pierdan valor, pero le da miedo invertir en bolsa. Poco a poco va conociendo los distintos productos y las opciones que le dan en su oficina y en otros bancos, para finalmente descubrir las claves para invertir su dinero de forma rentable y segura, siempre en función de sus objetivos, que en su caso son: la educa-

ción de sus hijos, la hipoteca y el ahorro para la jubilación para poder mantener su nivel de vida cuando sean pensionistas.

La [obra](#) permite conocer de una forma fácil y amena cómo ahorrar, dónde invertir, por qué invertir y cómo alcanzar tus objetivos.



Inteligencia Artificial para Emprendedores

José Luis Garde

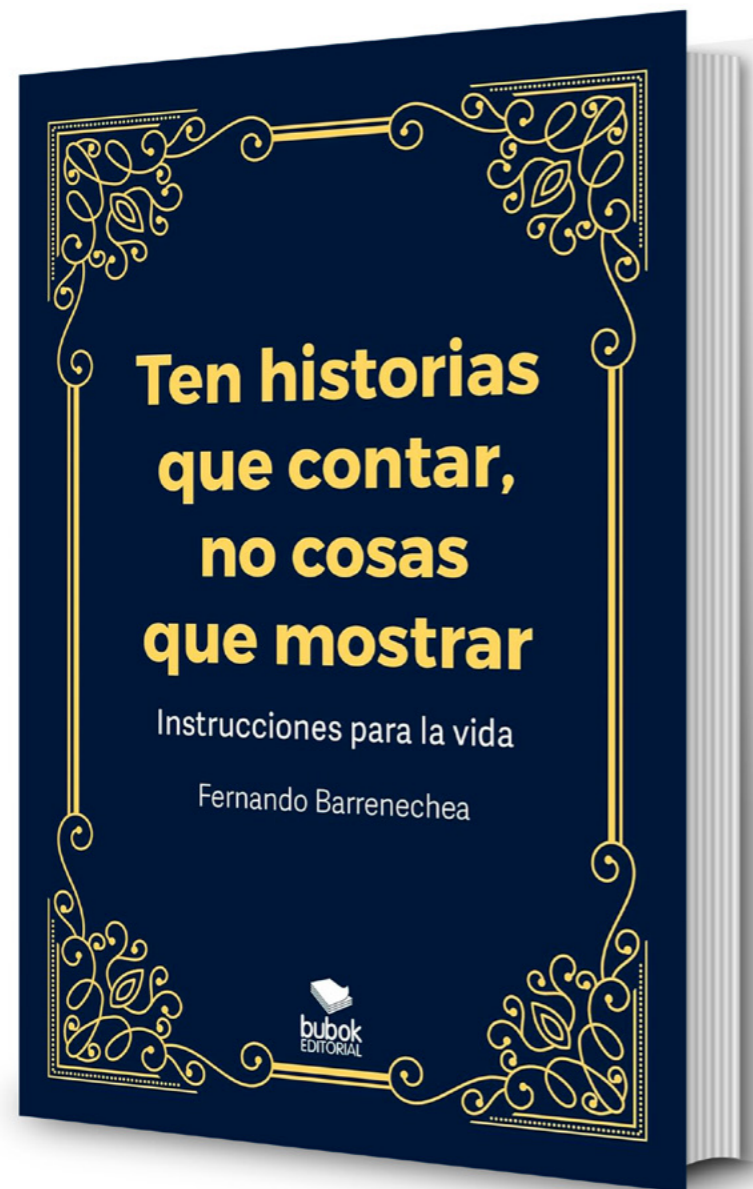
Esta obra, proporciona información detallada sobre cómo implementar la IA en tu negocio, destacando las numerosas ventajas que puede brindarte. Explora en profundidad el potencial de esta tecnología revolucionaria y cómo puede convertirse en tu asistente personal y tecnológico del siglo XXI.

Permite aprender cómo seleccionar las herramientas adecuadas según tus necesidades y perfil, ya sea como empresa, autónomo o asistente personal. Además, presenta casos reales de éxito en diversos sectores para que puedas inspirarte y aplicar las lecciones aprendidas a tu propio negocio.

También aborda consideraciones éticas y legales relacionadas con el uso de la IA, así como casos de estudio, consejos prácticos y herramientas útiles para emprendedores.

¡Prepárate para un futuro impulsado por la tecnología y descubre cómo la inteligencia artificial puede marcar la diferencia en tu actividad empresarial!

Cultura Empresarial



Ten historias que contar, no cosas que mostrar

Fernando Barrenechea

Píldoras de sabiduría práctica para la vida en forma de libro.

“Ten historias que contar, no cosas que mostrar”. Instrucciones para la vida no es un libro cualquiera. Nacido del anhelo del autor de dejar un legado significativo a su hijo, se trata de una recopilación de consejos prácticos e inspiradores que desde las experiencias del autor transmite verdaderas píldoras de conocimiento para la vida exitosa.

En cada una de las 67 páginas que componen la obra, el lector que se adentre en sus palabras se encontrará con pensamientos y recomendaciones elaborados para desbloquear el potencial de una vida de éxito tanto en lo personal como en lo profesional. En sus líneas, reflexiones sobre el amor, la amistad o cómo superar desafíos de la vida.

Quédate con quien te invite a viajar.

Trabaja para tus lujos, tus logros te sabrán más dulces.

No busques tu felicidad en otras personas.

Acepta el triunfo y la derrota con la misma elegancia.

Conviértete en el hombre que te gustaría para tu hija.

“Con estos consejos sencillos se puede vivir de manera más plena y consciente. Desde valorar lo que tienes hasta el cultivo de relaciones reales y sanas, cada página ofrece una lista de recomendaciones para, con cariño y humor, enriquecer las experiencias de tu vida” explica el autor.

De hecho, responde a un formato de guía que sirva de camino en momentos cruciales como si fuera un maestro el que susurra a su alumno los secretos y verdades del universo.

Con este libro, se regalan algo más que palabras; se regala la promesa de una vida más plena y enriquecedora. Distribución en las principales librerías y platafor-

mas digitales de España y Latinoamérica.



Sobre el autor

Fernando Barrenechea (Madrid, 1970) en primer lugar es primero padre. Este rol lo complementa con su vida de empresario, estratega, profesor y, escritor. Su trayectoria personal y profesional le ha llevado a vivir en distintos países y continentes, recorrer medio mundo, colaborar con cientos de personas, contribuir al desarrollo de más de 125 marcas, liderar y desarrollar proyectos en distintos sectores, escribir historias, impartir horas de clase, leer libros, explorar museos y tratar de vivir con arte.



Capacitación, innovación y liderazgo,
fundamentados en la confianza, tres aliados
estratégicos para fidelizar el talento



La formación continua debe considerarse una inversión estratégica por parte de las compañías, permitiendo a los empleados actualizar sus habilidades, adaptarse a un entorno en constante cambio y estar preparados para las necesidades futuras.

Una de las tendencias clave que definirá la capacitación corporativa en los próximos meses es la habilidad para adaptar todo programa de formación a las necesidades específicas de cada equipo, con el objetivo de maximizar la productividad tanto a nivel empresarial como individual..

En un mundo en constante transformación, la adaptabilidad y la habilidad para anticipar y abordar desafíos son esenciales para el éxito empresarial. El liderazgo efectivo en este entorno requiere una combinación de habilidades técnicas y competencias humanas. Al priorizar el bienestar laboral y fomentar una cultura de crecimiento y capacitación continua, las empresas pueden enfrentar los desafíos con confianza y alcanzar un éxito sostenible.

Este ha sido el tema central del encuentro impulsado por [ESIC](#), '**Cultura de aprendizaje continuo y compromiso: claves para cuidar el talento**'. El evento, organizado por [Dir&Ge](#), reunió a nueve directivos de empresas líderes en su ámbito empresarial con el objetivo de analizar las tendencias que marcarán la gestión de personas en los próximos meses.

Los directivos han llegado a un consenso sobre el éxito sostenible

de una empresa, cuyos cimientos radican en la gestión efectiva del talento. Para lograrlo, se apoyan en un enfoque centrado en el aprendizaje continuo y la innovación. En este contexto, han subrayado la necesidad de que los responsables de Recursos Humanos se alineen estrechamente con la estrategia del negocio. Su objetivo es ofrecer un servicio eficiente, integrando valores humanos, criterio empresarial y una visión crítica.

La capacitación como clave para fidelizar al talento

La innovación, la gestión del cambio y el aprendizaje continuo son claves para mantener la competitividad empresarial. En concreto, los directivos han coincidido en que la formación continua debe ser una inversión estratégica de las compañías para que los empleados puedan actualizar sus capacidades, adaptarse a un entorno cambiante y dar respuesta a las necesidades futuras. Para lograrlo, es fundamental



contar con un liderazgo que confíe y apueste por la formación, así como fomentar una cultura empresarial en la que los empleados muestren interés por ampliar su capacitación. El liderazgo debe ser proactivo al respaldar y promover oportunidades de aprendizaje continuo, y la cultura organizacional debe alentar el desarrollo personal y la adquisición constante de nuevas habilidades. De esta manera, la empresa estará mejor preparada para enfrentar los desafíos cambiantes del entorno empresarial y mantener

su competitividad a largo plazo.

Jorge Herraiz, Director Talent Solutions de **Aon**, ha puesto el foco en la importancia de los departamentos de Recursos Humanos para garantizar un desarrollo eficiente de los objetivos empresariales. "Los equipos de RRHH desempeñan un rol estratégico en las organizaciones y cada vez tienen más peso y presencia en los comités de dirección". En este sentido ha concretado que "aunque tradicionalmente sus funciones estaban relegadas a la selección de personal, la pandemia marcó un punto de inflexión en este sentido, ya que puso de manifiesto el valor que aportan los departamentos de RRHH para avanzar hacia una dirección estratégica y preparada para afrontar los retos que plantea el mercado".

Susana González, Directora de Custom y Open Programs de **ESIC Corporate Education**, ha apuntado que "la cultura de innovación debe ser sostenible, transversal y compartida por todos los departamentos de la compañía". En esta línea, ha destacado el valor de ajustar los programas de formación a las necesidades específicas de cada organización. "Cada empresa tiene una realidad muy diferente, por ello es clave que puedan acceder a formaciones *ad hoc* de alto impacto, prácticas, que aporten valor y se adapten a las necesidades de cada colectivo y de cada perfil".

"Es crucial que la dirección de Recursos Humanos esté alineada con



el negocio y comprenda las necesidades estratégicas específicas de la compañía" ha apuntado **Olivier Gómez**, Director de Recursos Humanos de **Kiabi**. Asimismo, ha concretado la necesidad de que los programas de formación se implementen con una finalidad concreta y acorde a las prioridades estratégicas de las compañías. "La formación que se brinda a los equipos debe basarse en las necesidades de la empresa para desarrollar su estrategia de negocio. En este sentido, el líder es quien marca la experiencia de empleado y de cliente por ello debe calcular al detalle el valor que aporta al negocio y al empleado cada una de las acciones de capacitación que se implementan".

Laura Vivanco, Global Head of Talent & Engagement de **Ferrovial Construcción**, ha resaltado que "en el área de RRHH es clave la criticidad y la facilitación. Es impor-

tante aportar valor partiendo de un pensamiento crítico que evalúe y valore diversas opciones, ofreciendo siempre consejo y facilitación para tomar decisiones fundamentadas". Ha compartido, por otra parte, la necesidad de "impulsar la fidelización del talento escuchando los intereses de las personas, sin olvidar las necesidades de la compañía y apostando por formación continua que contemple tendencias como la gestión del cambio, la innovación o la Inteligencia Artificial".

"Es fundamental escuchar los intereses de los equipos para ofrecer programas de formación atractivos y prácticos que impulsen su capacitación y refuercen la motivación", ha comentado **Francisco Marcos**, Human Resources Director de **Arriva Spain**. En esta línea, ha destacado como ejemplo la formación en soluciones de Inteligencia Artificial como el ChatGPT. "La



"La cultura de innovación debe ser sostenible, transversal y compartida por todos los departamentos de la compañía"

Susana González, Directora de Custom y Open Programs de ESIC Corporate Education

IA es una tendencia que despierta gran interés entre los empleados, ya que la utilizan en su vida personal. En este sentido, centrar la formación de los equipos en sus intereses contribuye significativamente a reforzar la fidelización”.

Los directivos han destacado que una de las principales tendencias que definirá la capacitación corporativa en los próximos meses es la habilidad para adaptar cada programa formativo a las necesidades específicas de cada equipo, buscando maximizar la productividad tanto a nivel empresarial como individual.

Gestión innovadora y liderazgo basado en la confianza

Las nuevas generaciones entienden el trabajo en remoto, la conciliación o la flexibilidad como factores esenciales en sus dinámicas laborales. En esta línea, los directivos han puesto en valor la necesidad de fomentar una cultura de innovación sostenible para mantener el compromiso y el arraigo de los empleados a la empresa.

César Vázquez, Director de RR. HH. de **Dia Group**, ha destacado que “la adopción de nuevos modelos de trabajo impulsados por la pandemia, ha permitido a las compañías retener talento que de otra forma no hubiera sido posible”. Sin embargo, ha reconocido que “la falta de contacto presencial entre los equipos en el trabajo en remoto puede provocar que se di-

luya el sentido de pertenencia. Por ello, es decisivo encontrar un equilibrio y promover iniciativas que fomenten interacciones presenciales entre los empleados para mantener y fortalecer el compromiso”.

“La clave para fidelizar al talento es contar con un liderazgo consciente y situacional, basado en la confianza y que ofrezca políticas de trabajo flexibles para cubrir las diferentes necesidades de los equipos. Las compañías deben identificar cuáles son los aspectos que deben adaptar para aportar valor a sus empleados”, ha apuntado **María Soler**, Responsable of Learning & Development Spain & Portugal de **Roche**. Por otra parte, ha señalado que, para la implementación efectiva del teletrabajo, es estratégico que los equipos conecten con el propósito de la compañía para trabajar alineados en base a unos objetivos comunes. “Evolucionar para ser juntos el mejor equipo requiere interacciones personales, por ello es necesario que los nuevos modelos de trabajo brinden una experiencia diferencial en el espacio físico e integren acciones presenciales atractivas que permitan mantener el *engagement*”.

Por su parte, **Michaux Miranda**, Director General de Gestión de Personas de **Adif**, ha enfatizado en los retos asociados a la gestión efectiva del teletrabajo. “Los equipos directivos deben creer en esta modalidad para que su implantación sea exitosa. A pesar de la



demanda de modelos remotos por parte de las nuevas generaciones, en ocasiones algunos directivos muestran preocupación y reticencia debido a la posible desconexión del equipo en el trabajo no presencial. Estos aspectos revelan la necesidad de evolución y adaptación en este ámbito para alcanzar una cultura con propósito y un liderazgo basado en la confianza”.

Zenaida Benjumea, Directora de desarrollo de recursos humanos, comunicación y marketing de **FM Logistic**, ha remarcado la importancia de reforzar el compromiso de los equipos con la compañía, también en los espacios de trabajo físicos. “En determinados secto-

res no es factible adoptar modelos de trabajo remoto, pero es clave cuidar y mejorar la experiencia de empleado poniendo el foco en la conciliación con acciones como la flexibilidad horaria, que contribuyen significativamente a aumentar la conexión con los empleados”. Por otra parte, ha destacado que el gran reto de las compañías para impulsar la capacitación del talento es “conseguir que el plan formativo se adapte tanto a las necesidades de la compañía como a las necesidades particulares de los equipos y que tenga un retorno medible para la empresa”.



Movilidad del Futuro: Innovación y Regulación para un Mundo Sostenible

Garantizar un progreso sostenible en movilidad, implica contar con una regulación que se adapte al desarrollo de la infraestructura existente y que también sensibilice a los usuarios sobre su papel.

La aplicación de tecnología e innovación en la gestión de datos permite tomar decisiones de movilidad basadas en fundamentos técnicos sólidos para mejorar la eficiencia general del sistema de movilidad y crear un plan a largo plazo.

La movilidad se ha convertido en un factor crítico que influye en la productividad, la eficiencia y la capacidad de adaptación de las organizaciones. Estar al tanto de las últimas tendencias y aprovechar las oportunidades que ofrece es un imperativo estratégico para cualquier organización que aspire a mantenerse relevante y competitiva.

Con el objetivo de analizar los desafíos que plantea la movilidad para las empresas en el contexto actual, nueve directivos de empresas líderes en su ámbito empresarial se han reunido en el encuentro **"Retos y oportunidades de la movilidad: Nuevas soluciones para un mundo más conectado"**, enmarcado en el Ciclo de movilidad organizado por [Dir&Ge](#).

Los directivos han coincidido en que la movilidad es un ecosistema complejo que requiere un marco normativo sólido que brinde seguridad jurídica a las compañías y que, a su vez, posea la flexibilidad necesaria para adaptarse a un entorno dinámico y en constante evolución. En esta línea, han subrayado la importancia de una planificación meticulosa, donde la regulación en movilidad avance al unísono con la infraestructura existente, garantizando así el progreso armónico. Asimismo, han resaltado la relevancia de sensibilizar a la sociedad sobre la importancia de adoptar medidas de movilidad sostenible, ofreciendo alternativas e infraestructura que hagan de

esta una opción más atractiva. Han incidido, además, en el uso de la tecnología para optimizar la gestión de los datos, lo que permitirá fundamentar las decisiones técnicas y crear un plan a largo plazo.



La movilidad: un ecosistema integrado que requiere planificación estratégica

Las empresas afrontan el reto constante de optimizar sus procesos de movilidad para mantenerse ágiles y receptivas a las demandas del mercado. Sin embargo, los desafíos que plantea impulsan también oportunidades para innovar y mejorar la eficiencia empresarial en un mundo interconectado.

Ángela Baldellou, Directora General del **COAM**, ha destacado la importancia de entender la movilidad como "un ecosistema amplio que debe gestionarse de forma

integrada considerando todos los aspectos que confluyen en su gestión como son el sector energético, regulatorio, financiero, la sostenibilidad, o los factores sociales y nuevos hábitos de consumo. Solo de esta forma se podrá desarrollar una toma de decisiones adecuada para avanzar hacia una movili-



"Es crucial que la regulación de la movilidad esté alineada con la infraestructura existente"

Fernando León, responsable de Movilidad y Electrificación en Kia España

dad sostenible". En esta línea ha puntualizado que "para impulsar eficazmente cualquier forma de movilidad, es esencial adoptar un enfoque holístico que ofrezca al-

ternativas y aborde integralmente los desafíos asociados con la implementación de diversas soluciones".

Fernando León, responsable de Movilidad y Electrificación en **Kia España**, ha enfatizado en la relevancia de una planificación adecuada. "Es crucial que la regulación de la movilidad esté alineada con la infraestructura existente. Para ello, resulta estratégico establecer claramente las distintas etapas y diseñar un marco normativo a largo plazo que permita a las empresas implementar los cambios de manera gradual, coincidiendo con la disposición del consumidor para incorporar dichas modificaciones". Asimismo, ha destacado que "la tecnología debe integrarse de manera realista, teniendo en cuenta la capacidad del mercado para absorberla. Por ejemplo, la adopción de vehículos autónomos, aunque técnicamente posible, plantea consideraciones éticas y jurídicas complejas que aún están por resolver, lo que representa un desafío considerable en el que queda mucho por consensuar".

"El gran reto es hacer de la movilidad un aspecto atractivo tanto para el ciudadano como para las compañías", ha planteado **Javier Martínez Ríos**, eMobility Director de **EDP Spain**. En esta línea, ha señalado que "la clave está en la comunicación efectiva de los beneficios de la movilidad sostenible. Aunque todos entendemos hacia dónde queremos dirigirnos, aún no hemos encontrado la forma

óptima de transmitir estos beneficios. Otros países han avanzado significativamente en este ámbito, pero en el caso de España hay aún un amplio margen de mejora".

Por su parte, **Manuel de los Ojos**, eMobility Country Manager de **Siemens**, ha resaltado la eficacia de "un enfoque mixto, que combine opciones de movilidad privadas y compartidas o multimodales, adaptadas a las circunstancias y requerimientos específicos de cada área". Por otra parte, ha destacado la importancia de "valorar los numerosos beneficios que ofrece la movilidad eléctrica y, por otro lado, reconocer los desafíos que plantea". En este sentido ha destacado los trámites burocráticos como uno de los retos que puede constituir un obstáculo significativo, impidiendo el despliegue efectivo de flotas y retardando la transición hacia la movilidad eléctrica.

Sensibilización, tecnología y regulación flexible

La movilidad abarca un espectro amplio que incluye la dimensión virtual y la capacidad de acceder a información y recursos desde cualquier ubicación. En este sentido, la infraestructura digital y la conectividad son elementos fundamentales que influyen en la capacidad de una empresa para operar de manera eficiente y competitiva.

David García Nuñez, Director de Comunicación y Marketing del área de Construcción de **FCC** & Presi-

dente de "Madrid Capital Mundial" (**MWCC**), ha señalado que las compañías deben "focalizar sus esfuerzos en utilizar la tecnología y la innovación para hacer una correcta



gestión del dato que permita avanzar hacia la toma de decisiones fundamentadas desde un punto de vista más técnico y menos ideológico". Ha reparado asimismo en la importancia de sensibilizar a la sociedad sobre el valor de aplicar medidas de

movilidad sostenibles, pero ofreciendo alternativas e infraestructura. “Es decisivo analizar y diagnosticar los problemas de movilidad en las ciudades y



en base a ello gestionar de forma óptima las infraestructuras existentes. La Ley de Movilidad Sostenible debe facilitar una transición que posibilite a los ciudadanos adaptarse progresivamente a un nuevo modelo de movilidad”.

“La clave para una movilidad eficiente radica en la Intermodalidad”, ha compartido **Santiago Vallejo**, Vicepresidente de la Mesa del Turismo de España & Senior Associate. Travel & Mobility Professional Sector de **Mindhead**. En esta línea, ha explicado el valor que supondría para el ciudadano “poder utilizar una única aplicación para elegir entre todas las plataformas de transporte disponibles. Al lograr que una única transacción brinde el medio de transporte adecuado para cada situación, permitiría optimizar la experiencia de cliente de forma significativa”.

José Carlos Espeso, Responsable de Movilidad- I DUM del Área Smart Distribution de **AECOC**, ha incidido en la estandarización de la regulación. “Es esencial establecer estándares mínimos de sostenibilidad que proporcionen un marco legal sólido a las empresas, incentivando así la inversión en infraestructuras de movilidad sostenible con confianza y seguridad”. Además, ha señalado la necesidad de que este marco regulatorio posea “una flexibilidad adecuada para adaptarse eficazmente a un panorama dinámico y en evolución”.

Asimismo, los directivos han coincidido en la trascendencia de comunicar a la sociedad las ventajas de la movilidad. **Inma García Ayuso**, Directora de Comunicación Externa y Oficina Técnica de la **Asociación Española de Renting de Vehículos (AER)**, ha puesto el foco en la necesidad de ajustar la



Ley de Movilidad Sostenible para que se adecúe a las expectativas de los ciudadanos. “Es fundamental revisar la legislación para prevenir un escenario donde los ciudadanos no se vean reflejados”. También ha puesto de relieve la capacidad de la tecnología para mejorar la gestión de la información. “A menudo, los consumidores están inclinados a elegir un vehículo eléctrico, pero la falta de información es un obstáculo. Por ello, la tecnología predictiva se convierte en una herramienta valiosa para proporcionar información detallada al usuario, permitiéndole tomar decisiones informadas hacia una movilidad sostenible basada en datos concretos y una perspectiva realista”.

Otro de los desafíos palpables que plantea la movilidad es la rápida evolución tecnológica y los cambios en las preferencias del consumidor. **Javier Aguilar**, Head of Public Relations EU de **Cabify**, ha resaltado la necesidad de que las empresas incorporen la adaptabilidad en su núcleo operativo. “La movilidad ha sufrido una transformación significativa y continuará evolucionando, lo que hace imperativo que las compañías aborden los desafíos emergentes e integren la flexibilidad como un elemento esencial de su estructura para enfrentar el futuro con éxito y versatilidad”.



Gobernanza, tecnología y comunicación holística:

Claves para una Experiencia Coherente y Consistente

Una plataforma de comunicación integrada permite ofrecer un servicio más relevante y contextualizado, al tiempo que fortalece la conexión emocional entre la empresa y el usuario.

Revisar los procesos, las capacidades internas y la gobernanza es fundamental para elegir la tecnología más adecuada que permita avanzar hacia comunicaciones unificadas.

quadient

En la era digital, la **comunicación unificada** emerge como un pilar fundamental para el éxito empresarial. Al garantizar una experiencia de cliente **fluida y coherente** en todos los puntos de contacto, las marcas logran fortalecer una **conexión emocional** y fidelizar a su audiencia.

El valor de la comunicación unificada para ofrecer una Experiencia de Cliente única ha sido el hilo conductor de un encuentro impulsado por [Quadient](#) y organizado por [Dir&Ge](#). El objetivo central de los directivos que participaron en la mesa de debate fue profundizar sobre cómo abordan las compañías la unificación de sus comunicaciones para garantizar experiencias consistentes.

Los directivos han destacado la relevancia de considerar la comunicación como una relación integral entre el cliente y la marca, que va más allá del simple envío programado de mensajes. En este contexto, han enfatizado la importancia de establecer una gobernanza del *customer journey*, poniendo énfasis en la interacción frente al proceso. Por otra parte, han puesto de relieve que la tecnología ofrece escalabilidad y que una plataforma centralizada permite obtener ahorros significativos, así como garantizar coherencia, consistencia y centralización en las operaciones. En este sentido, han recalcado la necesidad de realizar un análisis previo exhaustivo para escoger la

tecnología más adecuada con respecto a sus objetivos de negocio, y que permita revisar los procesos, las capacidades internas y la gobernanza. Esta visión integral del cliente fomenta una comunicación coherente, con un enfoque en la obtención de datos precisos y un modelo de explotación eficiente, todo ello con el objetivo de mejorar la experiencia del usuario.

La importancia de ofrecer interacciones sin fisuras y personalizadas

La comunicación unificada se traduce en una experiencia única y diferencial. Al ofrecer una interacción fluida, personalizada y colaborativa en cada punto de contacto, las empresas pueden diferenciarse en un mercado saturado y construir relaciones sólidas con sus clientes.

“La comunicación abarca cualquier interacción que el cliente tenga con la compañía, y va más allá de enviarle un mensaje a través de un canal específico”, ha compartido **Cristina López Cabañas**, Head Of Digital & Social Media Customer Service de **Naturgy**. Ha remarcado además la importancia de trabajar la cultura empresarial para optimizar la relación con el cliente. “Es fundamental prestar atención a las comunicaciones con el cliente, contextualizando y simplificando los mensajes. Para lograrlo, es crucial desarrollar una cultura empresarial que priorice la interacción por encima del proceso. La percepción

final del cliente se basa en la calidad de la interacción, y en este aspecto, las compañías tienen un amplio espacio para mejorar y crecer”.

Carlos Vicent, Senior Solution Architect de **Quadient**, ha destacado el valor de ofrecer al cliente una interacción integrada. “Ofrecer una comunicación consistente implica tener acceso a datos coherentes y *feedback* real, los cuales pueden ser utilizados a través de



“Se requiere disponer de una plataforma centralizada de comunicaciones y un *journey* para comprender el *feeling* del cliente”

Carlos Vicent, Senior Solution Architect de Quadient

un sólido modelo de explotación de la información. Además, se requiere disponer de una plataforma centralizada de comunicaciones y un *journey* para comprender el *feeling* del cliente, todo ello asegurando la omnicanalidad. Estos elementos clave son fundamentales para avanzar hacia una comunicación coherente e integrada”.

Por su parte, **Elisabet Sánchez**, Head of Marketing Omnichannel Strategy & Customer Experience de **Nissan**, ha resaltado otro de los principales desafíos de la gestión comunicativa en las organizaciones. “Las políticas de *management* en cuanto a la asignación de objetivos por departamento son un gran desafío para las empresas en el contexto actual. La falta de gestión óptima de los equipos y la dificultad para establecer objetivos transversales repercute inevitablemente en la interacción final con el cliente”. En esta línea ha concretado la necesidad de “revisar los procesos, los roles, las capacidades internas y la gobernanza en una fase previa antes de escoger la tecnología que más se adecúa a las necesidades de nuestra empresa. La tecnología no explotada es el coste más caro que una empresa puede asumir”.

“Ofrecer un servicio personalizado y hacer sentir al cliente especial es lo que marca la diferencia y este es uno de los grandes desafíos que afrontan las compañías”, ha apuntado **Pedro Mateos**, Customer Experience and Digital



Transformation Director de **Volkswagen**. Ha señalado además “la importancia de identificar qué aspectos aportan valor al cliente, quién genera la personalización a lo largo del *journey* y cómo lo capta el cliente. En el sector automovilístico, por ejemplo, con frecuencia el cliente no diferencia el valor que ofrece la marca, ya que interactúa con ella a través de concesionario y no de forma directa”.

Rubén Ramírez, Head of Content and Social Media de **Holaluz**, ha puesto el foco en la necesidad de ajustar la comunicación. “La compañía debe plantear una visión única del *customer journey*, aunque la trabajen diferentes equipos, de tal forma que el cliente perciba los mensajes como una comunicación de la empresa en su conjunto y no de un departamento concreto”. Ha puntualizado, además, que “resulta decisivo utilizar los distintos cana-

les de comunicación con objetivos específicos y adaptar los mensajes en consecuencia. La personalización para cada cliente es otro aspecto estratégico; cada usuario se encuentra en una etapa diferente de su relación con la marca, por lo que es esencial adaptar las comunicaciones en función de este punto para mantener el *engagement* a través de un contacto preciso y coherente. La confianza del cliente es sumamente difícil de ganar y muy fácil de perder”.

La tecnología como elemento determinante para una comunicación consistente

Ofrecer experiencias relevantes y personalizadas para cada individuo representa un desafío para las marcas, y la tecnología emerge como un componente crucial en este proceso. Los directivos han coincidido en la importancia de adoptar

soluciones tecnológicas para mejorar las comunicaciones y asegurar la escalabilidad. Además, han resalado el potencial de los datos como aliados para obtener información significativa que impulse un cambio cultural, liderado desde los departamentos de dirección, fomentando así la inversión en tecnología. **Jaume Poblet**, Business Unit Director de **RACC Seguros**, ha destacado cómo el cambio tecnológico contribuye a optimizar la comunicación con el cliente. "Contar con una plataforma CRM que brinde a los equipos una visión integral del cliente es un punto de partida esencial. Además, resulta valioso gestionar la información desde tres enfoques: primero, considerando el valor del cliente para ofrecer, a través de *Marketing Automation*,

comunicaciones estandarizadas y personalizadas según su segmento. En segundo lugar, enfocándose en los procesos centrados en la experiencia del producto y un tercer enfoque centrado en el servicio".

Iraida Sampol, Sales Director Spain & Portugal de **Quadient**, ha puesto en valor la necesidad de cuidar al cliente. "La simplicidad y la coherencia en las comunicaciones son elementos esenciales para atender al cliente. Para lograrlo, es determinante centralizar y garantizar la integración entre todos los canales de comunicación". Por otra parte, en relación con el coste que puede generar la falta de unificación en las interacciones, ha apuntado que "las plataformas centralizadas permiten reducir costes y



ofrecen consistencia en la interacción con el cliente, lo cual contribuye a mejorar la eficiencia y proporciona un valor añadido diferencial".

"Implementar una solución tecnológica conlleva la responsabilidad de utilizarla para alcanzar los objetivos de negocio lo que implica una reorganización del modelo operativo para sacar el máximo provecho de la herramienta", ha apuntado **Jordi Vilanova i Buxó**, Channel Development and Customer Experience Director de **VidaCaixa**. Por otra parte, ha destacado dos aspectos que podrían marcar la evolución de la comunicación con el cliente. "Por un lado, la integración de aceleradores como la IA generativa que tiene como objetivo mejorar la eficiencia operativa y agilizar las comunicaciones

y, por otro lado, la desintermediación de las comunicaciones, lo cual podría conllevar el desafío de perder la interacción directa con el cliente por parte de las empresas".

Los directivos han enfatizado que la comunicación seguirá avanzando hacia interacciones más intuitivas y simplificadas. El principal desafío para las empresas será identificar los puntos de contacto donde la tecnología pueda mejorar la comunicación y determinar los momentos cruciales que necesiten la intervención humana para una interacción efectiva.



Digitalización, predicción y liderazgo, la clave para optimizar y empoderar la fuerza operacional

praxedo

Para lograr una implementación óptima de la digitalización, es fundamental contar con un liderazgo sólido y definir una estrategia que permita seleccionar la tecnología y el equipo adecuado, alineándolos con los objetivos establecidos.

La disponibilidad de herramientas intuitivas y personalizables, junto con el acceso a datos fiables para los equipos que realizan servicios en campo, resulta crucial para ofrecer una experiencia profesionalizada y diferenciada.

La **digitalización de la fuerza de trabajo** se ha convertido en un elemento **vital para la competitividad** de las empresas en un mercado globalizado y dinámico. Sin embargo, esta transición hacia un entorno laboral cada vez más digitalizado **plantea desafíos y oportunidades** que requieren una **visión estratégica y una comprensión profunda** de sus implicaciones, tanto a nivel organizacional como individual.

Para valorar los desafíos de transformación digital que afrontan las compañías al gestionar su fuerza operacional, el encuentro impulsado por [Praxedo](#) organizado por [Dir&Ge](#) "**Retos de la digitalización de la fuerza de trabajo para garantizar un servicio diferencial**", ha contado con un panel de directivos de compañías referentes en sus respectivos sectores.

Los directivos han compartido una visión integral sobre la digitalización de la fuerza de trabajo, resaltando su importancia estratégica en el panorama empresarial actual. En este contexto, han destacado el liderazgo y el uso de la tecnología al servicio de la estrategia como bases para establecer una hoja de ruta clara que permita integrar la digitalización de forma óptima. Asimismo, han subrayado que el reto principal radica en la integración efectiva del dato y la gestión unificada de la información y han puesto en valor la necesidad de contar con el acompañamiento tecnológico adecuado para implementar herra-

mientas intuitivas y personalizables que optimicen las operaciones en campo y garanticen la implementación exitosa de nuevos proyectos.



"Para optimizar la gestión de servicios de campo, el primer paso consiste en implementar la digitalización, facilitando planificar el trabajo desde la web"

Jaime Urquiza, Country Manager Iberia de Praxedo

Digitalización, planificación e integración

Uno de los principales retos que enfrentan las empresas en este proceso de digitalización es el de garantizar un servicio diferencial que satisfaga las expectativas de los clientes en un mundo cada vez más conectado y exigente.



Esto implica no solo adoptar tecnologías emergentes que mejoren la eficiencia y la calidad del servicio, sino también cultivar una cultura organizacional innovadora.

“Contar con una cultura empresarial ágil que apoye los procesos de transformación debe ser el punto de partida para plantear nuevos proyectos de digitalización” ha indicado **Jorge de la Torre**, Global Digital Director, Industrial Refrigeration de **Johnson Controls**. Por otra parte, ha remarcado que “Aunque el nivel de madurez tecnológica ha evolucionado significativamente y el acceso a las herramientas tecnológicas es ahora más asequible, para aprovechar todo su potencial es esencial contar con una infraestructura sólida para la recopilación de datos y una clara definición de procesos para coordinar a los equipos de manera efectiva”.

Jaime Urquiza, Country Manager

Iberia de **Praxedo**, ha destacado que “para optimizar la gestión de servicios de campo, el primer paso consiste en implementar la digitalización, facilitando planificar el trabajo desde la web. Esto implica contar con un coordinador que pueda asignar áreas de trabajo de forma ágil, dinámica e inteligente, optimizando rutas y distribuyendo los servicios según la cercanía y habilidad de la fuerza operacional”. Asimismo, ha puesto el foco en “la importancia de disponer de una base de datos sincronizada entre la oficina y el campo garantizando así la integración y la interoperabilidad. En este sentido, las herramientas tecnológicas desempeñan un papel crucial al asegurar la cohesión de la información”. También ha remarcado el valor del liderazgo para afrontar la resistencia al cambio que puede existir por parte de los equipos. “Innovar implica tomar decisiones, el riesgo no radica en adoptar la tecnología,

sino en combinarla adecuadamente con el talento humano. La clave reside en definir una estrategia que permita elegir la tecnología y el equipo adecuado, en consonancia con los objetivos establecidos”.

Por su parte, **Santiago Vaquero**, Technology and Digital Director de **LoxamHune**, ha puesto el foco en el valor de garantizar unos tiempos de respuesta rápidos y reactividad en tiempo real. “Contar con una distribución geográfica de técnicos bien planificada es fundamental para que puedan movilizarse y abordar incidentes en un plazo máximo de dos horas”. Asimismo, ha concretado el valor diferencial que la tecnología aporta. “A través de la Inteligencia Artificial, podemos recopilar información sobre nuestras máquinas para habilitar el mantenimiento predictivo, anticipando y previniendo posibles fallos en la maquinaria. Esto supone una mejora significativa en la calidad del servicio ofrecido al cliente”.

“El gran desafío que plantea la conectividad es la integración óptima de los datos para poder gestionar la información de forma unificada”, ha apuntado **Javier Jiménez**, Director de Operaciones y Grandes Clientes de **Remica**. Por otra parte, ha comentado, además, la necesidad de cumplir con los pasos establecidos en el plan estratégico. “En ocasiones, las compañías se centran en el *expertise* y la mano de obra cualificada, descuidando el cumplimiento de la planificación

establecida. Sin una estructura coherente, avanzar en la digitalización de los servicios de campo se convierte en una tarea difícil”.



Por otra parte, los directivos han coincidido en el valor de encontrar un *partner* tecnológico sólido, que entienda el negocio, así como los objetivos de la compañía de cara a lograr una implantación efectiva de nuevos proyectos. En este sentido, **Raimundo Castillo**, Southern Region Manager de **AAF Europe**, ha concretado que “dos aspectos cruciales al seleccionar un socio son, su profundo conocimiento de nuestro negocio y su capacidad para brindar un seguimiento exhaustivo para respaldar los equipos a cargo de los nuevos proyectos, una vez que la solución está implementada. El soporte que ofrecen resulta significativo para aprovechar al máximo el potencial de la herramienta”.

Tendencias que van a marcar los servicios en campo



Contar con una fuerza de trabajo eficiente y productiva es esencial para conferir excelencia en el servicio y cumplir las expectativas de los clientes. Los directivos han reflexionado sobre las tendencias que marcarán la digitalización de los servicios de campo en adelante, destacando la tecnología como herramienta de competitividad y diferenciación. En particular, han resaltado el potencial del *Machine Learning* para predecir deficiencias, lo que contribuye significativamente a la optimización de costes. La experiencia de usuario ha sido identificada como otro aspecto crucial a abordar por las empresas. Es fundamental que los equipos que trabajan en campo tengan acceso a aplicaciones de manera fácil, rápida, personalizable y simplificada. "Las aplicaciones con interfaces intuitivas que garanti-

cen una experiencia ágil y simplificada permitirán mejorar la interacción con el cliente y ofrecer un servicio más profesionalizado".

Además, se ha hecho hincapié en la necesidad de que la fuerza operacional acceda a datos seguros, integrados y verificados. Para asegurar la fiabilidad de los datos, se considera fundamental la capacitación y el compromiso por parte del personal, garantizando así que la información se registre de manera confiable en las aplicaciones. Por último, se ha destacado que la digitalización permitirá integrar el trabajo en campo con las gestiones realizadas desde la oficina, evolucionando hacia un modelo híbrido de asistencia.

dir&ge

Posicionamiento Premium

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



Web



Revista Digital



Vídeos



Mailings



Social Media



b2b.directivosygerentes.es



Revista dir&ge

CONTACTO: revista@directivosygerentes.com

PUBLICIDAD: publicidad@directivosygerentes.com

dir&ge EXECUTIVE
NETWORK

www.directivosygerentes.es