

SAP CLUB

PUBLICACIÓN DE SAP ESPAÑA

EL FUTURO DE LOS NEGOCIOS: ECONOMÍA HIPERCONECTADA

TENDENCIAS

Entender cómo crear valor: Harvard Deusto

CONVERSAMOS CON

Javier Busquets, director del CIO Advanced Program de ESADE

EXPERIENCIAS

Eat Out / Saras / Almirall

LA RESPUESTA

OmniCommerce: más con menos

Tecnocom

Proyectando juntos el futuro

Tecnocom, es una multinacional española con presencia en ocho países y posicionada entre las cinco primeras empresas TIC en el mercado español. Es Partner de SAP desde hace 15 años, durante los cuales ha diseñado e implantado proyectos en más de 100 clientes. Cuenta con Consultores altamente cualificados en gestión, consultoría y desarrollo de soluciones SAP.



DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE SOLUCIONES DE RECURSOS HUMANOS:

- SAP HCM, enfoque global integrado para la externalización de RR.HH.
- Portal del Empleado y Directivos.
- Nakisa.
- SAP e-recruiting y SAP e-learning.
- SAP Employee File Management by Opentext.
- SAP Talent y Performance Management.
- Success Factors.



Tecnocom

www.tecnocom.es

C/ Josefa Valcárcel, 26
Edif. Merrimack, III
28027 - Madrid - España
Tel.: +34 913 253 300
+34 901 900 900

Para más información póngase en contacto con nosotros en info@tecnocom.es

Publicación trimestral editada y producida por SAP España para clientes y colaboradores.

SAP España, C/ Torrelaguna, 77
Bloque SAP
28043 Madrid
Tel. 91 456 72 00
Fax 91 456 72 95

e-mail: info.spain@sap.com
web: www.sap.com/spain

Contacto editorial:
Silvia Montero
(silvia.montero@sap.com)

Realización editorial, diseño y distribución:

FACTORÍA

www.factoriaprisma.com

TIRADA: 7.000 ejemplares de carácter gratuito.

CMP21567 esES (13/03) © 2013 SAP AG o una filial de SAP. Reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción o transmisión de cualquier parte de esta publicación, en cualquier forma o para cualquier fin, sin el permiso expreso de SAP AG. La información que aquí se incluye puede modificarse sin previo aviso. Algunos productos de software comercializados por SAP AG y sus distribuidores contienen componentes de software con derechos de autor de otros proveedores de software. Las especificaciones de productos en cada país pueden ser diferentes. Estos materiales los proporcionan SAP AG y sus empresas afiliadas (SAP Group) con carácter informativo, sin declaración ni garantía de ningún tipo, y SAP Group no se hace responsable de los errores u omisiones en dichos materiales. Las únicas garantías para los productos y servicios de SAP Group son aquellas especificadas en las cláusulas expresas de garantía que acompañan a dichos productos y servicios, si las hubiera. Nada de lo que aparezca en este documento debe interpretarse como garantía adicional. SAP y otros productos y servicios de SAP mencionados, así como sus respectivos logotipos, son marcas comerciales o marcas registradas de SAP AG en Alemania y en otros países. Consulte www.sap.com/corporate-en/legal/copyright/index.epx#trademark para obtener información y avisos adicionales sobre marcas comerciales. Los datos del titular están recogidos en un fichero propiedad de SAP España, S.A. El titular podrá ejercitar su derecho de acceso, rectificación, oposición y cancelación dirigiendo un escrito a la siguiente dirección: SAP España, S.A., Departamento de Marketing, Área Gestión de Bases de Datos, C/ Torrelaguna, 77, Bloque SAP, CP 28043, Madrid. Desde SAP España estamos comprometidos con la privacidad de los datos de nuestros contactos (colaboradores y clientes).

HACIA UNA NUEVA RED DE NEGOCIOS EN LA ECONOMÍA HIPERCONECTADA

En la próxima década se estima que la economía basada en la hiperconectividad duplicará el tamaño del PIB mundial, alcanzando, en los próximos 10 o 15 años, los 90 billones de dólares.

Este nuevo escenario no sólo se justifica en el aumento de dispositivos conectados a la red, que ya son más de 15 billones, sino también en una serie de cambios sin precedentes que harán redefinir los límites personales y de los negocios, como, por ejemplo, las redes sociales, que usan ya 1 billón de personas, la nueva fuerza laboral llamada *generación del milenio*, que transformará la forma de consumir de los clientes y el lugar de trabajo, o la duplicación del volumen de datos cada 18 meses, que genera oportunidades y riesgos para la creación de valor. Todo ello nos llevará a ver cómo nuevos modelos de negocio disruptivos entrarán en juego acelerando el cambio y la innovación.

En este marco, la economía hiperconectada se erige como una gran revolución que permite desplegar un abanico de oportunidades de negocio nunca antes conocidas para las organizaciones, de cara a los próximos años. Las empresas han asumido que en este contexto de transformación no pueden ser competitivas por sí solas y su dependencia respecto a los socios externos tiende a ser cada vez mayor.

Son ámbitos tecnológicos como el cloud, big data o e-commerce, entre otros, los que posibilitan la creación de comunidades y de redes de negocios completamente abiertas para que las organizaciones extiendan sus sistemas y fomenten la economía colaborativa. Ejemplos son GlaxoSmithKline, que, usando la plataforma de Ariba para gestionar de forma eficiente sus proveedores, ha reducido en un 60% el coste de gestión; y la Cruz Roja de EE. UU., que, utilizando también la red de negocios de Ariba para la gestión de la cadena logística de ayuda, ha mejorado su capacidad de reacción conectando a los proveedores con sus colaboradores.

En definitiva, ahora son posibles modelos revolucionarios gracias a las conexiones digitales en tiempo real, conexiones que permiten la personalización de la experiencia como una norma, y no como una excepción. Todas estas transformaciones apuntan a un futuro inmediato que debe trabajarse a fondo desde el presente.



João Paulo da Silva Director General de SAP para España y Portugal

06 NOVEDADES

- ACUERDOS
- LANZAMIENTOS
- NOVEDADES
- PRODUCTOS
- RSC

12 TENDENCIAS

- La economía interconectada en las dinámicas de la empresa actual: Harvard Deusto
- Cómo se han adaptado los modelos de organización de los colectivos en el contexto actual



20 LA RESPUESTA

- Conectando más con los clientes
- Smart Cities, urbanización inteligente y sostenible
- Soluciones probadas a la crisis del talento
- Empresas conectadas a la red
- OmniCommerce o cómo vender más productos y servicios

38 EXPERIENCIAS

- EAT OUT
- SARAS
- ALMIRALL



46 UN ALIADO

- Altim. Cómo lograr una estrategia centrada en el cliente
- SCL. Smart TV y CRM, comunicación personalizada
- Realtech. ¿Sabemos escuchar a los medios sociales?
- Seidor. Elegir un entrenador adecuado para el eCommerce
- Stratesys. Conexión entre personas y tecnología social
- Indra. SIGEFI sistema de gestión y reporting fiscal



54 CONVERSAMOS CON

- Javier Busquets. Director del CIO Advanced Program de ESADE

58 WIRED/WIRELESS

- GADGETS
- HI-TECH
- ESCAPADAS
- GASTRONOMÍA
- Q&A

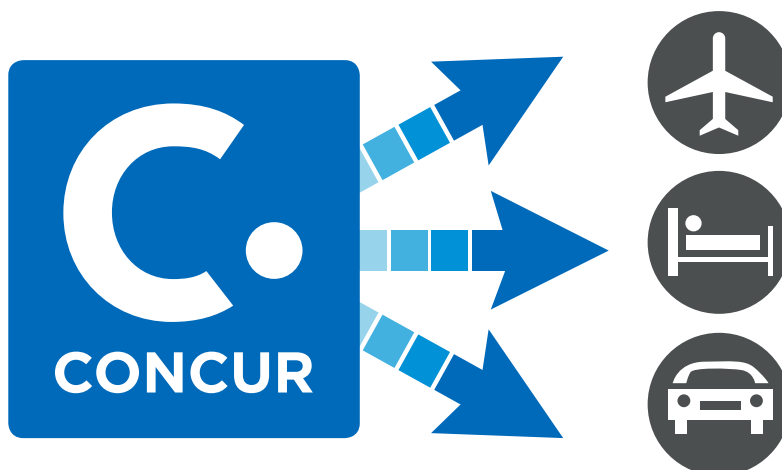
Nuestras capacidades digitales pueden ayudarte a transformar el presente en futuro.

Hoy en día la tecnología es capaz de transformar todos los ámbitos de una organización y todos los negocios deben ser Negocios Digitales. Nuestra experiencia sectorial, unida a nuestras capacidades digitales integradas, te permitirá innovar y competir con éxito. Podemos ayudarte a gestionar los procesos digitales y también trasladarlos al entorno Cloud. Nuestro objetivo es conseguir resultados tangibles a partir del mundo virtual. Eso es alto rendimiento, hecho realidad.

Alto rendimiento. Hecho realidad.

SAP ADQUIERE CONCUR Y AMPLÍA LA MAYOR RED DE NEGOCIOS DEL MUNDO

Con Concur, la red de negocios SAP tramitará más de 600.000 millones de dólares anuales, proporcionará comercio sin fisuras a través de más de 25 sectores diferentes y abordará un gasto anual de viajes de negocio de 1,2 billones de dólares en todo el mundo.



La filial de SAP, SAP América, ha firmado un acuerdo para adquirir Concur Technologies, líder del mercado de software de gestión para viajes y gastos (T&E), por 6.500 millones de euros, lo que supone que se convierta en la adquisición más cara hasta ahora en la historia de la compañía alemana. Actualmente, Concur tiene 23.000 clientes en todo el mundo, 4.200 empleados y 25 millones de usuarios en 150 países. Esta operación, que significará que SAP tramite más de 600.000 millones de dólares anuales, se espera que finalice en el cuarto trimestre de 2014 o durante el primer trimestre de 2015. Las dos compañías tendrán más

de 50 millones de usuarios en la nube y será la segunda compañía cloud más grande por volumen de ingresos. Esta operación será beneficiosa para ambas partes. Por un lado, Concur puede aprovechar la tecnología de SAP HANA para crear nuevos modelos de negocio y eliminar complejidades innecesarias que sufren millones de viajeros. Por otra parte, Concur está presente en todo el mundo, lo que permitirá a SAP ofrecer una plataforma global para seguir creciendo. Además, Concur se adjudicó, en junio de 2012, un contrato de 15 años para suministrar software a varias agencias federales, lo que se sumará

a los miles de clientes que SAP tiene en la Administración pública, favoreciendo así su intención de ampliar su relación con gobiernos y agencias de todo el mundo. Bill McDermott, CEO de SAP, señaló que SAP se convertirá “en una red de negocios indiscutible”, y que, con SAP HANA, “las posibilidades de crear nuevos modelos de negocio alrededor de Concur y la red son ilimitadas”. Por su parte, Steve Singh, CEO de Concur, se mostró entusiasmado: “SAP nos brinda una oportunidad para buscar soluciones para los problemas reales de la gente, y estamos muy ilusionados en poder aprovechar la tecnología SAP para avanzar en esta misión”, declaró.

SAP firma un contrato de servicios cloud con Shell

Un equipo de SAP se integrará en Shell para contribuir a facilitar su gestión gracias a las posibilidades de innovación y a la agilidad que proporciona la nube.

SAP AG anunció la firma de un contrato a largo plazo con Shell con el fin de ampliar el valor de sus actuales inversiones en TI y acelerar su transición a SAP HANA® en la nube. Este último acuerdo aumentará la relación entre ambos gigantes hasta finales de esta década.

La finalidad de dicho acuerdo es integrar un equipo de expertos que trabajará estrechamente con la compañía con la intención de ayudarla a maximizar todo el rendimiento que SAP puede ofrecerle. Esto permitirá que Shell pueda aprovechar la tecnología SAP para proporcionar resultados tangibles con la perspectiva de reducir el coste total de la propiedad. Estas tecnologías incluyen SAP Cloud

powered by SAP HANA, el software SAP Predictive Analysis, la experiencia de usuario SAP Fiori, el software SAP Screen Personas y, por último, SAP HANA.

Rob Enslin, miembro del Consejo Ejecutivo de SAP y presidente de Operaciones de Clientes Globales, declaró que estaba encantado de

que un líder global como Shell firmara un nuevo contrato con SAP. También aseguró que SAP mejorará la capacidad de Shell para aprovechar la agilidad y la innovación de la nube con el fin de impulsar nuevos modos de hacer nego-

cios y aprovechar el poder de SAP Cloud powered by HANA. "Queremos respaldar a nuestros clientes en su deseo de profundizar en su conocimiento de negocio, liderazgo de ideas y las mejores prácticas probadas, con el propósito de que la innovación sin interrupciones les permita transformar el negocio".



Adaptarse al cliente del siglo XXI, uno de los desafíos más importantes de las compañías actuales

SAP y CMO Council publican un estudio que demuestra el importante papel del marketing para llegar a los clientes con experiencias personalizadas.

A los clientes hay que mimarlos y cuidarlos. Ellos tienen el poder de decidir cuándo, dónde y cómo quieren comprometerse con la empresa. Por eso es imprescindible que las empresas ofrezcan experiencias relevantes y personalizadas. Y la mayoría de ellas se esfuerzan para lograrlo, como aseguran el 73% de responsables de marketing en el estudio realizado por SAP y CMO Council (Mastering Adaptive Customer Engagements). Sin embargo, un escaso número sienten que consiguen dar respuesta y respaldo a los clientes actuales. Hasta el punto de que sólo un 14% de los directores de marketing aseguran que situar al

cliente en el centro del negocio es una prioridad de la empresa. Y los clientes lo notan, ya que sólo el 11% indicaría que la atención hacia ellos se encuentra entre las prioridades de su empresa. Para los responsables de marketing, la solución a esta crisis pasa por ofrecerles una experiencia óptima en las ventas y en los servicios, además de una



atención adecuada. "La estrategia de situar al cliente como centro del negocio cambia continuamente, puesto que varía en función de sus expectativas. Nos vemos obligados a evolucionar con la definición", afirma Ingrid Lindberg, directora de Experiencia del Cliente de Prime Therapeutics. Por lo tanto, los mayores retos para las compañías son crear los instrumentos para desarrollar, gestionar, medir y seguir la experiencia del cliente, creando la cultura y el talento adecuados para conseguirlo. En este escenario, los líderes de marketing tienen un gran papel en ayudar a las organizaciones a adaptarse a esta nueva ola de compromiso con el cliente.

IBM y SAP, unidas por la nube empresarial

El servicio SAP HANA Enterprise Cloud ya está disponible a través del espacio digital altamente escalable y abierto de IBM.

Demos la bienvenida a una de las alianzas más duraderas y de mayor éxito de la industria de tecnologías de la información. El acuerdo global entre IBM y SAP, basado en el largo historial que tienen ambas compañías en aportar innovación a las empresas, supone el inicio de una nueva era de colaboración en la nube. El servicio SAP HANA Enterprise Cloud ya está disponible a través del espacio digital altamente escalable y abierto de IBM, de manera que los clientes de SAP pueden acceder a nuevas formas de trabajar en un entorno marcado por el big data, la movilidad y las redes sociales.

BENEFICIOS RECÍPROCOS

Juntas, IBM y SAP tienen la experiencia, las herramientas y la infraestructura cloud necesarias para llevar las soluciones de negocio y el software de SAP a la nube de IBM. Se trata de

una colaboración que aúna a dos de las compañías del sector que inspiran más confianza. SAP aporta la virtud del tiempo real mediante las capacidades de computación in-memory de SAP HANA, mientras que IBM ofrece la impecable arquitectura híbrida de IBM Cloud Managed Services y SoftLayer.

VENTAJAS SIN PRECEDENTES

Los clientes de SAP pueden aprovecharse de la velocidad, la transparencia y el control de la nube de IBM, en la que pueden colocar datos de un modo más sencillo y seguro. Con SAP HANA e IBM Cloud, las organizaciones gozan de mucho más alcance.



¿Están listas las empresas para el futuro del trabajo?

Un nuevo estudio de Oxford Economics y SAP pone de manifiesto que las empresas carecen de estrategias para gestionar y lograr una fuerza laboral más global, diversa y temporal.

Las compañías se enfrentan al entorno laboral más desafiante de todos los tiempos: cinco generaciones diferentes cooperando juntas, desde distintas ubicaciones y con varias habilidades y hábitos de trabajo. Dichas circunstancias representan una oportunidad de oro para la productividad y el desarrollo de talento. Sin embargo, según el estudio *Workforce 2020*, realizado por Oxford Economics con el respaldo de SAP SE, muchas empresas carecen de soluciones para alcanzar una fuerza laboral más internacional, heterogénea y móvil. Tras entrevistar a 29 directivos y encuestar

a 5.400 empleados y ejecutivos en 27 países, Oxford Economics y SAP han hallado que dos tercios de las compañías no han hecho progresos significativos en la creación de una fuerza corporativa que responda a sus futuros objetivos de negocio.



RESULTADOS CRÍTICOS

Los resultados del estudio desafían las cuestiones más críticas a las que se enfrentan los profesionales de RR. HH. Entre ellas, deben reforzarse los planes de compensación, que constituyen la máxima preocupación de los trabajadores, así como el miedo a no adoptar las nuevas tecnologías (especialmente en el caso de los *millennials*, personas nacidas entre 1976 y 1990). La necesidad de ofrecer formación a los empleados para paliar la falta de experiencia y el vacío de figuras de liderazgo son también temas candentes.

Nace el primer código de identificación de colores para daltónicos

Miguel Neiva ha transformado la comunicación visual con la creación de ColorADD, un código universal, transversal e incluso que relaciona colores y símbolos para eliminar las barreras comunicacionales para millones de daltónicos.



El color es la base de los gráficos y los impactos visuales que se utilizan en la inmensa mayoría de la comunicación actual. Sin embargo, esto supone que aproximadamente 350 millones de daltónicos en todo el mundo (el 10% de la población masculina) quedan excluidos de este sistema, personas cuyo principal problema diario puede ser algo tan sencillo como combinar prendas de vestir o leer un plano del metro. Miguel Neiva ha usado sus conocimientos en diseño gráfico para plantear un nuevo lenguaje en el que el color toma forma en los ojos de los daltónicos mediante un código de 27 símbolos hermanados a cada tonalidad y fáciles de conservar en la memoria. Se trata de un innovador vocabulario común que completa la total inclusión social de los daltónicos, sea cual sea su grado de disfunciona-



lidad. Un 37% del total de individuos con daltonismo no saben qué tipo de afectación padecen, por lo que ColorADD representa un sistema absolutamente integrador. La iniciativa de Neiva, que ha sido premiada por Ashoka, organización que busca proyectos innovadores cuyo objetivo es ofrecer respuesta a problemas sociales, tiene un gran campo de aplicación (un 42% de gente daltónica siente que su participación social es realmente complicada). Las principales áreas de intervención son educación, salud, transporte, esparcimiento e industria textil, entre otras. El porvenir de ColorADD es, sin duda, prometedor.

Hybris encabeza el comercio digital

El último cuadrante mágico de Gartner ha reconocido a Hybris software, compañía de SAP, como líder indiscutible de la industria del comercio electrónico. Hybris posee una combinación óptima de conocimiento, ejecución y capacidad resolutoria, con lo que ha consolidado su puesto a la vanguardia de la innovación.

Líder en gestión de RR. HH. SaaS

El estudio de Forrester Research *The Forrester Wave™*: sistemas de gestión de recursos humanos SaaS del cuarto trimestre de 2014 ha reconocido a SAP como proveedor líder en sistemas de gestión de recursos humanos basados en la nube con las soluciones cloud de SuccessFactors, teniendo en cuenta su oferta, estrategia y presencia actual en el mercado. El informe ratifica el compromiso de SAP en su perseverante búsqueda de una fuerza laboral más global, virtual y flexible.

FCC perfecciona los sistemas de reporting

SAP HANA es la responsable de las mejoras que ha obtenido FCC en el rendimiento, el ahorro de costes y el servicio que presta a sus clientes. Tras la finalización del proyecto de implantación de las soluciones SAP HANA, la compañía ha experimentado un sustancial cambio a positivo. La realización de informes es ahora 30 veces más rápida y la base de datos se ha reducido en un 77%, entre otras ventajas.

SAP y Panasonic lanzan una iniciativa para la creación de nuevos análisis deportivos basada en vídeo

La nueva tecnología permitirá analizar datos geográficos durante los partidos de fútbol

SAP y Panasonic han lanzado una iniciativa que pretende la coinnovación en el análisis deportivo a través de vídeo. Así será mucho más fácil analizar los datos geográficos de los jugadores durante el partido.

¿Cómo lo harán? Ambas compañías trabajarán para integrar el vídeo y el software de seguimiento de Panasonic con la solución SAP Match Insights, un prototipo desarrollado junto con la Federación Alemana de Fútbol pensando en el Mundial del Brasil 2014, y que actualmente se encuentra en la fase previa a su comercialización. La cámara de alta definición que ha desarrollado Panasonic se encargará de recopilar y proporcionar los datos posicio-

nales de los jugadores y la pelota, y los transferirá a la plataforma SAP HANA. En ese momento, ésta desmenuzará los datos geográficos en 30 posiciones por segundo para permitir el análisis preciso en el tiempo real del jugador y del balón en movimiento.

En definitiva, una solución innovadora que constituye una alternativa prometedora a los métodos basados en sensores que actualmente van adosados a las espinilleras de los jugadores o a la pelota para capturar datos. Todo con la ilusión de mejorar la experiencia de los aficionados.



SAP y el FC Bayern Munich: dos campeones mundiales unen sus fuerzas

La compañía y el club de fútbol han unido sus fuerzas para alcanzar, mediante innovación y liderazgo, los objetivos deportivos y económicos que el FC Bayern Munich se propone.

SAP se ha convertido en el socio oficial del FC Bayern Munich. Las dos compañías lucharán para ampliar la presencia global del club, maximizar el rendimiento del equipo y mejorar la experiencia de los aficionados al buen fútbol. Unos objetivos que quieren cumplir mediante tecnologías innovadoras, como es la aplicación SAP Customer Relationship Management (SAP CRM) y la solución escalable para comercio de Hybris software. Con esta tecnología, el club podrá intensificar la interacción con sus fans, personalizar su experiencia y recompensarles por su lealtad, a la vez que desarrollar su estrategia de internacionalización. Dentro o fuera del campo de juego,

SAP pretende ayudar al club de fútbol en todo, pero especialmente en el ámbito del rendimiento de los jugadores y la monitorización de la salud, donde se espera que la compañía aporte un gran valor añadido con la plataforma SAP HANA y la experiencia en las dimensiones del análisis de datos.

“SAP cuenta con la tecnología para respaldar tres de nuestros principales objetivos: optimizar nuestros procesos de negocio para facilitar nuestra expansión global, ayudar a nuestro equipo a estar en forma y rendir al más alto nivel y proporcionar a nuestros fans la

mejor experiencia posible”, explicó Karl-Heinz Rummenigge, exdelantero alemán y CEO del Bayern



Munich. “El FC Bayern es uno de los clubes con mejor rendimiento del mundo. Aprovechando la innovación tecnológica, queremos asegurar de forma permanente la posición más alta a escala global. El rendimiento de nuestros jugadores y su salud son de vital importancia para alcanzar este objetivo. Tenemos metas ambiciosas, tanto en términos de éxitos deportivos como económicos, y queremos inspirar a la gente en todo el mundo”, declaró el exjugador alemán.

¿MONTAS PIEZAS O CONDUCES?



Implementación

Mantenimiento del Software

Instalación **Soporte**

LICENCIAS

Oficina Técnica **Formación**

Definición de Arquitectura

Gestión del cambio



REALTECH

LA SOLUCIÓN COMPLETA

**AHORA TAMBIÉN CON LAS
LICENCIAS SAP**



Ahora, con la gestión de **licencias SAP**, REALTECH te ofrece una **solución completa** de gestión empresarial que optimizará tus procesos de negocio en torno a los productos y servicios de SAP
CONDUCE TU NEGOCIO. DÉJANOS EL RESTO



EMPLOYEE ENGAGEMENT

FLEXIBILIDAD Y POLIVALENCIA, LAS CLAVES DE LAS ORGANIZACIONES EN EL CONTEXTO ECONÓMICO ACTUAL

Los modelos de organización y reclasificación de colectivos han tenido que adaptarse, en un contexto económico complicado, para dar soluciones a las empresas. **Santiago Espinosa de los Monteros**, Senior Associate de Mercer, explica cómo las empresas están trabajando estos aspectos.

“Las compañías punteras ya trabajaban antes de la crisis en nuevos modelos”

Las empresas españolas, desde las grandes hasta las pymes, han realizado una gran labor de adaptación, en los últimos tiempos, en el campo de los recursos humanos (RR. HH.) y en el marco de un contexto económico ciertamente complicado. Hoy parece que se empieza a vislumbrar una cierta mejoría en determinados sectores empresariales. Santiago Espinosa de los Monteros es Senior Associate de Mercer, la compañía líder global en consultoría de gestión del talento, salud, previsión social e inversiones. En su opinión, “si de algo ha servido este periodo tan largo y duro que nos ha tocado vivir es que nos ha forzado a hacer una serie de reformas que nos han venido muy bien dentro de nuestras empresas”. El aspecto negativo, sin embargo, ha sido la fuga de talento que se ha producido en todo este tiempo.

Y ¿cómo ha sido este proceso? Espinosa de los Monteros considera que las organizaciones, a lo largo de estos años, han tenido que “mover sus cimientos para adecuarse a los tiempos. La clave está en los modelos de organización y reclasificación de colectivos que nos permitan flexibilizar y tener más polivalencia en la organización”, explica. “Empiezan a ser la piedra angular en la que se basan todos los modelos de RR. HH.”, señala al respecto.

Las organizaciones ponen el foco en este nuevo contexto e intentan adaptarse a él. “Si nuestras empresas fueran barcos, tendrían que estar preparadas para navegar tanto con una mar calmada como en medio de tempestades. Para ello necesitamos plena flexibilidad, que es, en mi opinión, donde las organizaciones se han centrado para capear el temporal”. De lo que se trata, según este experto, es que los RR. HH. de una compañía determinada sean “lo suficientemente ágiles” para adaptarse a cambios en los organigramas y en las organizaciones “por si hay que virar drásticamente de rumbo”, como ha sucedido a lo largo de los años más difíciles de la crisis económica.

Dicho esto, cabe preguntarse en qué ayudan estos modelos de reclasificación de colectivos. “Básicamente”, responde el entrevistado, “deben per-

mitir a la organización poder cambiar su organigrama de un día para otro si lo requiere". Este modelo debe ser lo suficientemente flexible como para "poder dar respuesta al negocio con todos los cambios que existan", apunta el Senior Associate de Mercer. "Necesitamos modelos que sean flexibles y que fomenten la polivalencia. Yo creo que ésa es la piedra angular de todas las políticas de RR. HH.", señala en la entrevista con SAP Club. "Tengo que poder aportar soluciones y no que mis modelos supongan inconvenientes para adaptarme a esos nuevos cambios", destaca.

¿Y esto es algo en lo que ya se trabaja? "Las grandes compañías punteras y vanguardistas ya trabajaban antes del periodo de crisis en estos modelos de clasificación de grupos profesionales. Es verdad que en la crisis se ha puesto el acento en esto y entonces se ha visto la necesidad de ir, actuar y reinventar esos modelos. Ha sido, probablemente, lo que más se ha tenido que trabajar en las organizaciones", afirma Espinosa de los Monteros.

LAS TRES CLAVES

Este experto en materia de RR. HH. pone de relieve que, una vez las organizaciones han trabajado sus modelos de clasificación, se centran en tres grandes ámbitos. Por un lado, el primero es el de las estructuras salariales. Se espera que estén conectadas a esos nuevos modelos



Cuéntenos sus necesidades de negocio



Tenemos su solución

de clasificación de colectivos. Estas estructuras salariales deben ser flexibles, para adaptarse a los cambios organizativos, y también fomentar la polivalencia de las colaboraciones. “Que hoy estés en esta silla y mañana necesites a esa persona en esa otra silla no debe tener como obstáculo al modelo de estructuras salariales”, afirma Espinosa de los Monteros. “Si lo pide el negocio, este modelo tiene que ayudarte, tiene que responder incluso a necesidades de la movilidad internacional”, afirma.

Por otro lado, el segundo de los ámbitos en los que se trabaja es el de los modelos de incentivos. “En los últimos años ha habido un cambio brutal en este aspecto”, explica el experto de Mercer, quien apunta que “a lo largo de la crisis hubo una prueba de estrés sobre ellos. Nosotros hablamos de modelos de incentivos supervivientes, que son los que han sobrevivido a la crisis y, por lo tanto, están preparados para épocas de bonanza y también sirven para épocas difíciles”, señala. “Son modelos de éxito porque son flexibles y sirven para cualquier momento, su base es que sean sostenibles por sí solos”, afirma.

Por último, el tercero de los aspectos en los que se están centrando las organizaciones en materia de RR. HH. es en poner el foco en el talento. “Hemos pasado una época difícil, las organizaciones no tenían el presupuesto para cuidar bien al talento y, probablemente, mucho se ha podido sentir maltratado. Ahora es el momento de que, antes de que volvamos a crecer, se trabaje bien para que nuestro talento no se vaya. Hay que identificarlo antes de que se produzca la fuga y determinar, claro está, qué es talento para una organización”, manifiesta el Senior Associate de la compañía.

DIRECCIÓN PARTICIPATIVA

En opinión de este experto, las organizaciones necesitan cada vez más,



Santiago Espinosa de los Monteros,
Senior Associate de Mercer

“La innovación en la empresa vendrá de **todos los empleados** como partícipes de decisiones estratégicas de la compañía”

en la actualidad, estilos de dirección participativos. “Los jefes son conscientes de que no son el summum del conocimiento, y si se analizan las empresas que se han convertido en grandes éxitos, como Facebook, al final detectas este estilo participativo”, sostiene. La idea detrás de las palabras de Espinosa de los Monteros es que los directivos proactivos y participativos saben que con buenos equipos serán más fuertes. En su opinión, “la innovación vendrá de la participación de todos los emplea-

dos, como partícipes y colaboradores de las decisiones estratégicas de la compañía”.

EMPLEADOS

Otra de las cuestiones que aborda este experto en RR. HH. es cómo deben ser en la actualidad los empleados de cara a la empresa o, dicho en otros términos, qué demandan hoy las compañías a aquellos candidatos que consideran empleables. El Senior Associate de Mercer apunta que “la demanda actual de las organizaciones es la polivalencia y la flexibilidad”. Dos conceptos que se demandan a la estructura de RR. HH. de una compañía y también, por consiguiente, a sus empleados. La cuestión es, en palabras del experto, que los colaboradores “no tengan problema en hacer hoy una cosa aquí y mañana otra allí, es esencial”, explica. “Lo que se pide también”, añade, “es capacidad de aprendizaje, además de lo que hoy en día es una obligación, es decir, conocer al detalle la tecnología”, afirma.

EL DEPARTAMENTO DE RR. HH.

Por último, a nivel de organización interna de las empresas, los departamentos de RR. HH. de las compañías han tenido que adaptarse a diferentes cambios, a lo largo de los últimos años. ¿Cómo les ha afectado toda esta transformación? En opinión de Espinosa de los Monteros, esta área de las organizaciones debe “convertirse en un departamento más estratégico”. O, dicho en otros términos: “Para que RR. HH. llegue a ser estratégico, lo que debe hacer es balancear su carga de trabajo desde la parte más administrativa hasta la más estratégica”. Y para ello es inevitable tener procesos y sistemas que ayuden a obtener el objetivo deseado. “Uno de los puntos clave de los departamentos de RR. HH. son sus procesos”, señala el experto, que añade que la tecnología debe ser capaz de “parametrizar” dichos procesos para que la empresa los pueda “administrar” de la manera más adecuada.

Realice una rápida evaluación y descubra las ventajas competitivas con Hitachi UCP

CONVERGENTES

Hitachi Unified Compute Platform (UCP)
Select™ para SAP HANA.

Nuestras soluciones ayudan a las empresas a trabajar con técnicas in-memory analytic con ingentes volúmenes de datos obteniendo resultados en tiempo real.

Esta solución empresarial ofrece alta disponibilidad ante desastres, backup 24/7 en entornos de misión crítica de SAP HANA.

>>> INNOVATE
WITH INFORMATION™

hds.com/go/sap



HARVARD DEUSTO

“EL OBJETIVO DE LA EMPRESA HOY ES ENTENDER MEJOR CÓMO CREAR VALOR”

Luis Vives es profesor de ESADE, director del Multinational MBA, director de los International Custom Programs y consultor editorial de la influyente revista ‘Harvard Deusto Business Review’. En esta entrevista desgrana los pormenores que implica la economía interconectada en las dinámicas de la empresa actual, un cambio de paradigma que se desarrolla de manera desigual en el mundo de los negocios.

¿Lo importante hoy no es sólo lo que uno sabe, sino a quién se conoce y cómo se conecta?

Por supuesto. El tema relacional en el ámbito de los negocios es clave para triunfar. Es lo que denominamos *el capital social*. Es muy importante a quién conoces y la manera en la que eres capaz de gestionar ese capital social, algo que se ha transformado en el mundo online con el crecimiento de las redes sociales.

¿Qué cambios observa en este ámbito en el mundo de los negocios?

El valor relacional está vigente tanto en el mundo offline como en el mundo online. Lo que sucede es que la aparición de la tecnología ha hecho que se genere una nueva dimensión muy importante, que es la dimensión online, en la que el mundo relacional es central.

¿Cómo se gestiona?

El tradicionalmente llamado *networking* o la manera en la que uno puede gestionar sus relaciones se produce en el mundo offline y en el mundo online. Hemos de ser capaces de gestionar nuestro perfil relacional y capital social en ambos mundos. Además, debemos tener en cuenta que cuando manejamos nuestras relaciones en ocasiones lo hacemos para temas profesionales, y en otras para temas personales (por ejemplo, porque somos fans de un determinado equipo de fútbol o de un grupo de música).

¿Y qué cambia?

Lo que sucede es que en el ámbito offline es más fácil separar la actividad personal de la profesional, ya que normalmente se trata de espacios y tiempos diferenciados, lo que impide que se produzca el solape de los mis-

mos; mientras que en el mundo online es más fácil que se mezclen esas dos dimensiones.

¿Transforma la tecnología el modelo de negocio?

Sin duda. Se ha generado una gran oportunidad para la generación de nuevos modelos de negocio gracias a la tecnología y el mundo digital. De la

“La tecnología hoy permite una relación con el cliente que antes ni soñábamos”



“El tema relacional en el ámbito de los negocios es clave para triunfar”

misma manera, algunos modelos de negocio tradicionales, igual que ha pasado históricamente, van quedándose desfasados y o se renuevan o mueren. Existe una gran oportunidad, ahora mismo, que reside en lo que a mí me gusta denominar *modelos híbridos*.

¿Qué son?

Modelos que pueden fortalecerse combinando la dimensión online y la offline y la interrelación entre ambas. Cada vez más, las compañías están trabajando en ambas dimensiones, no en cada una de ellas por separado, de modo que las acciones en una refuerzan a la otra y viceversa.

¿Puede poner un ejemplo de modelo híbrido, por favor?

Existen un número creciente de modelos híbridos. Algunas de las plataformas que están generando más

atención mediática estos días, como Uber o AirBnB, aprovechan el mundo online para gestionar flotas de automóviles o apartamentos de terceros en el mundo online, aunque la provisión de servicio sea en el mundo offline. Un caso interesante de uso de los híbridos son aquellos que generan una *call-to-action*. Por ejemplo, hace varios años, Burger King lanzó una campaña según la cual si eliminabas a 10 amigos en Facebook te regalaba una Whooper. Esa campaña generó una revolución en la red social y, en apenas una semana, se habían eliminado más de 230.000 amigos. Hasta que Facebook decidió eliminar la campaña.

¿Qué cambios se producen en las estructuras de las empresas ante este nuevo paradigma?

Las empresas deben ser capaces de

adaptarse y transformarse, tanto en el ámbito interno –en sus procesos– como externo –en su relación con los clientes–. El objetivo es entender mejor la manera en la que pueden crear valor. El reto es transformar compañías tradicionales y aprovechar las oportunidades que les brinda la tecnología y el mundo digital. La tecnología y el mundo digital permiten tener una relación con el cliente que antes no podíamos ni soñar. Esto, que puede parecer un gran activo, se puede volver en contra de quien no lo sepa manejar.

¿Han superado las empresas su visión tradicional en cuanto a sus infraestructuras en tecnología?

Por desgracia, no. La mayoría de las compañías siguen manteniendo una visión muy tradicional. Se prioriza, muchas veces, la tecnología sobre el cliente. Hay compañías más preocu-



padas por qué tipo de solución tecnológica adoptan que por el tipo de relación que quieren construir y de qué manera van a crear valor para el cliente, objetivo prioritario de cualquier negocio.

Los modelos operativos tradicionales ¿son demasiado rígidos para la eficiencia en la empresa?

Sí. En muchas ocasiones, se trata de estructuras complejas y que no permiten la flexibilidad para aportar soluciones que requieren las compañías. Ahora vamos hacia un mundo basado en la modularidad, la flexibilidad y la escalabilidad, es decir, un mundo que pueda dar respuestas pequeñas a problemas pequeños, y que permita escalar los sistemas para que puedan dar respuesta a problemas más grandes.

Las empresas ¿se están dando cuenta de que ya no pueden ser competitivas por sí solas?

“Modularidad, flexibilidad y escalabilidad son tres aspectos clave en el mundo de la empresa”

No me atrevo a decirlo. Pese a que el concepto de *coopetición* (que significa colaborar y competir al mismo tiempo) es un modelo perfectamente válido, muchas empresas no lo han visto ni entendido todavía. Vivimos en un mundo obsesionado con la competencia, cuando lo que deberíamos hacer es estar obsesionados en ser rele-

vantes y añadir valor a nuestro cliente. Y si para eso tenemos que colaborar con un competidor, bienvenido sea. El cliente estará mejor y nosotros estaremos mejor. No vivimos en un mundo en el que lo que hay que hacer es destruir a la competencia. Ese enfoque es erróneo. Tenemos que vivir en un mundo centrado en la creación de valor, en satisfacer al cliente y en ser relevantes.

¿Cómo cambian las dinámicas en la empresa, en esta nueva economía?

Por una parte, la modularidad requiere que se sea capaz de trabajar cada vez más en procesos y proyectos capaces de sostenerse por sí mismos. Otro tema clave es entender qué tipo de relaciones tienes que establecer y con quién tienes que conectarte para crear valor para el cliente final. Vamos hacia una economía interconectada centrada en el cliente.



an **NTT DATA** Company

¿QUÉ SE LOGRA UNIENDO EVERIS Y SAP?

ALGO ESENCIAL: QUE EL
TALENTO ENTRE A SU EMPRESA.
Y QUE NO SALGA.

La tecnología es crucial desde la gestión del talento, por ello herramientas como SuccessFactors o SAP RRHH pueden ser altamente eficaces.

En **everis** tenemos el conocimiento y la experiencia para, exitosamente, implementar estas soluciones logrando las soluciones más efectivas.

attitude makes the difference

Consulting, IT & Outsourcing
Professional Services

Conectando más con los clientes

Cada empresa representa un conjunto de valores y creencias que debe definir claramente y compartir con todo el mundo para encontrar a las personas que compartan esos mismos valores y creencias, ya que ellas serán sus mejores clientes, empleados y proveedores.

SAP, a través de sus soluciones, conecta a las empresas ayudándolas a hacer realidad sus valores y creencias, ya que el software que manejan los empleados, junto a su capacitación, es lo que permite conectar con los clientes y proveedores. En un mundo globalizado, conectar con los clientes a través de las características técnicas de un producto es difícil; la clave está en generar grandes expectativas para desear su compra y confirmarlas después durante su uso a través de grandes experiencias. Los diferentes responsables de la empresa tienen la labor de diseñar la estrategia y facilitar su ejecución por parte de todos los empleados.

Ahora bien, no es una tarea sencilla y requiere tres pilares sólidos:

- Personas (empleados) formadas en dicho enfoque: la empresa debe abrazar esta filosofía de orientación al cliente y generación de experiencias.
- Procesos enfocados a generar esas experiencias a través de una gestión omnicanal en la que se ofrecen buenos productos y servicios a través de una excelente cadena logística.
- Plataforma tecnológica diseñada para crear y gestionar dichos procesos.

Cómo las empresas deben gestionar y formar a sus empleados se verá en el capítulo **Empleados**, y cómo conectar con los proveedores adecuados se verá en el capítulo correspondiente. En éste se explicará cómo deben ser los considerados procesos omnicanal y la plataforma tecnológica que permitirá conectar con los **clientes**, por lo que soluciones como **SAP Customer Engagement Intelligence**, **SAP Cloud for Social Engagement** (perteneciente a SAP Cloud for Customer) y la plataforma de **eCommerce Hybris** desempeñan una función clave en esa conexión.

SAP Customer Engagement Intelligence

SAP Customer Engagement Intelligence es una suite de aplicaciones nativas sobre **HANA** que le ayuda a desarrollar una comprensión más profunda de los clientes para crecer estratégicamente en ingresos y márgenes. Este conocimiento se utiliza para maximizar las oportunidades de compra y las tasas de conversión de ventas, identificar oportunidades de venta cruzada y up-selling, reducir la pérdida de clientes y hacer que su fuerza de ventas sea más estratégica y eficaz.

La suite consta de tres aplicaciones integradas desarrolladas de forma nativa en SAP HANA: **SAP Customer Value Intelligence**, **SAP Audience Discovery and Targeting** y **SAP Social Contact Intelligence**.

Comprender mejor a los clientes

SAP Customer Value Intelligence apoya a las empresas que buscan hacer crecer el negocio y el margen desde un punto de vista estratégico. Ofrece una serie de **herramientas y métodos para comprender la cartera actual de clientes**, definir la estrategia adecuada sobre dónde concentrar los recursos y los presupuestos y cómo tomar medidas para cumplir los objetivos de negocio de toda la compañía.

Sus principales características son:

- Detectar correlaciones en los comportamientos de los clientes que permitan anticipar sus necesidades y ofrecerles recomendaciones personalizadas.
- Estratificar los clientes según el poder de compra, el grado de fidelización, la rentabilidad y el coste de venta según la información que aportan sus compras, tales como categoría de productos, frecuencia de compra, margen y tendencias a lo largo del tiempo.
- A través de elementos visuales en formato cascada, mostrar cómo los diversos segmentos de clientes, productos y canales de contacto impactan en los márgenes de la compañía, a partir de los ingresos en

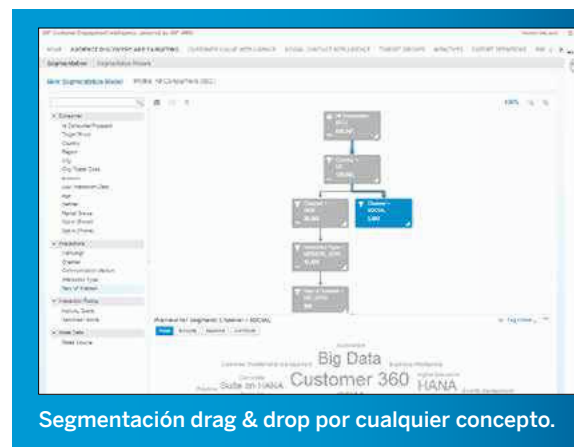
bruto, descuentos, coste de la venta hasta llegar al margen final.

Los beneficios que aporta son:

- Mejorar la productividad de las ventas: mediante el desarrollo de una comprensión más profunda y más personal de sus clientes y la construcción de diferentes estrategias de ventas y de salida al mercado para los diferentes segmentos de clientes.
- Aumentar las interacciones del cliente que terminan en una venta: personalizando las interacciones con los clientes para un enfoque de ventas más individualizadas, anticipándose a sus necesidades y ofreciendo promociones y recomendaciones muy concretas.
- Aumentar las ventas reales vs. objetivo: mediante el uso de la venta estratégica y efectiva para cerrar la brecha entre las estrategias de salida al mercado y la ejecución de ventas.
- Reducir el coste de las acciones de marketing: mediante la inversión de los recursos adecuados en el momento y el lugar adecuados.
- Mejorar la fidelización de clientes: mediante interacciones más relevantes para ellos.



Margen de cada cliente y recomendación de productos.



Segmentación drag & drop por cualquier concepto.

Hacer el análisis adecuado del mercado

SAP Audience Discovery and Targeting es una potente herramienta que ayuda a las empresas a **descubrir tendencias ocultas de mercado**, aprovechar las nuevas oportunidades y obtener un mejor conocimiento de sus clientes y de los diferentes públicos objetivo a través de una segmentación en formato árbol.

Sus principales características son:

- Filtrar clientes por diferentes criterios.
- Definir públicos objetivos precisos combinando múltiples filtros y algoritmos.
- Transferir los públicos objetivo a las soluciones de marketing de SAP o exportarlos a ficheros u otras soluciones no SAP.
- Crear iniciativas (como, por ejemplo, ofertas personalizadas) para que se utilicen en diferentes canales.

Los beneficios que aportan son:

- Aumentar la cuota de mercado mediante la identificación y el aprovechamiento de nuevas oportunidades.
- Aumentar up-selling y cross-selling mediante la identificación de los mejores clientes para dichas ofertas de cross-selling y up-selling.
- Mejorar la retención de clientes contribuyendo a garantizar que reciben las mejores ofertas.
- Aumentar las tasas de conversión de ofertas creando segmentos más específicos y precisos.
- Reducir los costes de marketing ayudando a asegurar que el presupuesto se basa en datos precisos y en tiempo real que identifican los mejores candidatos para cada oferta.

Aprovechar el uso de redes sociales

SAP Social Contact Intelligence hace uso de un **potente motor de predicción y analítica de texto dentro de SAP HANA**, consiguiendo llevar la fuerza del procesamiento avanzado del lenguaje (NLP) y sofisticados algoritmos de predicción directamente al negocio sin la necesidad de científicos de datos. Así, el negocio puede incorporar la agudeza de la percepción en las redes sociales directamente en sus campañas para identificar de forma más fácil a posibles compradores.

Sus principales características son:

- Capacidad de conectar a cualquier canal social.
- La potencia del procesamiento avanzado del lenguaje (NLP).
- Visualizar y trabajar de forma ágil con grandes cantidades de conocimiento.



Temas de interés a lo largo del tiempo en diferentes canales por diferentes perfiles de clientes.

Los beneficios que aporta son:

- Descubrir información de la percepción social, así como de los contactos, gracias a las redes sociales.
- Identificar y dirigirse a las personas más influyentes.
- Mejorar los niveles de servicio y de lealtad del cliente.

SAP Cloud for Social Engagement

Los medios sociales son muy populares, porque facilitan las interacciones rápidas, el intercambio de información e incluso la discusión en grupo. La gente los usa para informar de sus decisiones de compra y de los servicios que consume, tanto en sus vidas personales como en los negocios. Las empresas están intensificando sus esfuerzos para conectar con las personas de una manera personal con el fin de influir positivamente en sus decisiones, lo cual plantea los siguientes retos:

- ¿Cómo escalar la organización para responder al volumen de

tráfico de las redes sociales sin aumentar drásticamente la plantilla?

- ¿Cómo asegurar que los mensajes los responde la persona más adecuada y que, al mismo tiempo, las respuestas son rápidas y coherentes?
- ¿Cómo medir estos esfuerzos y el impacto que tienen en los clientes?

SAP Cloud for Social Engagement aborda estos problemas con un enfoque integrado. Combina el enrutamiento inteligente de comentarios con plantillas de respuesta para ofrecer la mejor experiencia posible y ofrece una analítica potente que muestra la eficacia de los equipos y la reputación de la compañía en los medios digitales.

Sus principales características son:

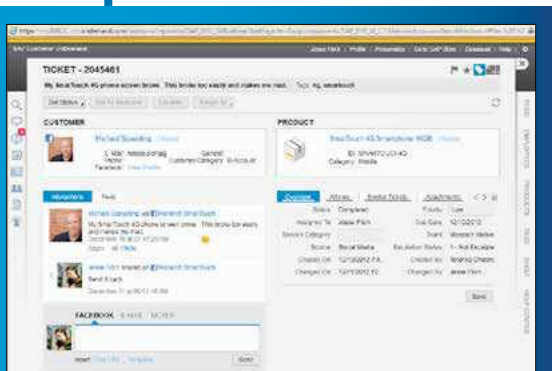
- Rápida conexión con los canales sociales corporativos para recibir todos los comentarios como *tickets* en la consola central de la herramienta.
- Reglas de enrutamiento según el

contexto del comentario: contenido y sentimiento.

- Visión social completa de los clientes, incluyendo datos como su índice Klout.
- Colaboración con el resto del equipo utilizando una *red social interna* compuesta por expertos, grupos y comentarios entre los miembros del equipo.
- Existencia de una base de conocimientos para ofrecer una respuesta rápida y coherente.
- Experiencia móvil completa: la solución puede ejecutarse también en un dispositivo móvil.
- Capacidad analítica completa con capacidad de exportación a Excel.

Los beneficios que aporta son:

- Completa la visión de los clientes con su perfil social e identifica influenciadores.
- Aumenta la productividad del equipo, ya que todas las gestiones se realizan desde una consola centralizada.
- Sus automatismos e inteligencia permiten realizar estas gestiones con un número acotado de personas.



Gestión integral de comentarios como tickets: todo a la vista.

AUMENTE

*el conocimiento sobre sus clientes con
Birchman y SAP Cloud for Customer.*

**Compruebe cómo su sencillez de uso y su capacidad móvil
sin necesidad de una compleja infraestructura de sistemas
aumentará la productividad de sus departamentos
comercial, marketing y atención al cliente.**

Obtenga más información en www.birchmangroup.com
o escribiendo a info.es@birchmangroup.com



Smart Cities

La población urbana era el 30% de la población total en 1950, y se espera que sea el 66% en 2050. Hoy es el 54%, ocupa sólo el 3% de la superficie de la Tierra, pero genera el 80% de PIB mundial y también el 80% de las emisiones de CO₂.

En las ciudades se trata no sólo de proporcionar el acceso de la creciente población a los recursos básicos, como aire limpio, agua o energía, o de permitir la movilidad de personas y bienes, sino también de mejorar la vida de sus habitantes. Se puede decir que organizar el proceso de urbanización de manera inteligente y sostenible es uno de los principales retos del siglo XXI.

La aparición del concepto de Smart Cities tiene que ver con esa evolución de la población urbana y con ese reto. Como cada ciudad tiene un entorno físico, social y cultural que determina sus problemas y sus objetivos, no hay indicadores que determinen si una ciudad es inteligente. Una forma de explicar el concepto es considerando lo que todas las ciudades tienen en común:

- **Sus habitantes:** ciudadanos, negocios, administración, organizaciones de todo tipo...
- **Sus activos:** físicos, sociales, culturales, políticos, ambientales, financieros...
- **Los servicios municipales:** producidos y consumidos por sus habitantes.

Este sencillo marco ayuda a definir el proceso continuo que hace que una ciudad sea inteligente: su capacidad de mantener y desarrollar sus activos y a la vez ofrecer un amplio espectro de servicios municipales para satisfacer las necesidades de sus habitantes.

Algunos de los aspectos principales que facilitan el proceso de transformación son **la financiación, el diseño urbano, la tecnología y la participación ciudadana**.

Hay muchos ejemplos que ilustran cómo esos aspectos interactúan y convierten las ciudades en más eficientes y sostenibles, más habitables y participativas.

La importancia del **diseño urbano** es más evidente en las ciudades o los barrios de nueva construcción. Dicho diseño a menudo viene condicionado por el entorno físico:

- Por ejemplo, **Masdar (Abu Dabi)**, cuya construcción empezó en 2006 y terminará hacia 2020, es una ciu-



dad ecológica que pretende ser sostenible y autoabastecerse mediante energía solar. Tiene una orientación de 45 grados con respecto al ecuador, y sus calles son estrechas para asegurar sombra durante todo el día.

- Otro ejemplo concreto: en **Songdo (Corea del Sur)** la recogida de basura es neumática, eliminándose la necesidad de camiones.

En general, **el diseño también determina en buena medida la movilidad** en el interior de una ciudad, y tiene mucha influencia en la distancia y los obstáculos que hay que superar para desplazarse entre dos puntos, y en lo agradable que puede ser dicho desplazamiento. La **tecnología** es el aspecto más llamativo del concepto de Smart Cities y se está convirtiendo en el eje vertebrador de la evolución de las ciudades. Hace años que oímos hablar de escenarios que asociamos con el concepto de ciudad inteligente. Muchos de ellos están basados en sistemas de medida (sensores, captadores o terminales multifuncionales) que se comunican con un centro de control en el que se toman decisiones. Además, la generalización del uso de smartphones por



parte de los ciudadanos hace que, en muchos casos, puedan participar de forma activa en esos escenarios.

Veamos algunos ejemplos:

- **Smart parking:** Los ciudadanos pueden conocer la situación de aparcamiento en una zona antes de desplazarse, gracias a sensores en las plazas, y perder así menos tiempo, beneficiando al tráfico en general (el 40% lo forman vehículos que están buscando aparcamiento). Es posible, además, definir un precio basado en la demanda y aumentar considerablemente los ingresos, con el consiguiente beneficio para la financiación municipal.
- **Smart traffic:** Se evalúa la densidad del tráfico en tiempo real, se informa a los conductores y se implementan cambios en la señalización para mejorar

Organizar el proceso de
urbanización de manera inteligente
y sostenible es uno de los
principales retos del siglo XXI

la movilidad y la seguridad, reducir los tiempos de desplazamiento y mejorar también la eficiencia del transporte público.

- **Smart lighting:** Uso de tecnología led y control de la intensidad de iluminación en función del flujo de ciudadanos, con lo cual se ahorra energía y costes de mantenimiento, y se crea un entorno más seguro que, además de beneficiar a los ciudadanos, también beneficia al comercio, lo que redunda en una mejora de la financiación municipal.
- **Gestión inteligente de residuos:** Sensores instalados en los contenedores permiten saber si están llenos o no, evitando recorridos innecesarios de los camiones de recogida.
- **Fix My Street:** Los ciudadanos pueden informar, mediante sus smartphones, de desperfectos o de aspectos para mejorar en su ciudad, que pueden ilustrar con fotografías. Es un ejemplo claro de participación ciudadana activa.
- **Smart grids:** Sensores y contadores inteligentes en la red la distribución de agua o energía permiten identificar fugas o definir esquemas de precios que incentiven el ahorro, así como que los ciudadanos conozcan su consumo en tiempo real.
- **Circuitos cerrados de videovigilancia** para mejorar la seguridad, la infraestructura de carga para vehículos eléctricos...

Sin embargo, estos escenarios tienen un alcance limitado, carecen de un enfoque integrado para abordar todos los retos de la ciudad y sus interacciones. En los últimos tiempos, el desarrollo de conceptos tecnológicos como **Internet of Things (IoT)** y **big data** está permitiendo evolucionar hacia un modelo de gestión de ciudad con una perspectiva global y un enfoque integrado.

IoT es la capacidad tecnológica de interconectar grandes cantidades de objetos diferentes, de analizar los grandes volúmenes de datos resultantes y de aplicarlos sofisticados algoritmos para tomar decisiones. IoT se podría definir conceptualmente como la intersección entre las personas, los procesos, los datos y los objetos y, desde el punto de vista de las Smart Cities, permite gestionar los retos de manera transversal y abordar de manera más efectiva la creciente complejidad de la gestión urbana.

César Bonnin

Industry Value Engineering – Discrete Manufacturing
cesar.bonnin@sap.com

Soluciones probadas a la crisis del talento

Las empresas nunca se habían enfrentado a tantos y tan variados retos a la hora de gestionar su fuerza laboral.



La situación económica actual, la mezcla de trabajadores estables y subcontratados, el solapamiento de diferentes generaciones, cada una de ellas con sus hábitos de trabajo y características, y la acelerada evolución de la tecnología y su impacto en los procesos de trabajo han provocado que las organizaciones deban adaptar su aproximación a las personas. La presión que soportan los departamentos de recursos humanos para mejorar la productividad de los empleados ha generado que deban redefinir el mapa de personal y abordar la gestión de las personas primando el talento para mejorar la eficiencia de la fuerza laboral. Una de las conclusiones del estudio independiente de

Oxford Economics **Workforce 2020: The Looming Talent Crisis** es que la mayoría de las empresas carecen de la estructura, la estrategia, la cultura, las soluciones y los recursos necesarios para gestionar a los empleados de forma eficiente. Para tener éxito deben abordarse una serie de factores, entre ellos el papel y la relevancia de la gestión de las personas, los cambios demográficos, disponer de y cultivar la capacidad de liderazgo, tener en cuenta los deseos de los empleados y sus necesidades y, en especial, el desarrollo del talento.

Ahora más que nunca, las empresas son conscientes de que necesitan trabajadores altamente cualificados y motivados para posicionarse por delante de la

competencia y, sin embargo, es cuando más difícil se hace conseguir los recursos necesarios para abordar proyectos que ayuden a preparar y conseguir a las personas con más talento. Si bien es sencillo justificar inversiones en activos de otros ámbitos como operacionales, de negocio o de producción, es difícil cuantificar el retorno de inversión de proyectos de formación, selección o gestión del talento. Nadie cuestiona que un curso de formación hace a las personas más eficientes o que contratar a un empleado muy preparado impulsará a la organización, pero es casi imposible indicar cuánto lo hará o cuánto dejará de hacerlo si no se hace correctamente. La solución implica establecer un estudio comparativo estadístico con aquellas empresas que no abordan dichos proyectos y estudiar las diferencias y el impacto de los mismos.

Aparte del último punto, el sustrato principal de estos ahorros viene de dos ámbitos principales:

1. Identificar claramente las necesidades de la empresa en el ámbito competencial y de habilidades de las personas direccionando adecuadamente los esfuerzos en formación y selección.
 2. Definir claramente los objetivos de la empresa y alinear de forma colectiva e individual a los empleados para que su esfuerzo vaya encaminado a aquellas áreas más necesarias en la organización.
- Aquellas empresas que, además, incentivan la consecución de objetivos según el rendimiento de los empleados han conseguido resultados evidentes y de forma rápida y directa, puesto que el empleado identifica la dirección que hay que seguir de forma sencilla y el beneficio personal a corto y medio plazo.

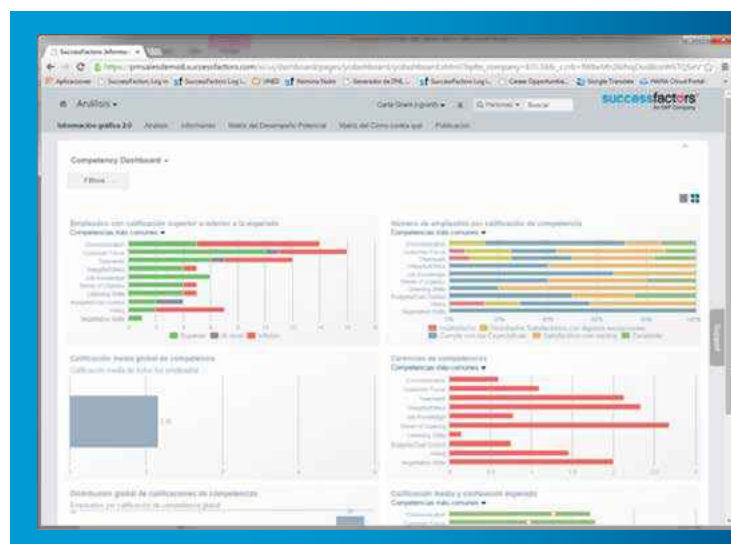
En la plataforma de gestión del talento de **SAP SuccessFactors** tenemos cuantificada la mejora; el siguiente gráfico muestra los datos más relevantes:



Así mismo, ofrecemos la posibilidad de realizar un estudio de ROI personalizado para evaluar los costes y las mejoras obtenidas y conocer la ganancia obtenida, así como el tiempo estimado de retorno de la inversión según el ámbito abordado.

Las ganancias obtenidas de la gestión de evaluaciones de rendimiento y desempeño, por ejemplo, vendrán de cuatro áreas principales:

- Mejora en productividad y compromiso de los empleados.
- Ahorros en tiempo de trabajo de expertos y gerentes.
- Mejoras en el equipo y la retención de personal.
- Ahorros en tiempo y costes de la gestión de RR. HH. e IT.

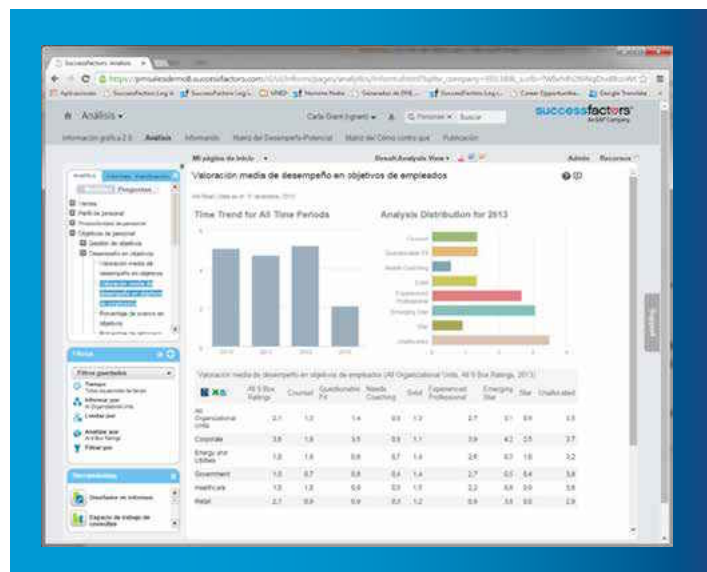


Cuando las empresas alcanzan un mayor grado de madurez en su proceso de gestión del talento, se hace necesario definir líneas a largo plazo con carreras de desarrollo para que cada empleado sepa lo que se le va a exigir en cada fase de su carrera profesional para conseguir avanzar en una trayectoria ascendente.

Es aquí donde resulta un factor clave representar a los empleados en un **mapa de talento** que nos permita buscar, identificar y segmentar a los empleados por grupos específicos, para disponer de personas adecuadas en planes de sucesión o planes de carrera y, así, reaccionar de una forma flexible y rápida a cualquier eventualidad en el negocio o en las posiciones clave. En especial, reaccionar a las necesidades actuales o futuras preparando a las personas donde tenemos más carencias nos permitirá trabajar con anticipación y ser más efectivos en la formación.

Sin embargo, la gestión del talento es un proceso constante en el que se hace necesario disponer de herramientas para indagar y descubrir las tendencias y la evolución interna para detectar y anticiparse a los problemas en un entorno cambiante.

RR. HH. debe abordar la gestión de las personas primando el talento para mejorar la eficiencia de la fuerza laboral



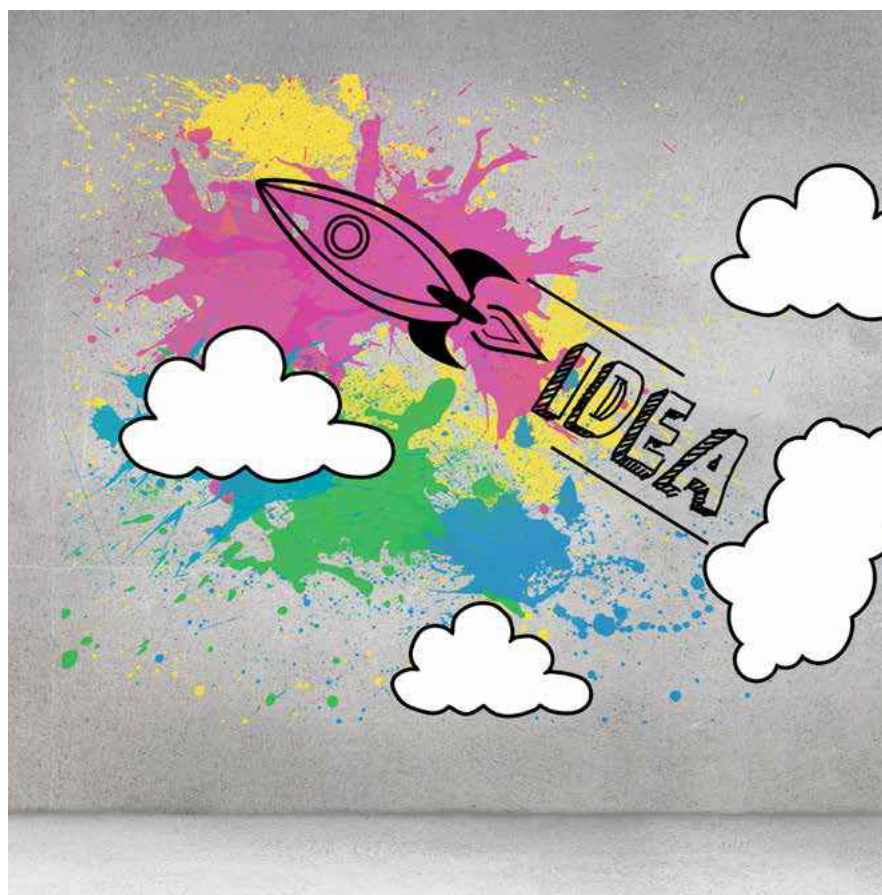
Los resultados del estudio de **Oxford Economics** desafían las ideas predominantes y destacan las cuestiones más críticas a las que se van a enfrentar los profesionales de RR. HH. en este entorno evolutivo. Estas cuestiones son:

- Los planes de compensación y la preocupación que generan en cada empleado.
- Las diferencias culturales entre las generaciones más jóvenes y las que tienen más experiencia. La incomprensión mutua en su forma de trabajar o de comunicarse, o en su capacidad para adaptarse a nuevas tecnologías.
- La dificultad de encontrar a los profesionales adecuados a pesar de la alta tasa de desempleo en países como España.
- La carencia de liderazgo adecuado en las empresas que buscan nuevos gerentes fuera de las organizaciones, capaces de motivar, dirigir e inspirar a los empleados.

Sólo aquellas empresas que estén preparadas y desarrollen nuevas estrategias que respalden la diversidad, que se adapten a las diferencias en la fuerza laboral y que impulsen el compromiso y la colaboración del empleado podrán adaptarse y superar esta problemática con éxito.

Alberto Muñoz

Responsable Soluciones RRHH
alberto.munoz@sap.com



INNOVACIÓN CONSTANTE

SIGEFI SOLUCIÓN INTEGRAL PARA LA GESTIÓN Y EL REPORTING FISCAL

SIGEFI. Solución comercializada por Indra para la gestión end to end del ciclo de vida de los impuestos, asegurando la huella digital fiscal, su presentación en plazo y calidad, permitiendo el control detallado del proceso en cada momento y la automatización de la gran mayoría de actividades que conforman la gestión de impuestos.

SIREFI. Módulo que forma parte de la solución SIGEFI, especializado en el reporting fiscal internacional consolidado, de cualquier grupo empresarial para todos los países en los que tenga presencia.

indracompany.com

Actualmente, SIGEFI ya está implantado en grandes compañías Españolas con una altísima complejidad en la gestión y el reporting fiscal.



Empresas conectadas a la red

Ninguna empresa es una isla. La economía es una red de procesos de negocio y cadenas de valor que conectan empresas y personas para obtener determinados resultados.

Hoy en día, las empresas que buscan obtener mejores resultados tienen que aprovechar al máximo esa colaboración con las demás empresas de su cadena de valor. Para seguir siendo competitivo ya no es suficiente con mejorar la eficiencia de los procesos dentro de la compañía. Es necesario mejorar también la colaboración con las otras empresas. Pero conectar empresas no es fácil y requiere un esfuerzo muy grande.

¿Cómo hacer que esa colaboración entre empre-

sas sea eficiente? Aprovechando los avances de la tecnología de la información, tal como se ha hecho a lo largo de las últimas décadas, para mejorar la eficiencia dentro de la compañía.

En los años 80, la llegada de la tecnología cliente-servidor y las aplicaciones simplificaron las tareas rutinarias de las personas, como presentar documentos y preparar hojas de cálculo, aumentando así la productividad de los empleados individuales y permitiéndoles



compartir información con sus homólogos de forma más eficiente.

En los 90 y a principios de los 2000, aparecieron nuevas aplicaciones que automatizaban los flujos de información y racionalizaban procesos como finanzas, recursos humanos y compras, que permitían aumentar la colaboración dentro de la empresa. En la actualidad, **estamos experimentando otro cambio en la productividad generada por la tecnología de la información**, esta vez para conectar empresas y personas.

Gracias a los cambios en la manera de suministrar, acceder y utilizar la tecnología, ahora estamos todos más conectados.

Todos usamos redes sociales en la vida privada. Pero no se trata sólo de un fenómeno de consumo. Es un fenómeno

de empresa. Cada vez más empresas están mirando más allá de las cuatro paredes de sus oficinas para ampliar sus procesos y sistemas, y conectarse y colaborar más eficientemente con clientes, proveedores y otros

socios comerciales. Y esas empresas pueden estar al otro lado de la calle o en la otra punta del mundo.

La economía interconectada (networked economy) es **un nuevo mundo donde las empresas y sus sistemas están conectados a comunidades digitales** de socios existentes o potenciales. Y el mejor habilitador de la networked economy es la red de negocios Ariba Network, la mayor red de negocio del mundo, con más de 1,5 millones de empresas. Ariba Network permite a los proveedores encontrar rápidamente nuevas oportunidades de negocio con una red de clientes potenciales que tienen una necesidad de compra real.

Las empresas miran más allá para ampliar la conectividad con el exterior y mejorar los procesos

Nuevos clientes y oportunidades

Como, por ejemplo, la empresa Mark Master, fundada en 1933, que se dedica

a la producción de placas y sellos para empresas. Al unirse a la mayor red de negocio, Ariba Network, ha aumentado su volumen de ventas en un 250%, en los últimos once años, gracias a la capacidad de descubrir



nuevos clientes en la red de negocio de Ariba y poder participar en peticiones de oferta de una forma eficiente en la misma plataforma. Su cartera de clientes incluye 9 de los 10 bancos más importantes de Estados Unidos, y el 80% de los pedidos los consigue a través de la plataforma Ariba.

Ariba Network permite a los compradores, a su vez, descubrir y homologar de manera eficiente las nuevas fuentes de suministro y, al mismo tiempo, hacer un seguimiento y coordinar los pedidos y las facturas a lo largo de su cadena de suministros. Y todo ello en tiempo real.

Ejemplos son GlaxoSmithKline, que usa la plataforma Ariba para gestionar de forma eficiente las facturas de sus proveedores, reduciendo en un 60% el coste de gestión de facturas de proveedores, y la Cruz Roja de EE. UU., que usa la red de negocios Ariba para gestionar mejor la cadena logística de ayuda conectando los proveedores con los ayudantes y mejorando así la capacidad de reacción.

Además, en Ariba Network cualquier empresa puede obtener transparencia sobre el estado de sus pagos para tomar decisiones de capital circulante bien fundadas.

El cambio hacia este nuevo modelo de empresas se ve habilitado y acelerado por tendencias como la computación en la nube, la movilidad y la convergencia entre las aplicaciones de la empresa y los medios sociales, o la colaboración a través de las comunidades.

Una empresa no puede conseguir sus objetivos de costes, ingresos y cash flow si no es capaz de conectar eficientemente con sus clientes y colaborar con su cadena

de suministros. Muchas empresas también están empezando a reconocer que pueden obtener nuevas perspectivas y habilitar nuevos procesos conectándose a una comunidad de homólogos con unas ventajas imposibles de alcanzar con las aplicaciones internas aisladas y los modelos de integración punto-a-punto a pequeña escala.

Al igual que sus homólogos sociales, las redes de negocio proporcionan:

- Aplicaciones basadas en la nube que permiten una adopción rápida sin tener que instalar o mantener ningún hardware o software, permitiendo que las empresas puedan participar en el proceso desde cualquier dispositivo, cuando y donde quieran.
- Una plataforma abierta que permite conectar empresas con diferentes sistemas y usando diferentes tecnologías.
- Una comunidad o red de colaboradores a través de la cual las empresas pueden descubrir, valorar, conectar y colaborar al instante con socios

comerciales para compartir o ejecutar un proceso. Más de un millón y medio de empresas de todo el mundo ya aprovechan los beneficios de la economía interconectada usando la red de negocios más grande del mercado, Ariba Network, que transacciona 500.000 millones de dólares cada año. ¿Cuándo quiere usted conectar su empresa a la red?

La conexión a una red de negocios abre las puertas a un nuevo mundo lleno de oportunidades

Carlos Manuel Filipe Andrade

carlos.manuel.filipe.andrade@sap.com



SAP® Certified
in SAP HANA® Operations Services

SAP® Certified
in Cloud Services

SAP® Certified
in Hosting Services

stratesys

Líderes en Tecnología SAP
INNOVADORES Y ESPECIALISTAS

Somos tu aliado para afrontar el reto HANA...

Stratesys, firma líder y especialista en tecnología SAP, y una de las compañías de referencia de SAP HANA, cuenta con el conocimiento experto de los diversos escenarios de negocio HANA

- › Business Case
- › Pruebas de Concepto
- › Laboratorio HANA
- › RDS - Migración BW on HANA
- › Experiencia en Proyectos

Caso de
Éxito

SAP HANA

¿por qué esperar?

Para desarrollar
nuestra actividad
contamos con un Centro
de Proceso de Datos propio,
localizado en Madrid, con más de

450 m²

stratesys
rack

...y además, te ofrecemos nuestra Infraestructura Cloud

SAP HANA Cloud Platform



Pago-Por-Uso



Escalabilidad



Seguridad



Disponibilidad



Convertimos
CAPEX en OPEX



Entornos HANA
a medida on Cloud

www.stratesys-ts.com

OmniCommerce o cómo vender más

Vender más productos y servicios digitales no sería posible sin OmniCommerce: un gestor de datos pensado para proporcionar a las empresas una visión única de sus clientes y que éstos tengan una imagen unificada de su compañía.

Proporcionar a los negocios una visión única de todos sus clientes, productos y pedidos es posible. Y presentar a esos mismos clientes una imagen unificada de la empresa es un valor que conocen desde Hybris software. Esta compañía SAP ayuda a otras empresas de todo el mundo a vender más productos, servicios y contenidos digitales a través de cualquier canal o dispositivo, gracias a OmniCommerce: una solución de gestión de datos maestros pensada para el comercio. Este software omni-channel ha sido desarrollado a partir de una plataforma única basada en estándares abiertos que ofrece agilidad para impulsar la innovación. ¿Cómo? Es tan eficiente que ayuda a obtener el mejor coste total de propiedad (TCO), escalabilidad y posibilidades de ampliación. Algo que la convierte en la plataforma de comercio más puntera y que hace de ella un oscuro objeto de deseo para las empresas.

El buen nombre de Hybris ha hecho que esta plataforma de comercio **se sitúe en el podio de las dos o tres más importantes del mercado**. Y es precisamente su software —disponible on-premise, on-demand y como servicio externo— lo que permite dar a los negocios de todos los tamaños la máxima flexibilidad. ¿El aval? Más de 500 empresas, entre las que figuran compañías internacionales de B2B como

W.W.Grainger, Thomson Reuters y 3M, así como marcas de consumo tales como Toys“R”Us (en el Reino Unido), Starbucks, Bridgestone, Levi’s, Nikon, Galeries Lafayette, Lufthansa o Nespresso **han elegido a Hybris como padrino para el comercio del futuro**.



Por otra parte, aún hoy existen clientes que interactúan con las organizaciones a través de múltiples canales, esperando tener una interacción relevante desde cada punto de contacto. Sin embargo, la mayoría de organizaciones no son capaces de cumplir con esa expectativa debido a que todavía no han integrado

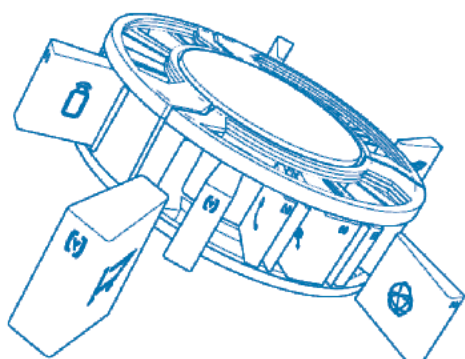
del todo sus canales de comercio. Algo que hace que muchos modelos y procesos de negocio, marcas y geografías no puedan apoyar los contenidos que se demandan en la actualidad.

Reuters, Levi’s, Starbucks o Nespresso son algunas de las 500 empresas que confían en Hybris

Hallar la solución y hacer que las organizaciones progresen en un mundo multitado es una de las soluciones que aporta **Hybris**

Commerce Suite, ya que su enfoque, centrado en el cliente y en la integración del canal, convierte los retos multicanal en ventajas competitivas, gracias al florecimiento de nuevas oportunidades.

Por eso, para conseguir deleitar a los clientes, aumentar los ingresos y optimizar operaciones, hay que detectar unos retos empresariales que se tornan clave:



Gracias a Hybris Commerce Suite, las empresas pueden hallar soluciones en un mundo 'multitodo'

- **Cambiar el comportamiento de compra.** Los clientes utilizan una mezcla de canales en la interacción con las organizaciones y con frecuencia esperan una integración perfecta entre los canales con capacidades tales como click&collect. La Hybris Commerce Suite integra completamente los canales para permitir la experiencia multicanal que los clientes esperan.
- **Reducir la complejidad en un mundo multitodo.** Más allá del multicanal, las organizaciones también deben gestionar una proliferación de modelos de negocio, marcas, geografías y procesos de apoyo. Hybris simplifica la complejidad de este nuevo modelo al permitir a las organizaciones gestionar todos los canales y los modelos de negocio en una única plataforma.
- **Consolidar dominios de datos dispersos.** Conforme las organizaciones evolucionan, productos, clientes, inventario y demás información del negocio se dispersa a través de diferentes sistemas y canales. Esto hace que sea casi imposible sincronizar las activida-

ciber[®]
www.ciber.es



Servicios Gestionados SAP

El foco marca la diferencia

No ponga en peligro la eficiencia y productividad de su empresa
Ayudamos a mantener sus sistemas SAP operando a niveles óptimos



des de comercio multicanal. Hybris proporciona una única plataforma en la que las organizaciones pueden centralizar múltiples dominios de datos y tipos de contenido para que puedan ejecutar con eficacia su estrategia multicanal.

• **Promover la colaboración entre organizaciones.**

La creación y ejecución de campañas de marketing multicanal requiere la participación de personas de diferentes divisiones, y la falta de coordinación

La plataforma única de Hybris permite a las empresas centralizar múltiples dominios de datos

puede poner en peligro la coherencia de los contenidos y la información del cliente. Hybris centraliza el contenido y coordina la colaboración para permitir el comercio multicanal eficiente y eficaz.

• **Apoyo a la internacionalización y la localización.**

La venta a escala mundial añade complejidad al comercio multicanal, debido a la necesidad de localizar las ofertas de productos, lenguajes y formas de pago. Hybris simplifica el comercio global al permitir administrar varios sitios internacionales desde una sola plataforma. Se pueden desplegar nuevos sitios rápidamente usando los catálogos, el contenido y la infraestructura existentes, y se pueden crear catálogos personalizados, y contenido específico para cada país o para cada marca, compartiendo el contenido en todos los sites.

Beneficios clave de Hybris

- Simplifica la administración del comercio *multitodo*.
- Centraliza el contenido de los productos y facilita su reutilización en todos los canales.
- Consolida silos de datos de cliente, inventario y otra información de negocio para una comercialización efectiva entre canales, marketing y entrega de pedidos.
- La integración de los flujos de trabajo permite la colaboración y la sincronización de todos los departamentos y canales.
- Centraliza la gestión de pedidos y agiliza la distribución de inventario a través de todos los canales.
- Infraestructura escalable y extensible se adapta a las cambiantes necesidades empresariales.
- Penetración en los mercados internacionales con facilidad, mediante el lanzamiento de nuevos sitios rápidamente.
- Gestión de múltiples sitios, específicos de cada país, desde una misma plataforma.

Jesús Martínez

Responsable Soluciones Hybris
jesus.martinez.leon@sap.com

altim[®]

100% SAP

Más de una década transformando negocios con más de 200 referencias que nos avalan.

La marca altim[®] se ha convertido en un referente en España, por la innovación, por sus servicios orientados a la gestión empresarial y por su mantenimiento de sistemas y entornos SAP.



“Cloud e integración entre sistemas son nuestros retos”

ORGANIZACIÓN
The Eat Out Group

SECTOR
Alimentación

PRODUCTOS Y SERVICIOS
Gestión de grandes cadenas de restauración

WEB
www.eatout.es

NÚMERO DE EMPLEADOS
• Más de 2.500

PARTNER
Accenture

THE EAT OUT GROUP Este potente conglomerado de empresas de restauración cuenta con centenares de restaurantes en todo el mundo. **Xavier Ramón**, el nuevo CIO de la compañía, explica cuáles son los proyectos actuales y futuros de esta organización con SAP.

¿Desde cuándo utiliza The Eat Out Group soluciones SAP?

Desde 2004, cuando arrancó en el área de finanzas, compras y logística conjuntamente con SAP Retail Store, lo que fue ampliamente satisfactorio para la compañía.

¿Hacia dónde se encaminan en tecnología?

El Departamento de Informática es un grupo muy compacto y avanzado. Nuestra visión es dirigirnos hacia el cloud y hacia todos los sistemas más novedosos que puedan aportar valor al negocio. Un claro ejemplo es la nueva implantación de SAP SuccessFactors.

En su opinión, ¿en qué aspectos ha mejorado su empresa con SAP?

Lo que SAP nos aportó inicialmente fue sentar las bases de nuestros sistemas con el ERP y las herramientas de reporting y ETL. Con ello conseguimos eliminar algunas ineficiencias que teníamos en la obtención de la información necesaria para la compañía. Con SAP, con el ERP, el Data Service y BusinessObjects, dimos un gran salto. Nuestro principal objetivo fue conseguir que las ventas se obtuvieran de una forma más eficiente y permitir a la compañía tomar las decisiones adecuadas, a partir de dicha información.

¿Cuáles son los retos de The Eat Out Group con SAP para el futuro?

Los retos que debe plantearse The Eat Out Group con SAP implican el cloud y la integración entre sistemas. Prácticamente todo lo tenemos en la nube, desde los flujos de trabajo hasta la red social corporativa. Esto nos obliga a que todo lo que se encuentre allí esté entrelazado con nuestros sistemas. De cara al futuro, está previsto que se le dé más empuje a SuccessFactors en la parte de RR. HH.

¿Cuál ha sido el proyecto estrella de The Eat Out Group este año?

El proyecto más importante de The Eat Out Group con SAP, en 2014, ha sido la implantación de SAP SuccessFactors conjuntamente con SAP HR. Antes la compañía tenía el sistema de nóminas externalizado. Ellos realizaban la gestión y finalmente realizaban la nómina. Esto ahora ha cambiado. Por diferentes razones, antes existían muchas cosas que





iban fuera del sistema. El sistema de SuccessFactors nos ha permitido que todo el mundo pueda acceder a un portal del empleado donde pueda ver sus datos personales, sus nóminas y las personas de sus equipos, así como realizar las gestiones de personal que antiguamente eran externas al sistema, como pedir un anticipo, una baja, un alta, etcétera. Además, todo este sistema alimenta y es alimentado por nuestro sistema de control de tiempos, el cual genera, a través de los marcajes de nuestros empleados, todo el control de la gestión de variables... Éste ha sido el macroproyecto con SAP, este año.

¿Cuándo lo empezaron y quién lo llevó a cabo?

Lo empezamos hace un año, entre septiembre y octubre de 2013. En abril de 2014, ya pagábamos la nómina con el SAP Human Resources. Y lo hemos realizado desde el Departamento de Organización y Sistemas, con las diferentes áreas funcionales (Tesorería, RR. HH., Personal y Administración), aunque también hemos tenido la ayuda de nuestro partner Accenture.

¿Se han logrado los objetivos planteados?

Los objetivos con este proyecto se han conseguido. Después de pagar la nómina de abril y de unos meses de estabilización, podemos decir que ha sido un éxito. Y, a partir de aquí, al ser una herramienta en cloud y, por lo tanto, en crecimiento, nos permitirá ir mejorando el sistema continuamente. No obstante, eso ya forma parte del mantenimiento y la mejora de la plataforma, ya que la solución debe ser una cosa viva en nuestra compañía.

Detrás de su cadena de restaurantes se encuentra la premisa de The Eat Out Group, conseguir que sus marcas sean las mejor consideradas por el consumidor final, por sus productos, calidad y servicio

En su opinión, ¿qué puntos destacaría del proyecto?

Por un lado, me gustaría resaltar a Accenture como el partner que nos ha realizado la implantación. Asimismo, también quiero destacar que SAP ha estado muy encima del proyecto y nos ayudó cuando tuvimos ciertos problemas con partes de la interfaz. Sabemos que SAP SuccessFactors es un producto en crecimiento, que se ha integrado hace poco, pero SAP puso toda la carne en el asador, con este proyecto, para que la implantación fuera un éxito. Era un proyecto con riesgo, porque, no hay que olvidarlo, puedes dejar de pagar la nómina a toda la empresa. Sin embargo, visto el resultado final, se realizó un gran trabajo para que el proyecto finalizara bien, y eso nos permite mirar al futuro con optimismo.

Y ¿en qué lo notarán los colaboradores de The Eat Out Group?

Principalmente, nos ayudará mucho en relación a los diferentes procesos de deben realizar los empleados en la compañía. Internamente somos 1.700, a los que hay que sumar los empleados de nuestros franquiciados, lo que suma más de 2.500. Es un proyecto con muchos riesgos y poco beneficio visible, especialmente en el caso de la nómina. Eso sí, para el Departamento de Recursos Humanos y el de Personal, ha supuesto una gran mejora en diferentes procesos internos.

La implicación de todos para una estrategia más eficaz

ORGANIZACIÓN

Saras Energía, S.A.

SECTOR

Oil & Gas

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Operador al por mayor de productos petrolíferos

WEB

www.sarasenergia.com

SOLUCIONES Y SERVICIOS SAP

SAP ECC-OIL 7.02
SAP ECC RETAIL 7.02
SAP PI 7.31
SAP Business Warehouse 7.31
SAP Solution Manager 7

PARTNER

BIRCHMAN y SAPIMSA

SARAS, el quinto operador petrolífero de España, ha realizado una labor de reconversión implantando el proyecto MAXIMUM, que ha cambiado la organización y los sistemas de toda la empresa. Algo que ha sido posible gracias al esfuerzo emocional de la compañía.

Una labor de autocrítica bastó para que Saras Energía, S.A., la quinta operadora petrolífera de nuestro país, supiera qué puntos debían mejorar dentro de la compañía. Y dotar de las tecnologías de la información suficientes a la misma supuso un cambio no sólo en su cultura del trabajo y en su organización, sino también en sus procesos de negocio. Algo que ha facilitado a la petrolera –que cuenta con 112 estaciones de servicio por todo el territorio nacional y un volumen de ventas de 1.500 millones de euros– mantener una posición competitiva en el mercado.

En esta acción/reacción ha desempeñado una función importante SAP. Gracias al proyecto MAXIMUM, Saras Energía ha recibido como moneda de cambio una **oportunidad para conseguir la retroalimentación entre la tecnología y el negocio**. Y, a su vez, ha supuesto una oportunidad de mejora de las capacidades de las personas a través de una nueva organización del trabajo.

El grupo Saras, que tiene una plantilla de 1.742 trabajadores a escala global, cuenta en Espa-

ña con 359 empleados. Y su apuesta por la modernización de sus instalaciones le hizo poner en marcha un proyecto de automatización de sus estaciones de servicio en 2012. Una respuesta a su empeño por buscar la modernización de las instalaciones y su adaptación a las nuevas necesidades del mercado: “La tecnología debe entenderse como un facilitador del cambio para la transformación de las compañías, y deben apoyarse en ella para mejorar y/o mantener su ventaja competitiva; una buena gestión del CIO contribuye también a incrementar su valor”, asegura el miembro del Comité Ejecutivo y CIO Juan Carlos González Cruz.

Confianza en el líder

Si las nuevas tecnologías ponen en valor las mejores prácticas empresariales, Saras Energía decidió implantar las soluciones de SAP. Para ello se valieron de dos premisas. La primera, por la necesidad de **contar con un estándar reconocido en la industria del Oil&Gas** y, por ende, utilizado por la mayoría



de sus competidores. Y la segunda surgió de la necesidad de cambiar el software legacy que la compañía utilizaba, que había sido diseñado a medida y que no estaba integrado en las diferentes áreas de negocio. Por eso, el resultado del proyecto MAXIMUM de SAP, tras 18 meses de duración, ha proporcionado a Saras Energía ventajas estratégicas y operativas. “Era crucial comprender y tener claros los factores clave del éxito”, sostienen desde la compañía petrolera.

Pero, ¿cómo asegurar el éxito del proyecto? Eligiendo un buen partner. “Para ello convocamos un concurso y se realizó un proceso de entrevistas y talleres de trabajo que duró alrededor de un mes, en el que se valoraron aspectos como la metodología, el conocimiento y la experiencia de negocio”, explican desde Saras Energía. A partir de estos criterios, la compañía decidió ir de la mano de los partners de implantación BIRCHMAN y SAPIMSA, siendo además BIRCHMAN prime contractor y la dirección del proyecto global. Además, para asegurarse el éxito, Saras Energía contó con el servicio de Quality Assurance prestado por **SAP Consulting Project and Solu-**



“La tecnología debe entenderse como un facilitador del cambio para la transformación de las compañías y deben apoyarse en ella para mejorar”

Juan Carlos González
Miembro del Comité Ejecutivo y CIO

tion Review, que incluyó revisiones sobre los principales riesgos relacionados con la planificación del proyecto y los procedimientos establecidos para su gestión, seguimiento de los resultados de la implementación, revisión de la funcionalidad que había que implantar y una última revisión enfocada en los aspectos de operación, proporcionando recomendaciones al cliente. Los informes entregados facilitaron el control de los riesgos asociados a un proyecto complejo, tomando las medidas necesarias para su mitigación.

Cambiar la cultura de raíz

El proyecto, muy complejo, ha supuesto un cambio en la organización y en los sistemas de toda la empresa. Algo que también afectó a la cultura del cambio. Pero, ¿qué ha supuesto MAXIMUM en este proceso?

- Ha supuesto **un proceso de mejora continua** que involucró a todas las personas de la organización y que sirvió para mejorar los procesos, buscar cuellos de botella y que las áreas trabajaran eliminando los silos.
- Se ha percibido dentro de la organización como **la oportunidad de mejorar los procesos de negocio**, hacer un uso diferente de la tecnología y, sobre todo, desarrollar las capacidades de las personas.
- Se ha basado en **un principio de mínimo riesgo para las áreas de negocio**, en la obtención de beneficios rápidos (Quick-Wins) y en la aplicación de la metodología ASAP V.7 con rigor.
- Además, su metodología aplicada y **el alto grado de involucración y esfuerzo emocional** ha tocado a todos los niveles de la organización.

Resultados y futuro

La implantación de SAP forma parte del proyecto MAXIMUM y, gracias a él, Saras Energía ha involucrado a todas las personas de la compañía, buscando la excelencia entre la organización, los procesos y la tecnología. ¿El objetivo final? Encontrar la máxima eficiencia en la gestión empresarial sin perder la calidad y el servicio. “Y si pensamos en el futuro, ya nos ronda la idea de poner en marcha nuevos proyectos a largo plazo, ya que, de momento, se están estabilizando las fases implantadas”, responde desde Saras Energía.

Retos y beneficios

> Visibilidad del negocio en tiempo real

La puesta en marcha del proyecto ha supuesto la reducción de errores administrativos, disponer de un único repositorio de información para mejorar las capacidades de análisis, contar con un mayor control de los flujos económicos o financieros o conseguir el aumento de la productividad.

> Estrategia puntera

Para los responsables de la empresa, la plataforma SAP sigue la estrategia de IT del grupo SARAS y, además, se trata del mejor ERP del mercado, según la consultora Gartner.

> Exitosa implantación

La organización de los equipos de trabajo, la implantación por etapas (QuickWins), las sesiones de formación y una buena gestión del cambio fueron claves para garantizar una correcta transmisión del conocimiento y el éxito del proyecto.

> Recursos eficientes

Con este proyecto, Saras Energía ha tenido la oportunidad de mejorar sus capacidades de gestión, hacer un uso eficiente de los recursos y aumentar así la productividad. Un modelo que ha permitido a la compañía dedicar más recursos a actividades de mayor valor.

“Nuestros últimos proyectos en IT se han centrado en RR. HH.”

ORGANIZACIÓN
Almirall

SECTOR
Farmacéutico

INGRESOS ANUALES
825,5 millones de euros en 2013

WEB
www.almirall.com

EMPLEADOS
Más de 3.000

ALMIRALL La innovación y el desarrollo forman parte intrínseca de la naturaleza de Almirall, una compañía líder del sector farmacéutico que cuenta con los más elevados estándares tecnológicos y con un estrecho vínculo con las soluciones SAP.

Matthias Moritz es, desde hace año y medio, el responsable de IT de Almirall, compañía líder en el mundo del sector farmacéutico. Nacido en Alemania, Moritz tiene 54 años, y ha trabajado 27 en tecnologías de la información. En Business Technology, que es el nombre del departamento que dirige, los esfuerzos de su equipo se centran en las tareas más focalizadas en el negocio. “Somos un grupo pequeño pero muy efectivo”, señala Moritz al respecto. Y añade: “Tenemos gran parte del application management en outsourcing”.

En su opinión, la tecnología SAP ha ayudado a Almirall en muchas cuestiones, a lo largo del tiempo, especialmente, en la actualidad, en el ámbito de los recursos humanos, “a los que ha aportado mayor agilidad”, afirma en un momento de la entrevista con SAP Club. Moritz explica, por un lado, que la compañía, cuya sede central se encuentra en la parte alta de la ciudad de Barcelona, es usuaria de SAP Business Objects y, por el otro, destaca los numerosos beneficios que ha obtenido la organización por el uso del ERP. “Hay mucha experiencia y tradición en este aspecto. ERP es el sistema más maduro que Almirall tiene implementado y no nos podemos quejar”, señala el responsable de IT de la farmacéutica catalana.

Uno de los aspectos que se trata a lo largo de la conversación se centra en conocer las razones que llevaron a la compañía a cambiar sus soluciones en tecnología. La decisión de realizar dicho cambio previo a las soluciones SAP con las que en la actualidad se trabaja en Almirall se llevó a cabo, en la empresa, cuando Moritz no pertenecía a la organización. Con todo, la dilatada trayectoria del respon-

sable de IT en la empresa –25 años trabajando con SAP en diferentes compañías– le permite afirmar que “SAP es, hoy por hoy, la más conocida solución ERP totalmente integrada sobre el papel. Es la solución con más difusión del mercado respecto a instalaciones”.

PROYECTOS

En la actualidad, el equipo que dirige Moritz está centrado en diversos proyectos. Por un lado, a lo largo de este año, el departamento de Business Technology de la farmacéutica ha finalizado un proyecto de reasignación de perfiles y autorizaciones en SAP. “Era un aspecto de mucho interés para nosotros”, apunta Moritz.

Por otro lado, y también en el curso del actual ejercicio, el equipo de Moritz ha finalizado la primera y segunda fase de implementación de SuccessFactors en Recursos Humanos. “Estos dos han sido dos temas relacionados y estratégicos para Almirall”, afirma.

Vamos a centrarnos en este último proyecto. En relación a SuccessFactors, Moritz explica que la solución de SAP se ha implementado con la ayuda de Accenture. El proyecto empezó su andadura en el año 2012 y, en enero de 2014, se puso en marcha de manera efectiva. “En un año hemos hecho todo el proyecto y debo decir que ha salido bastante bien”, señala, orgulloso, al respecto. El alcance de este proyecto ha sido amplio. “¿Qué quiere decir eso? Significa que internacionalmente –no sólo en España, donde estamos entre los primeros, sino en 15 países– hemos implementado la solución. Por ahora hemos arrancado con ciertos módulos y después seguiremos con otros. Estamos en una segunda y tercera



fase, añadiendo funciones”, explica para SAP Club el responsable de IT de Almirall.

Otra de las cuestiones que trata Moritz a lo largo de la entrevista se ciñe a los objetivos que persigue la compañía con este proyecto. La respuesta, aunque sencilla, deja entrever la complejidad de la tarea realizada: “Tener el sistema de recursos humanos en línea para todos los empleados. Los trabajadores de Almirall podrán entrar en una web y consultar todo aquello que les concierne del Departamento de Recursos Humanos. Incluso desde casa, es una solución nube”, explica.

FUTURO

Y, claro está, otro de los puntos para tener en cuenta en la conversación con el responsable de la tecnología de la información de la compañía es conocer qué planes le depara al departamento de IT de Almirall con SAP. Moritz apunta que, por un lado, está previsto centrarse en el rediseño de Business Intelligence –“en el que veo un gran potencial”, dice– y, por

Uno de los puntos clave en el que la tecnología SAP ha ayudado a Almirall son los temas relacionados con Recursos Humanos, a los que ha logrado aportar mayor agilidad en muchos de sus procesos

otro, existen proyectos con SAP en el Área de Producción.

Acerca de esta última cuestión, Moritz explica que uno de los planes de futuro de la compañía pasa por el sistema de producción en Hamburgo. “Estamos cambiando el sistema de control de producción y SAP tiene la funcionalidad estándar que queremos aprovechar ahí”, explica. “Será interesante de cara a los próximos dos años, porque el sistema de planta que pensaremos en Hamburgo será también el sistema de planta que haremos en España”, avanza Moritz.

Otra de las cuestiones en las que gira la conversación se centra en tratar de establecer el return of investment (ROI) de las soluciones SAP en Almirall. Moritz señala la dificultad que entraña tratar de concretar este aspecto, dado que los factores que participan son muchos y muy variados. “En el mismo momento en el que se implementa SAP entran los sistemas de Apple, así que determinar si el ROI es por un móvil o una solución SAP o una combinación de todo es muy difícil. Con la implementación de SuccessFactors en Recursos Humanos, el servicio final al empleado sí se ha mejorado mucho”, explica Moritz sobre esta cuestión.



CÓMO LOGRAR UNA ESTRATEGIA CENTRADA EN EL CLIENTE

Las compañías que antes se centraban en el producto dan un giro de ciento ochenta grados y se transforman en un modelo de negocio enfocado al cliente.

Cada día escuchamos noticias que demuestran que el mundo de la tecnología cambia a una velocidad de vértigo. Y algunos cambios afectan de manera muy directa a los modelos de negocio de las compañías. Por ejemplo, en unos pocos años hemos pasado de hablar de *internet de contenidos* a un nuevo concepto que cada vez más está en boca de todos, el *internet de las cosas*. Este nuevo término es mucho más amplio que el simple hecho de estar conectados a través de un smartphone o una tablet. Millones de dispositivos conectados, millones de clientes o clientes potenciales interactuando, comparando sus gustos, sus tendencias...

En este escenario, los modelos de negocio de las compañías que antes se centraban en el producto dan un giro de ciento ochenta grados y se transforman en un modelo de negocio donde el cliente es el foco de la estrategia (customer centricity).

Cambio de modelo

Este cambio, tanto en el modelo como en la estrategia, necesita soluciones de negocio que permitan obtener información en tiempo real de lo que están demandando los clientes, conocer exhaustivamente sus necesidades y tener constancia real de sus opiniones. La solución **SAP Cloud for Customer (C4C)**

da respuesta al nuevo escenario de interacción que se ha abierto entre las empresas y sus clientes dentro de un nuevo mundo conectado.

Algunos de **los beneficios que aporta esta solución** y que impulsan el despliegue de la estrategia customer centricity son:

- **Visión 360 ° del cliente**, global, multicanal y desde un único punto de acceso, recogiendo todas las interacciones, desde la generación de demanda, pasando por la venta y llegando a la postventa.
- **Potencia la generación** de leads, rentabilizando las acciones de marketing de inicio a fin.
- **Mayor productividad** del equipo comercial, gracias al conocimiento exhaustivo del cliente y al rigor en el proceso de ventas.

Además, la solución SAP Cloud for Customer aporta estas **ventajas**:

- **Movilidad**: La posibilidad de acceso desde cualquier dispositivo, en cualquier momento y lugar, incrementa la productividad gracias a la información continua y actualizada con la que cuentan la empresa y el agente comercial. C4C trabaja de forma online y offline.
- **Análisis**: La solución incorpora herramientas de cuadro de mando con indicadores clave tanto para la

dirección como para el comercial. Bajo plataforma **SAP HANA**.

- **Colaboración**: El escenario permite la colaboración social dentro y fuera de las organizaciones.
- **Pago por uso**: Al ser un software on demand que cubre las necesidades a la carta, con un coste predecible que incluye toda la infraestructura tecnológica para alojar la solución –OPEX vs. CAPEX. Además, incluye el mantenimiento y las actualizaciones en la cuota.
- **Rápida implantación**: La solución está basada en modelos de negocio estándares, predefinidos y personalizables, que permiten un rápido despliegue de la misma y un máximo rendimiento de la inversión realizada desde el principio, gracias a su facilidad de uso.

Además de las soluciones en la nube, SAP ha creado estas herramientas teniendo en cuenta la posibilidad de integración entre ellas. Así, bajo el mismo fabricante, se puede tener un amplio abanico que soporte todas las necesidades de una compañía, que le permita controlar al 100% todos los procesos, independientemente de su tamaño o sector.

Jesús Corrochano
Director comercial de altim®



SMART TV Y CRM, COMUNICACIÓN PERSONALIZADA

Todos los 'aparatejos' que nos rodean se comunicarán entre sí para hacernos la vida más fácil y, sobre todo, para personalizar su relación con nosotros.

Se estima que cada uno de nosotros podemos llegar a tener hasta 200 *chismes* susceptibles de ser conectados, y que en el año 2020 serán un total de 75.000 millones los que sumaremos entre todos los habitantes de la tierra.

Un canal en auge

Uno de los dispositivos que va a adquirir especial relevancia en un futuro más inmediato de lo que pensamos es la televisión. Las llamadas *smart TV* (TV inteligentes) o *connected TV* (TV conectadas) se están haciendo con un sitio fijo en los salones de nuestras casas (400% de crecimiento, en España, en el año pasado), pero lo más importante es que estamos empezando a darnos cuenta de que

son *smart* y están *connected*, y no son simplemente TV.

Cada vez más gente ve televisión a la carta utilizando las capacidades que ofrecen las smart TV. Pero estas capacidades van mucho más allá. Imaginemos que queremos comprar la ropa que lleva el personaje de la película que estamos viendo y, con un simple gesto, se abre en otro dispositivo (smartphone, tableta...) una aplicación que nos permite hacerlo en dos clics. Las posibilidades como espectador son infinitas, pero, al otro lado de la pantalla, para las empresas, también lo son. Las aplicaciones de las smart TV permiten tener al espectador identificado, por lo que puedo interactuar y recabar información que me permita hacerle ofertas personalizadas.

Smart TV y otras tecnologías

Combinando diferentes tendencias tecnológicas puedo optimizar la información obtenida y el rendimiento de la información extraída. La TV de mi cliente se comunica con mi CRM para dar y recibir información sobre gustos, costumbres, fidelización... aportando una gran cantidad de datos (big data) que, *cocinados* convenientemente (business intelligence), permitirán afinar la propuesta al cliente. Incluso puedo tratar de anticiparme (análisis predictivo) y

hacerle la oferta al cliente justo antes de que le surja la necesidad, ofreciéndole un trato totalmente personalizado (customer 360) y a través de diferentes canales y en cualquier lugar (movilidad).

En todas estas tecnologías SAP tiene la solución adecuada, y en SCL desde hace tiempo apostamos por la innovación en éstas y otras tecnologías SAP. En el caso concreto de las smart TV, hemos desarrollado un conjunto de aplicaciones para TV que se integran con los sistemas SAP para ofrecer a las empresas la explotación de este canal en el ámbito publicitario, a través de campañas de marketing diseñadas para este canal, para la venta directa a través de la TV (T-commerce), para la fidelización de clientes o incluso en la gestión de la mayoría de las relaciones con los clientes, en empresas del sector hotelero o similares.

Ya hay estudios que demuestran que la publicidad a través de smart TV causa un impacto mucho mayor, y que reflejan que la irrupción de la TV para relacionar empresas y clientes ya está aquí. Démosle al botón de nuestro mando o nos lo perderemos...

José María Azcárate Ayerra
Partner de SCL





MEDIOS SOCIALES: ¿SABEMOS ESCUCHAR?

Los consumidores no habían tenido nunca una vía tan directa para ser escuchados por las empresas. ¿Qué dicen? ¿Dónde lo dicen? ¿Por qué lo dicen? Conocer las respuestas a estas preguntas permite a las empresas ofrecer soluciones a las necesidades reales de sus consumidores.

Gracias a la evolución y la expansión de las redes sociales, el comportamiento de los consumidores está cambiando a un ritmo superior a la capacidad de adaptación de las empresas. La facilidad de uso de las redes sociales permite a los consumidores utilizarlas como medio de comunicación directo con las marcas. Se realizan consultas, sugerencias, quejas, todo ello de forma rápida e inmediata. Pero, **¿están preparadas las empresas para aprovechar las oportunidades que pueden proporcionarles las redes sociales?**

Los medios sociales son una gran ventaja para estar cerca de nuestra audiencia.

Para fidelizarla. Para ofrecerle un servicio de atención al cliente de calidad. Y, para ello, el primer paso es escucharla. De este modo, las empresas pueden entender las necesidades de sus consumidores y estar al día de sus opiniones y quejas. No estar en las redes sociales implica pérdida de visibilidad y, por lo tanto, de clientes potenciales.

Disponer de un servicio de atención al cliente de calidad es, cada vez más, una de las características más valoradas por los consumidores. Por esta razón, las empresas deben ser

capaces de adaptar sus servicios de atención al cliente a las nuevas vías de comunicación que han abierto los medios sociales. No se trata sólo de resolver dudas, quejas o reclamaciones, sino de establecer vínculos con el cliente potencial. Se debe interactuar con el cliente, demostrarle su importancia para la empresa.

Primero hay que escuchar

Debido a las características de las redes sociales, la mayoría de consumidores esperan una respuesta inmediata a sus consultas o recla-

dica enormemente la reputación de nuestra marca y da mucha ventaja a las empresas de la competencia que sí se preocupan de ofrecer una excelente atención al cliente.

Gracias a la gran información existente actualmente en internet, el 55% de los consumidores dedican mucho tiempo a buscar información de productos y servicios de diferentes compañías antes de efectuar una compra. Con tanta información disponible, es **el comprador quien tiene el poder en el proceso de compra**. Esto supone una gran

oportunidad para las empresas que han sabido gestionar su marca, posicionándose en el mercado

NO ESTAR EN LAS REDES SOCIALES CONLLEVA PÉRDIDA DE VISIBILIDAD Y DE LA POSIBILIDAD DE ESCUCHAR A LOS CLIENTES

maciones. Escuchar es el primer paso, pero responder de forma eficiente y rápida es imprescindible para conseguir una mayor satisfacción del cliente. Éste espera que la comunicación sea bidireccional; sin embargo, en Facebook casi un tercio de las consultas se quedan sin respuesta, cifra que aumenta a dos tercios en Twitter. **Toda consulta no respondida generará una sensación de desconfianza en el consumidor**, que probablemente transmitirá a otros a través de las mismas redes sociales. Esto perju-

por delante de la competencia. Si sabemos hacerlo bien, estaremos influyendo en nuestra audiencia antes incluso de que se ponga en contacto directo con nosotros.

Gestionar los medios sociales

En Realtech, mediante el empleo de soluciones SAP Customer Relationship Management y SAP Cloud for Customer, ofrecemos respuesta a las necesidades que tienen las empresas para realizar una correcta y eficiente gestión de los medios sociales. Estas herramientas permiten



monitorizar, analizar, asignar y dar respuesta a las menciones

que los consumidores realizan sobre la empresa. De hecho, los departamentos de atención al cliente que están haciendo uso de este tipo de **soluciones SAP** pueden ofrecer un nivel de atención superior, repercutiendo positivamente en la percepción del cliente y los consumidores.

Mediante herramientas de análisis lingüístico, se puede analizar la impresión del mensaje recibido (positivo, negativo, neutro). Pero no sólo es importante el contenido del mensaje, sino su difusión social. Por lo tanto, **es imprescindible valorar también la influencia social del emisor** (¿cuántos seguidores tiene?) y la repercusión que ha tenido hasta el momento el mensaje (¿cuántos retweets, *me gusta* y comentarios ha recibido?). Ambos análisis permiten categorizar el mensaje y asignarle un nivel de prioridad acorde a su impacto en el negocio.

La categorización del mensaje permite su asignación al agente más adecuado para dar una respuesta eficiente al consumidor. Su priorización es imprescindible para valorar el tiempo de respuesta que la empresa debe cumplir para ser capaz de detectar a tiempo un ataque a la reputación de la marca. La respuesta al mensaje recibido puede gestionarse directamente desde el sistema, permitiendo de esta forma registrar la comunicación mantenida con el cliente.

Mediante la visión 360 ° del cliente que ofrece **SAP CRM**, se dispone tanto de información de negocio como de información social en tiempo real. Tanto la red de ventas, como el departamento de atención a cliente, como los procesos de generación de demanda necesitan esta información social. Es en ella donde se puede encontrar el interés o la razón que motiva al cliente a un acercamiento o alejamiento de nuestros productos.

La evolución de las redes sociales es imparable. El consumidor está siempre conectado, cualquier día, a cualquier hora. Aporta ideas,

expresa quejas, comparte información. Tiene poder. Se le debe escuchar y, lo que es más importante, hacer que se sienta escuchado. En Realtech, tenemos muy claras las nuevas condiciones en que actualmente se desenvuelven las relaciones entre empresas, consumidores y usuarios en el mercado, y por eso ofrecemos una completa gama de soluciones que aportan visión estratégica y refuerzan la competitividad de las organizaciones.

Laia Pont
Realtech. SAP CRM Consultant

¿CÓMO ELEGIR UN ENTRENADOR ADECUADO PARA PRACTICAR ECOMMERCE?

Como sucede con los deportes, el comercio electrónico tiene unos elementos indispensables y unas normas para poder aplicarlo con éxito.

La mayoría de los deportes tienen elementos indispensables para poder practicarlos. En algunos se necesita una raqueta, en otros un palo de hockey o unos de golf o, simplemente, un botín para *acariciar* al balón con *tres dedos*. Haciendo una analogía, podríamos decir que para el eCommerce esos elementos son plataformas tecnológicas, herramientas digitales y dispositivos interactivos.

Asimismo, los deportes tienen reglas que deben cumplirse y árbitros que las regulan. En el eCommerce, por su parte,

existen **normas relacionadas con los medios de pago, la seguridad, la satisfacción del cliente y los tiempos de respuesta y entrega**, entre otros factores. Para ello, en cada país o región existen cámaras o asociaciones que intentan regular, guiar y gestionar el dinámico y cambiante ecosistema del eCommerce.

Siguiendo con este paralelismo entre el deporte y el eCommerce, los deportistas aprenden a utilizar los instrumentos y siguen las reglas del juego, mientras que los eCommerce tienen equipos que cumplen diferentes roles –desde la gestión

de los contenidos hasta la definición y el seguimiento de las campañas de marketing y los precios– que determinan los diferentes segmentos y ofertas. El deportista profesional juega no sólo para él, sino también para el público. El eCommerce tiene un mercado al cual debe seducir y vender sus productos, y debe vencer a la competencia para tener cada vez más seguidores.

Existen entrenadores o especia-

adecuadas para conseguir el éxito en cada caso.

Maximizar el potencial

También existen especialistas que están focalizados en temas específicos. Así como en el mundo deportivo los entrenadores de porteros, los preparadores físicos o los entrenadores de la Liga de fútbol tienen una función específica y fundamental, en el entorno

del eCommerce los especialistas son imprescindibles para obtener una recomendación específica de usabi-

EXISTEN ESPECIALISTAS CAPACES DE DEFINIR UNA ESTRATEGIA, IDENTIFICAR LAS ÁREAS DE MEJORA Y APLICAR CAMBIOS RESOLUTIVOS

listas de un deporte, algunos –la mayoría– han sido jugadores de dicho deporte. Estos entrenadores o especialistas tienen que guiar, liderar, gestionar equipos de deportistas para hacerlos evolucionar y conducirlos hacia el éxito. En este sentido, en el ámbito del eCommerce existen especialistas que entienden y definen una estrategia, identifican áreas de mejora, definen y aplican cambios para resolver dichos desafíos, lideran y gestionan equipos para llevar adelante todo lo anteriormente mencionado y, además, conocen las tecnologías

lidad/UX/CX, de mejoras en la tasa de conversión, de recuperación de carritos abandonados o de campañas de marketing en social media, entre otros muchos aspectos.

Los proveedores de palos de golf, las marcas de raquetas o los fabricantes de balones saben y estudian específicamente cómo maximizar el potencial del deportista. Esto, en el mundo del comercio electrónico, se aplica a los proveedores de tecnología, quienes se esfuerzan por llevar al mercado soluciones que cumplan con las máximas de flexibilidad,



dinámica, gestión, escalabilidad e integración, tan demandadas por las organizaciones hoy en día. Actualmente, existen **soluciones excelentes pensadas para diversas áreas de los negocios**, como la gestión de catálogo, la gestión de la experiencia del usuario, la gestión del comercio electrónico o la gestión de la orden o pedido, entre otros aspectos fundamentales que garantizan la satisfacción final del cliente. Es esencial tratar cada solución digital o plataforma por separado, evaluando cada caso como único, para poder determinar cuál es la solución más adecuada a cada necesidad empresarial.

Análisis y elección adecuada

Toda empresa que apueste por el eCommerce debe contar con un especialista en la materia que posea la capacidad y la experiencia suficientes como para poder enfrentar y solventar los desafíos de su negocio. Y por desafío nos referimos a ser capaces de comprender si la compañía necesita un entrenador de equipo, comprar nuevas raquetas –entendiéndolas como recursos o tecnología para mejorar su negocio– y, si es así, qué raqueta, o, simplemente, llegar a la conclusión de que sólo necesita mejorar su golpe o efecto en el mercado. En cualquier caso, un especialista en comercio electrónico debería poder

ayudar a la empresa a diagnosticar y recomendar el camino hacia la mejora empresarial de los negocios. En Seidor ofrecemos estos servicios a través de la unidad de negocio de eCommerce y Digital Marketing, formada por un nutrido grupo de especialistas en metodologías, gestión y tecnologías del sector –como Hybris–, contando con experimentados profesionales certificados y capaces de dar respuesta tanto a desafíos específicos como globales.

Ezequiel Lo Cane

Director eCommerce & Digital Marketing de Seidor

CONEXIÓN ENTRE TECNOLOGÍA SOCIAL Y PERSONAS, CLAVE PARA LA RENTABILIDAD

Las redes sociales se han transformado en el principal medio de interacción con los clientes, sobre todo gracias a la construcción de relaciones con los actores externos e internos.

¿Realmente la tecnología y las personas contribuyen a la rentabilidad de las empresas? Estamos seguros de que cualquiera podría argumentarlo minuciosamente y que, buscando en la red, encontraríamos infinidad de información y opiniones. Pero en el ADN de Stratesys está muy arraigada la idea de experimentar cualquier nueva tendencia tecnológica, como se diría de forma coloquial “en nuestras propias carnes”, antes de implemen-

managers, empleados...-. Apoyados en estos argumentos, en Stratesys decidimos impulsar nuestra estrategia de crecimiento con **herramientas sociales que facilitasen la conexión, la comunicación y el trabajo entre nuestros profesionales**, motivados por la idea de que el valor de las organizaciones recae en su *capital social*.

Con esta iniciativa buscábamos conectar al equipo, de tal forma que repercutiese en los resultados de la

potencial para innovar y ser más ágil a la hora de adaptarse a los nuevos cambios.

Y así fue cómo surgió la necesidad de crear un área específica, **Cloud**, que permitía vincular todo el portfolio de soluciones de SAP en la nube y aunaba la experiencia acumulada en estos 17 años de consultoría de nuestros más de 500 consultores SAP. Desde esta nueva área, además de dar respuesta al reto que tienen por delante las organizaciones de gestionar un mundo interconectado, aportamos una solución tecnológica y funcional a los problemas a los que se enfrentan hoy en día las empresas en cada una de sus divisiones funcionales.

Es precisamente en **la interconexión entre empleados y empresa donde se están centrando las compañías** y, en especial, los departamentos de recursos humanos, muy conscientes de que la situación económica y laboral de los últimos años ha modificado las políticas y las prioridades. Stratesys no es una excepción, y junto a las soluciones que aportamos a nuestros clientes, también somos una organización

EL VALOR AÑADIDO SE LOGRA APLICANDO LAS NUEVAS TENDENCIAS EN NUESTRA PROPIA EMPRESA ANTES DE IMPLEMENTARLAS EN LOS CLIENTES

tarla en nuestros clientes. Ésta es la mejor forma de aportar credibilidad y dar un valor añadido diferencial. Durante los últimos años, las redes sociales se han transformado en el principal medio de interacción con los clientes, sobre todo gracias a la construcción de relaciones tanto con actores externos –socios, clientes, proveedores...– como con actores internos –directivos,

compañía. Entendíamos que trabajar de forma colaborativa y fomentar las relaciones internas en una empresa como la nuestra, con dispersión geográfica (China, México, EE. UU., Portugal...), era lo que marcaría la diferencia, ya que la innovación nace de la participación de todos. En la diversidad de la *multitud de las grandes ideas* generadas por el grupo es donde Stratesys ha encontrado el

con problemáticas y objetivos similares al resto de corporaciones.

A partir de nuestra experiencia, podemos destacar dos objetivos como piezas clave en el capital social de cualquier organización:

Recuperar el compromiso y reforzar el orgullo de pertenencia

Nada crea más desconfianza y es fuente de tantos problemas como sentirse excluido. Es muy importante trabajar el orgullo de pertenencia y el sentimiento de equipo. Compartir el proyecto, explicar los objetivos, la situación, la estrategia..., en definitiva, hacer que cada profesional lo perciba como suyo. Conseguir que cada persona sea consciente de que forma parte de algo más grande, que no está solo y que los problemas se superarán entre todos.

En definitiva, trabajar en la alineación de objetivos y negocios basándose en tres aspectos clave:

- **Comunicación de la estrategia comercial** en toda la empresa.
- **Conversión de objetivos** a nivel empresa en objetivos individuales.
- **Control del progreso** hacia esos objetivos mediante el uso de cuadros de mando integrales.

Agilizar, modernizar y ser más eficaces en la contratación

Nuestros clientes necesitan agilidad y rapidez para poner al día a los nuevos profesionales que se incorporan a sus equipos. Alinearlos inmediatamente con los objetivos y la cultura de la empresa para que puedan contribuir a obtener resultados sin demoras. Es decir, establecer un proceso de onboarding que nos ayude a convertirlos en empleados comprometidos, independientes y productivos de una forma consistente y eficiente.

Otro de los retos es mejorar la calidad general de los perfiles contratados. Una mala selección puede suponer dos veces el coste medio de

una persona. Por lo tanto, a la hora de especificar los requisitos para las vacantes de trabajo, es necesario modernizar el proceso y ser capaces de crear modelos de perfiles a partir de nuestros empleados más destacados.

En este nuevo escenario, para Stratesys todos (líderes, directivos, empleados...) son *marca de empresa*, participando de una forma más activa en las estrategias de negocio y transformándose en los mejores prescriptores y embajadores de la compañía. Por este motivo, es necesario dotarles de las **herramientas necesarias que garanticen el éxito**.

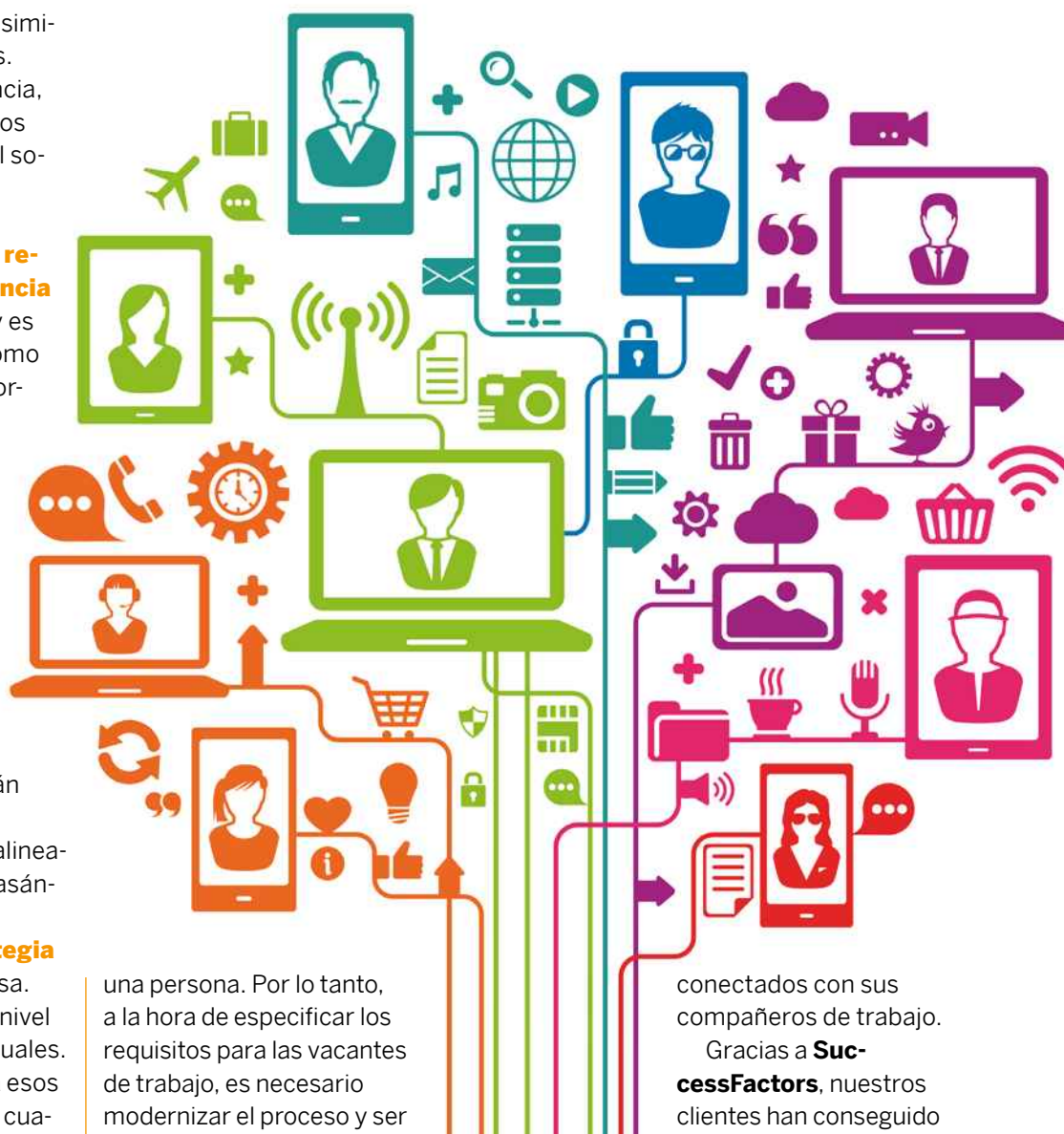
Nosotros hemos encontrado que una solución como **SuccessFactors**, a través de módulos como **Performance&Goals**, **SuccessFactors Onboarding** o **SAP JAM**, consigue no sólo reforzar los valores de la empresa, sino que ayuda a que los empleados se sientan

conectados con sus compañeros de trabajo.

Gracias a **SuccessFactors**, nuestros clientes han conseguido fomentar la colaboración tanto entre los profesionales como en el desarrollo de la actividad;

recibir el apoyo de expertos de toda la empresa; vincular a los nuevos empleados con los miembros del equipo más adecuados a sus responsabilidades, e implantar una evaluación del desempeño donde son los propios managers quienes alinean los objetivos individuales de sus equipos con la estrategia corporativa, asegurando que el cumplimiento repercute de forma tangible en el resultado de negocio.

Eduardo Quero
Business Development Manager
Global Cloud de Stratesys





SIGEFI SISTEMA DE GESTIÓN Y REPORTING FISCAL DE INDRA

Cumplimiento, eficiencia, control y flexibilidad. Bases para una óptima gestión y reporting fiscal con un ahorro en coste, tiempo y esfuerzo.



En la actualidad, las empresas se encuentran sometidas a una exigencia máxima desde el punto de vista fiscal, tanto en lo que respecta al cumplimiento de sus obligaciones tributarias, en continuo cambio normativo, como a la transparencia de sus procedimientos e información fiscal.

Asimismo, las empresas afrontan obligaciones fiscales y tributarias complejas debido a su diversidad geográfica y de negocios, cuya gestión y correcto cumplimiento supone un alto coste para las compañías.

Para dar respuesta a esta necesidad, Indra ha creado la Solución SIGEFI (Sistema de Gestión Fiscal), para la gestión y reporting fiscal del conjunto de sociedades de la organización.

La solución **SIGEFI** da cobertura al ciclo de vida completo de los impuestos, asegurando su presentación en plazo y calidad, permitiendo el control detallado del proceso y la **automatización de la gran mayoría de actividades que conforman la gestión de impuestos**, logrando un ahorro medio en tiempo del 80%, en la mayoría de los procesos.

Antes de la implantación de SIGEFI, la gestión fiscal era manual en el cálculo, la elaboración, el pago y la presentación de los impuestos,

lo que provoca un mayor coste en tiempo y la posibilidad real de sanciones. Con SIGEFI se automatizan los procesos, reduciendo el tiempo global, liberando talento para tareas de mayor valor añadido, ahorrando en costes y sanciones, garantizando la huella fiscal consolidada, la calidad de los datos y la presentación en forma y plazo. Todo ello mediante la optimización y automatización de los procesos fiscales.

SIGEFI gestiona los modelos impositivos de ámbito nacional (estatal, autonómico y local) e internacional, siendo flexible a la hora de incorporar nuevos tributos y todas las adaptaciones legislativas.

Solución completa de gestión fiscal

SIGEFI realiza la gestión de los impuestos, mediante el:

- Control y seguimiento de todas las obligaciones fiscales.
- Integración con los sistemas de negocio de la empresa, para la incorporación automática de los datos.
- Cálculo de los modelos tributarios que hay que liquidar para cada impuesto.
- Utilización de controles y alarmas previamente definidas.

- Ordenación del pago e integración con los sistemas de contabilidad y tesorería.
- Generación de los ficheros de presentación telemática de las declaraciones ante las diferentes agencias tributarias.

La solución está formada por los siguientes sistemas y módulos:

- **SIGEFI InDirectos:** Módulo responsable de la gestión de todos los impuestos directos e indirectos a escala nacional.
- **SIGEFI Impuesto sobre Sociedades:** Módulo encargado de la gestión del Impuesto de Sociedades (individual, consolidado y pagos fraccionados) y del histórico fiscal de cada sociedad (activos y pasivos por impuestos diferidos, deducciones generadas no aplicadas, bases imponibles negativas, eliminaciones de consolidación pendientes de incorporar...).
- **SIGEFI Tributos Locales:** Módulo responsable de la gestión de los tributos locales en el ámbito nacional. Está integrado con el Sistema de Domiciliación de Recibos.
- **SIREFI: Sistema de Reporting Fiscal Internacional:** Permite el tratamiento de la información fiscalmente relevante y la generación

del reporting mensual de todas las sociedades de todos los países de una corporación (impuestos pagados, contingencias, impuesto sobre el beneficio, operaciones vinculadas, precios de transferencia, WHT...). Permite la gestión de información fiscal del negocio, descentralizando la integración de la información local y manteniendo centralizado el control global.

Principales ventajas

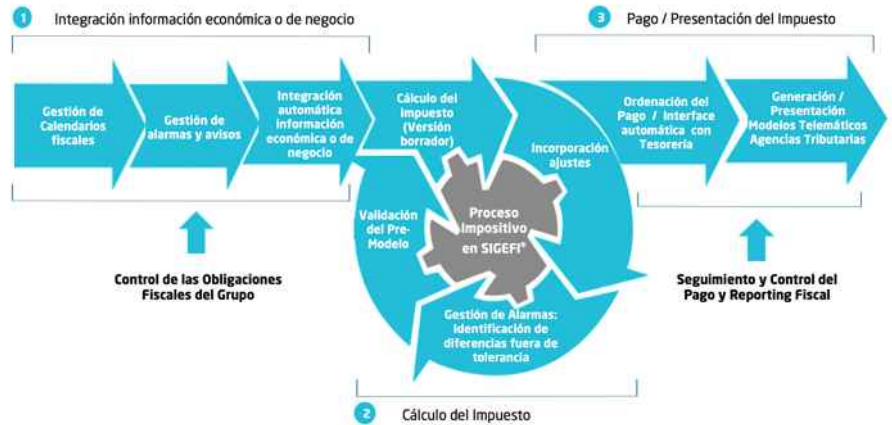
SIGEFI aporta importantes ventajas, entre otras:

Cumplimiento:

- **Disminución del riesgo de incumplimiento** de obligaciones tributarias y, en consecuencia, reducción de las multas, sanciones y provisiones necesarias para cubrir contingencias fiscales.
- Presentación de impuestos ante las **haciendas forales**.
- Posibilidad de configurar **alertas** para garantizar el correcto cumplimiento de obligaciones.

Eficiencia:

- **Procesos automatizados** en su gran mayoría.
- **Integración automática** con sistemas del resto de unidades de negocio (contabilidad, tesorería, etc.).
- **Disminución de costes** de no calidad derivados de errores concep-



tuales, aritméticos, de transcripción de datos, aplicación de tipos de cambio, etc.

- **Liberación de talento** para tareas de mayor valor añadido, por reducción de tareas administrativas.

Control:

- Control de todas las **obligaciones fiscales** por calendario y por estado.
- **Registro** de toda la actividad realizada.
- **Homogeneización de conceptos fiscales** válidos para todos los países y/o sociedades.
- **Segregación de perfiles** y roles.
- Control corporativo de la **información fiscal relevante** de todos los países.
- Control de la **huella fiscal** y la **contribución tributaria** a escala mundial.

Flexibilidad:

- **Parametrización** de obligaciones fiscales, sociedades, delegaciones, interfaces y conceptos fiscales tanto globales como locales en cada país/sociedad.
- Cobertura del **ciclo de vida completo** de la gestión de tributos.
- Información disponible por **distintos niveles de agregación**.

La solución se basa en la plataforma **SAP Netweaver**, siendo compatible con cualquier solución de integración del mercado para la carga de datos desde los sistemas origen. La solución completa está integrada en el **portal de SAP**, por lo que es accesible a todos los usuarios de la red de cualquier país sin previa instalación, a través del navegador.

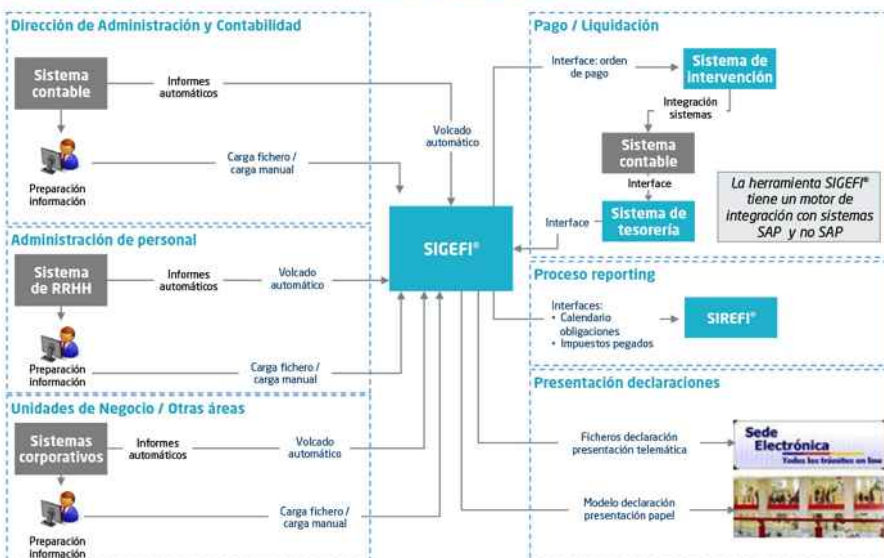
El sistema está disponible tanto para instalación en los sistemas del cliente, como para su uso a través de la plataforma **Cloud de Indra**, mediante **servicios SaaS** accesibles desde internet.

La posibilidad de uso de SIGEFI en modalidad SaaS y la modularidad del producto hacen de SIGEFI un producto válido tanto para pequeñas empresas como para grandes multinacionales.

Indra ha implantado esta solución en multinacionales como Repsol, Inditex, FCC o Grupo Barceló, con un alto nivel de satisfacción en todos los países en los que están presentes.

Cesar García Navarro
Gerente de Centros de Competencias ERP

Principales flujos de información entre SIGEFI® y el resto de Sistemas



CONVERSAMOS CON



ESADE
Business School

JAVIER BUSQUETS

Director del CIO Advanced
Program de ESADE

El profesor Busquets explica en esta entrevista su visión acerca de la economía interconectada y los cambios que conlleva en el mundo empresarial global. La transformación de los modelos de negocio provocada por la irrupción de la tecnología y los nuevos paradigmas en los que se mueven las organizaciones entroncan con debates económicos en los que, todavía hoy, no existe una respuesta única y clara al respecto.

“El reto de cualquier empresa que quiera competir en una economía interconectada es generar conocimiento y tecnología”

En el mundo actual de los negocios, no sólo se trata de lo que uno sabe, sino de a quién se conoce y cómo se conecta. ¿Está usted de acuerdo con esta afirmación?

El momento actual, en el mundo de los negocios, debe tener en cuenta diversos aspectos, muchos de ellos relacionados con la tecnología. Nunca como ahora ha estado tan integrada en los procesos y también en los modelos de negocio. Cada vez más, las empresas compiten en modelos de negocio con base tecnológica y también en la creación de ecosistemas para continuar innovando con las compañías que configuran ese ecosistema. La economía actual está altamente interconectada.

¿En qué podemos observar hoy esta interconexión empresarial?

Uno de los fenómenos actuales en relación a la tecnología son aquellas empresas que nacen con un número muy reducido de empleados y que, de forma inmediata, tienen un impacto global. Son las *micromultinacionales*, cuyas capacidades están basadas en el uso intensivo de la tecnología. Por ejemplo, Instagram, la empresa que compró Facebook hace unos meses.

¿Y las grandes multinacionales?

Existe otra área de debate que, en este caso, tiene más que ver con las grandes empresas, como Amazon, Google o Facebook. Estas compañías trascienden la concepción tradicional que tenemos del mundo de la empresa. Son demasiado grandes para considerarlas simples empresas.

¿Puede explicármelo?

La pregunta que uno debe hacerse es si una compañía que gestiona el 20% o el 30% de la distribución

de libros de todo el mundo como Amazon es una empresa o una plataforma tecnológica que establece estándares de mercado y regulación de precios. Su función ha evolucionado de la de una empresa de e-commerce a ser un regulador y creador de un estándar en la venta y la distribución de libros.

¿Cómo ha transformado la tecnología los modelos de negocio?

Para poder diferenciarse de sus competidores, una empresa debe entender muy bien cómo la tecnología puede transformar su modelo de negocio, algo que tiene que ver, sobre todo, con la relación que tiene la organización con su entorno: proveedores, clientes,

“Las alianzas son esenciales para construir conjuntamente, para compartir riesgos y para compartir costes”

terceras partes, distribución... Es aquí donde las compañías deben entender cómo utilizar la tecnología para focalizar su actividad alrededor del cliente, pero también alrededor de sus partners, distribuidores, etcétera.

¿Las empresas se han dado cuenta de que ya no pueden ser competitivas por sí solas?

Así es. Una empresa puede ser

competitiva siempre y cuando pueda generar una asimetría en el mercado que le permita generar más ingresos que las demás. Si tu producto es único puedes hacerlo. Ahora bien, cada vez más, la tecnología nos permite ver a empresas que trabajan en forma de sistema. Ofrecen, sobre todo, servicios. Es un elemento de variación muy relevante, en los últimos años, y cada vez se acentúa más.

¿Cómo varía la manera de trabajar en una empresa que se aplica en las dinámicas de la economía interconectada?

El elemento central de cualquier empresa que quiera competir en la economía interconectada es la generación de conocimiento y tecnología. De qué manera se controla el proceso de conocimiento interno de la compañía, cómo se capitaliza lo que la empresa puede aprender y sus trabajadores pueden saber. El capitalismo global, hoy, es mucho más dependiente del conocimiento que de otras formas de activos.

¿Cómo es eso?

Cada vez más, los elementos de diferenciación tienen más que ver con lo que una empresa y sus trabajadores saben hacer. En estos momentos, uno de los *gaps* competitivos más importantes es la incorporación del talento necesario dentro de la empresa. Cada vez más se crean perfiles que antes no existían. Por ejemplo, el chief digital officer, el chief privacy officer o el data scientist. Son tres profesiones que hace cinco años no existían y que ahora cada vez tienen más demanda, porque las organizaciones quieren gestionar las incertidumbres y los riesgos que tiene la economía interconectada



“Se puede generar más valor económico si el conocimiento fluye”

con el cliente, pero también con el ecosistema de empresas con el que compiten y colaboran.

¿Cuáles son los retos a los que se enfrenta la empresa en el ámbito de las tecnologías?

Hay un proceso económico en el que algunas empresas compiten en el ámbito global y, además, son capaces de hacerlo también en el ámbito local. Muy pocas son capaces de captar valor de los flujos globales de la economía y de los locales. Lo que deben hacer las empresas es disponer de una estrategia definida, tener una visión clara, saber en qué se es mejor que los demás y, sobre todo, cuidar a las personas. Las personas valoran estar en proyectos interesantes, que supongan retos y pongan a prueba sus capacidades. Éste será un cambio fundamental para las empresas, en los próximos años.

¿Y en España?

Las grandes empresas han dado un gran salto hacia la

globalización. Gestionan de forma equilibrada los ámbitos locales y globales. Entidades bancarias, telecomunicaciones, energía, ferrocarril y obra civil son referentes mundiales. El reto para las empresas medianas y pequeñas es aprovechar las oportunidades de la globalización apalancando plataformas digitales. Deben entenderse cuáles son los flujos globales y locales en el terreno económico, qué acoplamiento existe entre ambos y de qué manera se pueden encontrar oportunidades. Éste es el primer reto.

¿Y el segundo?

El segundo reto es la formación para construir nuevos modelos de creación de valor en red. Ésta es la apuesta. Muchos sectores están sufriendo importantes disrupciones en sus modelos de negocio, lo que afecta a la estabilidad del empleo. Algunos economistas sugieren la puesta en marcha de medidas redistributivas

urgentes por esta razón. Y, sin embargo, otros sectores demandan empleo. Por poner un ejemplo, la demanda de ingenieros en España crecerá un 10%, en los próximos años, y, sin embargo, las vocaciones decrecen un 3%.

Entiendo.

La formación de los líderes en economía interconectada debe profundizar en el diseño de modelos de negocio, el cuidado de las personas, responsables de generar conocimiento y generar valor económico, que es un activo diferente a los tradicionales. Cualquier activo se va depreciando con el tiempo. En cambio, con el conocimiento, su valor económico es diferente. Hay conocimientos que a medida que se utilizan incrementan su utilidad y su valor.

¿Cómo se concreta esto?

Cuando distribuyo conocimiento a través de una red tiene más valor que si es conocido por una sola persona. Hay efectos que



Investigador

Javier Busquets lleva en la escuela de negocios ESADE desde 2002, donde fue el director del Departamento de Sistemas de Información (2003 - 2012). Hoy es el director del Executive Master en Digital Business y del CIO Advanced Program. Es profesor en programas de Executive Education como el EMBA y el GEMBA, en colaboración con Georgetown, y en el MSc. Previamente había desarrollado actividades ejecutivas y de consultoría en la industria de la tecnología de la información. Su dilatada trayectoria profesional y su experiencia en el campo académico le convierten en una voz autorizada en la estrategia en sistemas de información, la innovación tecnológica y el rol directivo de las tecnologías de la información.

pueden estar contrapuestos. Por un lado, la automatización, la posible sustitución de personas por máquinas y la incógnita acerca de si produce una más rápida destrucción que creación de empleo. Por otro lado, sabemos que cuando el conocimiento fluye es capaz de generar más valor económico y, por lo tanto, suponemos que más ocupación, como en el caso de las nuevas profesiones al que hemos aludido antes. Estamos en un momento de mucha complejidad y con un debate muy intenso acerca del impacto económico de la tecnología.

Y ¿qué se propone al respecto?

Lo que hay que hacer es estudiar en profundidad qué es la tecnología, hoy en día, en el mundo de la industria, de la empresa, en la sociedad. Hay que saber qué función desempeña y entender qué rol deben desarrollar los empresarios, los directivos y también las instituciones y el Estado, todo ello con el objetivo de disponer de un cierto elemento de gobierno en este fenómeno. Como bien sabemos, internet no tiene regulador. Es un fenómeno que suscita muchas preguntas acerca de la ocupación, de los modelos de negocio, de las empresas, de la función del Estado... Hay que hacer un esfuerzo de inversión y saber cuáles son las claves para extraer valor de todo este proceso.

¿Cómo pueden obtener valor las compañías, en este escenario de interconexión empresarial?

Las empresas deben ver de qué manera el mundo digital puede influir en su forma de hacer negocio en el contexto actual y, a partir de ahí, tratar de sacar provecho de ello. Una buena estrategia de una pequeña empresa realizada con

Google, Facebook o Amazon puede ser una palanca de transformación extraordinaria y puede proporcionar un crecimiento notable a una organización, si se sabe cómo hacerlo. Éste es el reto para las pymes. En cambio, para las grandes empresas, en un contexto global, es absolutamente necesario analizar las estrategias de adaptación en el entorno digital y ver cómo es su entorno competitivo y las estructuras organizativas que necesitan para continuar siendo competitivas.

¿Cuál es el rasgo común de las empresas en la economía interconectada?

Lo que es importante, lo que se observa, es que las empresas necesitan unas de las otras. Eso es una característica común entre las organizaciones interconectadas. Para una empresa es muy difícil construir todos los elementos para ser competitiva. Las alianzas son esenciales para construir conjuntamente, para compartir riesgos, para compartir costes. Por eso las empresas tienden a localizarse en áreas geográficas determinadas. Físicamente también conectan, porque ciertos procesos requieren interacción humana cara a cara. Puede parecer una paradoja, pero hay ciertos trabajos en los que cada vez es más necesario que la gente se mire cara a cara, como en el ámbito del software.

¿Qué ecosistemas de economía interconectada destacarían en el mundo?

Ejemplos de alta interconectividad podemos encontrarlos en muchos lugares del mundo. Por ejemplo, en el norte de Europa está el gran ecosistema de software o de energía eólica de Copenhague. Como bien sabemos, existe uno de tecnología único en el mundo, en California, que es Silicon Valley; también está el ecosistema de Boston y su área de influencia. En Asia, destaca Bangalore, un centro de industria aeroespacial y de software a escala global. Por último, aunque existen muchos más, en China hay un clúster de fabricación de juguetes. Para aprovechar las oportunidades de la globalización y la digitalización, el aspecto fundamental en todo este ámbito se centra en la formación de nuevas capacidades directivas para los futuros profesionales que se desarrollan en este sector.



1



2



3



4



5

GADGETS

1

POLAROID SOCIALMATIC

La nostalgia en el siglo XXI. Esta cámara permite imprimir al momento copias físicas, como las antiguas Polaroid, y compartir las fotos al instante en las redes sociales. polaroid.com/waterpebble.com

2

MISFIT SHINE

Compatible con todos los móviles, este cómodo sensor mide por separado las diferentes actividades físicas que se realizan durante el día. Está disponible en varios colores. misfitwearables.com

3

POWERSHELL

El mando de juegos definitivo PowerShell incluye una batería integrada de 1.500 mAh para no agotar la del iPhone. Es muy ligero y resulta ideal para llevar de viaje. gaming.logitech.com

4

JBL AUTHENTICS

Estos altavoces inalámbricos Harman incorporan un diseño clásico a la última tecnología. Con conexión Wi-Fi, AirPlay, DNA y Bluetooth, y entrada óptica, su sonido no defrauda. harman.com

5

IPro LENS

La mayoría de las fotos, hoy, se disparan con un dispositivo móvil y, para mejorar su calidad, Schneider Optics ofrece objetivos para iPhone 4 y 5, Samsung Galaxy4 y iPad. iprolens.com

HI-TECH

Dulces sueños

Los españoles duermen poco, en concreto, unos cincuenta minutos menos que el resto de europeos. Así lo afirman los últimos informes europeos sobre hábitos del sueño. Además, el estrés y las preocupaciones, disparados por la crisis económica, han empeorado la calidad de las (pocas) horas que se descansa. En muchos casos, la tecnología se señala como uno de los obstáculos para dormir y se recomienda *desconectarse* en la cama para relajar la mente. Sin embargo, los gadgets tienen su faceta positiva en lo que respecta al descanso, y también en este campo se han creado dispositivos y aplicaciones que buscan ayudar a gozar de dulces sueños.

DESPERTADORES AMABLES

Aunque los médicos recomiendan acostarse a una hora prudencial para que el despertador no sea tu peor pesadilla, el disgusto matutino puede ser algo más plácido con las **lámparas inteligentes**. Casi todas las marcas dedicadas a la iluminación



están incorporándolas, y consisten en ir aumentando paulatinamente la luz según se acerca la hora de despertar. También, al acostarnos, **proyectan luz y sonidos relajantes**. Aplicaciones como White Noise o Zeo Sleep consiguen algo parecido. EasyWakeUp, por su parte, te despierta en el momento que cree oportuno y después de vigilar tu sueño durante la noche.

ANÁLISIS DEL SUEÑO

Hay que conocer el problema para darle solución. Con esta premisa se han multiplicado aplicaciones para **contabilizar el ritmo cardíaco y respiratorio o los movimientos**

nocturnos. Así, al despertar, se puede conocer la profundidad real de nuestro sueño y las horas en las que más descansamos. Además de aplicaciones y brazaletes conectados al móvil, la versión más avanzada son las nuevas camas inteligentes. Sleep Number **monitoriza los movimientos de todo el cuerpo**. Además, permite cambiar la firmeza de ambos lados de la cama por separado y, al mecer suavemente, ayuda a conciliar el sueño y también a dejar de roncar. Toda la información va directa a tu tablet. Saber cómo dormimos ayuda a soñar.



UP BY JAWBONE

Los brazaletes Up, disponibles en varios colores, tienen como función conseguir mejorar el día a día del consumidor, y uno de sus retos es que se duerma mejor. Para ello, incluye un sistema para monitorizar el sueño, para mejorar rutinas y optimizar el descanso. Conectado por Bluetooth al móvil, incluye modos de alarma inteligente, siestas reparadoras y recordatorios para ir a la cama.



WAKE-UP LIGHT

Dentro de la línea de luminoterapia de Philips, esta lámpara ayuda a despertar de manera plácida, gracias a su inspiración en la luz natural del amanecer. Treinta minutos antes de la hora fijada en la alarma, la lámpara varía su tono, del rojo a los cálidos naranjas, hasta el brillante amarillo. Contiene hasta 20 intensidades lumínicas y se pueden añadir sonidos naturales, la radio o una canción.



SLEEP IQ

Que una buena cama ayuda a dormir es un hecho innegable. Pero algunas marcas han decidido ir más allá y aprovechar la tecnología para mejorar el descanso. Un ejemplo son las Sleep Number®, con el sistema Sleep IQ para optimizar el sueño. Unos sensores conectados a la tablet o al móvil miden el ritmo cardíaco y el respiratorio, así como los movimientos que se realicen durante la noche.



ESCAPADAS

Normandía, historia y tradición con vistas al mar

Su historia, gastronomía, playas y paisajes la han convertido en una de las regiones más famosas de Francia. La norteña Normandía se mantiene como destino turístico para muchos visitantes nacionales, y también extranjeros, que buscan relajarse con vistas al Canal de la Mancha; recordar el Desembarco del 44 en el excelente **Museo Memorial**, de Caen; admirar la **catedral de Rouen**, tantas veces interpretada por Monet, o degustar el mejor calvados en las bodegas que salpican la preciosa carretera junto a acantilados.

Las playas de París

Considerado *la playa de París*, cada verano el litoral normando se llena de parisinos deseosos de tumbona y paseos con olor a sal. Parada recomendable es **Deauville**, visitado por la *crème de la crème* francesa desde el siglo XIX, con hoteles de lujo y su casino. **Honfleur, Le Havre o Cabourg** también son buenas opciones. Pero, si se prefiere la ruta más histórica, las **playas del Desembarco** son un magnífico destino turístico.

Ruta impresionista

En 1872, Claude Monet pintó en Normandía su cuadro *Impresión, sol naciente*, y dio nombre al movimiento artístico más importante de los últimos dos siglos. Su casa en **Giverny** es visita obligada en la ruta pictórica, como también la **catedral de Rouen** y **los acantilados de Étretat, Honfleur y Le Havre**. Pocos rincones normandos no fueron immortalizados por el pincel del maestro, o de otros amantes de la luz, como Pissarro o Sisley.

Sidra y camembert

Una copa de calvados (aguardiente de manzana) o sidra y un succulento camembert con pan recién hecho. Ésta sería la merienda normanda por excelencia, pero no sólo viven de sidra

Normandía ofrece rutas para todos los gustos: historia, arte y gastronomía en algunos de los paisajes más bellos de Europa

y queso. La gastronomía de la región es rica y variada, con los productos de mar, como el rodaballo y las **ostras de la península de Cotentin**, como especialidades. En el interior se degusta una carne excelente, como el pato à *la rouennaise* o el hígado de ternera mechado. Merece la pena probar los embutidos y comprar productos en los mercadillos locales. Normandía es para pasearla, comerla y disfrutarla.



GASTRONOMÍA



Nueva Orleans, la cocina mestiza

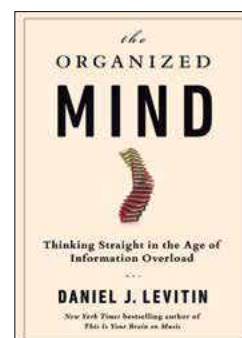
Nueva Orleans es un oasis gastronómico dentro de Estados Unidos. Por sus calles se respiran aromas de una cocina única de ese sur intenso en el que la mezcla francesa, española, africana y caribeña en la sangre pronto se trasladó también a los platos. Por un lado, en el siglo XVIII surgió, en Luisiana, la cocina criolla, nacida en las casas adineradas, donde se intentaban comer las recetas europeas con los ingredientes locales. Por otro, los *cajuns*, franceses exiliados de Canadá, hicieron lo propio de manera más rústica, con sabores más intensos. De ambas ramas surgieron manjares como la *jam-balaya*, un guiso de arroz, pollo, gambas, jamón y mucha pimienta; el pollo *cajun* o los tomates verdes fritos. Éste último es el plato estrella de un restaurante con nombre de sopa,

Gumbo (calle Pez, 15). Allí, Matthew Scott, reproduce los sabores de su hogar en el centro de Madrid, aunque, admite, con algo menos de picante.

Ingredientes estrella: la Trinidad

“La cocina de Nueva Orleans no es un ingrediente, sino tres, la Trinidad!: cebolla, pimiento verde o rojo, y apio. En distintas proporciones, con distintos puntos de fritura, ésta es la base que da sabor al plato”, comenta Scott. También es clave el *roux*, harina y aceite o mantequilla. Tostarlo hasta que alcance el color del chocolate pero sin que se queme o se ponga amargo es un arte que se tarda horas en aprender. Por suerte, con rincones como Gumbo, Nueva Orleans y su cocina están más cerca que nunca.

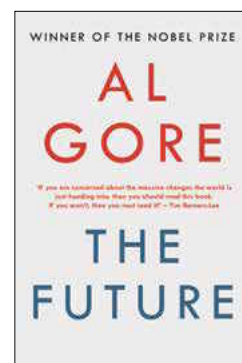
LECTURAS



Organized Mind

Daniel J. Levitin
Ed. Dutton

Profesor de psicología y neurociencia, Levitin analiza en qué medida nuestro cerebro ha evolucionado, en la era de la información. Nuestra capacidad de atención se ha distorsionado por la tormenta de datos que recibimos, pero, al mismo tiempo, se nos exige tomar más decisiones cada día. Es necesario reorganizar la mente para recuperar la efectividad perdida.



The Future

Al Gore

Ed. Random House

A través de este libro, el ex vicepresidente estadounidense Al Gore señala los seis grandes factores que cambiarán el mundo en los próximos años. Internet, la globalización, la biotecnología y el cambio climático son algunos de los aspectos que analiza Gore en un intento por advertir de peligros que ve ya muy cercanos.



"Uso mucho las tecnologías y las tabletas me parecen el mejor invento de comunicación de la última década"

Q&A

■ JAVIER SIERRA

“Gracias a las redes sociales recibo opiniones e impresiones al instante”

Es el autor español que más vende en EE. UU. y con la novela *La pirámide inmortal* (Planeta) vuelve a sorprender a los lectores haciendo renacer una historia misteriosa que cuenta cómo un hombre se debate entre la vida y la muerte en el interior de la Gran Pirámide para, después, vivir con un secreto ancestral que cambiará su destino. Hablamos con el autor sobre cómo se maneja con internet y las nuevas tecnologías.

Es un apasionado de Egipto. El mundo de hoy no se parece en nada...

Sí, creo que mi vocación frustrada es ser guía en Egipto [risas]. Y es cierto que no, no se parece en nada. Ahora todo va muy rápido.

¿Tiene tableta?

Sí, me encanta, sobre todo cuando viajo, pues es utilísimo para ir con menos peso de un lado a otro. También me resulta muy cómodo a la hora de leer en la cama. También leo libros en papel, por supuesto.

¿Le gustan las redes sociales?

Sí, claro. Nos dan una enorme oportunidad para el intercambio personal que antes no teníamos. Sin embargo, pienso que antes de darnos de alta en una red social o de abrir una página web, etcétera, todos tendríamos que preguntarnos si queremos usarlas para el bien o para el mal. Porque eso, al final, es lo que determinará el rumbo del mundo. Pronto hablaremos de

viejas tecnologías, porque está claro que han llegado para quedarse.

¿En qué medida o de qué manera han afectado a su trabajo?

Mucho, porque antes mi comunicación con los lectores era unidireccional, yo les proponía un texto en un libro, ellos lo leían y yo sabía si les gustaba o no cuando transcurría un año y la editorial me decía: "Ha vendido tantos ejemplares". Ahora, sin embargo, con las redes sociales el intercambio es inmediato. Recibo opiniones, impresiones, en el mismo momento...

¿Qué le aporta la opinión de los lectores?

No me lo aporta un solo mensaje, sino el conjunto de todos ellos. Lo que me da es rumbo. La voz de los lectores es como una rosa de los vientos que te indica qué es lo que la gente necesita y quiere leer. Yo soy lector también... No escribo nada que no leería.

¿Le parece una buena manera de comunicarse con los demás? Me refiero en un plano personal.

No, no me lo parece. Puedes intercambiar ideas personales, tener un vislumbre de lo que piensan otras personas, pero considero que sería un error sustituir la comunicación personal por la comunicación tecnológica. Es una tentación que está ahí, pero pienso que los límites debe dictarlos el sentido común. Hay cosas que la tecnología no puede reproducir. La química entre dos personas no es envasable.

¿Qué aparatos utiliza?

Como soy muy curioso, termino pecando, ya que no quiero perderme ningún soporte. Tengo un teléfono Android y también un iPad mini. Los uso casi al mismo tiempo. Uso mucho, mucho las tecnologías, y lo de las tabletas me parece el mejor invento de comunicación de la última década, aunque no haya sido como yo pensé que sería. Yo pensé que me serviría para escribir, pero no. Para escribir sigo necesitando reposo mucho más que tecnología, y un teclado como Dios manda. Sólo así logro escribir tranquilamente.

Tenga el pulso
de su negocio
siempre en
sus manos

SAP HANA®

FUJITSU



Convierta los datos en valor para su negocio con SAP HANA™ y Fujitsu

La gestión de enormes cantidades de información ha entrado en una nueva era. Basado en la innovadora tecnología in-memory, el acceso a los datos es instantáneo, gracias a la alta velocidad de su plataforma en tiempo real y la arquitectura columnar de su Base de Datos. Esto le permite acelerar sus procesos de análisis del negocio y reaccionar rápidamente a los cambios del entorno.

Con las soluciones de Fujitsu SAP HANA, y la ayuda de nuestros consultores expertos en SAP HANA, herramientas de BI y movilidad, podrá abordar proyectos de inteligencia de negocio que exploten los datos operacionales directamente y con la máxima granularidad, además de integrar entornos de acceso basados en movilidad.

Lleve su negocio al siguiente nivel y comience a explorar las sinergias con SAP HANA™ y las capacidades de BI de Fujitsu.

Gracias a la tecnología que Fujitsu e Intel ponen a su disposición.

fujitsu.com/es

Intel Inside, Intel Core, Ultrabook, Intel y el logotipo de Intel son marcas comerciales de Intel Corporation en los EE.UU. y en otros países.



shaping tomorrow with you

ACORTE LA DISTANCIA ENTRE ESTRATEGIA Y EJECUCIÓN

SuccessFactors

Una herramienta suministrada desde la nube, social y colaborativa,
que elimina los costes de gestión, transformando al área de Recursos Humanos en estratégica.



Human Capital Consulting (HCC) es una empresa de **Seidor**
especializada en la gestión de Recursos Humanos.

Es el partner número uno de SuccessFactors a nivel mundial con experiencia
en más de 55 implantaciones y más de 170 consultores certificados.



www.seidor.es | blog.seidor.com

Más información en marketing@seidor.es

