

PLAN

Nº5 MAYO 2017
CEPYME
5€



ESPECIAL GESTIÓN

AVISO IMPORTANTE TIENES EN TUS MANOS LA 1ª REVISTA INTERACTIVA DEL MUNDO



"Las grandes expectativas son la clave de todo" | Sam Walton

DESCÁRGATE LA APP VISION EN **THEVISION.COM**
 ESCANEA LAS PÁGINAS DE **PLAN** QUE MÁS TE INTERESEN
 ACCEDER A CONTENIDO EXTRA





WE DELIVER IMPACT THROUGH INNOVATION

WE DELIVER
IMPACT
THROUGH
INNOVATION

opinno.com

DESCUBRE EL SERVICIO DE CONFECCIÓN PERSONALIZADA

En trajes y americanas.
Con una gran variedad de tejidos,
colores y acabados para elegir.

Erudio Tucci[®]



912 INTERACCIONES
656 ENLACES
20 VIDEOS
27 DOCUMENTOS
31 CANCIONES



Una nueva gestión para un tiempo nuevo

El mundo socioeconómico actual está sometido a continuos y vertiginosos cambios, que exigen una rápida y eficaz respuesta por parte de los agentes económicos.

España está todavía superando la mayor crisis económica de nuestra historia reciente. Una etapa que ha dejado en el camino a muchas empresas, sobre todo pequeñas y medianas, y que ha obligado a las que han sobrevivido o han surgido en este tiempo a afrontar nuevos retos de gestión para seguir creciendo y generando riqueza y empleo que, en definitiva, es el objetivo de toda empresa.

Las reformas llevadas a cabo en los últimos años pero, sobre todo, el esfuerzo de empresarios y trabajadores para avanzar en productividad y competitividad y, en muchos casos, para adquirir dimensión internacional, han permitido que hoy podamos hablar de la recuperación de la economía y el empleo y afrontar el futuro inmediato con otras perspectivas.

Sin duda, todavía queda mucho por hacer. Es preciso seguir avanzando en el camino de las reformas que permitan generar un marco más favorable para la actividad empresarial, la inversión y el empleo, eliminando trabas tanto a la creación de empresas como a su desarrollo posterior y teniendo en cuenta a las empresas, especialmente a las pymes, que representan el 99% del tejido empresarial, a la hora de legislar. Es decir, aplicar el principio de “pensar en pequeño”.

La búsqueda de la competitividad y la excelencia sigue siendo el reto del futuro de todas las empresas españolas, pero sobre todo de las pequeñas y medianas empresas, cuya implicación en los procesos de mejora de la producción, la gestión y la comercialización que se dibujan como imprescindibles en mercados cada vez más abiertos, competitivos y exigentes son imprescindibles.

Las pymes necesitan que se fomente una cultura de la investigación y el desarrollo y la mejora continua en las empresas, facilitando la incorporación de los investigadores y ofreciendo oportunidades a la innovación, lo que pasa por establecer un marco fiscal atractivo y una política industrial tendente a potenciar las actividades de I+D+i.

El mercado global al que inevitablemente se han de enfrentar las empresas, exige un esfuerzo en cuanto a su internacionalización, y una apuesta decidida por la financiación de las pequeñas y medianas empresas de modo que puedan afrontar proyectos de inversión en I+D+i, calidad, cooperación o salida a nuevos mercados.

Ligada a todo ello, debe situarse la necesidad de contar con trabajadores técnicamente cualificados, para lo que es imprescindible el acceso a una financiación de la formación estable en el tiempo y flexible en su aplicación.

En esta línea, es necesario también avanzar en la mejora de la normativa laboral, que supone un gravamen para la competitividad y dificulta la adaptación de las empresas al cambio continuo que impone el actual escenario económico.

Y todo ello, sin olvidar el gran reto que supone la digitalización, que abre un universo hasta ahora desconocido, pero del que no podemos mantenernos al margen. Las pymes deben incorporar las nuevas tecnologías en su gestión y en sus procesos productivos, lo que requiere también un esfuerzo en materia de formación del capital humano en estas nuevas tecnologías.

Unos procesos en los que empresarios y trabajadores debemos ser los protagonistas, porque somos también los principales implicados y quienes mejor conocemos la realidad y necesidades de nuestras empresas. Por ello, desde CEPYME apostamos por el diálogo social y la negociación para impulsar la modernización y adaptación a las nuevas exigencias de los procesos de gestión empresarial, especialmente en el área de las relaciones laborales, conscientes de que el capital humano es, en último caso, el principal valor de la empresa.

Antonio Garamendi
Presidente CEPYME
[@agaramendi](https://twitter.com/agaramendi)



SUMARIO



AVISO IMPORTANTE
TIENES EN TUS MANOS LA 1ª REVISTA INTERACTIVA DEL MUNDO

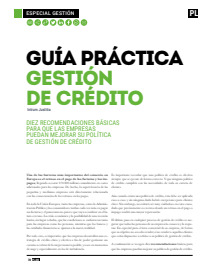
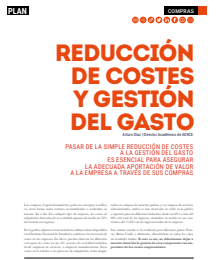
*Las grandes expectativas con la clave de todo / Icarus



DESCARGATE LA APP VERSIÓN DE TENDENCIAS.COM
DESCUBRE LOS TEMAS DE PLAN EN TU TELÉFONO
ACCEDER A CONTENIDO EXTRA



912 INTERACCIONES
656 ENLACES
20 VIDEOS
27 DOCUMENTOS
31 CANCIONES



PORQUE TODAS LAS EMPRESAS NECESITAN UN PLAN

7 COSAS QUE DEBES HACER PARA RECOBRAR UNA FACTURA IMPAGADA

EL MERCADO ALTERNATIVO BURSÁTIL COMO FUENTE DE FINANCIACIÓN

GUÍA PARA NEGOCIAR CON ÉXITO

10 CONSEJOS Y ESTRATEGIAS

VIESGO APUESTA POR LA INNOVACIÓN PARA QUE LAS PYMES CONSIGAN AHORROS EN SU FACTURA ELÉCTRICA

GESTIÓN DE RIESGOS CLAVES PARA SOBREVIVIR TRAS UN GRAVE SINIESTRO

MEJORA LA PRESENCIA DEL RIESGO EN LAS PYMES ES UNITO COMPLETA A LA TAREA DE INFORMACIÓN IMPONE UNA GESTIÓN RACIONAL DE LOS ELEMENTOS CONSIGUIENDO ASÍ A UNA EMPRESA Y EL RIESGO ES UNO DE ELLOS

JEFF BEZOS

AMERICAN ENTREPRENEUR

CEPYMEnews

El portal de las Pymes, Autónomos y Emprendedores

cepymenews.es

GESTIÓN MARCA PERSONAL

P-COMMERCE BIENVENIDO A LA REVOLUCIÓN DEL E-COMMERCE

COMPRA ESTOS LIBROS DIRECTAMENTE UTILIZANDO LA APP Y-SESSION PARA ANDROID Y IOS

SUSCRÍBETE A PLAN

29 EUROS / 4 MESES + 10 euros de la versión en digital de regalo para que los veas a quien te quieras

PLAN

RELOAD

ESPECIAL RECURSOS HUMANOS

STEVIE WONDER



MAYO 2017

Antonio Garamendi
Presidente CEPYME

Borja Echegaray
Secretario General

Carla Domínguez
Directora Comunicación
c.dominguez@cepy.me.es

PLAN es una publicación de la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa. CEPYME

Mikel Egidazu
Editor Jefe & Director
meguidazu@upthemedi.a.com

Gabriel Vázquez
Redactor Jefe
gvazquez@upthemedi.a.com

Cristóbal Terceiro
Director Técnico
cterceiro@upthemedi.a.com

Marcos Cuba
Arte y maquetación
mcuba@upthemedi.a.com

Beatriz Belda
Directora Comercial
beatriz.belda@upthemedi.a.com

Pilar Aquino
Responsable Comercial
Sur de España
pilar.aquino@upthemedi.a.com

Rafael Castillo
Director Desarrollo Negocio
rcastillo@upthemedi.a.com

Beatriz Gómez
Sandra García
Eric Thompson
Antonio González
Redactores

Publicidad
681 605 340

Suscripciones
planmagazine.es

Edita
UpTheMedia Smart Publishing
upthemedi.a.com

Producción Editorial
J. de Haro Artes Gráficas

DEPÓSITO LEGAL: B 10415-2016

 @Plan_Magazine

#tengoPLAN

PORQUE TODAS LAS EMPRESAS NECESITAN UN PLAN

#Duerme1HoraMás



No pierdas un minuto de sueño pensando en tu seguro de salud. Vente a Asisa.

Porque cuando **te acuestas sabiendo que tu seguro invierte todos sus recursos en cuidar de tu salud, duermes mucho mejor.** De hecho, hemos invertido en este anuncio para ofrecerte un gran consejo: **#Duerme1HoraMás.**

ASISA
SALUD PYMES
VOCACIÓN PYMES

La mejor sanidad privada para ti, tus empleados y vuestras familias desde solo

41,90€
persona*/mes

*Prima válida para 2017 y para hombre o mujer de hasta 64 años. Impuestos no incluidos.

Empresa Colaboradora:

 **200**
AÑOS

Infórmate:
asisa.es 901 10 10 10

*Nada más que tu salud
Nada menos que tu salud*

asisa 





TENDENCIAS EN GESTIÓN DE INTANGIBLES

RESEARCH CENTRE OF GOVERNANCE SUSTAINABILITY AND REPUTATION



CORPORATE
EXCELLENCE
CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP



ie BUSINESS SCHOOL

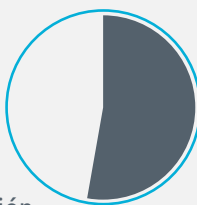
Con la colaboración de:
CANVAS
ESTRATEGIAS SOSTENIBLES

TENDENCIAS GLOBALES



CONFIANZA en caída libre

53%
de la población
cree que el sistema
no funciona



Se produce una erosión generalizada de la confianza en **todas las instituciones**

Las claves para reconstruirla: narrativa, alianzas y atender a las tendencias y **expectativas sociales**

El propósito genera confianza si es **auténtico**

Es una **herramienta** para combatir la incertidumbre y la volatilidad

La conversación sobre el propósito empresarial se ha multiplicado **entre 1995 y 2016**

x5



PROPÓSITO qué, cómo, por qué



NARRATIVA empresarial

Es fundamental la **conversación** con los grupos de interés a través de los contenidos y canales adecuados

El **77 % de los ejecutivos** está trabajando en la construcción de la estrategia de narrativa empresarial

DIGITALIZACIÓN ...interacción

>30%

De las organizaciones españolas afirma haber impulsado actividades relacionadas con el **big data**

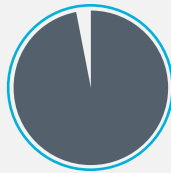


La digitalización permite formar **consumidores más comprometidos y responsables** gracias a las redes sociales y otras herramientas

tendencias en SOSTENIBILIDAD

97%

de los CEO cree que la sostenibilidad es importante para el éxito futuro de su negocio



STAKEHOLDER ENGAGEMENT & NUEVAS INTELIGENCIAS

Vinculación y conexión con los grupos de interés, capacidad de escuchar y cocrear



EL VALOR DE LA SOSTENIBILIDAD

Crece la importancia de la sostenibilidad para los reguladores, inversores y consumidores «aspiracionales»



ALINEACIÓN DE LAS EMPRESAS CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

Es clave gestionarlos, medirlos y reportarlos, así como sensibilizar a toda la organización

LOS EMPLEADOS COMO ACTIVO FUNDAMENTAL

Son los grandes embajadores de la marca



INTELIGENCIA REPUTACIONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES

Del dato al insight



MARCAS CON CONCIENCIA, MÁS ÉTICAS Y HUMANAS

Importancia del propósito, generar valor y escuchar a los stakeholders



tendencias en REPUTACIÓN

solo el

21%



de las áreas de comunicación ha implementado actividades vinculadas al big data para la gestión de la reputación

tendencias en GOBIERNO CORPORATIVO

16%

de las empresas del S&P Global 1200 tiene en cuenta aspectos sociales, ambientales y de gobierno corporativo a la hora de remunerar a sus directivos en 2016, un 13% más que en 2015



TRANSPARENCIA, ¿HASTA DÓNDE LLEGAR?

Necesidad y exigencia



LA POLÉMICA VINCULACIÓN ENTRE SOSTENIBILIDAD Y COMPENSACIÓN

Una medida en auge, pero que puede servir al window dressing



LOS INVERSORES INSTITUCIONALES, CADA VEZ MÁS ATENTOS A LAS PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO

Surgen accionistas activistas y la figura del proxy advisor



LOS CEO Y EL ACTIVISMO CORPORATIVO

Cada vez más los líderes empresariales se posicionan de forma pública sobre temas sociales y ambientales con impacto global

EL PROPÓSITO CORPORATIVO: ¿QUÉ, CÓMO, POR QUÉ?

Tradicionalmente, cuando se hablaba con un directivo sobre su compañía, lo primero que se le preguntaba era qué hacía su empresa, a qué se dedicaba, qué productos o servicios comercializaba y cuáles eran sus objetivos de negocio y financieros. Hace tiempo que este enfoque ha cambiado, pasando del «qué» al «cómo». Pero en los últimos tiempos la reflexión se ha ampliado aún más y pasa por la siguiente pregunta: ¿por qué lo haces? O ¿por qué la empresa hace lo que hace? Este es, precisamente, uno de los grandes retos de las organizaciones actuales: definir el propósito del negocio a largo plazo y dar sentido a la actividad de la empresa.

Definición de propósito

A lo largo del tiempo han existido varias definiciones del concepto de «propósito». Muchas tesis giran en torno al objetivo social de la empresa. Por ejemplo, Bartlett y Ghoshal definieron el propósito como «el reconocimiento de la interdependencia de las relaciones de una organización con los diversos grupos de interés». Y añaden que es «la declaración de la respuesta moral de una empresa a sus responsabilidades ampliamente definidas, algo que no está unido exclusivamente a la oportunidad comercial».

Cuando los valores de la organización se vuelven meramente egoístas, las empresas pierden rápidamente el sentido de la identificación y el orgullo que las hace atractivas, no solo para los empleados, sino también para los clientes y el resto de grupos de interés. Los autores afirman que «el propósito —no la estrategia— es la razón por la que existe una organización. Definirlo y articularlo debe ser la primera responsabilidad de la alta dirección».

Por su parte, Thakor y Quinn hablan del propósito como «la búsqueda de un objetivo que trasciende beneficios financieros medibles y cuyo resultado no se puede medir en un corto período de tiempo».

Diccionarios como el de Oxford definen propósito como «la razón por la cual algo se hace o se crea o para lo cual algo existe». Con esa definición sencilla y, a la vez, compleja de trasladar, están trabajando muchas compañías para definir su propósito y alinearlos a los objetivos financieros, con una mirada a largo plazo. Una de las tesis más extendidas en este ámbito es la que impulsa Simon Sinek a través de la teoría de los **círculos de oro**. Según esta teoría, el primer paso para definir cualquier institución pasa por la definición de su razón de ser; del porqué hace lo que hace, para explicar posteriormente cómo lo hace y qué hace. Este es también el primer paso de la hoja de ruta de la gestión excelente de los intangibles que promueve Corporate Excellence, así como el nuevo modelo de comunicación **Construir creencias compartidas** que impulsa Arthur W. Page Society, una de las asociaciones de directivos de comunicación más relevantes a escala internacional.



Una de las empresas más activas a nivel público en este tema ha sido Unilever, con su CEO Paul Polman a la cabeza. En este caso, la compañía vertebra su posicionamiento alrededor de un propósito compartido, construir un futuro sostenible, que explica su reputación. Su estrategia, **Sustainable Living Plan**, da significado a todas las marcas que conforman la organización y permite dirigir la compañía en la misma dirección.

Unilever ocupa la primera posición en la mente de los ciudadanos (top of mind) cuando se les pide que citen una organización con fuerte sentido de propósito, tal y como se recoge en la investigación de GlobeScan Managing Trust Risk o Gestionando el riesgo de la confianza: riesgos y oportunidades, publicado con la colaboración de Corporate Excellence.

En el II Foro de Tendencias de Comunicación de Marca de 2017, Corporate Excellence compartió un **decálogo para destacar la importancia del propósito en la generación de valor de una compañía**. Según el cual, el propósito debe ser:

1. Explícito
2. Auténtico
3. Centrado en la creación del valor
4. Integrador
5. Mandatorio
6. Universal
7. Inspirador
8. Diferenciador
9. Activador de comportamientos de apoyo
10. Clave para el futuro de la organización

Las últimas investigaciones realizadas por el EY Beacon Institute, un centro de investigación y generación de conocimiento impulsado por EY, señalan que el propósito es un factor clave para cualquier organización que quiere gestionar con éxito el entorno actual de disrupción y creciente presión social e institucional. En el informe **The State of the Debate on Purpose in Business** se enumeran los elementos estratégicos que proporciona contar con un propósito diferenciador y movilizador:

- **El propósito infunde claridad estratégica:** Es la brújula para las decisiones a corto plazo y la estrategia a largo plazo en todos los niveles de una organización, impulsando a los líderes a adoptar una visión global y no por silos.
- **El propósito canaliza la innovación:** El propósito impulsa a la gente a buscar soluciones e innovaciones que aportan valor diferencial en torno a aquello que es central para la organización, sus clientes y stakeholders. Al mismo tiempo, establece límites claros al espacio sobre el que la organización quiere operar, focalizando la energía creativa en lo que es realmente importante.
- **El propósito es una fuerza motora y una respuesta a la transformación:** En un momento que exige transformaciones, el propósito clarifica el objetivo a largo plazo que se persigue para que las personas entiendan la necesidad del cambio, en lugar de sentir que se les impone. Al mismo tiempo, el propósito es una respuesta a las exigencias sociales sobre las organizaciones, como parte de la transformación para hacer frente a los retos globales y asumir un enfoque de crecimiento y valor que va más allá de la propia organización.
- **El propósito es una fuerza constructiva:** El propósito apela a un rasgo básico de la persona que es la necesidad de contribuir de alguna manera a su comunidad y sentir que es parte de algo mayor. Frente a la visión tradicional de la cultura corporativa como algo que une y diferencia frente a un enemigo o competidor, el propósito reconoce las diferencias y la diversidad, uniendo a la gente a través del deseo de contribuir a algo más grande, a trabajar para —no contra— algo que genera un beneficio común.
- **El propósito construye puentes:** El propósito facilita a las organizaciones la creación de alianzas. Con independencia de cuál sea el fin perseguido, las organizaciones pueden comparar su potencial de colaboración con otra organización o con un stakeholder mediante la búsqueda de un terreno común en sus respectivos propósitos. A escala interna, el propósito ayuda a las personas y a los equipos a colaborar más allá y abandonar los silos para perseguir un objetivo común.

Liderazgo

«**Los líderes quieren recuperar su sentido del propósito**»; así lo afirma en un reciente artículo Klaus Schwab, fundador del World Economic Forum. En sintonía con ello, los contenidos del último Foro de Davos estuvieron inspirados en el lema del liderazgo responsable. Schwab defiende que hay que recuperar la esencia y asegura que los líderes tienen que ser responsables: «deben comprender que **estamos viviendo en un mundo marcado por la incertidumbre, la volatilidad y profundos cambios transformacionales**». Muchas personas viven en situaciones precarias y buscan identidad y significado en un mundo que cambia rápidamente; quieren recuperar su sentido del propósito.

Más que nunca, «liderazgo» significa «asumir la responsabilidad». En la actualidad, ser un buen líder requiere coraje y compromiso para escuchar y explicar honestamente la amplitud y complejidad de las cuestiones, así como para generar proactivamente soluciones y establecer medidas basadas en valores fundamentales. Incluso el CEO de Facebook, Mark Zuckerberg, publicaba recientemente una carta en la que explicaba su fórmula para lograr que el propósito sea conocido y vivido por todos los empleados de la organización: ser específico, articular el cómo, descubrir tu nicho de mercado, explicar tu posicionamiento competitivo, proveerte de métricas para medir tu éxito, pensar en un propósito en constante movimiento y asumir los retos.

Cuando la declaración del propósito de una organización es más que solo unos pocos párrafos con palabras de moda, puede ser muy **motivador para los empleados**, una forma de diferenciarse de los competidores y un activo estratégico. Eso sí, pero «solo cuando es auténtico», tal y como concluye Zuckerberg.

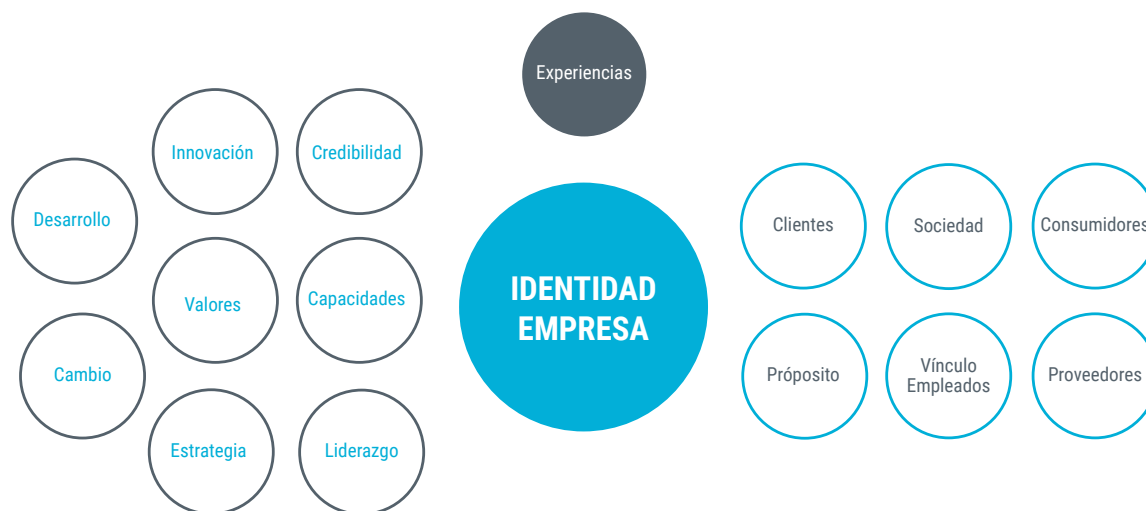
NARRATIVA EMPRESARIAL, LA ESENCIA HECHA RELATO

Las empresas tienen siempre una narrativa propia —estructurada o no— desde sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas. A lo largo del tiempo, se generan múltiples relatos que reflejan la identidad de una empresa, su propósito, el vínculo con sus empleados, clientes, proveedores, los consumidores o la sociedad.

También se transmiten muchos relatos sobre la estrategia, el liderazgo, las capacidades, la creatividad, la innovación, el desarrollo o el cambio.

La noción de narrativa implica convertir este proceso en algo consciente para expresar de forma coherente el pensamiento de una organización, de quienes forman parte de ella y de su red de actividades. Y todo con un conocimiento exhaustivo de las personas a las que se quiere transmitir el mensaje.

STORYTELLING



Se trata de generar una confluencia inherente al sentido de una organización y sus relaciones. La narrativa empresarial contribuye, por lo tanto, a dar coherencia a la actuación de una organización, y puede usarse como instrumento para gestionar el cambio y la transformación de las empresas.

Narrar para ofrecer experiencias

Esta visión de la narrativa empresarial parte de la idea de generar una conversación entre la empresa y sus públicos, que evoluciona al integrar la reflexión sobre la experiencia que se ofrece a las personas.

Las historias significarán algo si consiguen resolver las necesidades de los grupos de interés o lograr sus metas, y manifestar una conexión con las vivencias reales y el momento vital de cada usuario al que nos dirigimos.

Una narración que fusione los datos con las historias y valores corporativos tiene la capacidad de diferenciar a una organización.

Puede dar lugar a una relación más genuina entre las personas, así como con los productos y servicios que las compañías ofrecen.

Trabajar desde este enfoque, evidentemente, requiere conocer muy bien a los usuarios y entender el ámbito de experiencia en el que la organización crea valor e impacta en esas personas.

¿Es en su salud? ¿En su educación? ¿En su ocio? ¿En su hogar? ¿Cuál es el espacio físico o virtual donde se plasma la experiencia propuesta? ¿Cuál es la contribución corporativa a los objetivos individuales, sociales o profesionales de nuestros públicos?. Tras responder a estas preguntas, el siguiente paso será definir ejes narrativos, los mensajes fuerza y el mejor formato según todo lo analizado. En este punto, el análisis de tendencias sociales y temas relevantes también aporta información clave.

Del reporting al storytelling

Trabajar sobre la propia narrativa corporativa implica revisar y transformar muchos de los contenidos y canales utilizados.

Un buen ejemplo de esto son los nuevos formatos de informes corporativos que se alinean con la narrativa empresarial y que parten de una simple pregunta: ¿estamos ofreciendo lo que nuestros usuarios esperan?.

Tras este paso inicial, se reenfochan los contenidos y también el formato; la tecnología permite usar nuevos recursos que facilitan el intercambio de datos de forma mucho más dinámica y personalizada.

Avanzamos hacia una era en la que el reporte se vuelve también diálogo y la información que se incluye sirve para aprender más sobre las propias organizaciones, conocer los riesgos y oportunidades a los que se enfrentan y tomar mejores decisiones.

DIGITALIZACIÓN, DE LA TRANSACCIÓN A LA INTERACCIÓN

Conforme avanza el fenómeno digital, los servicios se vuelven más inteligentes e integrados. Cambian las formas en que las empresas se comunican con sus grupos de interés, ofrecen sus productos o gestionan los datos. La clave está en centrarse en las interacciones más que en las transacciones.

Lo resumía recientemente en una sencilla frase el CEO de McDonald's: **«En los últimos años, los consumidores han querido, cada vez más, personalizar sus vidas. Necesitamos usar la tecnología para entregar el contenido que tú, como individuo, quieres. Tenemos que ofrecer contenido relevante para los consumidores como ellos quieren, cuando quieran y donde quieran».**

La transformación digital puede, además, impulsar la sostenibilidad. Más allá de su efecto sobre otros aspectos relacionados, como la transparencia y la confianza, la digitalización puede, sin duda, formar consumidores más comprometidos y responsables gracias a las redes sociales y otras herramientas.

En este sentido, cabe destacar, por ejemplo, una aplicación móvil que detalla información sobre los productos que consumimos. Se trata de Abouit, un «comparador ético de productos» que, a través del escaneo de la etiqueta o el código de barras, nos ofrece información y puntuaciones sobre diez en tres ámbitos: salud, sociedad y medio ambiente. Por ahora solo detecta productos de alimentación, de cosmética y cuidado personal, de limpieza del hogar y tecnológicos, pero el listado de marcas y clases se irá ampliando para poder tomar decisiones de consumo más responsables.

Por otro lado, y según el World Economic Forum, la digitalización puede contribuir a solucionar otros problemas. Un ejemplo es el de la reducción de emisiones globales de CO₂. Mediante las iniciativas digitales adecuadas en tan solo tres sectores (electricidad, logística y automóvil), de 2016 a 2025 se podrían evitar 26.000 millones de toneladas métricas de emisiones netas de CO₂. Para comparar y hacernos una idea de lo que esto supondría, se estima que esa cantidad corresponde, nada más y nada menos, a lo que toda Europa emitiría durante ese período de nueve años.

Una nueva cultura para la transformación digital

El proceso del fomento de la digitalización y la innovación exige un nuevo enfoque para el negocio en el que se impone la empatía con los usuarios, se crean modelos para examinar problemas complejos, y se tolera el fracaso —incluso a veces se celebra— como aprendizaje para mejorar en el futuro. En este sentido, es fundamental establecer en las organizaciones una cultura de «prueba y aprendizaje» o «test and learn».

Por otro lado, tal y como afirma la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), los avances tecnológicos, la digitalización y la automatización están afectando cada vez más al mercado laboral, puesto que aquellas tareas más rutinarias pueden ser realizadas ya por ordenadores y robots. Los puestos de trabajo que requieren mucha creatividad y pensamiento crítico son los que tienen menos probabilidades de verse afectados por la disrupción tecnológica.

Por todo ello, las soft skills, —la creatividad, la improvisación, el pensamiento crítico, la inteligencia emocional o la adaptación y la coordinación—, que ya son hoy tremendamente relevantes, serán aún más significativas para la excelencia laboral en el futuro. Tal y como afirmó Ángel Gurriá, secretario general de la OECD en el último Foro de Davos, la digitalización «no es algo que podamos decidir si adoptar o no... es inevitable y tenemos que acogerla y aprovecharla, porque no hay alternativa».

También es más importante que nunca el uso ético de los datos y la confianza digital. En una economía basada en los datos —que pueden significar una ventaja competitiva para las empresas—, protegerlos y garantizar su seguridad es una responsabilidad social, tanto de gobiernos como de empresas y otras organizaciones. En este sentido, para los expertos en datos, aquellas instituciones que sean transparentes a la hora de definir qué datos recogen y cómo los utilizan podrán beneficiarse de una mayor confianza por parte de sus grupos de interés, con las ventajas que ello conlleva.

LOS EMPLEADOS COMO ACTIVO FUNDAMENTAL

Los empleados son los artífices de la reputación corporativa. Sus comportamientos y actitudes afectan a la reputación global de la organización para la que trabajan, dada la credibilidad y confianza que generan entre los distintos grupos de interés.

El impacto en la reputación corporativa que tienen los empleados es cada vez mayor. Los trabajadores, como embajadores de la marca, ayudan a construir y proteger la reputación en entornos que en ocasiones son adversos e inciertos, como describe la investigadora Rita Linjuan Men en un reciente artículo publicado en el Public Relations Journal.

¿Qué cuestiones motivan que un empleado esté comprometido y, por tanto, fomente la reputación de su empresa? En un estudio realizado en 2016 por Corporate Excellence y Alcor (actualmente Estudio de Comunicación) se definen los siete indicadores que fomentan la promoción de la reputación corporativa entre los empleados. Estos son el compromiso de la empresa, la co-

municación, las condiciones de trabajo, la percepción sobre la reputación corporativa, la norma social —entendida como las prescripciones emanadas desde la cultura y el entorno social de la empresa—, la utilidad percibida de la reputación por parte de los empleados, y la norma personal —convicción personal sobre el comportamiento individual en el fomento de la reputación de la empresa—.

Gestionando estas variables, **una compañía puede lograr que sus empleados sean «activistas» de la organización**, término que utiliza la consultora Weber Shandwick para designar a aquellos empleados que están comprometidos y lo demuestran hacia el exterior.

El peso de la dimensión interna de la reputación

El estudio Reputation 2020: Ten Trends Driving Reputation Management, elaborado por Reputation Institute, señala que los empleados pueden convertirse en los embajadores más importantes de una compañía. Asimismo, la relevancia de este grupo de interés a la hora de construir la reputación de una organización se observa en la importancia que algunos monitores de reputación dan a la dimensión interna de la misma.

En los resultados de RepTrak España 2016, las facetas de la reputación más internas y relacionadas con empleados —trabajo y liderazgo— representan en conjunto un 26,4 % de la reputación total de la compañía; un porcentaje verdaderamente reseñable. De forma similar, en la realización del ranking MERCO España 2016, **la variable «talento», compuesta de indicadores relacionados con el ámbito laboral, tiene un peso del 18 % sobre la reputación total**. Es el tercer apartado de mayor peso, superado únicamente por el de «resultados económico-financieros» con un 20,7 % de peso, y el de «calidad de la oferta comercial», con un 19,5 %.

La «Generación Glassdoor» ha venido para quedarse

Además de preocuparse por los empleados, las compañías deben prestar atención a los candidatos a un puesto de trabajo. Para el 70 % de los aspirantes, la reputación de la organización está en el top 3 de aspectos clave que definen la marca empleador, como afirma el informe Brand Detectives: The New Generation of Global Candidates de Manpower Group.

Los profesionales de Recursos Humanos aseguran que el «poder» ya no está en sus manos, sino en manos del candidato a ocupar el puesto de trabajo. Esto se observa más claramente entre los millennials, la llamada «Generación Glassdoor», en referencia al popular sitio web donde tanto candidatos como empleados y exempleados evalúan de forma anónima las organizaciones y su funcionamiento.

El vicepresidente de Talent Solutions de LinkedIn, Wade Burgess, asegura que una compañía con mala reputación gastará al menos un 10 % más por persona contratada que una compañía que goza de buena reputación entre sus stakeholders, según una investigación previa. Esto es así porque la empresa debería invertir dinero, en primer lugar, en solucionar su problema de reputación y, posteriormente, en convencer al candidato de que opte por la compañía a través de una subida de sueldo.

Con todo ello, no queda duda de que en los próximos años seremos testigos de los esfuerzos de las organizaciones por atraer y mantener el talento, así como de ofrecer, en diversas áreas, mejoras y beneficios que promuevan el aumento de su reputación.



INTELIGENCIA REPUTACIONAL PARA TOMAR DECISIONES

La gestión de la reputación no es un proyecto o una iniciativa. Es un largo viaje que requiere paciencia organizacional y recursos. No es algo que simplemente se escribe en un papel al final de un trimestre o un año. Tal y como se afirma en el informe Reputation 2020: Ten Trends Driving Reputation Management, en el centro de este desarrollo se encuentra la necesidad de ampliar la gestión más allá de las métricas financieras para definir el éxito empresarial.

El Banco Mundial ha tomado la iniciativa en este ámbito y ha recomendado el uso de **Indicadores de Desempeño Clave (KPI)** para ayudar a determinar la remuneración de los ejecutivos. ¿Por qué? Su investigación muestra que esto se relaciona con organizaciones mejor gestionadas. En las entidades impulsadas solo por indicadores financieros a corto plazo, mensuales o trimestrales se toman decisiones diferentes a aquellas que también incluyen KPI vinculados a la reputación, la satisfacción del cliente y la huella de carbono.

Estos indicadores, y otros similares, se centran en el largo plazo, y las organizaciones que piensan con este horizonte más amplio toman decisiones diferentes y, normalmente, mejores.

Del dato al insight

Lo que separa cada vez más a las empresas exitosas de las que se quedan en el camino, es la capacidad de transformar los datos en conocimientos y convertir esos conocimientos en estrategia. Esta alquimia la explica muy bien el equipo de la consultora Kantar Vermeer en Building an Insights Engine, y se basa en capacidades organizativas innovadoras que llaman «motor de ideas».

Este modelo impulsa procesos paralelos que permiten a las empresas entender y satisfacer las necesidades de los clientes. Como fuentes de información integran los datos internos de resultados financieros, relaciones con clientes y ventas, la investigación tradicional cualitativa y cuantitativa, y suman nuevas fuentes de datos como la escucha social y la observación. A su vez, los equipos que gestionan todos estos datos se esfuerzan por difundir una mentalidad centrada en el cliente por toda la organización, ampliando las capacidades de los empleados con capacitación, herramientas y un énfasis en la colaboración.

Esta competencia en el uso de datos es evidente en las empresas de alto rendimiento dentro de todas las industrias. Y, para mejorar, muchas firmas están creando grupos dedicados al análisis de datos —bajo el liderazgo de altos ejecutivos— para consolidar, administrar y analizar datos y distribuirlos en toda la organización.

Para cualquier grupo de análisis que trabaje como agregador, intérprete y difusor de datos, el primer reto es integrar conjuntos masivos y dispares de datos estructurados y no estructurados de fuentes tales como cifras de ventas de productos, interacción con clientes, gasto en medios, registros de centros de llamadas o monitorización de redes sociales; lo que puede ascender a decenas de millones de datos.

Sistemas digitales de engagement

Los sistemas de inteligencia reputacional necesitan reflejar la realidad multistakeholder y multicanal actual ampliando su perspectiva. Tal y como se explica en el documento Inteligencia reputacional: Oportunidades y riesgos en la gestión de la reputación» elaborado por ALVA Group y Corporate Excellence, ya no es suficiente con analizar un conjunto concreto de fuentes o una pequeña muestra de opiniones; se trata de monitorizar los aspectos vinculados a la reputación con el mismo enfoque de la gestión de riesgos, a fin de priorizar su relevancia y tomar decisiones más informadas.

Para entender las diferentes reputaciones que tiene una compañía, los sistemas de inteligencia reputacional deben considerar múltiples grupos de interés que estén activos e interactúan de forma permanente a través de diferentes canales.

Es preciso garantizar muestras representativas y seguimiento en tiempo real, así como agilizar el reporte; **ya no es suficiente con realizar informes una o dos veces al año**, este enfoque no refleja el ritmo de los cambios en el contexto actual.

Es importante también vincular la reputación a los indicadores clave de rendimiento, como pueden ser las ventas, el valor de las acciones, el compromiso de los empleados o cualquier otra métrica relacionada con un grupo de interés clave para la compañía.

En los últimos años esta vía ha demostrado ser la más adecuada para garantizar que se entienda y se gestione la reputación como una prioridad de importancia estratégica.

Para poder integrar estas diversas y complejas variables, las áreas que coordinan la gestión reputacional avanzan en crear sofisticadas plataformas que permitan monitorizar a los grupos de interés, entender cómo piensan —normalmente a través de la información que comparten y las expresiones que generan— y sistematizar el proceso de engagement para conectar con ellos como individuos y no solo como segmentos, tal y como expresa el nuevo modelo de comunicación propuesto por Arthur W. Page Society.

En el informe *El nuevo CCO: Transformando las empresas en un mundo cambiante*, de Arthur W. Page Society en colaboración con Corporate Excellence, se describen los sistemas digitales de engagement que necesitan implementar las organizaciones para conocer más y mejor a las personas a partir de ciertos datos. Aplicar dicho conocimiento a la gestión empresarial posibilita ofrecer contenidos personalizados: información, herramientas, respuestas, entre otros. Se trata, por tanto, de crear y trabajar con sistemas para conectar con las personas de manera individual y a gran escala, de desarrollar sistemas digitales de engagement con un entendimiento más profundo y capacidades mayores en la relación con los grupos de interés que permitan entablar un diálogo real con ellos.

TRANSPARENCIA, ¿HASTA DÓNDE LLEGAR?

La transparencia es una virtud, pero también una obligación en el mundo actual. La economía capitalista lo somete todo a la coacción de la exposición. Las organizaciones deben vivir la transparencia como un deber moral, no como una obligación exorbitante, ya que puede convertirse en un puente de encuentro.

Necesidad y exigencia

Cuando se habla de la necesidad y exigencia de transparencia a las organizaciones, ¿qué significa? ¿Se trata de publicar los sueldos de los trabajadores, de no poner filtros a la publicación de información, de contar tanto si se cumplen los objetivos como si no, de reconocer abiertamente los errores, de adaptarse a las expectativas de los stakeholders?

Efectivamente, la transparencia trata de eso y mucho más. En 1914 Louis D. Brandeis en *Other People's Money, and How the Bankers Use It* declaraba que «la luz del sol es el mejor desinfectante»; en 2017, la transparencia se ha convertido en ese ansiado «limpiador». Andrea Bonime-Blanc, en su recién publicado *Manual de Riesgo Reputacional*, habla de sobrevivir y prosperar en la era de la hipertransparencia.

La dificultad surge muchas veces a la hora de implementarla en las organizaciones y aplicar reglas y modelos ad hoc para cada situación. No hay esquemas replicables. Muchas organizaciones están trabajando la manera de comunicar su estrategia a través de los informes de sostenibilidad, y aunque realizan ese ejercicio de transparencia, no llega a formar parte de la toma de decisiones.

En el contexto actual, las empresas e instituciones están abocadas a la **resiliencia**, es decir, a desarrollar capacidades para **ser cada vez más ágiles y flexibles para responder a los cambios**.

Su capacidad de respuesta y la transparencia en cómo lo hacen es vital para el negocio. Ninguna empresa opera ya de manera aislada, sino en una larga y compleja cadena de valor con escenarios abiertos.

Matt Peacock, director de Corporate Affairs de Vodafone, analizaba la doble cara de este concepto en la revista *Communication Director*, y aseguraba que estamos «comenzando una nueva conversación» y que vivimos en «una época de transparencia agresiva». Sin embargo, apuntaba, «los programas de transparencia corporativa no son suficientes para asegurar a largo plazo la licencia social para operar».

LOS CEO Y EL ACTIVISMO CORPORATIVO: ¿REALIDAD O MODA?

En los últimos meses de 2016, y especialmente tras la llegada al poder de Donald Trump, algunas marcas han expresado públicamente su visión sobre asuntos que tradicionalmente quedaban al margen de su negocio.

¿Se trata de una tendencia pasajera, o el activismo corporativo ha llegado para quedarse?

Frente al polémico «veto migratorio» que restringe la entrada al país de refugiados e inmigrantes de mayoría musulmana, muchos directores ejecutivos y empresas se llevaron las manos a la cabeza.

«Las acciones de Trump están afectando a empleados de Netflix en todo el mundo, y son tan antiamericanas que nos dañan a todos», aseguraba Reed Hastings, CEO de Netflix, en su perfil de Facebook. Sergey Brin, cofundador de Google, se unió a una protesta en el aeropuerto de San Francisco y, según testigos, aseguró que estaba allí porque «es un refugiado».

Netflix, Facebook, Google y otras 94 gigantes tecnológicas como Apple o Microsoft no solo expresaron su descontento, sino que iniciaron una batalla legal contra dicha medida, que complica que las compañías afectadas atraigan y retengan talento de fuera de EE. UU.

El rechazo a la controvertida orden ejecutiva no se limitó a Silicon Valley. Starbucks anunció su compromiso global de contratar a 10.000 refugiados para 2022; y Airbnb, que empezó ofreciendo alojamiento gratuito a los refugiados afectados por la medida, lanzó la campaña #weaccept, con el objetivo de facilitar, en situaciones de emergencia, alojamiento temporal a 100.000 personas durante los próximos cinco años.

En definitiva, las grandes compañías han tomado cartas en el asunto.

¿Responsabilidad moral, presión social o greenwashing?

Aunque en los últimos meses se haya intensificado por la incertidumbre generada por Trump, el activismo corporativo no es algo nuevo.

Compañías como Timberland o Ben&Jerry's son firmes defensoras de la lucha contra el cambio climático, por ejemplo, y expresan públicamente su desacuerdo con las medidas políticas que puedan dañar el medioambiente. Benetton, por su parte, lleva desde los años noventa desarrollando acciones controvertidas, eminentemente publicitarias, que tratan temas de discriminación.

¿Qué oportunidades y qué riesgos encara el activismo de las marcas y los propios CEO? Según un estudio realizado por la consultora Weber Shandwick, los consumidores de la marca aceptarán en mayor medida el activismo corporativo y del CEO si el asunto en cuestión tiene que ver con la actividad central de negocio de la compañía.

Para Leslie Gaines-Ross, Chief Reputation Strategist de la consultora, las empresas deben conocer y comprender bien a sus grupos de interés para determinar los riesgos, y estudiar cómo se relacionan los asuntos controvertidos o polémicos con los propios valores de la compañía.

En este sentido, el movimiento activista de compañías como Starbucks o Airbnb no parece muy arriesgado, pues son marcas que de por sí enarbolan la bandera de la diversidad, la oportunidad para todos y la no discriminación. El asunto está vinculado, ya sea de forma pragmática o moral, a sus valores y creencias. En cuanto a sus grupos de interés, la mayoría pertenecen a la «élite liberal», por lo que el activismo corporativo de las marcas que les gustan probablemente no afectará a sus hábitos de consumo o a la reputación que otorgan a dichas empresas.

Sin embargo, para Paul Baines, profesor de la Universidad de Cranfield, **algunos usuarios o consumidores pueden percibir una intención de las empresas de «subirse al carro» y utilizar la situación como una táctica inadecuada de marketing para su propio beneficio.**

Daniel McGinn, editor senior de la Harvard Business Review, apunta otro riesgo al que se enfrentan los CEO al expresar su descontento o quedarse en silencio frente a cuestiones controvertidas. «Hay tantas emociones alrededor de esta cuestión [el veto migratorio] que puede que la gente reaccione con dureza, castigando a una compañía antes incluso de que quede claro por qué lo hace».

Un ejemplo de ello es Uber. Su CEO, Travis Kalanick, iba a formar parte del Consejo Asesor de Trump, decisión que no gustó demasiado a los usuarios del servicio de transporte. Después de que la compañía fuera boicoteada durante días — a través de redes sociales con el hashtag #DeleteUber — y perdiera cientos de usuarios, Kalanick tuvo que anunciar que abandonaba su puesto como asesor del presidente norteamericano.

Más allá del activismo

Con compañías activistas o sin ellas, los expertos creen que la administración Trump y la incertidumbre que genera pueden impulsar la promoción de la transparencia, la responsabilidad y la sostenibilidad desde el sector privado.

Reed Bundy, fundador de Ethostrategies, habla incluso de una nueva era de la responsabilidad corporativa, y asegura que tras la polémica medida se han difuminado las líneas entre la responsabilidad social corporativa y el activismo político, ya que cada vez son más los directores ejecutivos que se movilizan e involucran en causas sociales.

¿Qué pasará en el futuro? Probablemente sigamos asistiendo a ejemplos de activismo corporativo como los mencionados, pues la sociedad en su conjunto se enfrenta a problemas tan graves como las migraciones a gran escala y el cambio climático, entre otros. Estudios como el Better Business, Better World de la Business & Sustainable Development Commission, entre otros, demuestran que las compañías deben asumir un papel protagonista en su resolución si quieren seguir siendo relevantes en el mercado actual.

Sobre este informe

Approaching the Future. Tendencias en Gestión de Intangibles es un informe anual que identifica las tendencias globales que definen el presente y el futuro de los intangibles, haciéndose especial énfasis en el ámbito de la sostenibilidad, la reputación y el gobierno corporativo. Se trata de un estudio elaborado bajo el plan de actividades del Research Centre of Governance, Sustainability and Reputation, un centro de investigación independiente creado por Corporate Excellence y el IE Business School con la colaboración de CANVAS Estrategias Sostenibles para hacer avanzar la investigación en materia de gobierno corporativo, sostenibilidad y reputación.

sustainabilityreputation.ie.edu
corporateexcellence.org
ie.edu
canvasconsultores.com



IMPACTO DE LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN

EL ECOSISTEMA EMPRESARIAL ESTÁ INMERSO EN UNA TRANSICIÓN DIGITAL HACIA UN NUEVO PARADIGMA ECONÓMICO ASENTADO SOBRE LOS PILARES DE LA INFORMACIÓN, LOS DATOS Y EL CONOCIMIENTO

El ecosistema empresarial está inmerso en una transición digital hacia un nuevo paradigma económico asentado sobre los pilares de la información, los datos y el conocimiento. Nadie pone en duda ya que la innovación tiene un impacto positivo, constante y disruptor en todos los ámbitos de la economía y de la sociedad. Son indudables los efectos en la gestión de las más variadas actividades de las empresas, que no son —ni pueden ser— ajenas a esta Cuarta Revolución.

Porque la gestión de una empresa nunca ha sido algo estático. Ha transcurrido casi un siglo desde que Harvard Business School creara el primer MBA en 1921 y poco más de 50 años desde que la escuela de negocios IESE trajese un programa similar a España con el apoyo de la primera. En paralelo, el ingeniero alemán Konrad Zuse diseñó en 1935 el que se considera el primer ordenador programable.

Desde entonces, ya en pleno siglo XXI, el entorno empresarial en general está inmerso en una transición digital hacia un nuevo paradigma económico sobre los pilares de la información, los datos y el conocimiento.

Pequeñas y medianas empresas en sectores considerados tradicionales como la restauración, los medios de comunicación o los transportes se han visto influenciadas por las Tecnologías de la Información y de la Comunicación y la aparición de nuevas herramientas que facilitan su labor como la telefonía móvil, el email, el dinero electrónico o, más recientemente, la nube o el ecommerce.

Incluso al mismo tiempo que dichas pymes comenzaban a transformarse radicalmente y a expandir sus horizontes empresariales fueron apareciendo otras que, en algunos casos —como los líderes de redes sociales o fabricantes de smartphones— se han convertido en gigantes cotizados en bolsa.

Pero esta **Cuarta Revolución Industrial** no solo ha introducido adelantos técnicos sino también una difuminación de barreras físicas e incluso humanas. En el pasado, el crecimiento internacional de una pyme era una quimera. La ausencia de Internet, billetes de avión caros y sistemas informáticos limitados hacían que la expansión fuera de nuestras fronteras fuese solo cosa de las grandes multinacionales.

Ahora existen pymes, incluso las más pequeñas, capaces de ofrecer sus productos y servicios y tener proveedores y socios en cualquier lugar.

Son varias las características de las TIC que han difuminado dichas barreras, entre otras:

- **Eficiencia:** Plataformas digitales y nuevos medios de pago están reduciendo el coste y el esfuerzo necesarios para realizar transacciones internacionales.
- **Flexibilidad:** Las nuevas tecnologías posibilitan que las pymes superen sistemas de gestión caducos y utilicen métodos flexibles y ágiles, lo que puede traducirse en una ventaja competitiva.
- **Social media:** Cualquier empresa puede ahora publicitar sus productos, servicios o marca entre cualquier cliente potencial del mundo.

Esta dinámica ya es una realidad. De hecho, las pequeñas y medianas empresas españolas que exportaron a otros mercados en 2016, solo a través de Amazon, duplicaron su número y lo hicieron por valor de más de 200 millones de euros, según fuentes de la propia compañía.

Un impacto profundo y disruptor

La innovación está cambiando profundamente y de forma disruptiva a las pymes. Al igual que ocurre en otros órdenes del mundo, tiene una relación directa con la inmediatez y la eficiencia. En esencia, el progreso tecnológico asegura una mejor gestión de los procesos, del talento y de la comunicación.

Administración y contabilidad: Las TIC simplifican procesos tediosos como el pago de nóminas y cotizaciones o a proveedores. A través de la Red y de la tecnología en la nube, las pymes tienen acceso a aplicaciones de CRM o de pago electrónico que automatizan a golpe de click procesos tediosos que antes ocupaban a departamentos enteros.

Búsqueda de talento: La búsqueda y retención del talento es uno de los principales pilares de la empresa y una de las tareas que más tiempo y esfuerzo -o al menos así debería ser- consume. En la actualidad las nuevas plataformas online han revolucionado la forma en que las pymes buscan sus recursos humanos, pudiendo encontrarlos incluso en el extranjero, con efectos muy enriquecedores.

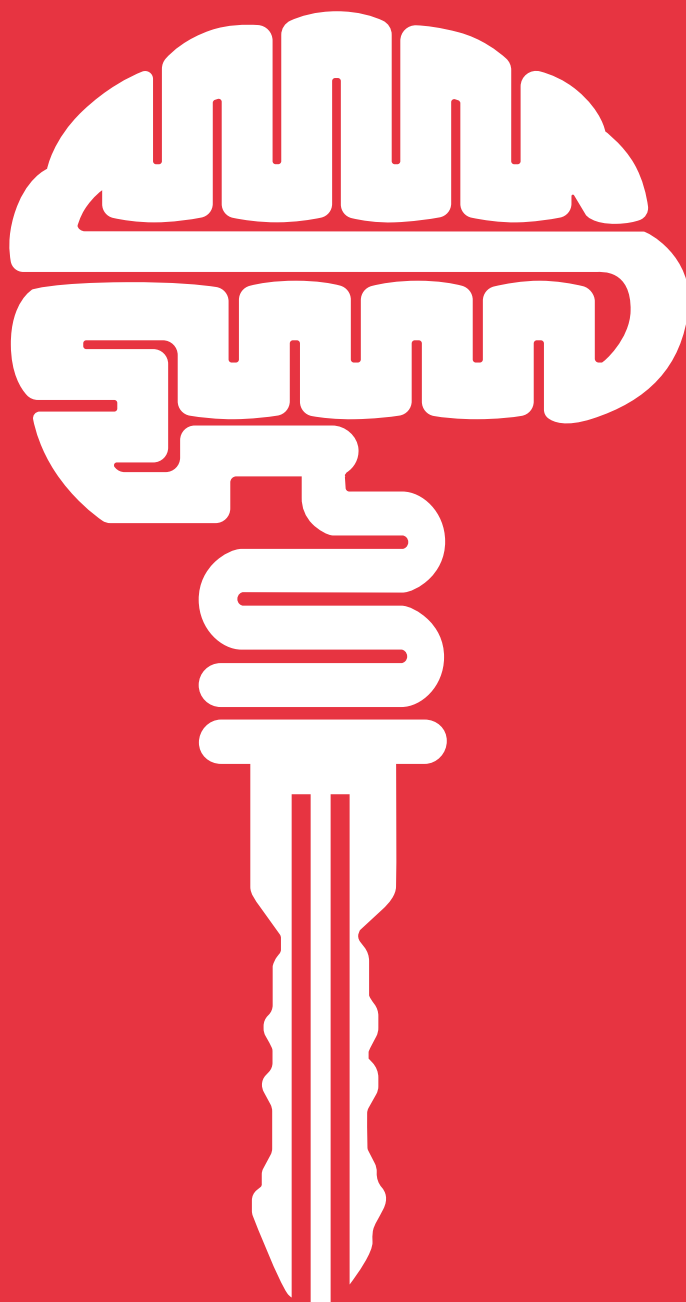
Organización del trabajo: Relacionado directamente con el punto anterior, las pymes del siglo XXI tienen la posibilidad -impensable antes- de dar a sus empleados un mayor margen para que trabajen desde cualquier parte, mejorando su calidad de vida.

Nuevo paradigma de comunicación: Las videollamadas, la mensajería instantánea o el correo electrónico crean el entorno propicio para trabajar o gestionar una empresa desde fuera de la oficina. Un viaje o la visita a un cliente o un proveedor ya no es una excusa para no seguir al tanto de cualquier proyecto.

En definitiva, gracias a las nuevas tecnologías y la innovación, que están penetrando por todos y cada uno de los poros de la economía y de la sociedad, la gestión y organización de las pequeñas y medianas empresas es mucho más eficiente y, sobre todo, más humana.

Para más información: www.visaeurope.es







CUANDO EL CAPITAL NO LO ES TODO: LA INNOVACIÓN COMO RESPUESTA

Tommaso Canonici | Director General Opinno Europa

CUANDO EL DINERO YA NO ES UN FACTOR ESCASO,
LA INNOVACIÓN ES EL MOTOR DE GENERACIÓN DE VALOR

El mes pasado tuve el placer de leer un artículo publicado en el número de Marzo-Abril de 2017 de Harvard Business Review. El artículo, “Strategy in the Age of Superabundant Capital” (escrito por Michael Mankins, Karen Harris y David Harding), plantea la necesidad de, en una época definida por la abundancia de capital, repensar la estrategia empresarial.

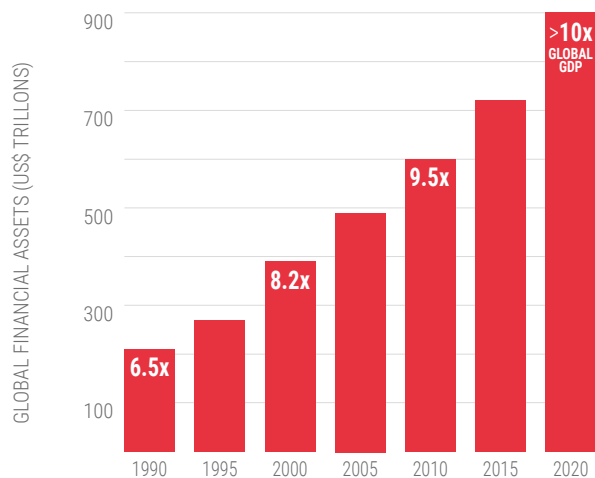
Personalmente, su lectura me ha resultado muy reveladora. Pienso que es una prueba más de la importancia estratégica que tiene la innovación en la actualidad. Una importancia que va más allá del simple glamur hacia el cliente, del marketing, y que convierte la innovación en una propuesta de valor para el accionista.

Esa es la razón por la que en este artículo recojo sus principales conclusiones para luego aportar unas breves reflexiones personales.

Primero, y más importante, el dinero ya no es un factor escaso. Hemos formado a nuestros directivos y grandes empresas en la búsqueda del retorno sobre la inversión (ROI). Y hemos hecho un buen trabajo. Tanto que, en este momento y según el análisis de Bain Macro Trends Group en el que se basa el artículo de HBR, el capital financiero mundial se ha triplicado en las últimas tres décadas. Como dicen los autores, “ya supone aproximadamente 10 veces el PIB mundial”. **Para ponerlo en contexto: en 1990 era 6,5 veces el PIB mundial; en el año 2000, 8,2 veces.**

Growth in the global balance sheet

Worldwide financial assets keep building up-faster than global GDP

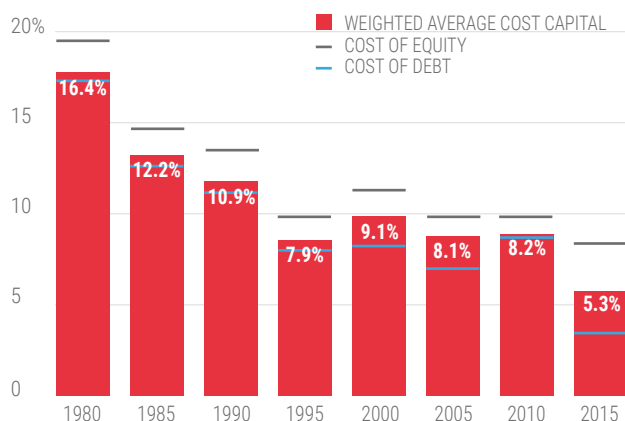


Fuente: MANKINS, Michael; HARRIS, Karen; HARDING, David. "Strategy in the Age of Superabundant Capital", Harvard Business Review (Marzo-Abril, 2017), p. 69.

En esta situación, como bien saben los economistas y la banca de este país, el coste de adquisición de capital se reduce. En otras palabras, financiarse resulta más barato tanto a través de la emisión de deuda (hay unas tasas de interés más bajas) como de la ampliación de capital o emisión de acciones. "Estos significa que el coste de financiarse después de impuesto está al (por debajo) del nivel de inflación, lo que implica que el coste real del préstamo se acerca a cero", explican los autores en las páginas de HBR.

How the cost of capital has envolved

The cost of capital for most large US companies is at its lowest level decades



Fuente: MANKINS, Michael; HARRIS, Karen; HARDING, David. "Strategy in the Age of Superabundant Capital", Harvard Business Review (Marzo-Abril, 2017), p. 70.

Esta situación cambia clara y radicalmente las cosas y la forma de gestionar una empresa. También los recursos que se necesita: ¿tiene sentido seguir cegados por la búsqueda y acumulación de capital?

Todo apunta a que no. Pero en muchos de los comités de dirección todavía no han visto venir el cambio y aún anuncian en sus juntas de accionistas los miles de millones de beneficios generados.

El problema es que, en realidad, ya no saben cómo crear más valor con la caja que tienen.

Por lo pronto, en una situación como la descrita en el artículo, la gestión y operación del capital financiero "ya no es una fuente de ventaja competitiva sostenible". A diferencia de en las décadas anteriores, centrarse únicamente en el capital financiero ha dejado de ser una garantía segura para las empresas a medio y largo plazo.

Los activos realmente escasos en una organización, continúa el artículo, son las habilidades necesarias para transformar buenas ideas en nuevos proyectos. La capacidad de, a través de estrategias y propuestas novedosas, desarrollar productos capaces de llegar al mercado, satisfacer una demanda, y permanecer en él. En otras palabras, lo que las empresas necesitan es personas innovadoras.

LO QUE LAS EMPRESAS NECESITAN ES PERSONAS INNOVADORAS.

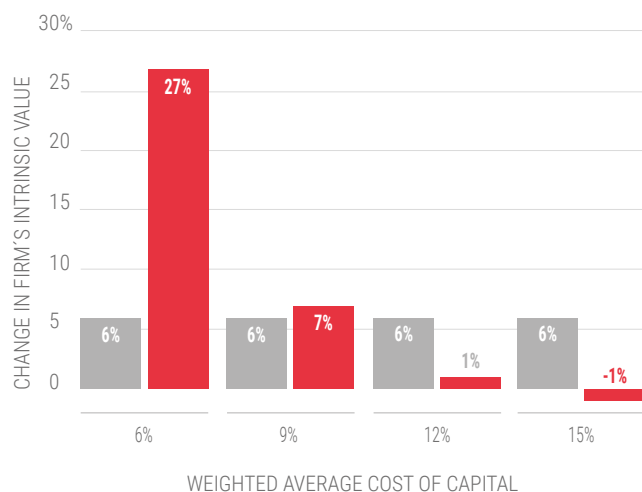
Por eso, y como indican los analistas de Bain, el método estándar de priorizar la inversión en proyectos estratégicos, en la mayoría de los casos planes de eficiencia operativa, y "apuestas seguras" en cuanto a ROI ya no genera el retorno que el accionista espera.

Esa manera de actuar deja fuera del radar posibles inversiones en proyectos con gran potencial pero también más arriesgados. Proyectos que, en una situación como la actual, pueden aportar mucho más valor para los accionistas que el método tradicional.

Según los autores, el retorno que genera un incremento del 1% en términos de eficiencia operativa en una época de coste de capital tan bajo como la actual es casi 5 veces menor que el retorno que produce un aumento del 1% en proyectos de crecimiento (iniciativas y planes que podemos definir en muchos casos como "innovación").

Choosing a strategy: profitability or growth?

The value of pursuing growth is highly sensitive in the weighted average cost of capital (WACC), while the value of improving operating margins is stable. At WACC of 6%, the return on growth investments is extraordinarily high: A 1% improvement in a company's long term growth rate will increase a firm's value by a staggering 27%, where as a sustained improvement in operating margins of 1% will boost value by only 6%.



Fuente: MANKINS, Michael; HARRIS, Karen; HARDING, David. "Strategy in the Age of Superabundant Capital", Harvard Business Review (Marzo-Abril, 2017), p. 70.

Michael Mankins, Karen Harris y David Harding ponen de relieve que "la estrategia en esta era de superabundancia de capital exige un enfoque radicalmente distinto de los modelos tradicionales centrados en el largo plazo y la mejora continua". Es decir, las empresas tienen que dejar de obsesionarse con los planes de eficiencia, con la búsqueda, acumulación y optimización del capital sin más.

Un cambio de visión implica también un cambio de actitud. Ahora que ya no existen tantos obstáculos y limitaciones como cuando escasea el capital, las compañías pueden alterar su estrategia inversora: pasar de pocas apuestas a largo plazo a pequeñas (y variadas) apuestas a corto y medio plazo. Está claro que no todo funcionará. Pero, ¿acaso no es mejor fracasar que perder dinero simplemente por la devaluación de nuestros activos?

Innovar es por tanto la verdadera respuesta estratégica que esperan nuestros inversores. Innovar no se limita a pequeñas empresas emergentes, a Silicon Valley. Es algo que también pueden hacer las grandes empresas si quieren mejorar indicadores como el ROI, algo que avalan los datos publicados en Harvard Business Review.

Este es el camino que ya han tomado las empresas más innovadoras del mercado. Han entendido que su factor máspreciado no es el capital que son capaces de generar, sino la capacidad que tienen de llevar al mercado soluciones a problemas reales de las personas. El cliente y su experiencia, lo primero. No el volumen de la caja.

La teoría parece estar clara. Cada vez hay más expertos e informes académicos con planteamientos similares. Sin embargo, si nos fijamos en los proyectos considerados estratégicos de cualquier gran empresa de nuestro país, pronto nos daremos cuenta de que se trata principalmente de planes de eficiencia operativa o de reducción de costes. Apostar por estas grandes "reestructuraciones" en un mundo como el actual, provoca que, incluso sin darnos cuenta, reduzcamos el valor de nuestra organización.

Por lo tanto, y a modo de resumen, necesitamos invertir en aquello que realmente pueda generar más valor para nuestros accionistas. En aquello que no solo asegure una empresa financieramente sana, sino que también garantice una empresa de futuro y con futuro. En:

- Innovación: nuevos productos y servicios diseñados con el cliente como centro.
- Habilidades y conocimientos de nuestros trabajadores que garanticen un crecimiento sostenible.
- Planes de crecimiento: estrategias de inversión tanto internas como en los nuevos actores relevantes que estén naciendo en todos los sectores.

¡A innovar se ha dicho!

Opinno es una consultora global de innovación, que ayuda a grandes y medianas corporaciones en sus procesos de innovación y transformación digital. Su modelo es People, Ideas y Solutions. Su misión es generar impacto a través de la innovación y tiene a disposición una de las mayores redes de expertos del mundo. Es editora de las revistas Harvard Business Review y MIT Technology Review en español.

@opinno
opinno.com





ROSA DÍAZ

Directora General Panda Security

"HAY DOS TIPOS DE EMPRESA:
LA QUE HA SIDO ATACADA Y LA QUE VA A SERLO"

Bio

Con una sólida experiencia en el sector TIC, Rosa Díaz ha desempeñado cargos de responsabilidad en empresas como Santander Elavon o Sage, compañía en la que desde el año 2005 ocupó diferentes puestos directivos en áreas comerciales, y de marketing, soporte técnico, formación y operaciones.

Rosa Díaz es licenciada en Ciencias Exactas por la Universidad Autónoma de Madrid y cuenta en su formación con un Programa de Dirección General por el IESE.

¿Qué es PANDA?

En Panda Security, a través de la innovación, trabajamos para ofrecer soluciones de seguridad digital para que empresas, instituciones y particulares protejan sus bienes digitales. Desde su nacimiento en 1990 en Bilbao, Panda Security se ha convertido en la multinacional española líder en el desarrollo de soluciones de ciberseguridad avanzada y en herramientas de gestión y control.

¿Cuáles son los objetivos principales de PANDA?

Me quedo con nuestro claim: Simplexity es un término con el que queremos reflejar que nuestro objetivo es hacer simple lo complejo. A lo largo de los años la seguridad digital se ha hecho más compleja debido a tres factores: el auge del acceso multidispositivo, pues ya no es suficiente proteger un PC o una base de datos, ya que los usuarios acceden a datos críticos desde dispositivos de todo tipo; el dominio de la movilidad, pues se accede a la información desde cualquier lugar; y el hecho de que ahora los atacantes hayan dejado de ser empleados enfadados o hackers que buscan méritos para ser ciberdelinquentes en toda regla, que forman parte de una industria que busca enriquecerse. El mundo se ha vuelto digital y necesita la misma protección que existe en el entorno físico.

En Panda buscamos simplificar las cosas y dar tranquilidad a las empresas para que se dediquen a lo importante que es hacer crecer su negocio.

El objetivo final es que nuestros clientes puedan controlar y proteger sus activos digitales de un modo sencillo y eficaz.

¿Cuál es su ventaja competitiva? ¿Qué diferencia a PANDA de otros actores como McAfee, Trend Micro, Symantec, Kaspersky, etc.?

Lo cierto es que ser una multinacional española con una muy fuerte presencia en Europa supone una gran ventaja respecto a nuestros competidores.

La problemática actualmente es que este ‘momentum’ de la seguridad ha propiciado que sea una industria muy fragmentada y que aparezcan cada vez más soluciones, con arquitecturas no integradas, ni eficientes (complejidad, problemas de rendimiento, usabilidad, visibilidad, etc.).

Nosotros apostamos por la consolidación, que creemos que va a ser la tendencia, y es en esta estrategia donde se sitúa Panda Security con una plataforma integrada en el endpoint (punto final) que pueda proporcionar al cliente diferentes funcionalidades con una óptima eficacia, rendimiento, transparencia y facilidad de gestión.

¿Qué aporta PANDA Security a las pymes?

En el último año se estima que se han producido en el mundo más de 50 millones de infecciones contabilizando sólo las de un tipo de malware: los ransomware. Este tipo de ataque, caracterizado por el cifrado de la información para pedir un rescate por la misma, es sin duda el que mayores repercusiones económicas en las empresas conlleva. Se estiman en más de 1.000 millones anuales las pérdidas debidas exclusivamente a estos secuestradores de datos.

LAS PYMES SON MÁS VULNERABLES A LOS ATAQUES, EN GENERAL, QUE LAS GRANDES CORPORACIONES.

Por eso, la ventaja principal para ellas es que todo el expertise de Panda Security está a su disposición a través de Adaptive Defense, una solución de ciberseguridad avanzada y proactiva. Ésta solución de seguridad combina el machine learning y la experiencia de nuestros técnicos de seguridad para proteger a los usuarios. Con ello, Panda Security aporta a las PYMEs seguridad en el punto final con un nuevo modelo de protección. No debemos olvidar que el endpoint, el dispositivo final, es el objetivo prioritario para los atacantes. Desde ellos pueden acceder a otros objetivos, comprometer y sustraer información, robar credenciales, capturar inteligencia, lanzar otros ataques, etc.

Hay una frase suya que nos ha llamado la atención por su rotundidad y trasfondo: "Hay dos tipos de empresa: la que ha sido atacada y la que va a serlo". ¿Es tan grave el problema de la seguridad informática?

Lo cierto es que esta frase es muy común en el sector de la seguridad y no es una frase mía sino que la escuchamos muchas veces en diferentes foros de nuestro sector.

EL 10 DE NOVIEMBRE DE 2017 SE CUMPLIRÁN 34 AÑOS DESDE QUE FRED COHEN CREESE LO QUE SE CONSIDERA EL PRIMER VIRUS DE LA HISTORIA. DESDE ENTONCES SE HAN CREADO MÁS DE 350 MILLONES DE MALWARE Y LA TENDENCIA ES CRECIENTE.

Los datos que almacenamos en el universo digital son tremendamente atractivos para los ciberdelincuentes y, por ello, es una cuestión de tiempo que traten de acceder a ellos y robárnoslos. Por eso resulta tan importante estar preparado y protegernos de estos ataques.

Ésta es realmente la situación y lo cierto es que no hay que tener miedo, simplemente es preciso disponer de unos mecanismos de protección, una formación y unas herramientas que permitan a los usuarios finales y a las organizaciones estar tranquilos. No somos partidarios de vender miedo. Hay que tratar la seguridad con normalidad.

¿Qué tipo de amenazas existen actualmente?

La mayoría de amenazas que existen hoy en día son aquellas que buscan algún beneficio económico, directo o indirecto. Por ejemplo, uno de los tipos de ataques más prevalentes hoy en día en el mundo de la empresa es el del ransomware, que secuestra la información y pide un rescate para poder recuperarla. A continuación tenemos ataques protagonizados por troyanos cuyo principal objetivo es el robo de información confidencial, robo de credenciales, etc.

También hay amenazas que tratan de comprometer cuentas de correo corporativo. Es una forma más evolucionada de realizar phishing. En este tipo de ataques hay más conocimiento acerca de las víctimas y alguien se hace pasar por el CEO o por un alto ejecutivo e instruye a una persona para que realice determinadas acciones. Por ejemplo realizar una transferencia a una determinada cuenta,

Uno de los casos más sonados del año pasado fue el protagonizado por la empresa Mattel, el conocido fabricante de juguetes

como Barbie o Hot Wheels. Un alto ejecutivo recibió un mensaje del recientemente nombrado CEO solicitando una transferencia de tres millones de dólares a una cuenta en China. Una vez realizado el pago confirmó al CEO que lo había realizado, quien se sorprendió ya que él no había enviado dicha orden. Contactaron con las autoridades norteamericanas y con su banco, pero ya era tarde y el dinero se había transferido.

En este caso fueron afortunados, ya que era día festivo en China y hubo tiempo suficiente para alertar a las autoridades del país asiático. Congelaron la cuenta, por lo que Mattel consiguió recuperar su dinero.

¿Está bien protegida la pequeña y mediana empresa española frente a las ciberamenazas?

Sabemos que el 91% de las microempresas y autónomos sufre a diario ataques informáticos. Sí, todos los días casi el 100% de las pequeñas empresas y los autónomos sufren algún tipo de ciberataque que compromete la seguridad de sus datos e ingresos.

Está claro que cuando la información más valiosa de la empresa estaba en una caja fuerte, los riesgos estaban muy controlados. En un mundo conectado como el de hoy en día, el panorama ha cambiado completamente, hay muchos puntos débiles que pueden ser utilizados por atacantes, por no hablar que una de las barreras más importantes, la física, desaparece de la ecuación: puedes recibir ataques desde cualquier lugar del mundo.

Y en esta situación yo creo que estamos dando pasos y que las empresas españolas ya están viendo que la seguridad es importante, pero nos queda mucho camino por andar y también es nuestra labor hacer mucho foco para concienciarles de la necesidad de estar protegidos frente a las amenazas, dada la exposición existente. Y tengo que decir, que en muchas ocasiones, en España cuando hablamos de seguridad el “esto a mí no va a pasarme” sigue siendo algo muy común. Y no podemos olvidar que en mayo del año que viene entra en vigor un nuevo Reglamento General de Protección de Datos a nivel europeo mucho más restrictivo que nuestra LOPD y que pone el foco en la protección y seguridad de los datos tratados por las empresas, con importantes sanciones en caso de brechas de seguridad en la protección de los mismos. Y va a afectar tanto a PYMES como al resto de las organizaciones, independiente del tamaño que tengan.

Cada vez vemos más ataques dirigidos y, dada su precisión, las PYMEs atacadas son más vulnerables. Se necesitan sistemas, como Adaptive Defense y nuevos módulos específicos orientados a cumplir la nueva legislación, capaces de oponer una barrera eficaz a estos intentos de intrusión y ofrecer una trazabilidad de las amenazas.

¿Cómo puede protegerse una pyme de un ataque informático? ¿Y de un secuestro de datos?

Lógicamente hay una serie de recomendaciones que podemos dar, que son una serie de requisitos básicos en materia de ciberseguridad, como son:

- Formar a los empleados.
- Hay que prestar atención a móviles y tablets además de los ordenadores.
- Tener cuidado con los enlaces que se reciben en el email corporativo. Si es de un destinatario dudoso no debemos abrirlo, ya que ponemos en peligro toda la red.
- Imprescindible contar con un software de ciberseguridad avanzada que mejor se adapte a tus necesidades y proteja tu parque informático.
- Debemos cifrar la información más comprometida.
- Mejor usar escritorios remotos si seguimos una política de teletrabajo.
- Evitar instalar en tu empresa software de terceros de contenido dudoso.
- Realizar copias de seguridad de la información más importante.
- Vigilar las WiFi públicas a las que conectas los dispositivos corporativos.
- Crear contraseñas complejas etc.

Pero nuestra principal recomendación es que confíen en proveedores y expertos que puedan ayudarles en la protección de su organización.

¿Cómo pueden protegerse los móviles de empresa ante las potenciales amenazas en materia de seguridad?

El objetivo es claro aquí también, los dispositivos Android se llevan la peor parte. Es lógico, Android tiene la mayor cota de mercado, es el sistema operativo de la mayoría de dispositivos.

CENTRARSE EN UN ÚNICO SISTEMA OPERATIVO, FACILITA A LOS CIBERDELINCUENTES FIJAR EL OBJETIVO PARA MAXIMIZAR LA DISPERSIÓN Y RENTABILIDAD DE LOS ATAQUES.

En este sentido nosotros recomendamos utilizar también en el dispositivo soluciones de seguridad, en nuestro caso, ofrecemos una solución que permite gestionar desde una consola cloud todos los dispositivos de nuestra red, incluyendo por supuesto a los móviles.

¿Cuál es la mayor problemática que se encuentra una PYME cuando tiene que asegurarse frente a ciberataques?

En el caso de la PYME la principal problemática es que normalmente carecen de personal especializado en seguridad y normalmente cuentan únicamente con protecciones básicas. Son confiados debido a su tamaño y creen que nadie va a ir a por ellos específicamente, sin darse cuenta de que pueden ser objetivo de ataque debido a que son clientes o proveedores de otras empresas de mayor tamaño.

En este caso nuestra recomendación como ya hemos comentado anteriormente es que se apoyen y confíen en partners especializados en seguridad.

EN EL CASO DE LA PYME LA PRINCIPAL PROBLEMÁTICA ES QUE NORMALMENTE CARECEN DE PERSONAL ESPECIALIZADO EN SEGURIDAD Y NORMALMENTE CUENTAN ÚNICAMENTE CON PROTECCIONES BÁSICAS.

¿Qué porcentaje de su presupuesto debería dedicar una pequeña empresa a la ciberseguridad?

El presupuesto medio que las empresas españolas dedican a ciberseguridad ha alcanzado en 2016 los 3,8 millones de euros de media. Esto supone un 27% más que en 2012 cuando en el resto de países la inversión se ha duplicado, según la 'Encuesta Mundial sobre el Estado de la Seguridad de la Información' elaborada por PwC. Lo cierto es que factores como el aumento de los ataques de ransomware o la entrada en vigor de la nueva ley de protección de datos (RGPD) deberían de hacer que este año se incremente la inversión.

Las empresas necesitan mejor protección y moverse hacia soluciones tipo EDR (EndPoint Detection and Response), que integren capacidades nuevas, como nuestra solución Adaptive Defense. Aunque necesiten invertir algo más, la seguridad se incrementará en mayor medida que el gasto. También es cierto que cada vez más las empresas se moverán hacia servicios gestionados de seguridad, especialmente las PYMEs, porque no cuentan con personal propio que pueda gestionar de forma eficaz su seguridad.

¿Qué virus cree que es el más peligroso actualmente?

Virus como tal apenas existen, dentro del complejo mundo del malware, el ransomware es una de las amenazas más peligrosas. Sabemos que el ransomware es un gran negocio para los ciberdelincuentes, ha hecho que sea más sencillo y directo obtener ganancias, eliminando intermediarios y riesgos innecesarios. Hay víctimas que optan por pagar el rescate, aunque esto no garantiza la recuperación de la información.

¿Cómo se adapta una empresa como PANDA a un mercado tan rápido, dónde diariamente se detectan 200.000 muestras de virus/malware?

La historia de Panda está cuajada de innovaciones tecnológicas que han sido luego adoptadas por toda la industria. En el año 2007 apostamos por la nube y desde que dimos ese salto hemos estado investigando cómo ayudar a las empresas a estar protegidas.

Nuestra aproximación es proactiva: evaluar y clasificar todas las aplicaciones que se están ejecutando en los dispositivos finales de nuestros clientes, de forma que no solo conocemos el malware como hasta ahora, si no que tenemos identificado el goodware (software no malicioso) y sus vulnerabilidades. Nuestra base de datos ya supera los mil cuatrocientos millones de aplicaciones clasificadas que no suponen una amenaza. Así, mientras un antivirus tradicional bloquea el malware conocido y asume que el resto de aplicaciones son benignas, con el riesgo que ello conlleva nosotros permitimos únicamente la ejecución de aquello que sabemos que es goodware, (software no malicioso).

Lógicamente toda esta evaluación y clasificación, basada en el análisis se lleva a cabo en gran medida de manera automática basándonos en big data, machine learning e inteligencia colectiva pero también hay un trabajo manual realizado por nuestros expertos en seguridad de PandaLabs en el caso de que la muestra no se llegue a analizar de forma automática. Este nuevo modelo de seguridad no solamente es capaz de reconocer software y comportamiento malicioso ya conocido, sino que es capaz de identificar inmediatamente y aprender los nuevos comportamientos maliciosos y en la medida de lo posible adelantarse de forma proactiva a los mismos. Esta anticipación es la que nos permite adaptarnos a este entorno tan cambiante y conseguir que nuestros clientes estén protegidos.

¿Son efectivos los antivirus gratuitos?

Los antivirus gratuitos son efectivos, y está claro que proporcionan un servicio de protección básico pero si hablamos de un entorno de empresa y corporativo ni siquiera un antivirus de pago es efectivo. El malware de nueva generación no es detectado por los sistemas tradicionales de seguridad, que resultan eficaces a la hora de bloquear malware conocido mediante técnicas de detec-

ción basadas en ficheros de firmas y algoritmos heurísticos, pero no resultan efectivas contra los ataques dirigidos y de día cero. Nuestro nuevo modelo de detección da respuesta a esta necesidad que un antivirus tradicional no es capaz de cubrir.

En cualquier caso, os dejo la dirección web donde podéis encontrar el antivirus gratuito de Panda Security: <http://www.pandasecurity.com/spain/homeusers/solutions/free-antivirus/>

¿Qué es el phishing?

Solo con buscar en Wikipedia encontramos que el phising es un término informático que denomina un modelo de abuso informático y que se comete mediante el uso de un tipo de ingeniería social, caracterizado por intentar adquirir información confidencial de forma fraudulenta (como puede ser una contraseña, información detallada sobre tarjetas de crédito u otra información bancaria). El cibercriminal, conocido como phisher, se hace pasar por una persona o empresa de confianza en una aparente comunicación oficial electrónica, por lo común un correo electrónico, o algún sistema de mensajería instantánea o incluso utilizando también llamadas telefónicas.

EL PHISHING ES UNA DE LAS AMENAZAS DE CIBERSEGURIDAD MÁS FRECUENTES EN LAS PYMES.

El término phishing viene del inglés fishing, que se pronuncia igual, y que significa pescar. Y este incidente tiene dos caras y debemos protegernos en ambos casos:

- Podemos recibir un email, una llamada telefónica, etc., que en realidad es un timo: seremos los «pescados»
- Nuestra web puede ser atacada para suplantar a otra y enviar correos de phishing con los que robar datos personales de clientes de la entidad suplantada, es decir seremos «la caña del pescador».

Sabemos que hay virus para TPVs, como por ejemplo el denominado Multigrain que roba datos de las tarjetas de crédito. ¿Cómo podemos saber si nuestro TPV está infectado o hackeado?

Los TPVs deben estar especialmente bien protegidos. Instalar un antivirus tradicional no nos garantiza la seguridad en estos casos, ya que muchos de los ataques a TPVs son personalizados, donde los atacantes adaptan el malware a utilizar en función del antivirus utilizado. En estos casos es mejor contar con soluciones que además fortifiquen los TPVs, que además de proteger contra todo el malware conocido puedan clasificar y monitorizar en tiempo real todos los procesos que se ejecutan. De ese modo, no

se permite la ejecución de programas no autorizados y, además, se vigilan los que son permitidos para que en caso de que se produzca algún tipo de ataque podamos reaccionar antes de que se lleguen a producir algún daño.

LOS TPVS DEBEN ESTAR ESPECIALMENTE BIEN PROTEGIDOS.

El modelo cloud se ha posicionado como algo casi "obligatorio" para las empresas. ¿Cómo impacta en la seguridad?

Si nos apoyamos en el último Informe ePyme 15 de la ONTSI podemos indicar que aún se perciben ciertas barreras que limitan el uso del cloud computing.

La principal barrera está relacionada con la percepción que las empresas tienen del modelo tecnológico tradicional, en el que la tecnología les resulta cara, está poco adaptada a sus necesidades y es difícil de implantar y mantener. En este caso, el cloud computing resuelve estos inconvenientes dado que abarata costes, se ajusta a las demandas concretas de los clientes y facilita la gestión.

Otra de las barreras es efectivamente esa “presunta” falta de seguridad. Como en todo proceso de externalización, las empresas deben confiar parte de sus activos, en este caso su información, a un tercero y nos encontramos con muchos casos en los que las empresas no son conscientes de que la gestión interna de la información en sus propios sistemas puede ser más insegura que en servicios prestados en la nube.

Es nuestra labor concienciar que los servicios cloud se presentan como una alternativa segura y económica para llevarla a cabo.

El verdadero éxito de estos servicios reside en que se han convertido en un facilitador para acceder a la tecnología de forma sencilla, democratizando el uso de los recursos que ofrece Internet.

Y muchas empresas han empezado a implantar soluciones en la nube por algún proyecto puntual y una vez que experimentan los beneficios de este modelo están comenzando a desarrollar iniciativas de mayor alcance.

La nube ofrece un sinfín de ventajas y oportunidades, de hecho nuestra solución Adaptive Defense está basada en ella, pero también presenta amenazas.

Hay que saber dimensionar estas amenazas y disponer de las herramientas adecuadas para disfrutar de todo lo bueno que el cloud ofrece sin las preocupaciones de sus vulnerabilidades.

¿Se puede afirmar que el modelo cloud es más seguro que el tradicional?

Si se invierte en un servicio en la nube, debemos asegurarnos que nuestros datos y los de nuestros clientes estén seguros, que la privacidad de los datos esté protegida y que conserve la propiedad y el control sobre los datos, es decir, que estos solo se usarán de manera coherente con sus expectativas.

Existen plataformas actualmente que han desarrollado medidas de seguridad y directivas de privacidad que son mucho más seguras que un modelo tradicional. Obviamente tenemos que dejarnos recomendar por expertos que nos proporcionen todas las garantías.

Sin duda. En Panda Security somos firmes defensores de la nube porque creemos que ofrece muchísimas más ventajas que inconvenientes. Como te comentaba, todo el modelo de nuestro buque insignia, Adaptive Defense, se sustenta en la nube y creemos que tiene un gran potencial que estamos tratando de aprovechar en beneficio de nuestros clientes.

Las Ciudades Inteligentes están de moda y pretenden cambiar para siempre la vida de sus ciudadanos y empresas. España ha apostado firmemente por ellas y ha sido reconocida por Europa como ejemplo de buenas prácticas. ¿Qué peligros conllevan en materia de ciberseguridad?

Cada objeto conectado supone un nuevo punto de acceso para los cibercriminales y, por ello, hay que vigilarlo y establecer los controles necesarios para que no accedan. El tema si hablamos de ciudades inteligentes es la escala o magnitud que podría tener un hipotético ataque.

TODO AQUELLO QUE ESTÉ CONECTADO EN RED ES HACKEABLE. TODO.

Es por eso que el desarrollo de las ciudades inteligentes se debe diseñar de forma inteligente, y teniendo en cuenta siempre la seguridad, desde el inicio del diseño, antes de dar cualquier paso.

Hablemos de los coches autónomos. Sabemos que se pueden hackear. ¿Qué opina de ellos? ¿Serán seguros? ¿Utilizaría uno?

Yo soy de la opinión de que el coche autónomo nos reemplazará al volante y será él quien tomará las decisiones. Aunque también es cierto es que queda mucho camino por andar y aquí tenemos otro ejemplo en el que la tecnología va mucho más rápido que la legislación y hay mucho por hacer en este sentido.

EN CUANTO A LA SEGURIDAD, A DÍA DE HOY YA SE ESTÁN HACKEANDO AUTOMÓVILES NORMALES.

Por dar un ejemplo, hace ya más de un año los investigadores Charlie Miller y Chris Valasek, demostraron como hackear de forma remota un Jeep Cherokee y después de esta demostración fueron más allá probando como podían accionar a su antojo el acelerador, el freno, y hasta el volante estando el coche en marcha.

Y en este sentido, a nivel personal yo no tendría ningún problema en utilizar un coche autónomo.

¿Qué importancia tiene la formación dentro de las empresas en materia de ciberseguridad?

La formación es de vital importancia. El ser humano, y en este caso el empleado de la empresa, sigue siendo el eslabón más débil y el más vulnerable.

Por este motivo, es especialmente importante concienciar y educar a nuestros colaboradores e involucrarles en todos los procesos de seguridad dado que de otra forma los cimientos de la seguridad en nuestras empresas seguirán siendo frágiles.

No debemos olvidar que los conocimientos en materia de seguridad que tengan los empleados en una compañía son la mejor barrera contra los ataques, ya que el empleado puede ser la mayor debilidad o la mayor fortaleza de una estrategia de ciberseguridad dependiendo del nivel de formación del que dispongan.

También es importante tener en cuenta que el puesto de trabajo (ordenador, tableta, móvil, etc) es un punto clave desde el punto de vista de la seguridad de la información y es necesario aplicar un conjunto de medidas de seguridad que nos garanticen que la información, tanto en soporte papel como en formato electrónico, está correctamente protegida.

Por este motivo, no solo formación sino también sensibilización, concienciación, y capacitación son los pasos necesarios que debe poner en marcha una empresa en su estrategia de seguridad.

LOS CONOCIMIENTOS EN MATERIA DE SEGURIDAD QUE TENGAN LOS EMPLEADOS EN UNA COMPAÑÍA SON LA MEJOR BARRERA CONTRA LOS ATAQUES.



¿Qué reto profesional le gustaría cumplir en PANDA Security?

Toda mi carrera profesional la he desarrollado en el sector de las TIC pero lo cierto es que llevo apenas 3 años en el sector de la ciberseguridad.

La seguridad es un aspecto que involucra a todos los ámbitos de la sociedad por su importancia y criticidad, y me uní a este proyecto para contribuir a situar a Panda Security, una multinacional española que tiene mucho que decir en este sector, como un referente en todo lo relativo a este segmento. Y tengo que decir que en España, filial que está bajo mi responsabilidad, hemos dado un giro de 360° y estamos consiguiendo este reto.

En este camino han sido pilares fundamentales nuestros clientes que confían en nuestras aplicaciones, el equipo de Panda Security que ha hecho realidad este cambio y, por supuesto nuestros, partners y colaboradores que nos ayudan cada día a comercializar nuestras soluciones.

Todos ellos están contribuyendo a este momento dulce y de crecimiento que vive hoy Panda Security. Mi reto profesional es seguir manteniendo de forma sostenida en el tiempo este cambio de tendencia.

Personal

Cita favorita: “Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo” Albert Einstein.

Canción favorita: Metallica - Nothing else matters

Grupo/solista favorito: Simple Minds

Libro favorito: El principito

App favorita: Waze ¡lo mejor para sobrevivir al tráfico en Madrid!

@rdiazmoles
@PandaComunica
panda.es





REDUCCIÓN DE COSTES Y GESTIÓN DEL GASTO

AERCE

PASAR DE LA REDUCCIÓN DE COSTES
A LA GESTIÓN DEL GASTO
ES ESENCIAL PARA ASEGURAR
LA ADECUADA APORTACIÓN DE VALOR
A LA EMPRESA A TRAVÉS DE SUS COMPRAS

Las compras, el aprovisionamiento, parecen conceptos sencillos, en cierta forma todos estamos acostumbrados a realizarlos en nuestro día a día. En cualquier tipo de empresa, los costes de adquisición derivados de su actividad suponen de media un 70% del total de sus ingresos.

En la gráfica adjunta se han incluido los últimos datos disponibles en el Instituto Nacional de Estadística, relativos a la estructura de costes de las empresas. En ella se pueden observar los diferentes conceptos de costes en los 101 sectores de actividad incluidos, desde empresas de servicios, a empresas manufactureras. Estos costes en lo relativo a los procesos de adquisición, están desglo-

sados en compras de materias primas y en compras de servicios subcontratados, ambos se han destacado en verde en la gráfica y suponen para las diferentes industrias desde un 40% a más del 90% del total de los ingresos, situándose la media en un coste relativo del 71,85% de los ingresos totales de la empresa.

Este mismo estudio se ha realizado para diferentes países: Francia, Reino Unido y Alemania, obteniéndose en todos los casos un resultado similar. **Si esto es así, no deberíamos dejar a nuestra intuición la gestión de esta componente tan importante de los costes empresariales.**

Las pymes, incluidas igualmente en los datos del estudio, no suelen gestionar con recursos especializados la contratación de los bienes y servicios necesarios para sus operaciones, sin embargo, sí parece conveniente dedicar un momento a reflexionar sobre los mismos. **¿Se conoce realmente el volumen que suponen las compras en la compañía? ¿Se gestiona adecuadamente cada categoría del gasto? ¿Se realiza la adecuada segmentación de estas compras? ¿Sería capaz de localizar en un instante todos los compromisos, “contratos”, que su compañía tiene establecidos con el mercado proveedor?**

Mucho hemos hablado todos de la crisis en los últimos años, la falta de confianza de los consumidores, la reticencia de los inversores y entidades de crédito, sonaban en los medios como un disco rayado, pero, **¿hemos aprendido la lección y hemos sabido gestionar nuestros gastos? ¿Cómo pueden las pymes asegurarse de que no quedan atrapados en una posible falta de competitividad?**

EN TIEMPOS DE CRISIS NO SÓLO BASTA CON MIRAR HACIA FUERA DIRIGIENDO LA MIRADA HACIA LOS CLIENTES, TAMBIÉN ES NECESARIO MIRAR HACIA NUESTRA CADENA DE SUMINISTRO

La inmensa mayoría de las pymes basan su actividad en la gestión de los recursos disponibles, pero en el entorno actual, donde predominan el dinamismo, los cambios de actitudes del mercado, la fuerza de la información de los consumidores y otras variables, las empresas han de aprender a gestionar, no sólo en base a sus recursos, sino en base al capital relacional existente en su cadena de valor.

El **capital intelectual**, compuesto por el **capital humano**, el **capital estructural** y el **capital relacional**, se traduce en conducta, motivación, actuación y agilidad intelectual que genera valor para la organización en la medida en que se puedan aportar nuevos procesos, conocimientos o innovaciones que permitan transformar las ideas en productos, servicios y soluciones para el mercado. La diversidad de los participantes, sus diferentes puntos de vista para afrontar los retos que se plantean, enriquecen las soluciones disponibles.

Un reto adicional, entre los muchos ya existentes para las pymes, es este apartado, no consiste en ver un puñado de euros que componen una parte muy importante de los gastos, el reto consiste en obtener las máximas ventajas del capital intelectual de cada uno de los que intervienen en la cadena de valor de la empresa.

Gartner publica anualmente un informe de las mejores compañías en la gestión de su cadena de suministro, poniendo especial énfasis en el concepto de excelencia guiada por la demanda. Para ello, diferencia las cadenas de suministro más tradicionales, orientadas puramente hacia el suministro, y a las que denomina Supply-Centric, de aquellas visionarias, que son capaces de integrar la oferta, la demanda y el producto o servicio, las llamadas Customer-Value-Centric, donde la creación de valor para el Cliente, es el objetivo de todos los participantes.

Gartner ha detectado lo que llama la **“realidad Bimodal”**, algo absolutamente ligado a la propia esencia de la pyme, por un lado, la necesidad de crecer e innovar, por otro la de asegurar la eficiencia y la productividad de sus procesos. Una de las mejores herramientas para garantizar la adecuada gestión de esta “realidad Bimodal”, sin duda compleja, está en la utilización adecuada de los recursos existentes en nuestra cadena de valor a través de nuestro trabajo con ellos, de forma individual, si somos capaces, o de forma conjunta con otros “actores” de esta cadena, si no podemos acceder a ellos de forma independiente. La mirada una vez más no está tan sólo en el cliente, está en todos los involucrados en nuestro negocio.

En esencia, en tiempos de recesión, cuando la confianza del mercado es baja y la actividad de los consumidores sigue siendo lenta, los responsables del negocio en las pymes tienen que estar pensando en algo más que su **“Core Business”** para sobrevivir. Esto puede ser un verdadero desafío dentro de una pequeña empresa, donde a menudo existe la idea errónea de que tan sólo el producto o un servicio excepcional garantizarán el éxito del negocio.

LAS COMPRAS EN UNA PYME HAN DE ESTAR VINCULADAS A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL, HAN DE SERVIR DE FACILITADORAS DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS POR LA EMPRESA

La adecuada relación con cada tipo de proveedor, el establecimiento de una estrategia de adquisición coherente y una cultura del gasto más inteligente dentro de los negocios, son las bases de funcionamiento de un negocio fuerte, permitiendo a su empresa, no sólo sobrevivir, sino ser capaces de liderar el mercado.

Las pymes históricamente no han destacado especialmente por su gestión de Compras. Muchas de ellas tienen las diferentes categorías de compras aún localizadas en “bastiones”, núcleos que gestionan de forma independiente “sus compras”, haciendo con ello que no se puedan obtener los resultados adecuados y recuérdese, que no se habla tan sólo de dinero, sino



de estrategia y desarrollo del mercado. En otras ocasiones, los procesos de adquisición se antojan básicos, inherentes al negocio e imposibles de ser traspasados fuera de los mismos, en la creencia de que es necesaria la participación de los responsables del negocio en los procesos de adquisición, sin ser capaces de separar conceptos fundamentales en las compras como son: el precio, el valor y el coste de lo que se compra, menospreciando el equilibrio de estos conceptos en pro del aseguramiento de la continuidad del negocio, concepto este absolutamente parcial y erróneo.

La importancia de la evaluación de proveedores

¿Cuánto tiempo hace que tiene los mismos proveedores para una determinada solución de su empresa? No sé yo quien diga que ese proveedor no es el mejor proveedor del mundo, tan sólo quiero afianzar la necesidad de asegurarnos de ello, por nosotros y por el propio proveedor.

A veces sobrevalorando el concepto del valor aportado, dotamos de continuidad a las relaciones comerciales sin saber que con ello no se está asegurado ni la calidad de las relaciones existentes, ni al proveedor, ni el objetivo de la adquisición, siendo lo único que garantizamos un sub-óptimo de lo que la empresa necesita. El aseguramiento de lo que se necesita, vendrá dado por una adecuada gestión del mercado proveedor, con el establecimiento de

las relaciones adecuadas con cada tipo de proveedor, desde aquellas en las que será esencial establecer relaciones de partenariatado, hasta aquellas en las que las relaciones con los proveedores deben ser casi nulas, ya que así se garantiza en ambos casos el **óptimo desarrollo del proceso de adquisición**.

Todo es coste, el coste de la compra y el coste de comprar

Claro que se sabe comprar, aprendemos desde pequeños, tengo la seguridad de que todos saben cómo comprar la “sal” cuando les falta en casa: se baja al primer mercado que se tiene cerca y se compra 1 kg de “sal”. No se buscan mejores precios y tan solo se trata de que el coste de comprar sea lo más parecido al precio de la compra, invirtiendo lo menos posible en ella, por supuesto todos tenemos “sal” en casa, de hecho alrededor de 1 Kg, es decir, vinculamos la compra con su gestión de stocks, somos capaces de decidir de qué tener stock y de qué no y, por supuesto, **el número de proveedores y la facilidad de adquisición son determinantes para fijar los niveles de stock**.

Sin embargo, si alguna vez se tiene la suerte de tener que comprar un coche, casi con toda seguridad, se empezará la compra por un adecuado estudio del mercado, por comprar una revista o preguntar al experto que siempre se tiene cerca, en cuanto a la

gestión de stocks, salvo algún afortunado amante de los coches, no haremos acopio de ellos en el garaje. Las preguntas clave son: **¿Se sabe en la empresa qué productos y servicios son nuestra “sal” y cuáles nuestros “coches”?** **¿Se tienen establecidos diferentes procesos de compras en función de lo que se compra?** **¿Se establecen los niveles de stocks en base a esta necesaria segmentación de las compras?**

NO SE TRATA DE EMPRESAS GRANDES O PEQUEÑAS, SE TRATA, COMO CASI SIEMPRE, DE FORMARSE EN AQUELLA ACTIVIDAD QUE SE NECESITA DESARROLLAR Y, COMO SIEMPRE, DE DISPONER DE LAS HERRAMIENTAS ADECUADAS PARA LLEVARLA A ACABO, Y HOY EN DÍA, ESTO ESTÁ AL ALCANCE DE LA MANO DE CUALQUIER TIPO DE EMPRESA.

Muchas pymes han incorporado prácticas de compra y procesos que han funcionado bien cuando se vivía en un entorno estable, pero ahora se necesita algo más. Cualquier empresa que nace tiene que hacerlo con la visión de ser una compañía internacional y no porque deseen desde un principio vender en otros países del mundo, sino porque con certeza tendrán a la vuelta de la esquina un competidor globalizado de alguna manera. Las herramientas de gestión necesitan ser modificadas ante esta realidad, **asegurarse la gestión de su 70% de los ingresos no es una opción, se antoja fundamental y esencial para la evolución empresarial.**

No dé por supuesto que los ahorros de la gestión de Compras son marginales, recuerde que no se habla sólo de dinero, que también de nuevo aquí es importante, sino que se habla de la capacidad y de la posibilidad de transformar su empresa a través, también, de la gestión de las Compras. De hecho, los expertos se atreven a asegurar que una pyme que se enfrente por primera vez con este reto, podría estar aspirando a un ahorro de alrededor del 30-40% del coste de sus materiales y servicios comprados, ¿parece mucho?, parece enorme, pero posible.

El enfoque debe ser doble, práctico y cultural

En términos prácticos, en primer lugar, hay que invertir en la formación del personal que debe dedicarse a esta función, esto puede parecer un coste significativo dentro de una pyme, pero el valor de los ahorros a conseguir, tan sólo por el conocimiento de las prácticas y herramientas disponibles en el mercado, lo harán ridículo.

Se debe igualmente tomar un tiempo para realizar una auditoría de nuestros gastos, pagos a terceros, no interprete qué son las compras, simplemente obsérvelas, sólo una vez se conocen los costes reales se puede empezar a trabajar en ello, se sorprendería al saber el número de empresas que no son conscientes de sus gastos reales, aun sabiendo que tratan de controlar hasta el último céntimo de cada uno de los conceptos del gasto, pero **¿alguna vez los ha visto todos juntos, ha analizado cada uno de estos componentes del gasto, quién y cómo se compran, cuáles son los procesos para llevar a cabo esa compra?**

Realizar una buena gestión del mercado proveedor

La excelencia en compras se conseguirá cuando se sea capaz de gestionar a los “no proveedores”. **¿Quiénes son los “no proveedores”?** Aquellos que sin ser proveedores actualmente deben estar incentivados para hacer de la próxima petición de ofertas su gran oportunidad, la del proveedor y la de la empresa. Como en el fútbol, la adecuada gestión del banquillo es la que hace que los mejores jugadores no dejen de serlo y que aquellos que no juegan habitualmente quieran demostrar en cada oportunidad sus cualidades para ser titulares.

En cuanto a la cultura, es vital para las pequeñas empresas establecer una cultura de gasto inteligente. Equilibrio de los conceptos precio/coste/valor para asegurar el óptimo del Coste Total de Adquisición, el TCO (Total Cost of Ownership). Esto tiene que emanar desde la dirección de las empresas y tiene que extenderse a cada compra de la empresa, por simple o compleja que sea: alquileres, equipos de informática, material de oficina o productos y servicios esenciales para el negocio. En las pymes seguramente son varias las personas que están involucradas en los procesos de adquisición y la creación de la cultura adecuada es vital.

Pasar de la simple “reducción de costes” a “la gestión del gasto” es esencial para asegurar la adecuada aportación de valor a la empresa a través de sus compras. Conseguir la gestión adecuada de las compras, apoyará el desarrollo del negocio.

LAS COMPRAS DEBEN SER VISTAS COMO UNA ACTIVIDAD DE NEGOCIO PRINCIPAL, ALGO QUE DEBE SER TRABAJADO Y MEJORADO Y DEBE SER PARTE DE LA ESTRATEGIA OPERATIVA EN CURSO DE UNA EMPRESA.

Es cuestión de tiempo que una pyme comience a pensar como una empresa más grande, sólo así llegará a serlo.

Las empresas crecen cuando minimizan sus amenazas. El seguro de crédito es la mejor herramienta para controlar la calidad de su expansión y obtener nuevos clientes. Le ayuda a crecer, sea cual sea su entorno. ¿Quiere llegar a ser grande? Llámenos

902 25 77 00 www.creditoycaucion.es

 **Crédito y Caución**
Atradius



Cobertura de impagos · Respaldo para el crecimiento rentable · Asesoramiento en internacionalización · Garantías para contratos públicos

Crece es más sencillo si las amenazas menguan.

Bienvenido al Crecimiento







GESTIÓN DE SALARIOS

INFORME DE TENDENCIAS SALARIALES | RANDSTAD

El año 2016 se ha caracterizado por una continuación de la recuperación económica generalizada en España, que se ha concretado en una importante creación de empleo, con un ritmo superior al 3%, y el mantenimiento de un crecimiento notable de la contratación, en el entorno del 8%.

Dicha dinámica está teniendo repercusiones en las empresas españolas a diferentes niveles. Los niveles de rotación están viéndose afectados, y actualmente el 35,9% de las empresas han sufrido incrementos en esta variable, que han sido especialmente intensos en las empresas de mayor dimensión, alcanzando un 45,0% en las empresas de más de 250 trabajadores.

El problema del déficit de talento también está afectando a un mayor número de empresas. Actualmente el 53,6% de las empresas españolas considera estar ya sufriendo, en mayor o menor medida, problemas de déficit de talento, mientras que un 35,7% manifiesta estar enfrentando dicho problema no sólo entre los perfiles de mayor cualificación, sino también entre posiciones de niveles medios de cualificación y experiencia. Y el 37,7% de las empresas prevén un agravamiento del déficit de talento en España en el próximo año 2017.

Los mayores niveles de rotación observados en 2016, así como del creciente déficit de talento, está provocando, entre otras consecuencias, tendencias al alza de los salarios. De hecho, actualmente casi el 30% de las empresas están desarrollando políticas de actualización de salarios con subidas por encima de lo pactado, lo que se nota especialmente en aquellos perfiles con mayor escasez relativa.

El Informe Randstad de Tendencias Salariales quiere contribuir a ofrecer información sobre la situación actual de los salarios, a través de la identificación de las bandas salariales para 205 posiciones relevantes en los nueve sectores y áreas profesionales indicados a continuación:

- Banking y Tax&Legal
- Retail
- Life Sciences
- Logistics
- Engineering
- IT & Telecom
- Finance & Human Resources
- Sales & Marketing
- Digital



RETAIL

El sector de Retail está integrado fundamentalmente por los códigos 45 y 47 de la CNAE y da empleo en España a algo más de 2,2 millones de personas en, según la Encuesta de Población Activa (EPA) del tercer trimestre de 2016.

El sector cuenta con un nivel de rotación de plantillas superior a la media para el conjunto de actividades y en estos momentos el 40,2% de los trabajadores del sector se encuentran en proceso de búsqueda activa de otro empleo, por encima de la media del conjunto de sectores en España, donde el 31,5% de los asalariados se encuentran en proceso de búsqueda activa, según el Informe de Tendencias de Recursos Humanos de Randstad Research.

Por otra parte, de acuerdo a la información del Estudio Prospectivo Sectorial 2016 de Randstad Research, la percepción de los responsables de las empresas del sector de Retail sobre la evolución reciente y perspectivas futuras del empleo en el mismo se resume en los siguientes puntos:

- En lo referido a la evolución prevista del empleo en el sector en los próximos meses, el 47,4% de las empresas encuestadas anticipan un ligero crecimiento del empleo, mientras que para el 39,5% la previsión es un escenario de estabilidad en la dimensión de las plantillas y sólo un 13,1% prevén ligeros decrecimientos en el empleo.
- La previsión respecto a la tasa de rotación en los próximos meses en las empresas del sector refleja una polarización del comportamiento. Un 21,1% de las empresas prevé un ligero crecimiento de sus niveles de rotación, mientras que un 20,5% prevé una reducción ligera en dicho parámetro.

- En cuanto a los niveles de absentismo, las previsiones que apuntan a un ligero descenso en dicha variable superan a las que prevén el fenómeno contrario. Un 26,3% de los encuestados apuntan a un ligero descenso en el absentismo en sus plantillas, mientras que un 18,4% prevé incrementos moderados.
- En cuanto a la evolución salarial, el 29,0% de las empresas del sector prevén incrementos salariales ligeros frente a una opinión mayoritaria que apunta a la estabilidad (60,5%).
- Finalmente, para el 55,3% de las empresas del sector el problema del déficit de talento constituye actualmente un freno para el crecimiento del sector, una proporción algo superior a la media para el conjunto de sectores, donde opinan en este sentido el 54,6% de las empresas. Por el contrario, el 18,1% de las empresas del sector de Retail no percibe dicho déficit de talento como un freno.

Las tablas salariales del sector de Retail reflejan las bandas salariales para 17 posiciones clave del mismo, clasificadas en cuatro secciones: Compras, Diseño, Marketing y Ventas. Para todas las posiciones se ofrecen bandas salariales para Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla y Bilbao.

**EL 47,4% DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR
ANTICIPAN UN LIGERO CRECIMIENTO
DEL EMPLEO**

	Madrid		Barcelona		Valencia		Sevilla		Bilbao	
Retail	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior
Compras										
Comprador	28.000	80.000	28.000	80.000	24.500	70.000	24.000	68.000	25.000	71.000
Product Manager	25.000	60.000	24.000	60.000	21.000	53.000	20.500	51.000	21.500	53.000
Diseño										
Diseñador	24.000	100.000	24.000	100.000	21.000	88.000	205.000	85.000	21.500	90.000
Marketing										
Director de Marketing	60.000	100.000	60.000	100.000	53.000	88.000	51.000	85.000	53.500	90.000
Customer Experience Manager	30.000	60.000	26.000	60.000	23.000	53.000	22.000	51.000	23.000	53.000
Product Manager	25.000	50.000	24.000	50.000	21.000	44.000	20.500	42.500	21.500	44.500
Técnico de Marketing	25.000	40.000	24.000	40.000	21.000	35.000	20.500	34.000	21.500	35.500
Ventas										
Director de Expansión	60.000	120.000	50.000	120.000	44.000	105.000	42.500	102.000	44.500	105.000
Director Comercial	35.000	95.000	30.000	93.000	26.500	82.000	25.500	79.000	26.500	83.000
Responsable de Merchandising	30.000	55.000	26.000	55.000	23.000	48.500	22.000	47.000	23.000	50.000
Comercial wholesale	22.000	50.000	22.000	50.000	19.500	44.000	18.500	42.500	19.500	44.500
Retail Manager	45.000	75.000	40.000	65.000	35.000	57.000	34.000	55.000	35.500	58.000
Area Manager	30.000	60.000	30.000	60.000	26.500	53.000	25.500	51.000	26.500	53.500
Store Manager	22.000	40.000	22.000	40.000	19.500	35.000	18.700	34.000	19.500	35.500
Assistant Store Manager	20.000	30.000	20.000	30.000	17.500	26.500	17.000	25.500	18.000	26.500
Jefe de Departamento	28.000	50.000	30.000	50.000	26.500	44.000	25.500	42.500	26.500	44.500
Jefe de Sección	20.000	32.000	22.000	32.000	19.500	28.000	18.500	27.000	19.500	28.500



IT + TELECOM

El sector de IT & Telecom es relativamente pequeño en términos de empleo si se compara con otros, pero el perfil medio de sus trabajadores es elevado en cualificación y remuneraciones, situándose por encima del promedio nacional. El sector da empleo a más de 380.000 personas, según la Encuesta de Población Activa (EPA) del tercer trimestre de 2016.

El sector cuenta con un nivel de rotación de plantillas ligeramente inferior a la media para el conjunto de actividades y en estos momentos el 31,8% de los trabajadores del sector se encuentran en proceso de búsqueda activa de otro empleo, cifra que prácticamente coincide con la media del conjunto de sectores en España, donde el 31,5% de los asalariados se encuentran en proceso de búsqueda activa, según el Informe de Tendencias de Recursos Humanos de Randstad Research.

Por otra parte, de acuerdo a la información del Estudio Prospectivo Sectorial 2016 de Randstad Research, la percepción de los responsables de las empresas del sector de IT & Telecom sobre la evolución reciente y perspectivas futuras del empleo en el mismo se resume en los siguientes puntos:

- En lo referido a la evolución prevista del empleo en el sector en los próximos meses, el 14,8% de las empresas prevé un fuerte crecimiento del mismo, mientras que el 52,0% espera un crecimiento moderado. Por el contrario, sólo un 7,1% de las empresas prevé un ligero descenso en la dimensión de sus plantillas.
- La previsión respecto a la tasa de rotación en los próximos meses en las empresas del sector apunta a un crecimiento de la misma. Un 11,0% prevé un fuerte crecimiento de dicha tasa, mientras que un 11,5% espera un crecimiento moderado.

En el otro extremo, un 14,2% de las empresas prevén un descenso ligero en los niveles de rotación durante los próximos meses.

- En cuanto a los niveles de absentismo, las previsiones que apuntan a un ligero aumento en dicha variable superan a las que prevén el fenómeno contrario. Un 25,9% de los encuestados del sector de IT & Telecom prevén un ligero crecimiento del absentismo frente a un 11,0% que prevé un descenso moderado del absentismo en sus plantillas.
- En cuanto a la evolución salarial, el 29,6% de las empresas del sector prevén incrementos salariales ligeros frente a una opinión mayoritaria que apunta a la estabilidad (70,4%).
- Finalmente, para el 67,7% de las empresas del sector el problema del déficit de talento constituye actualmente un freno para el crecimiento del sector; una de las proporciones más altas detectadas para los diferentes sectores en España. Por el contrario, el 17,5% de las empresas del sector de IT & Telecom no percibe dicho déficit de talento como un freno.

Las tablas salariales del sector de IT & Telecom reflejan las bandas salariales para 28 posiciones clave del mismo, clasificadas en ocho secciones: Comercial, Consultoría, Desarrollo, Management, Redes, Sistemas, Telco y Testing. Para todas las posiciones se ofrecen bandas salariales para Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla y Bilbao.

**EL 29,6% DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR
PREVÉN INCREMENTOS SALARIALES.**

	Madrid		Barcelona		Valencia		Sevilla		Bilbao	
IT&Telecom	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior
Comercial										
Key Account Manager (KAM)	30.000	70.000	30.000	70.000	26.500	61.500	25.000	58.000	27.500	64.500
Preventa	26.000	50.000	30.000	50.000	26.500	44.000	25.000	41.500	27.500	46.000
Consultoría										
Consultor ERP/CRM	27.000	48.000	27.000	48.000	24.000	42.000	22.500	40.000	25.000	44.000
Consultor BI/BD	25.500	45.000	25.500	45.000	22.500	39.500	21.000	37.500	23.500	41.500
Consultor Metodologías y Procesos	24.000	66.500	24.000	66.500	21.000	58.500	20.000	55.000	22.000	61.000
Desarrollo										
Arquitecto de Software	36.000	63.500	40.000	63.500	35.000	56.000	33.000	52.500	37.000	58.500
Desarrollador Java, J2EE	21.500	36.000	21.500	36.000	19.000	31.500	18.000	30.000	20.000	33.000
Desarrollador .net	21.000	36.000	21.000	36.000	18.500	31.500	17.500	30.000	20.000	33.000
Desarrollador Otros Lenguajes (C, C+, COBOL, PL/SQL)	22.500	40.000	22.500	40.000	20.000	35.000	18.500	33.000	20.500	37.000
Desarrollador Front	24.000	36.000	24.000	36.000	21.000	31.500	20.000	30.000	22.000	33.000
Desarrollador Aplicaciones Móviles	24.000	36.000	28.000	40.000	24.500	35.000	23.000	33.000	26.000	37.000
Management										
CIO	80.000	160.000	80.000	160.000	70.000	140.000	66.500	130.000	73.500	145.000
Director Consultoría	45.000	80.500	55.000	90.000	48.500	79.000	45.500	75.000	50.000	83.000
Director de Desarrollo	45.000	80.500	55.000	90.000	48.500	79.000	45.500	75.000	50.000	83.000
Director de Sistemas	45.000	80.500	55.000	90.000	48.500	79.000	45.500	75.000	50.000	83.000
Service Delivery Manager	45.000	60.000	45.000	60.000	40.000	53.000	37.500	50.000	41.500	55.000
PMO / PMP	38.000	54.000	38.000	54.000	33.500	47.500	31.500	45.000	35.000	50.000
Jefe de Proyecto	30.000	54.000	33.000	54.000	29.000	47.500	27.500	45.000	30.500	50.000
Redes										
Consultor	27.000	36.000	30.000	40.000	26.500	35.000	25.000	33.000	27.500	37.000
Técnico	21.000	35.000	21.000	35.000	18.500	31.000	17.500	29.000	20.000	32.000
Sistemas										
Arquitecto de Sistemas	36.000	60.000	38.000	60.000	33.500	53.000	31.500	50.000	35.000	55.000
Administrador de Sistemas	30.000	45.000	35.000	50.000	31.000	44.000	29.000	41.500	32.000	46.000
Administrador BBDD	22.000	42.500	22.000	42.500	19.500	37.500	18.500	35.500	20.000	39.000
Administrador SSAA	20.000	42.000	20.000	42.000	17.500	40.000	17.000	35.000	18.500	39.000



LOGISTICS + TRANSPORTS

El sector de Logística da empleo a más de 940.000 personas, según la Encuesta de Población Activa (EPA) del tercer trimestre de 2016, fundamentalmente integradas en los epígrafes 49 a 53 de la CNAE.

El sector cuenta con un nivel de rotación de plantillas ligeramente inferior a la media para el conjunto de actividades y en estos momentos el 28,1% de los trabajadores del sector se encuentran en proceso de búsqueda activa de otro empleo, más de tres puntos por debajo de la media del conjunto de sectores en España, donde el 31,5% de los asalariados se encuentran en proceso de búsqueda activa, según el Informe de Tendencias de Recursos Humanos de Randstad Research.

Por otra parte, de acuerdo a la información del Estudio Prospectivo Sectorial 2016 de Randstad Research, la percepción de los responsables de las empresas del sector de Logística sobre la evolución reciente y perspectivas futuras del empleo en el mismo se resume en los siguientes puntos:

- En lo referido a la evolución prevista del empleo en el sector en los próximos meses, la perspectiva mayoritaria apunta hacia un crecimiento de las plantillas, con un 3,7% de las empresas previendo fuertes incrementos y un 55,3% esperan un crecimiento moderado. En el extremo contrario, un 7,6% de las empresas prevé un ligero descenso en la dimensión de sus plantillas.
- La previsión respecto a la tasa de rotación en los próximos meses en las empresas del sector apunta a un crecimiento de la misma. Un 11,2% prevé crecimientos en dicha tasa, mientras que un 14,8% espera descensos moderados en los niveles de rotación de sus plantillas.

- En cuanto a los niveles de absentismo, en el sector de Logística el 18,5% de las empresas prevén descensos de dicha variable, mientras que la proporción de empresas que prevén crecimientos asciende hasta un 22,3% del total, por lo que en general se espera un incremento moderado de los niveles de absentismo en el sector de Logística en los próximos meses.
- En cuanto a la evolución salarial, el 22,1% de las empresas del sector prevén incrementos salariales ligeros frente a una opinión mayoritaria que apunta a la estabilidad (67,0%).
- Finalmente, para el 59,3% de las empresas del sector Logístico el problema del déficit de talento constituye actualmente un freno para el crecimiento del sector, mientras que para el 22,5% de las empresas del sector no percibe dicho déficit de talento como un freno.

Las tablas salariales del sector de Logística reflejan las bandas salariales para 12 posiciones clave del mismo, clasificadas en dos secciones: Comercial y Operaciones. Para todas las posiciones se ofrecen bandas salariales para Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla y Bilbao.

EN EL 59,3% DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR LOGÍSTICO EL PROBLEMA DEL DÉFICIT DE TALENTO CONSTITUYE ACTUALMENTE UN FRENO PARA EL CRECIMIENTO DEL SECTOR

	Madrid		Barcelona		Valencia		Sevilla		Bilbao	
Logistics&Transport	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior
Comercial										
Director Comercial	40.000	100.000	40.000	100.000	34.000	85.000	32.000	80.000	37.000	92.500
Key Account Manager (KAM)	40.000	70.000	40.000	65.000	34.000	55.500	32.000	52.000	37.000	60.000
Sales Executive	25.000	50.000	28.000	55.000	24.000	47.000	22.500	44.000	26.000	51.000
Inside Sales	20.000	35.000	24.000	35.000	20.500	30.000	19.000	28.000	22.000	32.500
Operaciones										
Director Supply Chain	50.000	100.000	50.000	100.000	42.500	85.000	40.000	80.000	47.000	92.500
Director de Logística	42.000	90.000	42.000	90.000	35.500	76.500	33.500	72.000	39.000	83.500
Responsable de Operaciones Logísticas	35.000	60.000	35.000	65.000	30.000	55.500	28.000	52.000	32.500	60.000
Supply Chain	33.000	55.000	33.000	55.000	28.000	47.000	26.500	44.000	30.500	51.000
Jefe de Almacén	25.000	45.000	25.000	45.000	21.500	38.500	20.000	36.000	23.000	41.500
Jefe de Tráfico	25.000	45.000	25.000	45.000	21.500	38.500	20.000	36.000	23.000	41.500
Operativos transitarios	24.000	37.000	22.000	37.000	19.000	31.500	17.500	29.500	20.500	34.000
Técnico de Logística	24.000	36.000	22.000	40.000	19.000	34.000	17.500	32.000	20.500	37.000



BANKING, INSURANCE + ADVISORY SERVICES

El sector de Banking & Tax and Legal da empleo a casi 780.000 personas, según la Encuesta de Población Activa (EPA) del tercer trimestre de 2016, fundamentalmente integradas en los epígrafes 64 a 66 y 69 de la CNAE.

El sector cuenta con un nivel de rotación de plantillas ligeramente inferior a la media para el conjunto de actividades y actualmente el 30,4% de los trabajadores del sector se encuentran en proceso de búsqueda activa de otro empleo, un punto por debajo de la media del conjunto de sectores en España, donde el 31,5% de los asalariados se encuentran en proceso de búsqueda activa, según el Informe de Tendencias de Recursos Humanos de Randstad Research.

Por otra parte, de acuerdo a la información del Estudio Prospectivo Sectorial 2016 de Randstad Research, la percepción de los responsables de las empresas del sector de Banking & Tax and Legal sobre la evolución reciente y perspectivas futuras del empleo en el mismo se resume en los siguientes puntos:

- En lo referido a la evolución prevista del empleo en el sector en los próximos meses, el sector de Banking & Tax and Legal muestra cierta polarización, puesto que el 41,7% de las empresas encuestadas prevén incrementos de las plantillas mientras que el 30,6% prevén reducciones de las mismas, donde esta última cifra resulta una de las más elevadas de los diferentes sectores productivos.
- La previsión respecto a la tasa de rotación en los próximos meses en las empresas del sector indica que la proporción de empresas que prevén crecimientos en dicha variable (30,6%) supera notablemente a la de aquellas empresas que esperan ver reducidos sus niveles de rotación (11,2%).

- En cuanto a los niveles de absentismo, en el sector de Banking & Tax and Legal el 16,7% de las empresas prevén descensos de dicha variable, mientras que la proporción de empresas que prevén crecimientos asciende hasta un 19,4% del total, por lo que en general se espera un incremento moderado de los niveles de absentismo en el sector en los próximos meses.
- En cuanto a la evolución salarial, el 19,4% de las empresas del sector prevén incrementos salariales ligeros, mientras que el 11,0% prevén ligeros descensos.
- Finalmente, para el 53,8% de las empresas del sector de Banking & Tax and Legal el problema del déficit de talento constituye actualmente un freno para el crecimiento del sector, mientras que para el 22,2% de las empresas del sector no percibe dicho déficit de talento como un freno.

Las tablas salariales del sector de Banking & Tax and Legal reflejan las bandas salariales para 25 posiciones clave del mismo, clasificadas en siete secciones: Banca – Operaciones, Banca – Real Estate, Banca Comercial, Banca de inversión, Consultoría, Seguros y Tax & Legal. Para todas las posiciones se ofrecen bandas salariales para Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla y Bilbao.

PARA EL 53,8% DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE BANKING & TAX AND LEGAL EL PROBLEMA DEL DÉFICIT DE TALENTO CONSTITUYE ACTUALMENTE UN FRENO PARA EL CRECIMIENTO DEL SECTOR

	Madrid		Barcelona		Valencia		Sevilla		Bilbao	
Banking, Insurance and Advisory Services	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior
Banca - Operaciones										
Director	50.000	80.000	50.000	70.000	44.500	62.500	42.000	59.000	45.000	63.000
Analista de riesgos	30.000	50.000	30.000	50.000	26.500	44.500	25.000	42.000	27.000	45.000
Gestor Back-Middle Office	25.000	42.000	25.000	42.000	22.000	37.500	21.000	35.500	22.500	38.000
Banca - Real Estate										
Asset Manager	35.000	50.000	35.000	50.000	31.000	44.500	29.500	42.000	31.500	45.000
Real Estate portfolio manager	35.000	50.000	35.000	50.000	31.000	44.500	29.500	42.000	31.500	45.000
Banca Comercial										
Director de oficina	40.000	70.000	40.000	70.000	35.500	62.500	33.500	59.000	36.000	63.000
Gestor banca privada	24.000	57.000	24.000	57.000	21.500	50.500	20.000	48.000	21.500	51.500
Gestor comercial	20.000	30.000	20.000	30.000	18.000	26.500	17.000	25.000	18.000	27.000
Banca de inversión										
Analista de inversiones	28.000	50.000	28.000	50.000	25.000	44.500	23.500	42.000	25.000	45.000
Analista Mercado de capitales	28.000	50.000	28.000	50.000	25.000	44.500	23.500	42.000	25.000	45.000
Consultoría										
Consultor Estratégico	29.000	68.000	29.000	68.000	26.000	60.500	24.500	57.000	26.000	61.000
Auditor	25.000	55.000	25.000	55.000	22.000	49.000	21.000	46.000	22.500	49.500
Seguros										
Director	45.000	60.000	40.000	60.000	35.500	53.500	33.500	50.500	36.000	54.000
Actuario	27.000	60.000	27.000	60.000	24.000	53.500	22.500	50.500	24.500	54.000
Analista de riesgos	30.000	45.000	28.000	45.000	25.000	40.000	23.500	38.000	25.000	40.500
Tramitador de Siniestros	25.000	40.000	25.000	40.000	22.000	35.500	21.000	33.500	22.500	36.000
Suscriptor	24.000	50.000	24.000	50.000	21.500	44.500	20.000	42.000	21.500	45.000
Comercial	20.000	40.000	20.000	40.000	18.000	35.500	17.000	33.500	18.000	36.000



LIFE SCIENCES

El sector de Life Sciences da empleo a casi 1,1 millones personas, según la Encuesta de Población Activa (EPA) del tercer trimestre de 2016.

En la actualidad el sector cuenta con un nivel de rotación de plantillas similar a la media para el conjunto de actividades y actualmente el 33,0% de los trabajadores del sector se encuentran en proceso de búsqueda activa de otro empleo, una proporción ligeramente superior a la media del conjunto de sectores en España, donde el 31,5% de los asalariados se encuentran en proceso de búsqueda activa, según el Informe de Tendencias de Recursos Humanos de Randstad Research.

Por otra parte, de acuerdo a la información del Estudio Prospectivo Sectorial 2016 de Randstad Research, la percepción de los responsables de las empresas del sector de Life Sciences sobre la evolución reciente y perspectivas futuras del empleo en el mismo se resume en los siguientes puntos:

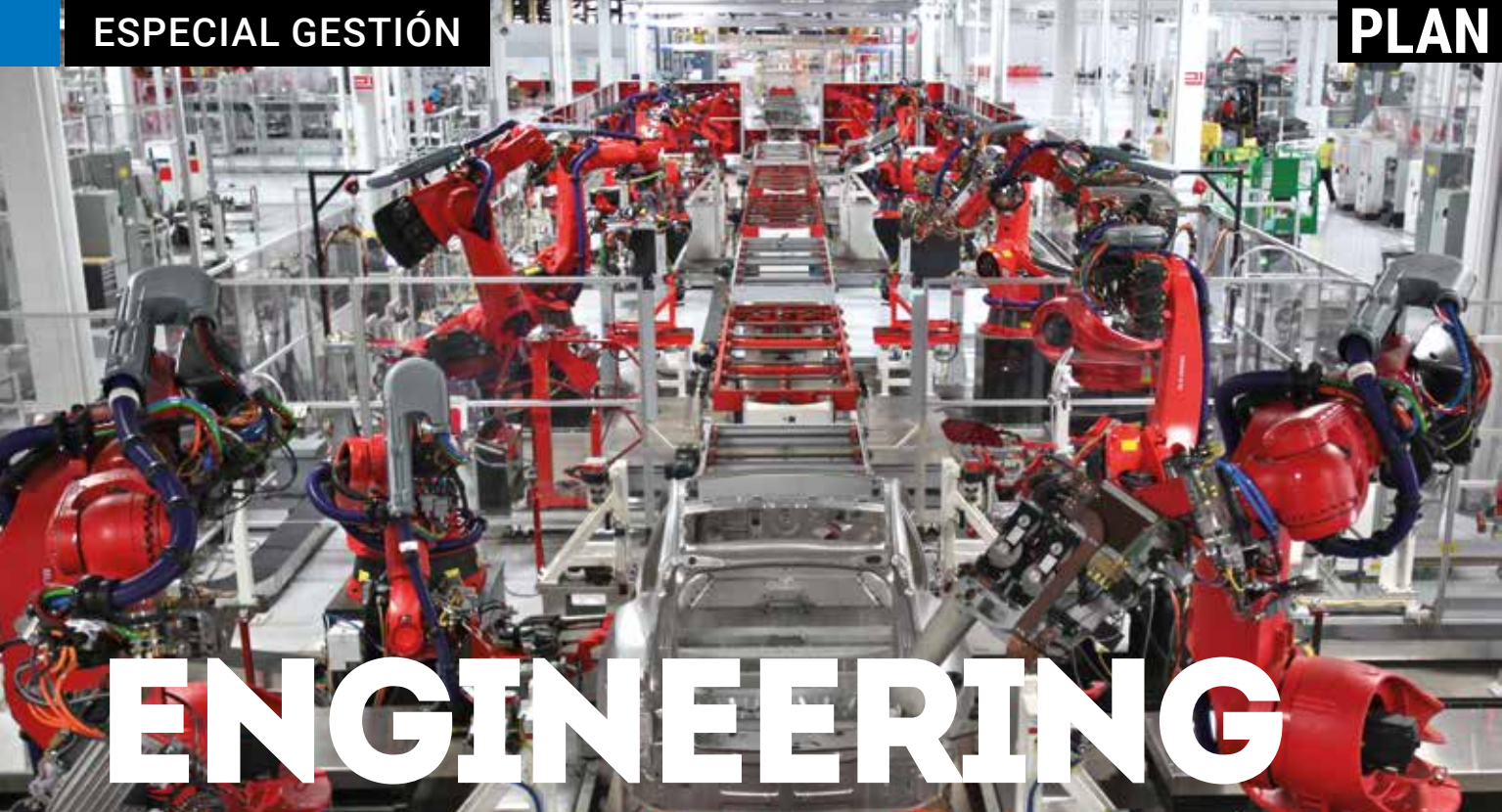
- En lo referido a la evolución prevista del empleo en el sector en los próximos meses, el sector de Life Sciences muestra una previsión que claramente apunta al crecimiento. El 11,8% de las empresas esperan fuertes crecimientos de plantillas, mientras que el 35,3% prevé crecimientos moderados. Frente a dichas cifras, un 17,7% de las empresas esperan ligeros decrecimientos.
- La previsión respecto a la tasa de rotación en los próximos meses en las empresas del sector indica que la proporción de empresas que prevén crecimientos en dicha variable se alcanza un 17,7%, mientras que apenas un 2,1% de las empresas prevé ver reducidos los niveles de rotación. La amplia mayoría de las empresas del sector de Life Sciences prevé, por tanto, un entorno de estabilidad en los niveles de rotación en los próximos meses.

- En cuanto a los niveles de absentismo, en el sector de Life Sciences el 5,9% de las empresas prevén incrementos moderados de dicha variable, mientras que la proporción de empresas que prevén descensos se sitúa en un 18,1% del total, por lo que se espera un descenso moderado de los niveles de absentismo en el sector en los próximos meses.
- En cuanto a la evolución salarial, el 17,7% de las empresas del sector prevén incrementos salariales ligeros, frente al resto que espera estabilidad en los próximos meses.
- Finalmente, para el 52,9% de las empresas del sector de Life Sciences el problema del déficit de talento constituye actualmente un freno para el crecimiento del sector; mientras que para el 17,6% de las empresas no percibe dicho déficit de talento como un freno.

Las tablas salariales del sector de Life Sciences reflejan las bandas salariales para 38 posiciones clave del mismo, clasificadas en ocho secciones: Medical Device – Calidad, Medical Device – Comercial y Marketing, Medical Device – Médico, Medical Device – Producción, Pharma y Biotech – Calidad, Pharma y Biotech – Comercial y Marketing, Pharma y Biotech – Médico y Pharma y Biotech – Producción. Para todas las posiciones se ofrecen bandas salariales para Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla y Bilbao.

**EL 11,8% DE LAS EMPRESAS ESPERAN FUERTES
CRECIMIENTOS DE PLANTILLAS, MIENTRASQUE
EL 35,3% PREVÉ CRECIMIENTOS MODERADOS**

	Madrid		Barcelona		Valencia		Sevilla		Bilbao	
Life Sciences	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior
Medical Device - Calidad										
Director técnico / QP	60.000	85.000	60.000	85.000	54.000	76.500	53.000	75.000	56.000	79.000
Responsable de calidad	45.000	63.000	45.000	63.000	40.500	56.500	39.500	55.000	42.000	58.500
Técnico de Calidad	25.000	43.000	25.000	40.000	22.500	36.000	22.000	35.000	23.000	37.000
Medical Device - Comercial y Marketing										
Business Intelligence & Sales Force Effectiveness	40.000	55.000	40.000	55.000	36.000	49.500	35.000	48.500	37.000	51.000
Delegado de Ventas	28.000	52.000	28.000	52.000	25.000	47.000	24.500	46.000	26.000	48.500
Medical Device - Medico										
Responsable de Registros	40.000	60.000	40.000	60.000	36.000	54.000	35.000	53.000	37.000	56.000
Técnico de Registros	25.000	40.000	25.000	40.000	22.500	36.000	22.000	35.000	24.000	37.000
Medical Device - Producción										
Responsable de Validaciones	35.000	60.000	35.000	60.000	31.500	54.000	31.000	53.000	32.500	56.000
Técnico de Validaciones	30.000	45.000	30.000	45.000	27.000	40.500	26.500	39.500	28.000	42.000
Pharma y Biotech - Calidad										
Director técnico / QP	45.000	80.000	45.000	85.000	40.500	76.500	39.500	75.000	42.000	79.000
Responsable de calidad	40.000	65.000	45.000	63.000	40.500	56.500	39.500	55.500	42.000	58.500
Técnico de Calidad	28.000	42.000	25.000	40.000	22.500	36.000	22.000	35.000	23.500	37.000
Pharma y Biotech - Comercial y Marketing										
Director Nacional de Ventas	65.000	120.000	65.000	120.000	58.500	108.000	57.000	105.000	60.500	110.000
Director Regional de Ventas	55.000	95.000	55.000	95.000	49.500	85.500	48.500	83.500	51.000	88.000
Gerente de Area	42.000	72.000	42.000	72.000	38.000	65.000	37.000	63.500	39.000	67.000
Key Account Manager (KAM)	40.000	75.000	35.000	70.000	31.500	63.000	31.000	61.500	32.500	65.000
Sales Force Effectiveness (SFE)	34.000	52.000	34.000	52.000	30.500	47.000	30.000	46.000	31.500	48.500
Delegado Hospitalario	30.500	54.000	30.500	57.000	27.500	51.500	27.000	50.000	28.500	53.000
Delegado Especialista	28.000	49.000	24.000	52.000	21.500	47.000	21.000	46.000	22.500	48.500
Delegado Atención Primaria	24.000	49.000	24.000	52.000	21.500	47.000	21.000	46.000	22.500	48.500
Delegado Canal Farmacia	24.000	42.000	24.000	45.000	21.500	40.500	21.000	39.500	22.500	42.000
Director Marketing	65.000	120.000	65.000	120.000	58.500	108.000	57.000	105.000	60.500	110.000
Marketing Manager	60.000	90.000	60.000	90.000	54.000	81.000	53.000	79.000	56.000	83.500
Product Manager	28.000	70.000	28.000	70.000	25.000	63.000	24.500	61.500	26.000	65.000
Pharma y Biotech - Medico										
Director Medico	70.000	120.000	70.000	110.000	63.000	100.000	61.500	97.000	65.000	102.000
Medical Advisor	50.000	85.000	50.000	85.000	45.000	76.500	44.000	75.000	46.500	79.000
Medical Scientific Liaison (MSL)	45.000	70.000	46.000	70.000	41.500	63.000	40.500	61.500	43.000	65.000
Clinical Research Associate (CRA)	24.000	55.000	24.000	55.000	21.500	49.500	21.000	48.500	22.500	51.000
Responsable de Farmacovigilancia	50.000	85.000	45.000	90.000	40.500	81.000	39.500	79.000	42.000	83.500
Técnico de Farmacovigilancia	30.000	52.000	30.000	52.000	27.000	47.000	26.500	46.000	28.000	48.500
Responsable de registros/ Regulatory Affairs	48.000	72.000	48.000	72.000	43.000	65.000	42.000	63.500	44.500	67.000



El sector de Engineering da empleo a más de 275.000 personas, según la Encuesta de Población Activa (EPA) del tercer trimestre de 2016, fundamentalmente integradas en los epígrafes 71 y 72 de la CNAE.

El sector cuenta con un nivel de rotación de plantillas similar a la media para el conjunto de actividades y actualmente el 33,8% de los trabajadores del sector se encuentran en proceso de búsqueda activa de otro empleo, dos puntos por encima de la media del conjunto de sectores en España, donde el 31,5% de los asalariados se encuentran en proceso de búsqueda activa, según el Informe de Tendencias de Recursos Humanos de Randstad Research.

Por otra parte, de acuerdo a la información del Estudio Prospectivo Sectorial 2016 de Randstad Research, la percepción de los responsables de las empresas del sector de Engineering sobre la evolución reciente y perspectivas futuras del empleo en el mismo se resume en los siguientes puntos:

- En lo referido a la evolución prevista del empleo en el sector en los próximos meses, el sector de Engineering ofrece buenas perspectivas, ya que un 10,5% de las empresas prevén fuerte crecimiento del empleo y un 50,0% anticipa crecimientos moderados, mientras que solo un 5,3% esperan decrecimientos moderados de las plantillas.
- La previsión respecto a la tasa de rotación en los próximos meses en las empresas del sector indica que la proporción de empresas que prevén crecimientos en dicha variable (23,7%) supera notablemente a la de aquellas empresas que esperan ver reducidos sus niveles de rotación (13,2%).

- En cuanto a los niveles de absentismo, en el sector de Engineering el 23,7% de las empresas prevén ligeros incrementos de dicha variable, mientras que la proporción de empresas que prevén descensos se sitúa en un 10,5% del total, por lo que en general se espera un incremento moderado de los niveles de absentismo en el sector en los próximos meses.
- En cuanto a la evolución salarial, el 28,9% de las empresas del sector prevén incrementos salariales ligeros, mientras que el 68,4% anticipa una situación de estabilidad.
- Finalmente, para el 63,2% de las empresas del sector de Engineering el problema del déficit de talento constituye actualmente un freno para el crecimiento del sector; mientras que para el 15,8% de las empresas del sector no percibe dicho déficit de talento como un freno.

Las tablas salariales del sector de Engineering reflejan las bandas salariales para 41 posiciones clave del mismo, clasificadas en once secciones: Calidad y Medio Ambiente, Comercial y Desarrollo de negocio, Compras, Construcción, I+D y laboratorio, Ingeniería y Oficina Técnica, Mantenimiento, Procesos, Producción, Proyectos y Real Estate. Para todas las posiciones se ofrecen bandas salariales para Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla y Bilbao.

EL 28,9% DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR PREVÉN INCREMENTOS SALARIALES LIGEROS, MIENTRAS QUE EL 68,4% ANTICIPA UNA SITUACIÓN DE ESTABILIDAD.

	Madrid		Barcelona		Valencia		Sevilla		Bilbao	
	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior
Engineering										
Comercial y Desarrollo de negocio										
Director Comercial	45.000	80.000	45.000	80.000	41.500	74.000	38.500	69.000	41.500	73.500
Key Account Manager (KAM)	40.000	62.500	40.000	62.000	37.000	57.500	34.500	53.500	37.000	57.000
Ingeniero Comercial	30.000	50.000	30.000	50.000	27.500	46.500	26.000	43.000	27.500	46.000
Ingeniero de producto	24.000	40.000	27.000	42.000	25.000	39.000	23.000	36.000	25.000	38.500
Técnico de Ofertas	24.000	33.000	25.000	35.000	23.000	32.500	21.500	30.000	23.000	32.000
Compras										
Director de Compras	40.000	85.000	40.000	80.000	37.000	74.000	34.500	69.000	37.000	73.500
Jefe de Aprovisionamiento	28.000	45.000	30.000	45.000	27.500	41.500	26.000	38.500	27.500	41.500
Ingeniero de Compras	24.000	44.500	24.000	44.500	22.000	41.000	20.500	38.500	22.000	41.000
Construcción										
Jefe de Obra	35.000	55.000	30.000	45.000	27.500	41.500	26.000	38.500	27.500	41.500
Arquitecto	20.500	35.500	24.000	36.000	22.000	33.500	20.500	31.000	22.000	33.000
I+D y laboratorio										
Director I+D	40.000	80.000	40.000	80.000	37.000	74.000	34.500	69.000	37.000	73.500
Técnico I+D	30.000	42.000	30.000	45.000	27.500	41.500	26.000	38.500	27.500	41.500
Técnico de Laboratorio	24.000	33.500	24.000	33.000	22.000	30.500	20.500	28.500	22.000	30.500
Ingeniería y Oficina Técnica										
Director de Ingeniería	50.000	100.000	45.000	95.000	41.500	88.000	38.500	81.500	41.500	87.500
Responsable de Oficina Técnica	40.000	80.000	40.000	70.000	37.000	65.000	34.500	60.000	37.000	64.500
Ingeniero Automatización y Control	25.000	55.000	28.000	48.000	26.000	44.500	24.000	41.500	26.000	44.000
Ingeniero de Diseño y Cálculo	24.000	45.000	25.000	44.000	23.000	40.500	21.500	38.000	23.000	40.500
Ingeniero Programación Industrial	24.000	43.000	24.000	43.000	22.000	40.000	20.500	37.000	22.000	39.500
Delineante/Proyectista	24.000	40.000	25.000	42.000	23.000	39.000	21.500	36.000	23.000	38.500
Mantenimiento										
Jefe de Mantenimiento	50.000	75.000	35.000	60.500	32.500	56.000	30.000	52.000	32.000	55.500
Facilities Manager	35.000	55.000	35.000	55.000	32.500	51.000	30.000	47.500	32.000	50.500
Ingeniero de Mantenimiento	27.500	45.000	27.500	45.000	25.500	41.500	23.500	38.500	25.500	41.500
Responsable Soporte Técnico	40.000	65.000	40.000	60.000	37.000	55.500	34.500	51.500	37.000	55.000
Ingeniero Soporte Técnico	27.000	45.000	27.000	45.000	25.000	41.500	23.000	38.500	25.000	41.500
Producción										
Director de Operaciones	55.000	100.000	45.000	85.000	41.500	78.500	38.500	73.000	41.500	78.000
Director Industrial	55.000	100.000	45.000	85.000	41.500	78.500	38.500	73.000	41.500	78.000
Jefe de Planta	55.000	100.000	45.000	85.000	41.500	78.500	38.500	73.000	41.500	78.000
Jefe de Producción	35.000	55.000	30.000	50.000	27.500	46.000	26.000	43.000	27.500	46.000
Jefe de Turno	25.000	40.000	24.000	40.000	22.000	37.000	20.500	34.500	22.000	37.000
Ingeniero de Producción	24.000	40.000	24.000	40.000	22.000	37.000	20.500	34.500	22.000	37.000
Proyectos										
Jefe de Proyecto	40.000	87.000	35.000	80.000	32.500	74.000	30.000	69.000	32.000	73.500
Ingeniero de Proyecto	25.000	50.000	28.000	50.000	26.000	46.000	24.000	43.000	26.000	46.000
Real Estate										
Gerente de Promociones	40.000	65.000	37.000	60.000	34.000	55.500	32.000	51.500	34.000	55.000
Gestor Activos Inmobiliarios	40.000	65.000	37.000	60.000	34.000	55.500	32.000	51.500	34.000	55.000
Gerente de Suelos	32.000	60.000	30.000	55.000	27.500	51.000	26.000	47.500	27.500	50.500



SALES + MARKETING, DIGITAL + FINANCE + HR

Las áreas de Sales & Marketing, Digital y Finance & HR tienen un carácter transversal en las estructuras empresariales y no constituyen sectores económicos independientes.

De acuerdo a la estructura de plantillas derivada del Informe de Tendencias de Recursos Humanos de Randstad Research, en la actualidad:

- El 14,2% de los trabajadores pertenecen al departamento de RRHH.
- El 9,3% al departamento de Finance.
- El 15,2% al de Sales y el 4,7% al de Marketing, tanto convencional como digital.

El 34,6% de los trabajadores de dichos departamentos se encuentran en la actualidad en búsqueda activa de otro empleo, más de tres puntos por encima de la media de los trabajadores participantes en el Informe referido.

El Informe de Tendencias de Recursos Humanos de Randstad Research también determina en qué departamentos de las empresas van a producirse contrataciones en los próximos meses, y de dicha información es posible conocer los siguientes resultados:

- El 47% de las empresas van a realizar contrataciones para el departamento de Sales.
- El 8%, para el departamento de RRHH
- El 11% para el departamento de Finance.

- El 19% para el departamento de Administración.

- El 15% para el departamento de Marketing, Comunicación y Digital.

La tabla salarial del área de Sales & Marketing refleja las bandas salariales para 17 posiciones clave, clasificadas en tres secciones diferenciadas: Marketing, Comunicación y Sales.

La tabla salarial del área Digital refleja las bandas salariales para 13 posiciones clave, clasificadas en cinco secciones: Comercial, Marketing, Comunicación, e-commerce y Proyectos.

La tabla salarial correspondiente al área de Finance & HR refleja las bandas salariales para 14 posiciones clave, clasificadas en tres secciones: Finance, Compras y HR. Para todas las posiciones se ofrecen bandas salariales para Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla y Bilbao.

**EL 34,6% DE LOS TRABAJADORES
DE DICHS DEPARTAMENTOS SE ENCUENTRAN
EN LA ACTUALIDAD EN BÚSQUEDA ACTIVA
DE OTRO EMPLEO, MÁS DE TRES PUNTOS
POR ENCIMA DE LA MEDIA.**

	Madrid		Barcelona		Valencia		Sevilla		Bilbao	
Marketing	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior
Comunicación										
Director de Comunicación	38.000	75.000	38.000	75.000	32.500	64.000	31.000	61.500	35.000	69.000
Técnico de Comunicación	25.000	45.000	25.000	50.000	21.500	42.500	20.500	41.000	23.000	46.000
Marketing										
Director de Marketing	45.000	120.000	45.000	120.000	38.500	102.000	37.000	98.500	41.500	110.000
Marketing Manager	40.000	70.000	40.000	70.000	34.000	59.500	33.000	57.500	37.000	64.500
Trade Marketing	35.000	70.000	40.000	70.000	34.000	59.500	33.000	57.500	37.000	64.500
Brand Manager	35.000	55.000	35.000	60.000	30.000	51.000	28.500	49.000	32.000	55.000
Product Manager	30.000	55.000	25.000	55.000	21.500	47.000	20.500	45.000	23.000	50.500
Técnico de Marketing	20.000	33.500	22.000	35.000	19.000	30.000	18.000	28.500	20.000	32.000
Sales										
Director Comercial	40.000	93.000	40.000	93.000	34.000	79.000	33.000	76.500	37.000	85.500
Jefe de Ventas	30.000	70.000	30.000	70.000	25.500	59.500	24.500	57.500	27.500	64.500
Key Account Manager (KAM)	30.000	65.000	30.000	62.500	25.500	53.000	24.500	51.500	27.500	57.500
Export area manager	35.000	55.000	35.000	60.000	30.000	51.000	28.500	49.000	32.000	55.000
Account Manager	25.000	50.000	25.000	50.000	21.500	42.500	20.500	41.000	23.000	46.000
Comercial	20.000	45.000	20.000	45.000	17.000	38.500	16.500	37.000	18.500	41.500
Customer Service	20.000	40.000	20.000	35.000	17.000	30.000	16.500	28.500	18.500	32.000
Digital & eCommerce	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior
Comercial										
Digital Sales Manager	60.000	100.000	60.000	95.000	51.000	81.000	50.000	79.000	53.000	83.500
Account Manager	20.000	35.000	20.000	35.000	17.000	30.000	16.500	29.000	17.500	31.000
Marketing										
Digital Marketing Manager	35.000	90.000	30.000	90.000	25.500	76.500	25.000	74.500	26.500	79.000
SEM Specialist/ Manager	26.000	60.000	26.000	60.000	22.000	51.000	21.500	50.000	23.000	53.000
SEO Specialist/ Manager	25.000	60.000	25.000	60.000	21.500	51.000	21.000	50.000	22.000	53.000
Analytics Specialist	25.000	45.000	22.000	45.000	18.500	38.000	18.500	37.500	19.500	39.500
Product Manager	24.000	45.000	24.000	45.000	20.500	38.000	20.000	37.500	21.000	39.500
Digital Marketing Specialist	24.000	40.000	24.000	40.000	20.500	34.000	20.000	33.000	21.000	35.000
Community Manager	25.000	36.000	20.000	36.000	17.000	30.500	16.500	30.000	17.500	31.500

	Madrid		Barcelona		Valencia		Sevilla		Bilbao	
	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior	Banda Inferior	Banda Superior
Finance										
Compras										
Director de Compras	50.000	90.000	40.000	85.000	31.000	66.500	29.000	61.000	35.000	75.000
Técnico de Compras	25.000	40.000	25.000	40.000	19.500	31.000	18.000	29.000	22.000	35.000
Finanzas										
Director financiero	40.000	120.000	42.000	95.000	33.000	74.000	30.000	68.500	37.000	83.500
Responsable de Contabilidad	28.000	50.000	30.000	50.000	23.500	39.000	21.500	36.000	26.500	44.000
Responsable de Administración	30.000	60.000	27.000	50.000	21.000	39.000	19.500	36.000	24.000	44.000
Auditor	30.000	50.000	28.000	50.000	22.000	39.000	20.000	36.000	24.500	44.000
Controller	24.000	50.000	26.000	50.000	20.000	39.000	19.000	36.000	23.000	44.000
Analista de riesgos	25.000	45.000	24.000	42.000	19.000	33.000	17.500	30.000	21.000	37.000
Analista financiero	20.000	40.000	24.000	38.000	19.000	29.500	17.500	27.500	21.000	33.500
Contable	20.000	32.000	24.000	35.000	19.000	27.500	17.500	25.000	21.000	31.000
Human Resources										
Director de RRHH	40.000	110.000	40.000	90.000	31.000	70.000	29.000	65.000	35.000	79.000
HR Business Partner	30.000	60.000	30.000	55.000	23.500	43.000	21.500	39.500	26.500	48.500
Responsable de RRHH	27.000	55.000	27.000	55.000	21.000	43.000	19.500	39.500	24.000	48.500
Técnico de RRHH	21.700	40.000	24.000	40.000	19.000	31.000	17.500	29.000	21.000	35.000

@Randstad_es
research.randstad.es
#RandstadResearch



Un año más,
somos la empresa de
recursos humanos
**más recomendada
del mercado...**

Y no lo decimos nosotros^(*)...

**Gracias a todos los que
lo habéis hecho posible**

Si quieres ver el estudio
accede al siguiente enlace:
www.randstad.es



KANTAR TNS

* estudio realizado sobre empresas
de trabajo temporal febrero 2017

 **randstad**





JORGE PASCUAL

CEO Anfix

¿RECUERDAS LOS TÍPICOS ARMARIOS
LLENOS DE CARPETAS EN LOS DESPACHOS?
ESO VA A DESAPARECER

Bio

Jorge cuenta con varios reconocimientos por parte de grandes multinacionales. En el año 1997 se le otorgó el primer premio “Oracle OMO más Sapiens”. En 1995 fue el ganador del “IBM Leonardo Da Vinci” siendo el primero de su categoría y ganador de entre todas las categorías, donde participaron más de 5.000 candidatos. Fue el Director Técnico de la revista PC World, puesto que abandonaría para incorporarse como Director Técnico de Terra (Telefónica) en Estados Unidos. Fue el autor de “Programación Avanzada con Windows 2000”, libro publicado por McGraw-Hill en el año 2000 y co-autor de “La Experiencia del Usuario” publicado por la editorial Anaya. Desde 1997 hasta 2004, fue parte del elenco de profesores de Tecnologías de Información del IE Business School, impartiendo clases en diferentes MBA y Executive MBAs.

¿Qué es Anfix? ¿A qué sector va dirigido?

En anfix proporcionamos todas las herramientas de gestión que necesitan autónomos y pymes para llevar sus cuentas, desde la facturación hasta la contabilidad, pasando por la gestión de stock, proyectos y, por supuesto, los impuestos.

¿Qué ventajas ofrece Anfix, frente a otras plataformas de gestión online, para emprendedores, pymes y autónomos?

La primera y más importante, ganan en competitividad.

Anfix supone un ahorro del 90% en costes y sólo si hablamos de licencias. Si tenemos en cuenta que es posible ahorrar mucho en costes indirectos (infraestructura de IT para servidores, copias de seguridad, etc.), los costes caen en picado.

En segundo lugar, la ubicuidad a la hora de gestionar tu negocio es algo crítico hoy en día.

Igual que hacemos con el correo en outlook o gmail, poder controlar tu negocio desde tu smartphone, tablet u ordenador, estés donde estés, es clave.

Tampoco podemos olvidarnos de la parte legal, ya que anfix es el único software de facturación y contabilidad del mercado homologado por las 5 Agencias Tributarias.

¿Qué herramientas, soluciones o productos ofrecéis a las pymes? ¿Cuál es vuestro producto estrella?

Ofrecemos una solución completa de contabilidad y facturación, además de la posibilidad de gestionar proyectos y stocks, todo ello integrado con la contabilidad de la empresa automáticamente.

LO QUE HACE QUE NUESTRO PRODUCTO SEA UN PRODUCTO ESTRELLA, SON FUNCIONALIDADES QUE SUPONEN UN AHORRO DRÁSTICO EN TIEMPO EN EL DÍA A DÍA.

Puedes conectar las cuentas bancarias de tu negocio para ver su estado desde la app, por lo que ya no tienes que estar entrando en la banca online de cada banco; puedes hacer la conciliación bancaria en un click, para no tener que hacer a mano cada apunte; puedes hacer un seguimiento de las facturas que envías a cada cliente para saber si ha recibido, visto y pagado, las facturas que les envías, también puedes hacer una foto a los tickets de gastos con plena validez legal pudiendo tirar el papel, preparar modelos de impuestos con un solo click o personalizar las facturas para tus clientes.

¿Cuál sería vuestro cliente tipo por facturación y número de empleados? ¿Son empresas pequeñas o de tamaño medio?

Nuestras soluciones están orientadas a la pequeña y mediana empresa: desde autónomos que trabajan por cuenta propia hasta empresas con un número más que considerable de empleados. Por tanto, no tenemos un cliente tipo, pues su operativa, a grandes rasgos, es la misma para todos ellos.

Para el pequeño empresario el tiempo es oro. ¿Hasta qué punto los programas de facturación electrónica pueden ayudarle a optimizarlo?

Los programas de facturación electrónica en general, no tanto. Pero los programas de facturación electrónica en la nube, totalmente.

Por ejemplo, si eres un electricista que acaba de hacer una obra en casa del cliente, en lugar de tener que esperar a ir al despacho, hacer la factura y enviarla, con la app de anfix puedes hacer una factura electrónica totalmente válida desde el mismo teléfono en la casa del cliente y enviársela en ese momento por e-mail. No sólo ahorras tiempo, sino que, además, cobras antes. Las empresas americanas tienen medida esa ventaja en cobrar un 11% antes.

¿Qué beneficios a corto plazo se obtienen de la facturación electrónica?

En primer lugar, es obligatoria en algunos casos (por ejemplo, cuando trabajas con la Administración Pública). Por tanto, si no las haces, no puedes trabajar con la administración. Pero por otro lado, permite tener un formato electrónico estándar de intercambio lo que te permite, por ejemplo, poder olvidarte del papel y tener toda tu documentación en Digital.

¿Recuerdas los típicos armarios llenos de carpetas en los despachos? Eso va a desaparecer. En unos años, ese espacio será mucho mejor utilizado que para guardar papel apolillado.

¿Cuál es el mejor consejo que Anfix tiene para los pequeños empresarios sobre la facturación electrónica?

Que optimicen su proceso de facturación. Esto les permitirá cerrar antes los proyectos, enviar antes su facturas y, más importante aún, cobrarlas más rápido.

En Anfix dais mucha importancia al concepto "fácil" ¿Cuál es vuestra estrategia de producto?

Básicamente que la gestión no sea un problema para el pequeño empresario. El ejemplo que siempre ponemos es que somos para la empresa lo que la caldera de agua caliente es para la casa. Debemos ser de mucha utilidad (que todas las mañanas salga agua caliente) y muy sencillos de usar (abrir el grifo y listo) hasta el punto de que al usuario se le olvide que detrás hay un software de gestión (caldera de agua caliente). Simplemente hay que usarlo para hacer lo que se necesita de la forma más simple e invirtiendo el mínimo tiempo posible. Es decir, ser lo más "transparente" posible para nuestros clientes.

¿Qué pasos están dando para extender Anfix entre las nuevas empresas? ¿Qué acuerdos o vías están buscando para mejorar su llegada a potenciales clientes?

Desde hace años venimos colaborando con diferentes instituciones y colectivos para dar visibilidad a nuestro producto. Uno de los últimos acuerdos lo hemos firmado con Cajamar, siendo la única solución de facturación y contabilidad disponible en su Plataforma Comercio y, por tanto, con muchas ventajas para los más de 150.000 comercios clientes de Cajamar.



Sois muy activos en Redes Sociales. ¿Más por estrategia que por moda?

Por supuesto, por estrategia. Nuestra intención es llegar a nuestros usuarios allí donde estén. Y, sin lugar a dudas, las redes sociales es uno de los muchos canales por el cual interactuamos con ellos. No solo difundimos nuestros contenidos, sino que damos soporte y contestamos dudas de nuestros usuarios. Es un canal de comunicación más.

HACE TIEMPO QUE LAS REDES SOCIALES DEJARON DE SER UNA MODA PARA SER UNA COMMODITY.

¿Cómo diferenciáis el contenido para Facebook del contenido para Twitter?

Pese a que cada contenido, a priori, es el mismo, las propias normas y protocolos de cada red social determinan el modo por el que nos dirigimos a nuestros usuarios. Por tanto, una de las mayores diferencias es la limitación en los textos.

¿Usáis LinkedIn?

Claro, tenemos página de empresa con la información más detallada de quiénes somos, empleados, etc. LinkedIn permite ofrecer información relevante que otras redes como Facebook o Twitter no permiten.

¿Qué consejos darías a una pyme en el uso de estos canales?

Se dice que una red social “muerta” no sirve para nada, y lo único que crea es frustración. Sin embargo, y sobre todo a efectos de marca, sí que le aconsejaría que abriera cuentas en las principales y realice una pequeña gestión de la misma. Deben mantener el control de aquello que les pueda relacionar con su marca, incluyendo los perfiles en redes sociales.

No sólo sois activos en redes sociales, también os vemos muy colaborativos en el mundo real ¿Esta filosofía de trabajo también la trasladáis al ámbito de los partners, de los socios, las alianzas, etc?

Por supuesto. La colaboración es fundamental para todas las empresas a hoy en día y más para una empresa joven como la nuestra.

¿Qué ventajas tiene la nube para un empresario?

Ante todo, reducción de costes y ubicuidad. La tecnología en la nube no requiere equipo más allá de un ordenador y conexión a internet.

EL EMPRESARIO PUEDE AHORRARSE MUCHOS MILES DE EUROS EN SERVIDORES, SISTEMAS DE SEGURIDAD, ACTUALIZACIONES DE SOFTWARE...

También permite la gestión de su negocio allá donde esté con información en tiempo real. El software en la nube elimina barreras físicas, adaptando el modelo de trabajo a la realidad en la que vivimos. Por no hablar de la reducción en papel de oficina...

¿Os habéis encontrado cierta resistencia a tener datos críticos y confidenciales en la nube? ¿Existe una cultura reacia a perder el control de esos datos?

Creo que ya hemos alcanzado a una madurez tecnológica donde el usuario cada vez está mejor educado en lo que el mundo digital se refiere y su resistencia a guardar sus datos en la nube es mínima. En cualquier caso, las empresas que desarrollan tecnología en la nube, tal como hacemos en anfix, deben permitir a sus clientes tener el control de sus datos en todo momento.

De hecho, nosotros especificamos que la información almacenada en nuestros servidores no es de nuestra propiedad, sino de nuestro cliente. Nosotros no realizamos ningún uso de su información en ningún caso. Además, contamos con la certificación PCI Ready, lo que garantiza que nuestro sistema cumple con estándares usados de primer nivel a nivel bancario.

¿Cómo están afectando Internet y “la nube” a los procesos de gestión de los autónomos y pymes? ¿Qué evolución esperas para los próximos años?

Está evolucionando a pasos agigantados. Tan solo hay que mirar cómo está evolucionando la AEAT con la implementación del nuevo Suministro Inmediato de Información para darnos cuenta que gestionar en la nube la facturación y contabilidad de nuestros negocios será un paso obligatorio en los próximos años.

¿Ayudáis de alguna forma a las nuevas empresas y profesionales?

Realizamos una estrategia de contenidos en nuestro blog precisamente orientado a eso, a ayudar a las empresas a mejorar la gestión de sus negocios. Publicamos artículos y guías gratuitas que ofrecen claves prácticas sobre facturación, contabilidad o gestión de clientes, entre otros temas, que pueden implementar en su día a día. También ofrecemos diferentes planes de precios precisamente para eso, para responder a las demandas y necesidades de las nuevas empresas y ajustar al máximo su inversión en tecnología.

¿A qué se debe este enfoque? ¿Es una filosofía de la empresa que se va a mantener a largo plazo o solo una forma de sobresalir en el mercado?

Esto es algo que tenemos claro: nuestros usuarios y sus negocios son la piedra angular de anfix. Esto afecta, como es natural, a nuestro desarrollo de producto, a nuestra estrategia de marketing y, sobre todo, a nuestra atención al cliente.

¿Cómo pueden las nuevas tecnologías y, sobre todo, Internet, ayudar a los emprendedores que cuentan con pocos recursos?

Hoy en día no es necesario invertir grandes cantidades de dinero para poder incorporar alta tecnología en el pequeño negocio. La tecnología en la nube se ha encargado de ello.

Por tanto, un emprendedor puede invertir el dinero que hace años iría en tecnología en otros aspectos más rentables para su negocio. Por poner un ejemplo: un emprendedor puede deslocalizar su oficina, lo que le permitirá un ahorro enorme en alquiler, equipos, etc.

Esta es la gran aportación que la tecnología in cloud está haciendo al tejido empresarial: reducción de los costes y la oportunidad de centrarse en lo que realmente importa, su negocio.

¿Están los autónomos y PYMES españolas preparados para la era digital?

Por supuesto que lo están. Detrás de las PYMES españolas hay personas como tú y como yo, que también tienen un teléfono como el tuyo y como el mío y que lo usan extrayendo toda su potencia tecnológica, tanto como tú y como yo.

No, no hay una brecha en la PYME española. Lo que ha habido es falta de oferta para una demanda existente. ¿Qué puedes hacer si quieres digitalizar tu negocio y eso te cuesta una fortuna y no es accesible? Pues que no lo haces. Pero no porque “estés atrasado tecnológicamente”, sino porque la tecnología no estaba al alcance.

Afortunadamente, esto está cambiando y esas mismas personas que tienen unos magníficos Smartphones en el bolso para uso personal, los utilizan también para la gestión de sus pequeños negocios.

¿Crees que hacen faltas más campañas de formación en TIC y concienciación sobre los beneficios del uso de nuevas tecnologías?

La formación siempre es un recurso imprescindible. Pero añadiría que es necesario hacer más accesible la tecnología a los pequeños negocios.

HAY MILES DE COSAS POR SOLUCIONAR. NO PUEDE SER QUE UN CRM CUESTE 500 EUROS/MES PARA UN NEGOCIO CON 5 COMERCIALES. SIMPLEMENTE ES INACCESIBLE.



Como emprendedor y como empresa cuyo producto ayuda a emprendedores, ¿qué tres consejos le darías a alguien que se quiere meter en un proyecto y no se atreve? ¿Qué no le puede faltar a alguien con una idea que cree que puede ser un éxito?

No soy mucho de dar consejos a nadie pues cada uno tenemos nuestro camino y nuestra forma de ver las cosas. Pero si quieres enfrentarte a tus miedos sobre el emprendimiento, como todos hemos hecho, recomendaría el marco de trabajo de “no arrepentimiento” que usa Jeff Bezos, el fundador de Amazon.

Básicamente consiste en transportarse a cuando tengas 80-85 años y pienses en lo que hiciste en tu camino hasta ese momento.

¿La decisión que estás tomando podría hacerte a los 80 años arrepentirte de ella? Entonces no la tomes.

PARA CONSEGUIR EL ÉXITO NO PUEDE FALTAR, EN MI OPINIÓN, ES UN BUEN PLATO DE DETERMINACIÓN CON UNA ABUNDANTE GUARNICIÓN DE MUCHO ESFUERZO.

¿Donde ves a Anfix dentro de 5 años?

Como la empresa de referencia para los pequeños negocios en el ámbito de la gestión gracias a que les simplifica más que nadie la forma de llevar sus cuentas.

¿Qué reto profesional esperas cumplir con Anfix?

Demostrar que uno de los sectores en los que hace siete años no quería entrar nadie porque “es muy duro”, es un magnífico sector que, además, genera el 65% del PIB y los empleos de mi país. Es cierto que es muy duro, pero estoy seguro de que es muy agradecido tanto en términos de contribución social al mantenimiento del país, como en la rentabilidad que puede proporcionar al trabajo bien hecho.

Personal

Canción favorita: Muchas de superación: Resistiré, The eye of the Tiger, ...

Grupo/solista favorito: Offer Nissim

Libro favorito: The Obstacle Is the Way. Holiday Ryan.

App favorita: Spotify

Cita favorita: “La inspiración existe, pero tiene que encontrarte trabajando.” Picasso.





GESTIÓN DE EQUIPOS

Luis Arimany | Executive MBA IE

LA DIFICULTAD CLAVE QUE TIENEN LOS GERENTES,
DIRECTORES Y MANAGERS
ES LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS

Los responsables de recursos humanos personas al contratar puestos altos, deberían mirar menos que hayas trabajado en esa industria o que tengas ciertos conocimientos (que pueden ser rápidamente aprendidos) y deberían mirar más las capacidades y aptitudes de las personas.

Una parte importante de la gestión de equipos es la resolución de problemas entre personas.

1. Marcar unas bases

Cuando tenemos un equipo de personas, todos deben de tener claro cuál es el objetivo principal del mismo. Deben conocer qué es importante y qué se trata de conseguir, de esta forma cada persona podrá saber qué es importante y qué no lo es, y así poder tomar mejores decisiones.

El tener un objetivo no solo ayuda a tomar decisiones, sino que ayuda a priorizar tareas y hacer primero lo importante, frente a lo urgente. De esta forma el equipo será más eficiente.

Luego, el equipo entero tiene que tener un objetivo común que tendré que explicar a todos.

También cada persona debe de conocer los objetivos individuales de su puesto y de qué forma contribuyen al objetivo final. De esta forma todos se sentirán útiles y sabrán qué tienen que hacer. Otro aspecto importante a dejar claro son las herramientas de que disponemos, así como tener claros los procedimientos de trabajo. Se tienen que tener claras las fechas de entrega, los presupuestos.

2. La confianza

Para poder ganar la confianza, tenemos que comprender a la gente y entender qué les importa. Tenemos que aclarar nuestras expectativas y mantener los compromisos. También tenemos que demostrar integridad, coherencia y justicia.

Tenemos que mostrar coherencia entre lo que dice y lo que hace, ya que si no se generará desconfianza y duda. Si el jefe no es coherente en su toma de decisiones, los colaboradores no sabrán qué quiere y no tendrán unas pautas sobre las cuales tomar decisiones.

Cuando cometamos errores o cuando sea necesario, tendremos que disculparnos, no siendo esto una muestra de debilidad, sino de integridad.

Si quieres profundizar en el tema de la confianza, te recomiendo el libro de Stephen Covey los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.

3. Querer, Poder y Saber

Para que cualquier persona haga algo bien, ha de querer, poder y saber.

Como responsables de un equipo tenemos que asegurarnos de que cada individuo quiere, puede y sabe realizar su trabajo, y en caso contrario, tenemos que ayudarle a que los tres elementos confluyan a la vez.



Lo primero en solucionar es si sabe hacerlo, en caso contrario hay que formarlo, bien nosotros mismos, bien internamente o mandarle a un curso de formación. **Una vez estamos seguros de que la persona sabe hacer el trabajo, tenemos que darle las herramientas para que lo haga.**

En teoría con esos dos elementos, tendría que poder hacer el trabajo, pero falta el punto que marcará la diferencia entre un trabajo mediocre o bueno, es si la persona tiene ganas de hacerlo, es decir si está motivado. Este último elemento es tan importante que luego profundizaré en él.

Un aspecto a clarificar antes de nada es que no siempre que se trabaja en equipo se debe trabajar en grupo de personas, hay veces que algunos equipos fallan por obligarse a trabajar en grupos. Muchas veces se ha de repartir el trabajo, pero no solo en función de “quiere, sabe, puede”, sino también se tienen que repartir las tareas menos agradables.

4. Adaptarse modelo de gestión a las circunstancias. No todas las personas son iguales

Comenzaré por resaltar la obviedad de que todas las personas no iguales, y por lo tanto tenemos que tratarlas de forma diferente.

No se puede usar el mismo tipo de gestión con unas personas que con otras, ya que lo que funciona con unas no funcionará con otras. Los gerentes no han de tener un estilo de gestión inmutable, sino que este se ha de adaptar al tipo de personas con las que tratamos.

Aunque nos adaptemos a las personas, hay que tener en cuenta que nuestra propia personalidad hace que tengamos un estilo de gestión predominante, el cual moldearemos según las personas y las circunstancias. No hay un estilo ideal, ya que dependerá de la empresa, el sector, los empleados o las circunstancias, aunque sí es importante que seamos flexibles al aplicarlo.

A pesar de todo, **la delegación es la mejor forma de motivar a las personas**, pero habrá gente que no quiera asumir responsabilidades y lo consideren una carga. Otras, como veremos más tarde, no pueden ser delegadas debido al grado de conocimiento que tienen.

A continuación os voy a poner dos ejemplos de cómo actuó yo. Para poderlos entender me gustaría comentar que soy una persona que prefiere dar libertad de actuación a las personas y controlarlas por resultados. Cuando las personas no responden y las circunstancias lo requieren, cambio mi modelo de gestión hacia uno más autoritario.

Por ejemplo, un jefe que tiene una persona a su cargo que lleva más tiempo que él en esa empresa, que sabe mucho y que es muy autónomo, no se le debe controlar día a día ni pedirle explicaciones sobre todo lo que hace, ya que lo único que conseguiríamos con esto es ponerlo en contra nuestra y no usaríamos todo su potencial.

Lo que hay que hacer es controlarle por resultados, pedirle su opinión cuando la necesitemos o para hablar sobre ciertos temas. Por el contrario con una persona nueva, deberemos formarle, estar con él a menudo. Al principio se deben tomar las decisiones conjuntamente, para que así vaya aprendiendo y vaya sintiéndose cómodo con el trabajo, para luego irle dejando margen de maniobra.

Cuando ya pueda tomar decisiones por sí mismo habrá que preguntarle sobre alguna de ellas para ver que lo está haciendo bien, hasta que llegue un punto en el que pueda tomarlas él por sí mismo.

Luego estudiaré el tipo de liderazgo que se ha de tener con las distintas personas según el tipo de conocimientos que tengan. De hecho, ese apartado mostrará por qué yo actúo de la forma que lo hago en los ejemplos anteriores.

Lógicamente, ciertas decisiones las tendrá que tomar el jefe en cualquiera de los dos casos. Para evitar malos entendidos, el jefe deberá dejar claro qué áreas de decisión deja a discreción de sus colaboradores y qué áreas quiere que se le consulte, informe o quiere tomar él directamente.

Además el gestor ha de ser siempre consciente de que aunque delegue algunos temas, no por ello deja de ser responsable de ellos.

1. No tratar a los demás como a mí me gusta que me traten: entender a las personas.

Muchos gestores que he conocido me han comentado que no entienden por qué ciertos empleados están descontentos cuando están siendo muy justos con ellos. En la mayoría de los casos el motivo era que ellos les estaban tratando como a ellos les gustaría que les trataran. Aunque muchas personas (por ejemplo las madres) te recomiendan tomar esta actitud cuando se presenta un problema con una persona, no es la más adecuada.

Como veremos más tarde, este consejo es simplista porque asume que lo que es justo para mí lo será para el otro. A pesar de ello, puede ser de ayuda para ciertas personas que no logran empalizar con las personas y que sólo saben comportarse de una forma: se hace lo que digo yo!, y si no te gusta “ajo y agua”.

El tratar a los demás como me gustaría que me trataran implica que lo que es bueno para mí lo es para otra persona. Esta es una afirmación simplista puesto que todos somos diferentes y tenemos distintas escalas de valores. Por ejemplo, a una persona le puede motivar que le congratule en público mientras que otra puede preferir que sea en privado o incluso puede preferir que no se le diga nada. Una persona puede valorar un aumento de sueldo, mientras otra puede valorar más el reconociendo.

En definitiva, tengo que conocer a las personas y tratar de adaptarme a ellas y no pretender que ellas se adapten a mí.

2. Estilo de dirección según los conocimientos de la persona

Una persona al aprender a realizar un trabajo pasa por 4 fases diferentes y cada fase requiere un tipo de liderazgo. La evolución es la que se ve en el siguiente esquema:

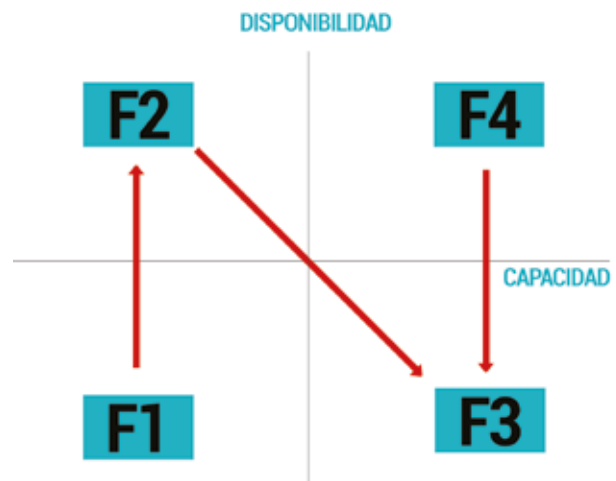
F1: La persona no Sabe, y tiene poca predisposición (Disponibilidad) para hacer el trabajo solo. Tiene ganas de hacerlo, pero es prudente porque es consciente que no sabe.

F2: La persona sigue Sabiendo poco, pero en cambio su Disponibilidad para hacerlo solo es alta. Cree que es capaz y quiere que le dejen solo, así que es un inconsciente.

F3: Ahora la persona ya Sabe, pero en cambio su Disponibilidad para hacer el trabajo solo es baja porque ya se ha confundido en la fase F2 y no quiere seguir equivocándose.

F4: Ahora la Capacidad es Alta y la Disponibilidad es alta. Ahora es consciente y competente.

Por lo general los gestores de personas no se dan cuenta que cada persona puede estar en una fase distinta y por lo tanto cometen el error de tratarlos igual. También es frecuente que haya personas que aprendan más rápidamente, y sería bastante tonto tratarle por el tiempo que lleva en la empresa en vez de tratarle por su capacidad para desempeñar el trabajo.



Algunas personas que quieren ser buenos gestores quieren delegar en sus adjuntos, pero lo que no se dan cuenta es que realmente solo se puede delegar en los F4, ya que son los únicos que pueden realmente ser autónomos.

A continuación paso a describir cómo tenemos que gestionar a los distintos tipos de persona.

F1: Al no saber y no tener Disponibilidad, he de tomar un estilo de Control. He de enseñarle cómo se hacen las cosas y debo centrarme en la tarea.

F2: Estilo de Supervisión. He de comprobar que las cosas las va haciendo bien, tengo que enseñarle y motivarle. Le tengo que ir dando feedback de cómo lo va haciendo.

F3: Estilo de Apoyo. Hago que se vaya acostumbrando a tomar él las decisiones. Le voy preguntando cómo lo haría para que deje de dudar de sus capacidades.

F4: Delegación. Cuando tengo un grupo de trabajo a mi cargo tengo que tener en cuenta que tiene que haber al menos un F4. Al F4 tendré que desarrollar el puesto, ya que si no se me desmotivará y se volverá un F3. Tengo que ser consciente que al final el F4 llegará a su punto de saturación y dejaré de poder darle nuevos retos.

En definitiva, la responsabilidad de un jefe es adaptar su estilo de liderazgo a las necesidades del colaborador.

5. La motivación

Para poder motivar a las personas es muy importante tener en cuenta los dos puntos anteriores.

Dado que las personas somos diferentes y tenemos escalas de valores diferentes, es imposible que se nos motive de la misma forma. Por esta razón, el trato, los “premios” y los “castigos” han de ser diferentes según la persona.

Aunque es fácil de entender que tenemos que adaptarnos a las personas y tenemos que tratarlas de forma diferente, es muy complicado llevarlo a cabo por los siguientes motivos:

- Podemos generar envidias si no se comunica bien lo que estamos haciendo.
- Los sindicatos prefieren que se trate a todos los trabajadores de la misma forma.
- Las empresas tienen una política rígida de recursos humanos y de incentivos

Aunque algunas empresas están empezando a hacer planes de carrera personalizados, incentivos personalizados, la gran mayoría (especialmente multinacionales), tienden a tratar de la misma forma a todos los empleados, agrupándolos por categorías.

Aunque es el camino más fácil, no siempre es el mejor porque se tenderá hacia la mediocridad, ya que con el tiempo anularemos a los grandes talentos, como comento en mi artículo sobre la gestión del conflicto.

1.- Las necesidades de Maslow

Para ayudarlos a saber más sobre lo que motiva a las personas, para ayudarlos a reconocer lo que podemos hacer por ellos, os expongo la pirámide de Maslow:



Según Maslow, las personas necesitan cubrir las necesidades inferiores y según lo voy haciendo, voy creando las necesidades de orden superior. Es decir, a una persona le puede importar poco su seguridad si no puede comer, así que su prioridad será la de comer, aunque tenga que arriesgar su vida (un ejemplo podría ser un indigente). Si a esa persona le damos por ejemplo afecto, le dará igual, ya que lo que necesita es comer.

Así vamos escalando en la pirámide, hasta que finalmente, solo un mínimo de población llega arriba, ya que poca gente tiene todo cubierto.

Pero es muy importante ser consciente que nuestro esquema de motivación cambia, según cambian las circunstancias (ej.: nacimiento de un hijo, expediente de regulación).

Las filosofías orientales, creen en una pirámide invertida. Ellos parten de la autorrealización, y a desde ella van generando los demás escalones. A mí personalmente me gusta más esta visión, ya que según esta visión, todo parte desde nosotros mismos y por tanto, nosotros somos los que podemos completarnos la pirámide motivacional.

2.- Centrarse en los factores intrínsecos

Hay dos tipos de factores motivantes, intrínsecos (dependen de uno mismo) que extrínsecos (son externos a la persona).

Todos ellos dependen de un tercero y producen una motivación a corto plazo. Los jefes tienen que motivar con los factores intrínsecos ya que son sostenibles en el tiempo puesto que dependen de las motivaciones de cada uno. Estos factores tienen la gran ventaja que permiten sacar lo mejor de cada uno, son más baratos y a largo plazo son mejores. El problema que presentan es que cuesta mucho más esfuerzo.

Para centrarnos en los factores intrínsecos tenemos que dar a la persona:

- Sentido:
 - Completar visión
 - Cambiar tareas
 - Ayudarles a ser expertos
- Incrementar libertad. Delegar y pedir opinión
- Incrementar competencias. Enseñar y dar feedback

6. Buscar soluciones

Cuando se cometen errores, no he de centrarme en buscar las causas, sino en buscar soluciones y en cómo evitar que la situación se repita en un futuro. Si busco causas, lo único que conseguiré es que las personas se pongan a la defensiva y traten de justificarse, por lo que no es una situación constructiva. Tenemos que mirar hacia delante y dado que nos encontramos en una situación, lo práctico es salir de ahí y hacer lo posible porque no vuelva a ocurrir.

Lo más probable es que nuestros colaboradores nos dan justificaciones, pero no tenemos que dejarles que nos digan por qué ha sucedido el problema, sino que tenemos que preguntarles qué van a hacer ahora y qué van a hacer para que no vuelva a pasar.

En caso de que nos digan que el problema es de otro, tenemos que hacer que asuma que dado que el sistema es así (las circunstancias son lo que son), qué va hacer para que las cosas salgan adelante, dado que es su responsabilidad. No hay que dejar que las personas tiren balones fuera, tienen que asumir que son parte del problema y que siempre pueden hacer algo dado su margen de maniobra.

7. El Feedback

El feedback es una parte muy importante en la gestión de equipos, ya que permite a los colaboradores saber cómo lo están

haciendo. No es bueno dar exclusivamente feedback negativo, sino cuando las cosas salen bien también tengo que darlo. En un Feedback, lo mejor es no dar rodeos y decir directamente lo que hemos observado. No debemos de interpretar, sino simplemente fijarnos en los hechos. Tampoco debemos el preguntar por qué ha ocurrido así, ya que me darán justificaciones.

Seguiré con los siguientes pasos:

1. Describir la situación objetivamente, sin valorar los hechos y los resultados. Al hacerlo objetivamente, el colaborador tendrá que aceptarlo y no podrá refutarlo. No tengo que dejar que se justifique.
2. Describir las consecuencias para él, para mí, para la compañía y para los clientes.
3. Pedir un cambio y un plan de acción, teniendo en cuenta si puede, sabe y quiere.
4. Ayudarle en el proceso de mejora.

Con el feedback tengo que dar refuerzo y corregir.

8. El margen de maniobra

Todos podríamos ser buenos gestores de personas si pudiésemos hacer lo que nos gustaría, pero nuestro margen de maniobra que tengamos será limitado. Muchas decisiones no dependerán de nosotros, otras irán en contra de la política de la empresa, otras colisionarán con nuestros jefes, etc. Estas no son excusas para no ser un buen jefe y llevar bien un equipo de personas. Lo primero que tenemos que hacer es conocer nuestro margen de maniobra y trabajar con él. También en caso de ser necesario, tendremos que luchar por incrementar este margen.

Cuando no podamos hacer nada, tendremos que dejar claro cuáles son nuestras limitaciones y qué hacemos con ellas. Si lo conseguimos, aunque no motivemos a la persona, por lo menos tendremos su respeto y confianza.

Un punto que limita nuestro margen de actuación y contra el cuesta luchar es con la cultura organizacional. Si somos el máximo responsable, cambiar la inercia de la cultura de la empresa es difícil y trabajoso. Si por el contrario tenemos un mando intermedio, luchar contra la cultura organizacional es misión casi imposible, por más que ciertas actuaciones de una empresa sean ilógicas o injustas. Por este mismo motivo, según se asciende en la jerarquía, es más importante que nuestros valores coincidan con los de la empresa, ya que si no nos desmotivaremos.



GUÍA PRÁCTICA GESTIÓN DE CRÉDITO

Intrum Justitia

DIEZ RECOMENDACIONES BÁSICAS PARA QUE LAS EMPRESAS PUEDAN MEJORAR SU POLÍTICA DE GESTIÓN DE CRÉDITO

Una de las barreras más importantes del comercio en Europa es el retraso en el pago de las facturas y los impagos, llegando a costar 270.000 millones anualmente en costes adicionales para las empresas. De hecho, la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas está directamente relacionada con las consecuencias de los retrasos en los pagos.

En toda la Unión Europea, tanto las empresas, como la Administración Pública y los consumidores tardan cada vez más en pagar sus facturas y el panorama no parece que vaya a cambiar en el futuro cercano. La crisis económica y la posibilidad de una recesión harán, sin lugar a dudas, que las condiciones se endurezcan tanto para las empresas como las personas, mientras que los bancos y las entidades financieras se ajustan a la nueva realidad.

Por todo esto, es imperativo que las empresas desarrollen una estrategia de crédito clara y efectiva a fin de poder gestionar sus cuentas a cobrar de la mejor manera posible, ya sea en momentos de auge y especialmente en los de turbulencia.

Es importante recordar que una política de crédito es efectiva siempre que se ejecute de forma correcta. Y que ninguna política de crédito cumplirá con las necesidades de toda su cartera de clientes.

Aún cuando exista una política de crédito, ésta debe ser aplicada caso a caso y sin ninguna duda habrá excepciones para clientes clave. Sin embargo, necesitará ser muy cuidadoso en estos casos, dado que precisamente es en éstos donde un retraso en el pago o impago tendrá una mayor repercusión.

El último paso en cualquier proceso de gestión de crédito es asegurar que todas las personas de su empresa la conocen y la respetan. En especial para el área comercial de su empresa, de forma que su objetivo no sea sólo vender, si no vender a aquellos clientes que están dispuestos a ceñirse a su política de gestión de crédito.

A continuación se recogen diez **recomendaciones** básicas para que las empresas puedan mejorar su política de gestión de crédito.

Desarrollar una política de crédito clara

Para las empresas, es fundamental implementar una política de crédito clara y desarrollada en función de la estrategia de riesgo y solidez financiera de su empresa. La política de crédito debe formar parte del manual de procedimientos de su empresa.

El éxito de esta política dependerá de la medida en que ésta se haya implementado y para ello es fundamental que todos los clientes y empleados la conozcan, especialmente el área comercial. Con esto conseguimos controlar el riesgo desde el punto de contacto con los clientes y la calidad de la venta. Para el desarrollo de la política de crédito de su empresa es recomendable:

- Incluir dentro del contrato las condiciones de venta a crédito, incluyendo las consecuencias de presentar algún retraso en el pago.
- Establecer un límite de riesgo para cada uno de sus clientes.
- Asegurar que todas las ventas queden documentadas con al menos: una orden de pedido, un albarán y la factura.
- Establecer medidas especiales para los casos de retraso en el pago de las facturas, como por ejemplo, cobro de intereses de demora o costes administrativos de recuperación.
- Colaborar con una compañía especializada en servicios de gestión de crédito y cobros para externalizar una o varias fases de la gestión de crédito.
- Detener nuevas ventas a crédito a los clientes que presentan irregularidades en el pago de sus facturas.

Aplicar límites de crédito efectivos

Los límites de crédito son una herramienta útil para controlar la cartera de clientes existente así como para tomar decisiones sobre posibles nuevos clientes. Para definir estos límites es necesario observar el comportamiento de las cuentas a cobrar de los clientes habituales y ajustar estos límites de ventas a crédito en función del riesgo individual que representen.

Un método especialmente efectivo es establecer dos límites de crédito para cada uno de los clientes, sobre todo para aquellos clientes clave para la compañía. Cuando el cliente cruza el primer límite de riesgo se activa una primera alerta que sirve para recopilar información adicional y llevar a cabo las primeras acciones preventivas; cuando el cliente cruza el segundo límite, automáticamente se inhabilita la posibilidad de realizar nuevas ventas a crédito a dicho cliente, hasta que no se resuelva la situación.

Los límites de crédito deben establecerse en función de la estrategia de riesgo de su empresa y del cliente. La clave para definir los límites de crédito es contar con la mayor información posible para poder tomar la decisión más adecuada, tanto en lo que se refiere a la capacidad financiera de su empresa para ofrecer crédito a sus clientes como a la capacidad de sus clientes para pagar dicho crédito.

Comprobar las direcciones rutinariamente

La experiencia ha demostrado que, tener la precaución de contar con la información correcta de contacto de sus clientes es un factor clave en la optimización del proceso de gestión de crédito y cobro.

Los datos, especialmente la dirección de contacto, deben estar sujetos a revisiones periódicas, actualizaciones y depuraciones constantes.

Como regla general, se deben tener al día los principales datos de facturación de sus clientes, principalmente: nombre del interlocutor válido, dirección de contacto, teléfono, fax, correo electrónico y CIF. Para confirmar que la información es correcta, el primer paso es estar en contacto con sus clientes regularmente.

Si su cartera de clientes es muy extensa y la actualización y depuración de la base de datos se vuelve innamable, lo mejor es recurrir a empresas especializadas.

Llevar a cabo una revisión periódica de la solvencia de los clientes. Antes de tomar la decisión de vender a crédito debe realizar un estudio de la solvencia del posible cliente. Si el cliente no cuenta con la solvencia necesaria, no tiene por qué no venderle, pero la venta deberá realizarse mediante otra forma de pago. Existen diferentes empresas que pueden ayudarle a llevar a cabo dicha comprobación.

En cuanto a los clientes actuales, la mayoría de las pérdidas por impagados se derivan precisamente de los clientes que ya forman parte de la cartera de clientes, pero que por alguna circunstancia su solvencia se ha debilitado. Por esta razón, la comprobación de solvencia de los principales clientes debe formar parte de los procesos operativos y realizarse periódicamente.

Las principales preguntas que se deben hacer sobre el comportamiento de los clientes son:

- ¿El cliente ha solicitado un incremento en el plazo de pago del crédito?
- ¿El cliente se ha excedido en el límite de crédito acordado?

- ¿El cliente atribuye incidencias en las facturas para retrasar el pago de las mismas?
- ¿El cliente tarda más de lo habitual en pagar?
- ¿El cliente ha reducido el importe medio habitual de sus compras?

Si alguno de sus clientes presenta algunos de estos comportamientos, es momento de ahondar más en las razones por las cuales está mostrando este cambio de comportamiento

Ofrecer plazos de pago flexibles

Cuando se habla de ofrecer plazos de pago flexibles, no nos referimos a que su empresa deba ser flexible respecto al cumplimiento de la fecha de pago de sus clientes, sino a que su empresa pueda ofrecer diferentes plazos de pago en función del comportamiento de pago de cada uno de ellos.

Es posible ofrecer un plazo de pago flexible en base al principio de “bonus malus”. Los clientes nuevos deben acceder a plazos de pago más cortos que los plazos de pago establecidos para los clientes habituales (que realizan sus pagos en la fecha de vencimiento).

Al mismo tiempo, se les ofrece la posibilidad de un plazo de pago más largo para las siguientes ventas, una vez que se ha comprobado que realizan los pagos en el plazo acordado. Asimismo, los clientes pueden perder los privilegios de plazos de pago más largos si no realizan sus pagos a tiempo.

Mantener un histórico con información del comportamiento de pago de los clientes

Dentro de su histórico de clientes habitual, le recomendamos que incluya también información sobre el comportamiento de pago de sus clientes: cumplimiento de los plazos de pago o si es el caso, los días de retraso en los mismos, incidencias sobre las facturas, procedimiento para la aprobación de facturas y pagos, día habitual de pago, etc.

Esta información le ayudará, por un lado, a implementar las políticas de crédito sugeridas en esta guía, y por otro, a desarrollar las condiciones particulares de crédito que pueda permitir a cada uno de sus clientes. Además, es recomendable consolidar la información en un mismo sitio y tenerla a disposición de los diferentes departamentos de forma que éstos no operen en direcciones distintas.

Habitualmente la solvencia de los clientes la verifica el departamento de contabilidad, mientras que otro tipo de información sobre el cliente es gestionada por las áreas de marketing y ventas.

Los estudios en curso demuestran que se puede generar y ahorrar mucho dinero y ser más efectivos con la colaboración entre los distintos departamentos.

Mantener un histórico le permitirá llevar a cabo un adecuado seguimiento de sus clientes actuales, definir las nuevas condiciones en el caso de reactivar antiguos clientes y desarrollar un modelo comercial que le permita prevenir iniciativas de venta a crédito a clientes con altas probabilidades de convertirse en morosos o responsables de impagos.

Comenzar la reclamación de las deudas en cuanto ha pasado la fecha de vencimiento

Una vez transcurrida la fecha de vencimiento de las cuentas a cobrar, en aquellas en las que no haya recibido el pago, debe comenzar a actuar de inmediato. En este sentido, los primeros requerimientos de pago deben ser emitidos con rapidez y diligencia.

El método más exitoso es el denominado “Fórmula 2-2-2”:

- Envío de la primera carta para recordar el pago dos semanas después de la fecha de vencimiento, como máximo.
- Enviar solamente dos cartas adicionales para recordar el pago antes de acudir a un especialista para gestionar la deuda.
- Mantener un ritmo de dos semanas entre las cartas enviadas.

En todo caso, se debe complementar la gestión con otro tipo de acciones como llamadas telefónicas, faxes, correos electrónicos, etc.

Aplicar intereses de demora y costes administrativos de recuperación

Siempre se deben aplicar intereses de demora y costes administrativos de recuperación para todas las facturas que no sean abonadas en la fecha de vencimiento. Esta norma debería formar parte de su política de crédito, así como de las condiciones contractuales de las ventas a crédito. Los costes de recuperación pueden incluir conceptos como costes bancarios o la externalización de la gestión de cobro a terceros.

Para las operaciones comerciales, específicamente entre empresas, el cobro de los intereses de demora y los costes de recuperación están contemplados dentro de la Ley contra la morosidad: Ley 3/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales. De esta manera, aquellos clientes que cumplen con sus obligaciones de pago no tienen porqué “pagar” por aquellos que no lo hacen y así conseguirá que su empresa sea más competitiva.

Comenzar la gestión de cobro con mayor anticipación

Si después de realizar las primeras acciones para recordar el pago de las facturas a sus clientes no todas las cuentas a cobrar quedan regularizadas, la recomendación es iniciar de inmediato la gestión activa de dichas facturas en mora. En la medida en que su empresa comience y se adelante a posibles acontecimientos, mayor será la probabilidad de recuperarlas.

La mejor opción siempre es buscar el pago amigable ya que resulta la opción menos costosa y la más orientada hacia el cliente. Ya sea que la gestión la realice por su cuenta o la externalice, realizar una gestión de cobro activa no tiene porqué deteriorar la relación con sus clientes, por el contrario ayudará a sanar la situación y reanudar las ventas a crédito sin perjudicar la solvencia y liquidez de su empresa. Es importante disponer de procedimientos bien documentados sobre las acciones a adoptar y cuando aplicarlas con los distintos segmentos de clientes. Si las iniciativas propias no funcionan o se vuelven muy costosas, la mejor solución es recurrir a una compañía especializada.

Recuerde, cuanto más tarde se comience a actuar, menos probable será recibir el pago, y mientras tanto su cliente puede haberse declarado en situación concursal o incluso haber cesado sus actividades.

Recordar que una venta no es una venta hasta que se ha recibido el pago por el producto o servicio

El éxito de las empresas se mide por sus beneficios y su solvencia. Una gran cartera de clientes, por muy extensa que sea, si no es rentable, en realidad no añade valor a la empresa. Por este motivo, hacemos especial hincapié en identificar y delimitar a aquellos clientes que van a resultar rentables desde el primer día.

Proporcionar a su equipo de ventas una base de datos con información sobre rentabilidad ayudará a desplazar su enfoque de simplemente vender, a involucrarse también en recibir el pago por los productos o servicios.

También los clientes de riesgo pueden ser aceptados y ayudar a generar beneficios, pero con condiciones de pago distintas, como, por ejemplo, pago anticipado o al momento de la entrega, conforme a procesos de evaluación previa. Una supervisión exhaustiva ayuda a reducir las sorpresas.

**CONSEJOS PARA
CONTROLAR EL RIESGO
Y REDUCIR LOS IMPAGOS**

Desarrollar una política de crédito clara



Aplicar límites de crédito efectivo



Comprobar las direcciones rutinariamente



Revisar periódicamente la solvencia de los clientes



Ofrecer plazos de pago flexible



Crear histórico de pagos de los clientes



Reclamar en cuanto pase la fecha de vencimiento



Aplicar los costes de recuperación



Anticipar la gestión de cobro



Las ventas sólo son ventas si se cobran





CONTENT MARKETING





MARKETING DE CONTENIDOS: TODO LO QUE DEBES SABER

bluecaribu | Agencia digital especializada en Google Adwords

El marketing de contenidos (o “Content Marketing”) es una de las disciplinas con mayor crecimiento y que mayor interés ha despertado en los últimos años dentro del mundo del marketing digital.

El cambio en el comportamiento de los consumidores ha sido uno de las principales razones de este auge. Hoy los consumidores han dejado de ser receptores pasivos y ya no están dispuestos a permitir las interrupciones publicitarias de los medios.

La respuesta a estos cambios por parte de los anunciantes son nuevas formas de entender el marketing en la que los consumidores son los que encuentran las marcas e interactúan con ellas de forma consentida sin producirse interrupciones no deseadas. Dentro de esta corriente de pensamiento destacan el inbound marketing, permission marketing y el marketing de contenidos que, aunque con una filosofía similar, tienen matices y diferencias entre ellos.

El objetivo de este post es ser una guía teórica y práctica en el marketing de contenidos que cubre las principales definiciones, mejores prácticas, ideas y todo lo necesaria para planificar, implementar y medir una estrategia de marketing de contenidos.

¿Qué es el marketing de contenidos?

Se trata de una estrategia de marketing digital que consiste en crear y publicar contenido de calidad y de carácter divulgativo (no comercial) para nuestro público objetivo.

Los objetivos son: generar confianza, convertirnos en la autoridad dentro del sector, obtener tráfico, estar en el top of mind de los consumidores y crear marca.

Hay que entender que desde el punto de vista del consumidor, éste se encuentra en las primeras fases de su ciclo de compra: está buscando información y aún no está preparado para realizar una compra o contratar.

Por ello, la comunicación no puede ser comercial y el usuario será poco propenso a contenido que no le eduque y le aporte valor.

Desde el punto de vista de la marca serán consumidores que entran en la parte más alta del funnel (“Top of the Funnel”) y que habrá que trabajar, educar y estar en permanente interacción (“lead nurturing”) para que, en el futuro, estén preparados para convertirse en clientes.

Define tu Target

Antes de escribir la primera palabra es importante definir quién va a consumir el contenido y entender a nuestro target. El primer paso es crear una **Persona** que representa a tu audiencia. Esta es la base no solamente para el plan de marketing de contenidos, sino para toda la estrategia de marketing. Se denomina “marketing o buyer persona” y para definirlo se debe tener en cuenta:

- **Demografía:** sexo, edad, geografía, nivel de ingresos, ocupación, estado marital, nivel educativo.
- **Gustos y Estilo:** valores, intereses, preocupaciones, hobbies, estilo de vida, personalidad, etc.
- **Interacción con internet:** tipos de usuarios, qué tipo de sitios visitan, uso de redes sociales y cuáles, qué sitios de información/blogs consultan, dispositivos preferidos, etc.
- **Hábitos de consumo.**

Mapear el contenido en las distintas fases del consumidor

El contenido es una pieza fundamental en cada una de las fases por las que el consumidor pasa desde que es consciente de la necesidad hasta que ejecuta la decisión de compra. Por ello, si el consumidor pasa unas fases, el contenido debe de ser planificado acorde a ello:

- **Top of the Funnel Content (TOFU)** o contenido para la parte alta del funnel: el objetivo de ese contenido es llegar a personas en el inicio del ciclo de compra. Por el momento del consumidor este contenido ha de ser 100% educativo y 0% comercial y debe de dar respuestas a las inquietudes y preguntas que pueda tener. El objetivo de este contenido es conseguir visibilidad, tráfico, generar marca, entrar en el top of mind de los consumidores educando y abrir la puerta a futuras interacciones entre la marca y el usuario.
 - 1.- Características: este es el tipo de contenido que traerá la gran mayoría del tráfico y que servirá para alimentar las redes sociales y las campañas educativas de email marketing.
 - 2.- Ejemplos de contenido: blog posts, ebooks, infografías, vídeos (cortos), guías básicas, checklists.
- **Middle of the Funnel Content (MOFU):** es el contenido destinado a consumidores que empiezan a estar informadas de las opciones (ya tiene su “shortlist”) y busca mayor información y valorar dichas opciones. Se trata de un contenido 50% comercial-50% educativo.

Algunos ejemplos del contenido pueden ser: casos de éxito, vídeos más largos o webinars.

- **Bottom of the Funnel Content (BOFU):** es el contenido destinado al consumidor plenamente informado y preparado para realizar la compra. El objetivo es que seamos la opción elegida dentro del shortlist del consumidor. Se trata de un contenido 100% comercial. Algunos ejemplos son: cupones, ofertas, propuestas, demos o brochures.

Planificar

Brainstorming: crea una lista de ideas

Antes de empezar a escribir debes parar a pensar en el contenido que se va a generar y a planificar cómo, quién, cuándo y por qué se va a publicar.

Este contenido debe alimentar las redes sociales, ser interesante para los lectores y amigable para los motores de búsqueda.

Algunos consejos para alimentar la lista de ideas:

- **Utiliza la lista de palabras clave para inspirarte.** Investiga de nuevo para encontrar nuevas oportunidades.
- **Contesta las siguientes preguntas:** ¿Qué tipo de contenido es el más popular en tu industria/nicho? ¿Sobre qué escriben los blogs más relevantes en tu nicho? ¿Qué es lo que más tracción genera?
- **Haz sesiones de brainstorming con el equipo.**
- **Investiga tu competencia** y publicaciones de referencia de otros sectores. Crea mecanismos para estar al tanto de todo lo que sucede y generar ideas.
- **Monitoriza las principales palabras clave de tu nicho** con Google Alerts o una herramienta de monitorización.
- **Crea una cuenta en un lector de RSS** como Feedly y lee a diario las novedades del sector. No olvides seguir a los principales líderes y competidores.
- **Utiliza constantemente herramientas de palabras clave** y Google Trends para buscar ideas.
- **Utiliza la siguiente herramienta: Content Idea Generator:**

Tip: Un ebook puede ser un conjunto de posts. Si planificas tu calendario editorial de forma correcta, cada 5 ó 6 posts tendrás material suficiente para un ebook. Solamente hay que darle formato y crear la landing page para empezar a generar registros.

- **Newsletter:** el email marketing lejos de estar muerto o ser una técnica en desuso, es la forma de marketing online más efectiva para preparar para la compra a los potenciales clientes y cuidar a los existentes. Haz que suscribirse al newsletter sea fácil y utiliza la base de datos para ofrecer descuentos, promociones, noticias de la industria, concursos, promocionar el contenido (webinars, ebooks, etc).
- **Infografías:** Se trata de unas de las herramientas de marketing online más de moda en la actualidad. Una buena infografía reúne las mejores características que se pueden pedir a cualquier tipo de contenido: es viral, fácil de compartir, visual, y transmite de forma fácil la información. Además, es una muy buena forma de generar enlaces entrantes que apoyen al SEO. Tienes algunos ejemplos de nuestras infografías en este enlace.
- **Estudios:** Aunque requieran trabajo pueden son un vehículo sensacional para convertirte en una referencia de tu sector. Investiga tendencias, busca datos, realiza encuestas y recopila información interesante sobre tu mercado y crea estudios sectoriales para publicarlos. Si es suficientemente interesante tendrás una probabilidad alta de ser publicado por medios de referencia.

Tip: Aprovecha la lista de medios que tienes de tu estrategia de PR para mandarles la nota de prensa del estudio y el enlace para intentar que lo publiquen.

- **Webinar:** una de las mejores formas de preparar a los posibles clientes o fidelizar a los existentes es la interacción en directo. Para promocinarlo y generar registros puedes publicarlo en el blog, escribir a tu lista de emails, compartirlo en redes sociales, intentar acuerdos con blogs del sector con una mayor audiencia o realizar una campaña de publicidad de pago.
- **Presentaciones:** se trata de otra forma de crear contenido que, en muchas ocasiones, es consecuencia de impartir cursos o charlas en congresos. Compartiendo estos recursos en SlideShare y en el blog es una excelente forma de hacer accesibles estos recursos a más personas.

Tipos de Contenido que funcionan

Una vez elegido el formato, lo siguiente es buscar el tipo de contenido que realmente funcione. Basándonos en una infografía de Content Marketing Institute (en inglés), estos son 21 tipos de contenido que siempre funcionan:

- 1.- Contenido que nos recuerda que la vida es corta.
- 2.- Contenido para que los sueños se conviertan en realidad.
- 3.- Contenido que nos hace creer en cosas más grandes.
- 4.- Contenido que nos recuerda lo que realmente importa.
- 5.- Contenido que nos explica lo esencial de algo.
- 6.- Contenido con giros inesperados.
- 7.- Contenido que nos cuenta una historia.
- 8.- Contenido que nos lleva por un camino.
- 9.- Contenido que nos inspira a hacer algo.
- 10.- Contenido que nos hace reír o, al menos, sonreír.
- 11.- Contenido que nos hace llorar.
- 12.- Contenido que nos cuenta un secreto.
- 13.- Contenido que sorprende.
- 14.- Contenido que nos motiva a no abandonar.
- 15.- Contenido que nos recuerda que somos únicos.
- 16.- Contenido que nos recuerda que aún hay más.
- 17.- Contenido que confirma sospechas.
- 18.- Contenido que cuestiona cosas que se dan por asumidas.
- 19.- Contenido que educa y entretiene.
- 20.- Contenido donde David vence a Goliath.
- 21.- Contenido que nos da un punto de vista distinto.

Práctico: Si quieres ver ejemplos de lo anterior te recomendamos que vayas a CopyBlogger (uno de los blogs de referencia mundiales en cuanto a copywriting para blogs) y veas cómo utilizan ellos cada uno de esos contenidos. Especialmente en los títulos.

Ejemplos de contenido

- Tutoriales.
- X errores frecuentes.
- Lista de beneficios.
- Lista de cosas/errores a evitar.
- Establece una posición opuesta a algo.
- Recopila noticias interesantes para tu audiencia community.
- Lista de consejos/trucos.
- Recopila videos interesantes para tu audiencia.
- Notas de prensa.
- Guía para principiantes.
- La diferencia entre A y B.
- Cómo crear/ mejorar/ conseguir...
- Todo lo que siempre quisiste saber sobre...
- Curiosidades.



Tu creatividad

+



Nuestra experiencia

=



Un equipo impresionante

Crea un calendario editorial y, sobre todo, ¡cúmplolo!

De nada sirven las buenas intenciones si después no se ejecuta la estrategia de contenidos y todo queda en papel mojado. Para ello, lo mejor es contar con un calendario editorial al que todos tengan acceso en Google Drive donde se delimiten responsabilidades, fechas y el contenido a crear. Estos son algunos de los campos que puedes utilizar:

- Título del post.
- Fuente/s de información del post.
- Categoría dentro del blog.
- Objetivo: educar, informar, generar leads, tráfico, etc.
- Longitud.
- Responsable de escribirlo.
- Ebook: si forma parte de algún ebook que vaya a publicarse.
- Fecha publicación /frecuencia.
- Title SEO.
- Meta Description.
- URL donde se publicar.

Fuente: TopRank.com.

Crea la plataforma para tu contenido

Crear un blog puede ser algo simple técnicamente, pero muy importante a nivel de social media porque permite tener un hub con todo el contenido que se publica.

WordPress es el CMS más recomendable para empezar. Simplemente hay que descargarlo en wordpress.org de forma gratuita, instalarlo en tu servidor y seguir los pasos para configurarlo. Lo más recomendable es instalarlo en blog.midominio.com o en midominio.com/blog.

Una vez que esté lista la configuración básica es momento de pensar en el look del blog. Para el diseño hay dos posibilidades: contratar a alguien para que cree un diseño desde cero o comprar una plantilla y modificarla para que se adapte a tu identidad corporativa.

Recuerda, un blog no es una obra de arte. Ha de ser funcional, tener un diseño atractivo y generar una experiencia del visitante positiva.

Una vez completados los pasos anteriores es momento de añadir funcionalidad al blog. **WordPress** cuenta con plugins gratuitos que aportan funciones como formularios, integración con redes sociales, optimización para buscadores, etc.

Prueba los **plugins** en función de las necesidades, **pero no olvides instalar:**

- Antispam: **Akismet**.
- SEO: **WordPress SEO by Yoast**.
- Social Media: **Sexy Bookmarks**.
- Performance: **W3 Total Cache**.
- Seguridad: **WP-DB-Backup**.
- Calendario editorial: **Editorial Calendar Plugin**.

Optimiza para Search

Planificar y crear el contenido es parte fundamental para iniciar la estrategia de marketing de contenidos. Pero gran parte del éxito recae en la distribución de dicho contenido. Para ello, posicionar el contenido en motores de búsqueda para que los usuarios que buscan información lo puedan encontrar es una tarea fundamental.

Para tener el máximo potencial para posicionar cada pieza de contenido la primera regla es no obsesionarse con el SEO. Sí, es importante, pero crear contenido pensando en los motores de búsqueda y no en los usuarios puede tener el efecto contrario al que queremos y no ser contenido de calidad tanto para unos como para otros.

Los pasos a seguir consisten en los siguientes:

1.- Selecciona la palabra clave principal para el contenido que se está generando. Esto se debería de haber hecho durante la fase de planificación (más arriba), pero es buen momento de revisar Google Trends para ver tendencias, palabras clave relacionadas y en aumento e interés geográfico.

Además, si utilizas en tu WordPress un plugin como SEO Yoast o similar tendrás la posibilidad de establecer la palabra clave principal y ver sugerencias:

2.- Optimización Onpage:

- **Title:** es el título clickable en azul que aparece en los motores de búsqueda. Debes incluir la palabra clave principal al principio del título, que no debe de exceder de 65 caracteres. Hazlo descriptivo y que llame la atención del usuario.
- **Meta description:** son las dos líneas de texto que aparecen debajo del título y la URL. Debe de tener 160 caracteres o menos y debe de estar pensada para llamar la atención del usuario y conseguir clicks. Ha de incluir la palabra clave principal y secundarias si existen.

- **URL:** incluye la palabra clave principal.
- **Optimiza el título:** incluye tu palabra clave principal una vez en el título. Más será considerado “keyword stuffing”.
- **Optimiza el contenido:** incluye la palabra clave principal de forma natural en el contenido varias veces. También es recomendable incluir palabras clave relacionadas y sinónimos.
- **Imagen principal:** incluye en el atributo ALT la palabra clave principal.
- **Enlaza:** para aportar valor a los lectores, promover otro contenido dentro de la misma página y aumentar el número de páginas vistas.

Si utilizar SEO Yoast (o un plugin similar) verás al final de cada post un checklist con la optimización de cada uno de los elementos SEO más importantes para la palabra clave principal. Una vez hayas terminado de editar es el mejor momento para hacer las correcciones oportunas:

3.- AuthorRank:

Se trata de un mecanismo por el que Google permite vincular el contenido a sus autores, independientemente de donde se encuentre publicado. De esta forma, al identificar al autor, Google será capaz de saber la calidad del contenido y aplicarlo como un factor dentro de su algoritmo.

A nivel práctico, se consigue creando un perfil de Google+ al contenido (más abajo te contamos los detalles). El principal beneficio es que la imagen del autor aparece en los motores de búsqueda, se aumenta el tráfico y se genera una reputación como autor.

En numerosas ocasiones un resultado en posición 3, 4 ó 5 recibirá más clicks que el número 1 si tiene la imagen del autor.

Una vez llegan los visitantes, es momento de convertirlos en lectores

El contenido que se ha generado para la estrategia de marketing de contenidos es una inversión con enormes posibilidades de traer un retorno mayor.

Para ello, el siguiente paso es lograr abrir la puerta para posteriores interacciones con los visitantes que llegan a nuestro contenido por primera vez y convertirlos en lectores. El objetivo es lograr una microconversión, es decir, cualquier mecanismo para volver a impactar en esos visitantes.

Recuerda: cada post ha de ser una página de aterrizaje perfectamente pensada para que el visitante se convierta en suscriptor, parte de tu lista de emails o seguidor en redes sociales:

- **Conseguir seguidores en redes sociales:** una de las razones por la que los usuarios de redes sociales siguen a una marca es por el contenido que esta genera. Piénsalo de esta manera: el usuario ha encontrado una pieza de contenido de calidad no comercial de un tema que le interesa, ¿No sería buena idea seguir a esa marca en redes sociales para estar al tanto de nuevo contenido?.

Tip: Integra tus redes sociales con tu blog mediante, por ejemplo, el LikeBox de Facebook o el botón de Follow de Twitter.

- **Conseguir suscriptores a la lista de emails:** generar una lista de emails es una actividad fundamental para tu estrategia de marketing. Por ello, entender como segmentar y qué herramientas utilizar es de gran importancia. Aunque la primera recomendación sea Mailchimp, hay otras herramientas de email marketing que pueden ser muy válidas. El objetivo es que por descarga de un ebook, inscripción a un webinar o cualquier forma de generación de leads el visitante nos deje su correo electrónico.

- **FeedBurner:** Para aquellas personas en leer de forma regular tu contenido la mejor herramienta es feedburner. El objetivo debe ser ofrecerle a estos suscriptores suficiente contenido de calidad para que terminen comprando.

4.- Guest Blogging:

El guest blogging consiste en escribir contenido original y de calidad para otras publicaciones. Para una startup es una actividad vital para ganar reputación en el mercado, ganar visibilidad, conseguir tráfico y mejorar el posicionamiento. Al igual que se debe trabajar la lista de influencers como parte de un estrategia de social media y la lista de medios en los esfuerzos de PR, es fundamental investigar las oportunidades de aparecer como escritor invitado en publicaciones de referencia.

No tengas reparo en preguntar si aceptan este tipo de colaboraciones y céntrate en maximizar cada oportunidad creando contenido de calidad.

Cada vez que consigas una publicación habrás conseguido llegar a toda la audiencia de ese blog, a sus seguidores en redes sociales, generado enlaces hacia tu web y, lo más importante de todo, creado una relación de colaboración que seguro te trae beneficios en el futuro.

Tip: Si bien un post requiere tiempo, dedicación y solamente se puede enviar a un site, cuando se produce otro tipo de contenido como estudios sectoriales o infografías, estos pueden ser enviados a multitud de contactos.

Distribución del Contenido

Uno de los principales problemas de una estrategia de marketing de contenidos es darle la visibilidad suficiente al contenido que se ha generado para cumplir con los objetivos marcados. Mucho se ha hablado de que el “content is the king” y todas sus bondades, pero lo cierto es que sin la distribución adecuada de nada servirá la inversión.

Antes de la publicación

Antes de la publicación hay que optimizar el post para que tenga potencial de optimizar en motores de búsqueda como hemos visto en puntos anteriores.

Lo más importante es entender que cada post tiene el mismo potencial que este para ir posicionándose a medio/largo plazo y generar visitas constantes y crecientes hacia el contenido que se ha generado.

Nota: “(not provided)” son visitas desde Google en las que no se muestra la información por temas de privacidad.

Después de la Publicación

- **Envía un Email a tu lista de suscriptores:** cada vez que se publique un nuevo post manda un email a tu lista de suscriptores. Si se publica con mucha frecuencia o no quieres enviar demasiados emails puedes mandar boletines diarios, semanales o mensuales.

De esta manera conseguirás un gran número de lectores de forma casi inmediata. Recuerda tagear adecuadamente las URLs para que se muestren las estadísticas en la analítica web.

- **Comparte en Twitter:** entre 3 y 4 veces el día que se publica (mañana, tarde, noche, madrugada) y varias veces más durante los siguientes días.
- **Publica en Facebook y Promociona:** comparte una vez en tu página de Facebook y valora la posibilidad de darle una mayor visibilidad promocionando.
- **Comparte en Google+ y LinkedIn:** al igual que en Facebook, si compartes el contenido en Google+ una vez será

suficiente. Compartiendo en G+ conseguirás que el contenido se indexe más rápido en Google. No olvides marcar la publicación como “Pública”.

- **Grupos LinkedIn y Comunidades en Google+:** buscar, identifica y participa en comunidades afines en estas redes sociales. Una vez seas un miembro activo y entiendas el tipo de contenido que se comparte y en qué están interesados los miembros podrás empezar a compartir tu contenido de forma que aporte valor al resto de la comunidad. Recuerda: no se trata de mandar spam!
- **Agradece e interacciona a los comentarios, RTs y responde a las menciones.**

No te quedes ahí, da un paso más que el resto con PR

La regla es simple: si haces lo que todos los demás conseguirás el mismo resultado que el resto (y tardarás más en conseguir tus objetivos). Por ello, para ir un paso por delante y lograr la mayor distribución posible hay que unir los esfuerzos de PR con los de marketing de contenidos.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- Abre una hoja de cálculo (en GDrive preferiblemente) y empieza una lista de influenciadores en tu industria.
- Busca en plataformas como Technorati, FollowerWonk o en Google los influenciadores de cada nicho.
- Busca quién ha escrito sobre las temáticas que vas a publicar.
- Rellena los siguientes campos: nombre, email, twitter, blog. Para encontrar todos estos datos te recomendamos este post.

Una vez hayas publicado el contenido, escribe un email personalizado utilizando alguna de las siguientes excusas:

- El influenciador ha sido mencionado o enlazado.
- Pide feedback.
- Es un tema del que él/ella ya han hablado en otro artículo y se está ampliando, mostrando otra visión, etc.
- Se trata de un tema que puede ser interesante para el influenciador por X razón.

...¿y funciona? SIN DUDA.



Siempre que el contenido sea extremadamente bueno, de calidad, aporte valor y se contacte a la persona adecuada las posibilidades de que un influenciador comparta tu contenido aumenta.

Algunos consejos:

- No escribas con demasiada frecuencia.
- Selecciona muy bien a la persona que se le va a escribir.
- Personaliza el email.
- Pide que lo comparta en redes sociales si le ha parecido interesante.

Métricas de la estrategia de marketing de contenidos

Toda estrategia e inversión han de tener unas métricas accionables que indiquen la evolución real vs. objetivos. En esencia hay cuatro tipos de métricas que sirven para medir el progreso y el impacto que la estrategia de marketing de contenidos en la empresa:

- **Métricas de consumo:** son las primeras que han de tenerse en cuenta. Su función es cuantificar si el contenido que se está produciendo se está consumiendo por el público objetivo y cómo. Algunas de las métricas a tener en cuenta son:

- 1.- Visitas.
- 2.- Páginas vistas.
- 3.- Visualizaciones de vídeo.
- 4.- Descargas (contenido en algún tipo archivo descargable).
- 5.- Tiempo en el sitio.
- 6.- % visitantes recurrentes.

- **Métricas de alcance** (o sharing): se trata de métricas que nos informan del alcance que puede tener el contenido e, indirectamente, de la calidad de este. Se trata de las métricas más fáciles de cuantificar. Además, ayuda a dar a conocer la marca y trae más visitantes. Algunas de las métricas que se deben de tener en cuenta son:

- 1.- Likes, tweets, shares, +1 y pins.
- 2.- Inbound links.
- 3.- Tip: puedes revisar el número de veces que se ha compartido cualquier página de tu sitio web con Social-Crawlytics.com.

- **Métricas de generación de leads** (lead generation): se trata de métricas cuya finalidad es medir cómo los visitantes se convierten en prospectos y entran a formar parte de la base de datos de la empresa.

Es el primer objetivo de la estrategia de contenidos: convertir a los visitantes en prospectos. Algunas de las métricas que se han de tener en cuenta son:

- 1.- Lista de emails: número de nuevos emails en la lista de email marketing.
 - 2.- Lista de suscriptores al RSS/blog.
 - 3.- Tasa de conversión.
- **Métricas de generación de negocio:** el objetivo último de toda estrategia de marketing de contenidos es contribuir al crecimiento del negocio. Sin embargo, en la mayoría de los casos la atribución es difícil ya que el consumidor puede descubrir la marca por el contenido, pero realizar numerosas interacciones antes de convertirse en cliente.

- 1.- Ventas online.
- 2.- Ventas offline.

Objetivos de la estrategia de marketing de contenidos

Recuerda que la generación de contenido no es el fin, sino el medio para conseguir objetivos más importantes:

- Aumentar la visibilidad de la marca y las visitas a la web.
- Construir una base de datos de emails que alimente las acciones de email marketing.
- Publicar contenido original, de calidad y de interés para nuestra audiencia para compartir en las redes sociales.
- Crear relaciones con otras publicaciones para poder utilizarlas como plataforma para publicar nuestro contenido y llegar a su público.

Convertirnos en la referencia dentro del mercado, ganar reputación, preparar a los consumidores para que se conviertan en clientes y generar ventas.

Un último consejo

Aunque sea difícil y la motivación vaya minándose recuerda que es una estrategia a largo plazo y que los resultados no se darán de la noche a la mañana. Sino que pueden tardar en llegar meses o incluso años.

Lo que piensan los gurús

'¿Por qué malgastar un párrafo diciendo nada?.'

@SethGodin

'Sé suficientemente específico para ser creíble y suficientemente universal para ser relevante.'

@AnnHandley

'Por encima de todo, tienes que crear algo de lo que estés orgulloso.'

@RichardBranson

'Sé tan bueno que no puedan ignorarte.'

@SteveMartinToGo

'Todos los contenidos deben ser excelentes, que provoquen que los demás quieran compartirlos.'

@JoePulizzi

'Piensa en grande y no escuches lo que dicen que no puedes hacer. La vida es muy corta como para pensar en pequeño.'

@TFerriss

'Si el plan A falla, recuerda que tienes todavía 25 letras más.'

@ChrisGuillebeau

'No intentes hacerlo todo. Es mejor ser espectacular en uno o dos que estar de cualquier manera en 6.'

@Cameron_Chapman

'Si esperas a que haya otro caso en el mercado, será demasiado tarde.'

@SethGodin.

'El contenido es el rey.'

@BillGates

'El marketing solía ser acerca de hacer un mito y contarlo. Ahora se trata de contar una verdad y compartirla.'

@MarcMathieu

'El marketing tradicional habla a la gente. El marketing de contenidos habla con la gente.'

@DougKessler

'El contenido es el motivo por el que las búsquedas se iniciaron en primer lugar.'

@LeeOdden

'Cuando crees contenidos, sé la mejor respuesta en internet.'

@AndyCrestodina

Javier Iriondo

Los 10 pasos hacia tu cima personal

El método práctico de
Donde tus sueños te lleven

zenith





VIESGO APUESTA POR LA INNOVACIÓN PARA QUE LAS PYMES CONSIGAN AHORROS EN SU FACTURA ELÉCTRICA



La compañía eléctrica Viesgo trabaja para que sus clientes logren siempre el máximo ahorro. Lo hace a diario con sus clientes particulares, pero también con las pequeñas y medianas empresas, que han logrado ya importantes ahorros. Además, Viesgo pone a disposición de sus clientes las herramientas más novedosas para facilitar la gestión directa de los negocios que confían en ella.

Herramientas innovadoras dirigidas a las pymes

App “Tu Oficina Online”

Viesgo ha lanzado su nueva aplicación para tablets y smartphones que ha revolucionado el grado de rapidez, sencillez y detalle con el que los usuarios podrán acceder a su consumo eléctrico. La app “Tu Oficina Online” es la única que permite a las empresas conocer su consumo en euros por horas y días.

Esto permite a los negocios ver exactamente en qué momentos del día consumen más y menos, así como el consumo medio por hora en el periodo que seleccionen, optimizando el uso energético de su negocio.

Así, el cliente de Viesgo tiene control sobre su gasto y mejora de manera fácil y rápida el ahorro de su factura.

Para aquellas pymes que cuentan con tarifa de discriminación horaria, la app desglosa el consumo en las franjas horarias económica y normal, contribuyendo así a una mejor gestión del gasto por parte del propio negocio.

Fotofactura

Viesgo ofrece su herramienta Fotofactura, un servicio único en España, transparente y sencillo, con el que sólo es necesario enviar la imagen de una factura para empezar a ahorrar. En cuestión de horas, la pyme interesada recibe un presupuesto de Viesgo y la cantidad que podría ahorrarse con el cambio de compañía.

Esta herramienta simplifica los trámites de los negocios para cambiarse de compañía optando por la oferta más ventajosa y conseguir así ahorrarles tiempo y dinero desde el primer momento. Y es que, desde la puesta en marcha de este servicio, el 75% de los usuarios que lo han utilizado consiguieron importantes ahorros con Viesgo.

Este tipo de servicio es pionero en el sector en España porque reduce la complejidad al máximo y además permite al cliente saber exactamente cuánto se puede ahorrar.

Asesoramiento personalizado

Laboratorio del ahorro

Una de las principales iniciativas digitales de la compañía es el Laboratorio del Ahorro. Se trata de una plataforma que organiza en un mismo espacio virtual, gratuito y accesible 24 horas, toda una serie de recursos relacionados con la eficiencia energética: asesoramiento personalizado, multitud de consejos, novedades y casos reales de éxito. Viesgo apuesta por el asesoramiento personalizado para estudiar cada caso y ofrecer la mejor manera de ahorrar en la factura de la luz de su negocio.



En todos los casos, ese ahorro pasa por optimizar el consumo. La eficiencia energética es la apuesta clave de este proyecto, ya que además de ofrecer asesoramiento personalizado, recoge centenares de consejos en diferentes guías que explican qué significa ser energéticamente eficientes e insisten en la importancia de reducir el consumo de energía tanto en electrodomésticos como en iluminación o evitando pérdidas de calor, entre otras formas.

Servicio Centinela Plus

Buscando la oferta que mejor se adapte a las necesidades de su negocio, el Servicio Centinela les ofrece el mismo precio para la energía del día y de la noche durante 12 meses, con un descuento sobre el consumo del 30%. Este producto lleva asociado “Tu Asistente Protección de Pagos” de forma gratuita.

Además, a los 6 meses, nuestros asesores realizarán un estudio del consumo energético de su empresa para hacerle llegar la oferta que mejor le convenga.

PotenciAjusta

Con el servicio PotenciAjusta, la eléctrica cántabra realiza durante 6 meses un estudio de las potencias óptimas sin que el cliente incurra en ningún coste adicional. De esta forma, en lo que llevamos de año, Viesgo está ayudando a que los negocios obtengan un descuento medio del 25% en la factura eléctrica.

Servicio de atención al cliente prioritario

Con este servicio, los representantes de PYMES que lo soliciten serán atendidos por nuestros asesores de forma prioritaria tanto

en las oficinas de Viesgo como en los centros de atención al cliente de la compañía. También podrá solicitar cita previa, por lo que el cliente evitará tiempos de espera en las oficinas.

Productos específicos

Productos indexados

Con este tipo de productos, los negocios que confían en Viesgo pagarán en función del precio diario de la energía.

Precios fijos durante todo el año

Para todas esas PYMES que prefieren la estabilidad y el mayor control sobre su gasto energético, Viesgo también ofrece soluciones como los productos fijos, gracias a los cuales los negocios disfrutarán del mismo precio durante todo el año.

Viesgo Solar

Viesgo apuesta por la innovación también con Viesgo Solar, una solución global de autoconsumo de energía solar rápida y accesible.

Viesgo Solar cuenta con una herramienta única en España con la que en menos de un minuto se puede presupuestar el coste de la instalación y el tiempo de amortización. Esta intuitiva herramienta, accesible a través de www.viesgosolar.com permite seleccionar la superficie del tejado donde se desea realizar la instalación introduciendo tan solo la dirección del inmueble. Además, una vez en marcha, las empresas pueden gestionar su consumo y producción a través de una innovadora App.





NUEVO REGLAMENTO EUROPEO DE PROTECCION DE DATOS

Anastasiya Permicheva | Abogada Departamento Mercantil de Mavens

EL NUEVO REGLAMENTO EUROPEO
DE PROTECCIÓN DE DATOS (REPD),
SERÁ APLICABLE A PARTIR
DEL 25 DE MAYO DE 2018

El nuevo Reglamento europeo de protección de datos (REPD), por el que se deroga la Directiva 95/46/CE entró en vigor el 25 de mayo de 2016, pero **será directamente aplicable**, sin necesidad de transposición mediante norma nacional, **a partir del 25 de mayo de 2018**.

Sería, en consecuencia, recomendable, con anterioridad al 25 de mayo de 2018, ir diseñando e implantando las nuevas medidas previstas en el REPD en las empresas que tratan datos de carácter personal, con la finalidad de estar plenamente al día para el momento en que el REPD ya sea de aplicación.

Consentimiento para el tratamiento de los datos y deber de información

- El consentimiento tácito aceptado bajo la actual normativa dejará de ser aceptable cuando el REPD sea de aplicación. La solicitud del consentimiento debe permitir al interesado autorizar por separado las distintas operaciones de tratamiento de datos personales. El responsable del tratamiento deberá poder probar que el titular consintió el tratamiento de sus datos.

En este sentido, el Considerando 32 del REPD indica lo siguiente: “El consentimiento debe darse mediante un acto afirmativo claro que refleje una manifestación de voluntad libre, específica, informada, e inequívoca del interesado de aceptar el tratamiento de datos de carácter personal que le conciernen, como una declaración por escrito, inclusive por medios electrónicos, o una declaración verbal.

Esto podría incluir marcar una casilla de un sitio web en internet, escoger parámetros técnicos para la utilización de servicios de la sociedad de la información, o cualquier otra declaración o conducta que indique claramente en este contexto que el interesado acepta la propuesta de tratamiento de sus datos personales.

Por tanto, el silencio, las casillas ya marcadas o la inacción no deben constituir consentimiento. El consentimiento debe darse para todas las actividades de tratamiento realizadas con el mismo o los mismos fines. Cuando el tratamiento tenga varios fines, debe darse el consentimiento para todos ellos. Si el consentimiento del interesado se ha de dar a raíz de una solicitud por medios electrónicos, la solicitud ha de ser clara, concisa y no perturbar innecesariamente el uso del servicio para el que se presta.”

- Cuando se soliciten al interesado sus datos personales, el responsable del tratamiento debe facilitarle previamente, entre otros ya previstos en la actual normativa, los siguientes datos:

- la base jurídica o los intereses legítimos para el tratamiento;
- el plazo de conservación de los datos o los criterios para su determinación;
- los derechos de los interesados y los mecanismos para solicitar y ejercer sus derechos ante el responsable del tratamiento, incluido el derecho a presentar una reclamación ante una autoridad de control;
- la intención, en su caso, de transferencia de los datos a un tercer país u organización;
- la existencia de decisiones automatizadas o elaboración de perfiles;
- los datos de contacto del delegado de protección de datos, en su caso.

- Cuando los datos no se hayan obtenido del interesado, el responsable del tratamiento debe facilitarle, aparte de la información antes mencionada, las fuentes de procedencia de los datos. En este caso, la información debe ser facilitada al interesado dentro de un plazo razonable, y en concreto:

- a más tardar dentro de un mes desde su obtención,
- a más tardar en el momento de la primera comunicación al interesado o en el momento en que los datos sean comunicados a otro destinatario,
- antes del tratamiento ulterior de los datos cuando el tratamiento planeado no corresponda con el fin para el que se obtuvieron originalmente.

Obligaciones generales del responsable del tratamiento y seguridad de los datos

- Se introduce el principio de protección de datos desde el diseño y por defecto. En el diseño de aplicaciones que traten los datos se tiene que garantizar la privacidad de los mismos desde el principio y la protección por defecto para que los datos personales no sean accesibles, sin la intervención de la persona, a un número indeterminado de personas físicas (seudonimización y minimización de datos, entre otras medidas).
- Se requiere evaluación previa del impacto de las operaciones de tratamiento en la protección de datos con el fin de valorar la particular gravedad y probabilidad de alto riesgo (destrucción, pérdida o alteración accidental o ilícita de datos transmitidos, conservados o tratados de otra forma; comunicación o acceso no autorizados a dichos datos, etc.), teniendo en cuenta la naturaleza, ámbito, contexto y fines del tratamiento y los orígenes del riesgo, sobre todo en los casos de tratamiento automatizado, tratamiento a gran escala de las categorías especiales de datos y observación sistemática a gran escala de una zona de acceso público.

Dicha evaluación del impacto debe incluir los mecanismos y medidas para mitigar el riesgo (el cifrado, entre otros).

El responsable consultará a la autoridad de control (a la AEPD) antes de proceder al tratamiento cuando una evaluación de impacto relativa a la protección de los datos muestre que el tratamiento entrañaría un alto riesgo si el responsable no toma medidas para mitigarlo.

- Se prevé la obligación del responsable del tratamiento de notificar a la autoridad de control (a la AEPD) la violación de la seguridad de los datos personales, sin dilación debida y, de ser posible, a más tardar 72 horas después de que haya tenido constancia de ella, a menos que el responsable pueda demostrar, atendiendo al principio de responsabilidad proactiva, la improbabilidad de que dicha violación de la seguridad constituya un riesgo para los derechos y las libertades de las personas físicas.
- Asimismo, y salvo los casos previstos en el REPD, cuando sea probable que la violación de la seguridad de los datos personales entrañe un alto riesgo para los derechos y libertades de las personas físicas, el responsable del tratamiento lo comunicará al interesado sin dilación indebida, para permitirle tomar las precauciones necesarias.
- Se prevé la responsabilidad del responsable del tratamiento por la adopción y actualización de las medidas apropiadas para garantizar y poder demostrar que el tratamiento es conforme al REPD.
- El nuevo REPD prevé una regulación específica del contrato entre el responsable y encargado del tratamiento, que puede ser individual o basarse, total o parcialmente, en las cláusulas contractuales tipo (pendientes de adopción por la autoridad de control).
- Con objeto de tener en cuenta la situación específica de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, el REPD incluye excepciones para organizaciones con menos de 250 empleados en materia de llevanza de registros de las actividades de tratamiento, salvo que el tratamiento que realicen pueda entrañar un riesgo para los derechos de los interesados o incluya las categorías especiales de datos previstos en el REPD. El concepto de microempresas y las PYMES debe extraerse del art. 2 del Anexo de la Recomendación 2003/3617CE de la Comisión.

En relación con las nuevas obligaciones introducidas por el Reglamento europeo de protección de datos, se recomienda a las empresas revisar y adaptar sus procedimientos internos y, en particular:

- La forma en la que se obtiene y se registra el consentimiento (formularios y otros sistemas de solicitud del consentimiento) para el tratamiento de los datos de carácter personal, así como las comunicaciones en el caso de cesión de los datos y/o su uso para fines distintos a los previamente consentidos por los interesados.
- Los avisos de privacidad, incluyendo la base legal para el tratamiento de los datos, los períodos de conservación de los mismos y los nuevos derechos de los interesados. El REPD exige que la información que se proporcione sea fácil de entender y se presente en un lenguaje claro y conciso.
- Diseñar e implantar las políticas internas de protección de datos, incluyendo los procedimientos para la revisión y actualización de las medidas técnicas y organizativas para el correcto tratamiento de los datos personales (que cumplan con los principios de protección de datos desde el diseño y por defecto, teniendo en cuenta los riesgos que se derivan del tratamiento).
- Establecer el registro de tratamientos de datos, cuando sea necesario.
- Diseñar e implantar los procedimientos para notificar adecuadamente a la autoridad de control (a la AEPD) o a los interesados las quiebras de seguridad que pudieran producirse.



SEPA

POR QUÉ LAS PYMES DEBEN ADAPTARSE

Alberto Molpeceres, fundador y CEO de Besepa

EL SEPA ES LA REGULACIÓN PARA ARMONIZAR
LOS SISTEMAS COBROS Y PAGOS
EN LA ZONA ÚNICA DE PAGOS EN EUROPA



Este mes de febrero se cumplen tres años desde que comenzara a desplegarse la regulación para armonizar los sistemas cobros y pagos en la Zona Única de Pagos en Europa (SEPA por sus siglas en inglés), que componen los 28 países de la UE y otros seis de su entorno.

Tres años complicados para las empresas y para los bancos, que, por primera vez, han tenido que asumir normas financieras no establecidas por ellos mismos sino procedentes de un organismo independiente: el European Payments Council (EPC), auspiciado por las instituciones europeas. Un EPC que vela por los intereses de pymes y consumidores, y tiene como objetivo eliminar fronteras en las transacciones monetarias, así como hacerlas más ágiles, eficientes y seguras.

La adaptación de nuestras pymes y bancos a estas nuevas disposiciones europeas, fue desde el primer momento más lenta de lo que hubiera sido conveniente. A las empresas nadie les explicó las nuevas figuras que aparecían, como el mandato, ni las ventajas que conllevaban los nuevos procesos. Tener que integrarlos fue percibido desde nuestras empresas como una costosa carga.

Por su parte, sin que se les apremiara, las entidades financieras siguieron permitiendo la aceptación de unos formatos condenados a desaparecer. Solo así se entiende que, aunque **el proceso de migración del sistema nacional al comunitario debería haber finalizado en febrero de 2016** -tras el periodo de dos años de convivencia concedido- **los viejos formatos se resistan a expirar.**

Y ahora que los pequeños propietarios y gestores de pymes se encuentran con que su oficina bancaria no acepta ya los antiguos ficheros para hacer pagos y cobros, entran los sofocos.

Ventajas

¿Y qué ventajas son esas sobre las cuales las pymes no fueron bien informadas? En primer lugar la integración de la zona SEPA facilita las operaciones bancarias dentro de los estados miembros, por la tanto, **para las empresas que realizan intercambios con otros países, se simplifica el proceso de cobro.**

Pero incluso, a las que no exportan ni importan, y únicamente venden y compran sus productos en el mercado nacional estar al día en la normativa SEPA les da la **posibilidad de automatizar muchos de sus procesos financieros** que en la actualidad les supone un importante esfuerzo en recursos humanos.

Y es que la regulación europea de pagos, trae consigo una evolución en la manera en la que las empresas operan con los bancos. La tan en boga transformación digital no puede completarse sin la automatización de gestiones para las que hasta ahora se dependía siempre de la intervención del banco, y que, por muy rutinaria que fuera, ralentizaba los procedimientos.

Es en este contexto es donde aparecen las soluciones fintech (tecnología aplicada a las finanzas) compatibles con los sistemas de gestión y sencillas de utilizar, que permiten agilizar la gestión bancaria y ahorrar un tiempo precioso en cuestiones como tramitar transferencias y recibos domiciliados, en la conciliación bancaria o en la gestión de impagados.

La nueva directiva de pagos (PSD2), decisiva

En este punto conviene recordar que en enero de 2018 entrará en vigor otra normativa llamada a marcar un antes y un después en los servicios bancarios.

Se trata de la denominada PSD2, la Directiva de Servicios de Pago, impulsada por la Comisión Europea, que **obligará a los bancos a abrir sus sistemas a otros jugadores tecnológicos**, en aras de una mayor competitividad que repercuta en la mejora de los servicios financieros que actualmente se prestan a empresas y consumidores. Todo ello de manera regulada y segura.

A la larga, según pronostican los expertos, los bancos funcionarán como un marketplace donde los clientes (empresas o particulares) podrán elegir las aplicaciones tecnológicas que necesiten añadir a sus servicios. Por poner un símil, tu banco será una especie de smartphone con un appstore donde podrás elegir con qué herramientas realizas unas u otras operaciones (pagos, cambio de divisas, inversiones...).

En definitiva, sin ánimo de afirmar que incorporar nuevas pautas en los cobros y pagos no suponga de un gran esfuerzo, merece la pena realizarlo puesto que los beneficios son demasiados como para soslayarlos.

Además, si las pymes no se ponen al día con la normativa, no solo no obtendrán estos beneficios, sino que se exponen a incurrir en problemas a futuro al trabajar con versiones antiguas que de manera inevitable dejarán de ser válidas en algún momento.

Últimas modificaciones SEPA

Como normativa viva y en pleno desarrollo, SEPA no espera y sigue introduciendo cambios. **Los últimos se añadieron el pasado mes de noviembre**, momento en el que -según estimaciones de Besepa- el 40% de las pymes españolas no había incorporado el grueso de la regulación anterior. Los próximos llegarán en Noviembre de 2017, algo excepcional, porque se esperan revisiones y mejoras cada 6 meses.

En lo que se refiere a domiciliación de recibos, que por su comodidad y seguridad es uno de los medios de pago preferidos por las empresas, las nuevas variaciones reafirmaron la madurez del proceso de integración, pues están dirigidas a simplificar los procesos así como acortar los plazos en los cobros.

Para ello, el EPC contempló la eliminación de uno de los tres esquemas SEPA (conjunto de reglas y especificaciones técnicas que debe seguir un pago o un cobro) existentes hasta el momento: el COR1. Por su parte, el esquema CORE, que hasta ahora exigía

entre 5 y 3 días de antelación para notificar al banco, reduce el plazo hasta un día, asimilando esta cualidad del COR1. CORE, junto al B2B (solo aplicable para las transacciones entre empresas y profesionales y poco utilizado) permanecerán así como únicos esquemas.

De este modo, una pyme española que exporte sus productos a Francia, va a poder acortar de siete a uno los días en ver abonado en su cuenta el importe de la venta. Además, disminuirá el plazo de riesgo por devoluciones, pues el tiempo que tiene el cliente para devolver un cargo desde que lo generamos pasa de los 63 días a los 57.

Es decir, se reduce casi un 10% el tiempo en el que las empresas saben que los recibos girados no van a ser devueltos, y por tanto pueden disponer con certeza de ese dinero.

Otro de los beneficios de las recientes modificaciones es la que afecta al ciclo de vida de los adeudos. El EPC simplifica la mecánica de este trámite obligatorio, pues **ya no será necesario diferenciar entre primer adeudo y los siguientes (recurrentes)**. Hasta ahora en los adeudos había que distinguir si se trataba del primer recibo, si era uno sucesivo o si era el último de una serie (por ejemplo, en un préstamo hipotecario, la primera cuota, las siguientes y la final).

Estas especificaciones o “tipos de secuencias” ya no están contempladas para los esquemas CORE y B2B. En este sentido, parece que el EPC ha escuchado a las empresas, que demandaban mayor simplicidad en este punto.

Como decíamos antes, los cambios del pasado noviembre no serán los últimos, sino que el EPC tiene previstas dos revisiones al año en el camino sin vuelta atrás hacia la equiparación de los sistemas de pago de los distintos países de la zona SEPA y en su afán de hacerlos más ágiles, eficientes y seguros para satisfacción de bancos, empresas y consumidores.

DE ESTE MODO, UNA PYME ESPAÑOLA QUE EXPORTE SUS PRODUCTOS A FRANCIA, VA A PODER ACORTAR DE SIETE A UNO LOS DÍAS EN VER ABONADO EN SU CUENTA EL IMPORTE DE LA VENTA.

Tu inversión más rentable

Descubre
todas las ventajas
de contratar a
profesionales
con discapacidad



- ✓ Trabajadores con alto grado de **compromiso** y afán de superación
- ✓ Aumento de la **reputación** corporativa
- ✓ Acceso a un mercado de once **millones de consumidores** (las personas con discapacidad y sus familias)
- ✓ **Subvenciones**, bonificaciones a la cuota de la Seguridad Social y deducciones en el Impuesto sobre Sociedades
- ✓ **Mejora** del clima laboral

Para más información:

Tfno.: 914688517

E-mail: empresasinserta@fundaciononce.es

www.portalentoes.es

www.fsc-inserta.es



Inserta



Invirtiendo en las personas
Fondo Social Europeo



¡Síguenos en redes sociales!



Financial

Place Price Product
Communication Cont





¿QUÉ ES EL SII?

SUMINISTRO INMEDIATO DE INFORMACIÓN DEL IVA

Anfix

LAS EMPRESAS
SE DEBERÁN PREPARAR PARA ADOPTAR
EL NUEVO MODELO DE IVA ONLINE,
QUE IMPLICARÁ LA REFORMA Y ADAPTACIÓN
DE LOS MECANISMOS DE FACTURACIÓN
Y GESTIÓN DEL IVA PARA CUMPLIR
CON LA OBLIGACIÓN TRIBUTARIA

La sociedad cambia, evoluciona y se adapta a las nuevas tecnologías. Hacienda también. El llamado Suministro Inmediato de Información del IVA (SII) es la **nueva normativa para gestionar los libros registro de IVA** a través de la Sede Electrónica de la Agencia Tributaria.

Este sistema es una iniciativa surgida de la necesidad de optimizar la gestión de los impuestos y adaptarla al mundo digital de hoy en día. Será una herramienta potente que permitirá **agilizar los procesos y luchar contra el fraude** de una manera más efectiva, puesto que la AEAT tendrá información más detallada de los negocios.

LAS EMPRESAS TENDRÁN QUE SUMINISTRAR DE FORMA INMEDIATA A LA AEAT EL DETALLE DE LOS REGISTROS DE LAS FACTURAS.

Esto supondrá un cambio enorme en la gestión del IVA, pues las empresas deberán llevar los libros registro del IVA online desde la propia web de Hacienda.

¿Qué cambiará con el SII?

El SII consiste en el **registro de los datos de todas las facturas (emitidas y recibidas)** de forma inmediata directamente en la página web de la Agencia Tributaria; de tal manera que se van confeccionando los libros de IVA online.

Es importante recalcar que esto no supone el envío de la factura, del mismo modo que tampoco es una factura electrónica.

Esto proporciona a la Administración una información mucho más completa de la que tiene actualmente, puesto que ahora tan solo recibe los datos numéricos de los totales de bases y cuotas. Al mismo tiempo, se remite la información en tiempo real, dado que existe un plazo muy limitado para registrar cada factura.

El sistema comenzará a funcionar el 1 de julio de 2017 y se prevé que sea obligatorio de manera general en 2019.

¿Quiénes tendrán que implementarlo?

En una primera fase, el SII será **obligatorio para los negocios que deban liquidar el IVA mensualmente**. Estos son:

- Empresas inscritas en el REDEME
- Grandes Empresas (facturación superior a 6.010.121,04 €)
- Inscritos en grupos de IVA

Esta medida afectará en su primera fase de implementación a más de 63.000 empresas que suponen cerca del 80% del total de

la facturación del IVA en España. En 2019, esta nueva medida afectará a más de 3 millones de negocios en España.

También podrá acogerse de forma voluntaria al SII cualquier sujeto que no tenga la obligación.

Para ello tendrán que presentar el modelo 036 el mes de noviembre anterior al año en el que vaya a surtir efecto. Si se trata de un inicio de actividad, se podrá optar por el nuevo sistema en ese momento. El contribuyente que se incluya en el SII voluntariamente se mantendrá en él hasta que renuncie. Dicha renuncia se hará presentando el modelo 036 en el mes de noviembre anterior al ejercicio en el que deba surtir efecto.

Las empresas que se acojan al SII tendrán que liquidar el IVA mensualmente, aunque no estuvieran obligadas por motivos fiscales.

Los sujetos obligados al Suministro Inmediato de Información quedarán excluidos de esta obligación si su forma de liquidación del impuesto deja de ser mensual.

Esto puede ocurrir si se recibe un acuerdo de exclusión del REDEME o si se pierde la condición de gran empresa.

¿Cuáles serán las ventajas de incorporar el sistema SII?

El Suministro Inmediato de Información va a suponer una serie de ventajas, tanto para la administración como para el sujeto pasivo.

Las 5 más importantes son las siguientes:

- La gestión de los impuestos será más rápida, ya que la comprobación es inmediata, sin necesidad de requerir información al contribuyente. Actualmente, la Agencia Tributaria debe pedir a la empresa los libros-registro para efectuar la verificación de impuestos. Con el SII no será necesario.
- El contribuyente podrá corregir los apuntes si detecta un error, siempre en un plazo anterior a la presentación del impuesto.
- La empresa tendrá acceso en todo momento a sus datos fiscales, comprobando la información que consta en la Agencia Tributaria. Podrá visualizar la información que terceros han proporcionado sobre ella.
- Las empresas tendrán menos obligaciones tributarias en lo que respecta a la presentación de modelos, ya que se suprime el 347, 340 y 390.

- Los contribuyentes integrados en el SII dispondrán de 10 días adicionales para presentar el IVA. La fecha de presentación pasará a ser los días 30 de cada mes.
- Se reducirán los errores en el cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- Las asesorías tendrán un papel más importante en el tejido empresarial debido a su especialización.

¿Cómo funcionará el nuevo Suministro Inmediato de Información del IVA de la AEAT?

El Suministro Inmediato de Información del IVA (SII) marca un antes y un después en la gestión del IVA de los negocios.

Ya sabemos qué es el SII y qué cambiará con su implementación el 1 de julio de 2017. Pero, ¿cómo funcionará el nuevo sistema? ¿cuáles serán los plazos de presentación? ¿qué información deberemos remitir a la AEAT?

¿Cómo funcionará el SII?

Los sujetos pasivos acogidos al SII están obligados llevar los libros registro de IVA a través de la Sede Electrónica de la AEAT. Estos libros son:

- Libro registro de facturas expedidas.
- Libro registro de facturas recibidas.
- Libro registro de bienes de inversión.
- Libro registro de operaciones intracomunitarias.

¿Y en qué consiste la llevanza de esos libros? Pues en remitir los registros de facturación electrónicamente.

Los registros de facturación son las anotaciones de las facturas. Cada vez que se emite o se recibe una factura, hay que enviar una información determinada que ésta contiene. Con esa información se van elaborando los libros.

El envío de la información se realiza a través de la web mediante un sistema de intercambio de mensajes XML. Este sistema está pendiente de aprobación y desarrollo por parte del Ministerio de Hacienda.

En cada envío habrá que identificar al sujeto pasivo titular del libro registro, el ejercicio y el periodo al que corresponde la operación. A continuación se incluirá el contenido de la factura.

Los contribuyentes podrán acceder al contenido de sus libros registro. Podrán asimismo comprobar la información que terceros han suministrado sobre ellos en sus propios libros. Todo ello, además, en tiempo real.

HAY QUE TENER EN CUENTA QUE CADA FACTURA SERÁ INFORMADA POR PARTE DE QUIÉN LA EXPIDE Y DE QUIÉN LA RECIBE, PROPORCIONANDO UN CRUCE DE DATOS. ESTO EN CASO DE QUE TANTO EL EMISOR COMO EL DESTINATARIO ESTÉN ACOGIDOS AL SISTEMA.

¿Cuáles serán los nuevos plazos de suministro de las anotaciones registrales?

En 2017 y, de forma excepcional, los registros de los datos de las facturas emitidas y recibidas entre el 1 de enero y el 30 de junio de 2017 deberán remitirse en el segundo semestre de 2017 (desde 1 de julio a 31 de diciembre).

A partir de la entrada en vigor del SII el 1 de julio de 2017, los nuevos plazos de envío serán:

- **Facturas Expedidas:** Durante 2017 (y como el objetivo de facilitar la incorporación al sistema), el plazo será de 8 días naturales desde la expedición de la factura. La información deberá remitirse antes del día 16 del mes siguiente al de devengo del Impuesto. A partir de 2018, este plazo se acortará a 4 días naturales.
- **Facturas Recibidas:** Durante 2017, el envío del registro de las facturas expedidas también se reducirá a un plazo de 8 días naturales desde la contabilización de la factura o del documento único aduanero. La información deberá presentarse, en todo caso, antes del 16 del mes siguiente. En 2018 el plazo de envío se reducirá a los 4 días naturales.
- **Operaciones Intracomunitarias:** El plazo se reduce también a los 8 días naturales, desde el momento de inicio de la expedición o transporte, o en su caso, desde el momento de la recepción de los bienes a que se refieren. El 1 de enero de 2018, el plazo se reducirá a los 4 días naturales.
- **Bienes de Inversión:** La totalidad de los registros deberán remitirse dentro del plazo de presentación del último periodo de liquidación del año (es decir, hasta el 30 de enero).

En el cómputo del plazo de 4 u 8 días naturales a que se refieren los apartados anteriores se excluirán los sábados, los domingos y los declarados festivos nacionales.

Dicho de otro modo, se tendrán en cuenta los días laborables.

Estos plazos se irán progresivamente acortando a medida que todos los negocios implementan correctamente el sistema SII hasta llegar a un sistema que registre los datos de las facturas en la AEAT en tiempo real.

Por tanto, y para tener una fotografía común de los nuevos plazos, podemos decir que:

1. Durante 2017 el plazo de presentación será de 8 días
2. A partir del 1 de enero de 2018 el plazo se reducirá a los 4 días
3. Se espera que el plazo sea inmediato para 2020

El suministro de información del IVA en tiempo real será una realidad para 2020.

¿Habrá sanción si no se cumple con los plazos?

La puesta en funcionamiento del SII conlleva la entrada en vigor de un régimen sancionador por incumplimiento de los plazos o del deber de transmitir la información.

El retraso en la obligación de llevar los Libros Registro a través de la Sede electrónica de la AEAT mediante el SII se sancionará con multa proporcional al 0,5% del importe de la factura objeto del registro; con un mínimo trimestral de 300 euros y un máximo de 6.000 euros.

¿Qué información se remitirá a la AEAT?

El SII no consiste en el envío de facturas, sino de determinada información que éstas contienen. Tampoco son los mismos datos que se recogen en los libros registro, tal como se confeccionan hasta ahora. Los datos a enviar son:

Libro registro de facturas expedidas

- Tipo de factura expedida (Completa, simplificada o rectificativa)
- Número y serie que figure en la factura
- Fecha de expedición y de realización de las operaciones, si es distinta a la anterior; o fecha admisión DUA
- Nombre y apellidos, o razón social, y NIF del destinatario
- Base imponible, cuota tributaria
- Descripción de las operaciones
- En el caso de facturas rectificativas, referencia a la factura rectificativa o importes que se modifican

- Calificación fiscal de las operaciones incluidas en la factura expedida: no sujeta y exenta; entregas de bienes o prestación de servicios; regímenes especiales (oro de inversión y REGE)

- Acuerdo de facturación

- Menciones del IVA de caja

Libro registro de facturas recibidas

- Número y serie que figure en la factura (Si se trata de importaciones tendrá que incluirse el n° DUA y la fecha de contabilización)

- Fecha de expedición y de realización de las operaciones, si es distinta a la anterior

- Nombre y apellidos, o razón social, y NIF del expedidor

- Base imponible

- Cuota deducible

- Descripción de la operación

- Regímenes especiales

- Menciones del IVA de caja

Los libros-registro de bienes de inversión y de operaciones intracomunitarias incluirán la información que se proporciona hasta ahora en los libros ordinarios.

Las facturas simplificadas se podrán agrupar y enviar el registro de facturación correspondiente al asiento resumen siempre y cuando cumplan ciertos requisitos.

El sujeto pasivo ya no tendrá que llevar los actuales libros registro de IVA. Es suficiente confeccionarlos en la Sede Electrónica.



IV Edición Premios Cepyme 2017



**BUSCAMOS
A LOS MEJORES
¿ESTÁS TÚ ENTRE ELLOS?**

INFORMACIÓN, BASES E INSCRIPCIONES EN
WWW.CEPYME.ES / WWW.CEPMENews.ES

PATROCINA

COLABORAN

 **Santander**

facebook

 **randstad**

 **Inserta** 


PEUGEOT

VISA


ups


vodafone

endesa

INFORMA

vocento



LA ERA DEL DATA ANALYTICS: TRES VENTAJAS DE INTEGRAR LA GESTIÓN DE DATOS EN TU EMPRESA

Centro de Estudios EY

LA GESTIÓN DE DATOS
YA NO ES SOLO UN MODELO DE NEGOCIO
NI UNA ACCIÓN AISLADA:
CADA VEZ MÁS GRANDES EMPRESAS
LA INTEGRAN DENTRO DE SU ESTRATEGIA
GLOBAL Y CORPORATIVA

El interés por conocer más sobre los clientes, mercados y las operaciones internas de una compañía no es algo nuevo. Las grandes empresas han venido invirtiendo en herramientas de analytics durante años para mejorar su conocimiento y facilitar la toma de decisiones. La diferencia es que en la era de la disrupción, los líderes del mercado ya no usan la información para simplemente mejorar sus actividades.

EL USO ESTRATÉGICO DE LA INFORMACIÓN ESTÁ TRANSFORMANDO LOS PROCESOS TRADICIONALES DE LAS COMPAÑÍAS PARA QUE ÉSTAS SEAN MÁS COMPETITIVAS, TENGAN MEJORES RESULTADOS CON MENOS RIESGOS Y DESARROLLEN NUEVAS INICIATIVAS

Además, las empresas más avanzadas en el uso de analytics utilizan los datos como un activo estratégico, a la vez que construyen un modelo de negocio alrededor de los mismos con el objetivo de ofrecer productos y servicios de alto valor añadido.

El informe Data & Advanced Analytics, elaborado por Forbes Insights y EY recoge la opinión de más de 1.518 altos ejecutivos de grandes empresas de todo el mundo, incluidas españolas, concluye que el 66% de las compañías globales con una estrategia de advanced analytics bien definida han logrado mejorar sus márgenes operativos y beneficios en, al menos, un 15%.

La madurez de los modelos de analytics

Aquellos ejecutivos que entienden el valor que aportan las herramientas de advanced analytics las integran como un elemento central de su estrategia empresarial y, además, las utilizan como un factor competitivo que les diferencia del resto del mercado. El informe pone de manifiesto que cuando una compañía opta por una estrategia de negocio basada en data analytics los principales problemas se dan en cada uno de los procesos que una compañía toma: identificar **oportunidades de negocio, actuar y medir los resultados**.

El informe compara este proceso con una sinapsis del cerebro en el que cada proceso de comunicación pasa de una celda a otra. El problema es que a diferencia del cerebro, en una empresa el flujo de información no siempre es automático.

Los resultados de la encuesta global realizada por EY y Forbes Insights revelan claras diferencias en los niveles de madurez de los modelos de analytics de las empresas y que se pueden dividir en cuatro categorías:

- **Leading:** cuentan con una sólida estrategia de analytics que, además, es fundamental con la estrategia de negocio. Representan el 7% de la muestra.
- **Challenging:** cuentan con una estrategia y se empieza a considerar clave para la empresa. Son el 45% de las sondeadas.
- **Developing:** la estrategia de analytics se ha establecido en algunas líneas de negocio, pero no está alineada completamente en toda la compañía. Un 38% de las empresas consultadas.
- **Lagging:** en este momento, estas empresas no tienen una estrategia o un enfoque sobre analytics y, además, se sienten por debajo de sus competidores en algunas áreas. Representan el 10% de la muestra.

El informe revela que **la mayoría de las organizaciones y empresas que tienen una estrategia analítica bien establecida, clave para todo plan de negocio, son altamente competitivas en el análisis de datos y se posicionan a la cabeza del mercado**. Así, el 66% de estas compañías a nivel global han logrado un incremento del beneficio del 15% o superior; mientras que el 63% señala que los márgenes operativos se han incrementado en más de un 15% en 2016.

Además, el 60% de estas compañías revela que también han fortalecido sus puntos débiles frente a los posibles riesgos.

Analytics, como estrategia integral

El factor principal para impulsar el uso de herramientas de advanced analytics viene motivado por los cambios fundamentales en las tecnologías digitales. En este sentido, los temas que más preocupan a los directivos consultados son: el aumento del uso del llamado Internet de las cosas (IoT), así como el aumento de la regulación en torno a la privacidad y la seguridad de los datos.

Pero cuando se trata de conseguir el éxito a la hora de implantar advanced analytics, las empresas líderes tienen algo en común: el uso de analytics forma parte de una estrategia integral que afecta a toda la compañía y la metodología no varía de un departamento a otro.

En este sentido, **el 13% de los directivos españoles consultados manifiestan que su estrategia en analytics es integral y está alineada con el negocio de la compañía y el 37% reconoce que empieza a ser una prioridad estratégica para su compañía**.



Sin embargo, la tendencia en el uso de analytics está claramente marcada al alza. En los próximos dos años, más de la mitad de las empresas consultadas en España, concretamente el 57%, invertirá al menos diez millones de dólares en recursos de analytics, un porcentaje que está en línea con la media registrada a nivel global.

Con todo, las empresas tendrán que sortear algunos obstáculos que son similares tanto a nivel España como a nivel global. Según el 58% los directivos consultados, la cultura empresarial, la organización de la compañía y el hecho de que la toma de decisiones está más basada en la intuición que en los datos son los principales problemas a la hora de redefinir o desarrollar una estrategia de negocio donde se incorporen las herramientas de analytics. En segundo lugar, se sitúan las restricciones regulatorias, para el 45% y, en tercer lugar, la falta de colaboración y alineamiento entre los miembros del comité de dirección, según el 43%.

Principales objetivos de las compañías

Cuando los directivos llegan al punto de diseñar iniciativas de negocio específicas que guiarán el uso de las herramientas de analytics, es el momento de decidir cuáles son los objetivos de negocio. Para el 35% de los directivos españoles consultados, la

mejora de los productos y servicios es el principal objetivo que se han marcado, seguido por el aumento de las ventas y los ingresos, según el 28%.

Sin embargo, si se analizan los resultados en función del nivel de madurez del modelo de analytics de las compañías, surgen datos interesantes. Por ejemplo, entre aquellas empresas que se encuentran en la categoría developing o lagging, priman los resultados más tácticos que estratégicos, por ejemplo: el deseo de acelerar la toma de decisiones o mejorar los productos y servicios.

EN LAS EMPRESAS CON UN NIVEL DE MADUREZ MAYOR EN EL USO DE ANALYTICS EL ENFOQUE SUELE SER MIXTO.

Por ejemplo, aquellos líderes del mercado, además de buscar resultados tácticos, buscan que el uso de los datos les permita fortalecer su empresa en el futuro.

En este sentido, buscar transformar su modelo de negocio, reaccionar más rápidamente a los cambios o desarrollar una relación más estrecha con sus proveedores y socios.

Beneficios para las empresas líderes

Según las conclusiones del informe, las empresas más activas en el uso de advanced analytics logran una serie de beneficios adicionales, no son sólo financieros:

- El 70% de las empresas líderes han utilizado analytics para desarrollar estrategias de negocio y actualizar la forma en la que compiten en sus mercados.
- El 75% cuenta con grupos de expertos en analytics, divididos por departamentos y por líneas de negocio, que operan con un marco de trabajo común.
- Pueden utilizar la inteligencia artificial y los modelos predictivos y prescriptivos para enfrentarse y afrontar futuros cambios.
- Como los usuarios avanzados de analytics incorporan esta actividad en etapas tempranas del proceso de desarrollo de negocio, son capaces de lograr mejores resultados con iniciativas basadas en una perspectiva real y no en una intuición.
- Son capaces de medir el valor generado por sus negocios para demostrar el impacto y de las inversiones en análisis avanzado de datos.

Acerca de EY

EY es líder mundial en servicios de auditoría, fiscalidad, asesoramiento en transacciones y consultoría. Los análisis y los servicios de calidad que ofrecemos ayudan a crear confianza en los mercados de capitales y las economías de todo el mundo. Desarrollamos líderes destacados que trabajan en equipo para cumplir los compromisos adquiridos con nuestros grupos de interés. Con ello, desempeñamos un papel esencial en la creación de un mundo laboral mejor para nuestros empleados, nuestros clientes y la sociedad. EY hace referencia a la organización internacional y podría referirse a una o varias de las empresas de Ernst & Young Global Limited y cada una de ellas es una persona jurídica independiente. Ernst & Young Global Limited es una sociedad británica de responsabilidad limitada por garantía (company limited by guarantee) y no presta servicios a clientes.

@EY_Spain
ey.com

"LAS EMPRESAS LÍDERES YA NO SÓLO ESTÁN UTILIZANDO LOS DATOS PARA INCREMENTAR LAS VENTAS O MEJORAR SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS SINO QUE VEN LA OPORTUNIDAD DE UTILIZARLOS PARA REALIZAR UNA TRANSFORMACIÓN CULTURAL DONDE LA INFORMACIÓN SEA LA BASE DE LA COLABORACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES"

Beatriz Sanz, Socia responsable mundial de Data & Analytics de EY

ES PRIORITARIO DEFINIR UNA ESTRATEGIA CORPORATIVA DE INFORMACIÓN FOCALIZADA EN LA GENERACIÓN DE VALOR Y SUSTENTADA POR UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA QUE INTEGRE A LA DIRECCIÓN, LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE NEGOCIO, LAS FUNCIONES DE SOPORTE, TECNOLOGÍA Y LOS PROFESIONALES ESPECIALIZADOS EN ANÁLISIS DE DATOS"

José Luis Leal, Socio de Data & Analytics de EY

Vodafone & Su negocio abierto 24h

"Con las Soluciones de Marketing Digital puedo mejorar el posicionamiento de mi negocio en Internet y conseguir nuevos clientes".

Con Vodafone, su proyecto preparado para el mundo digital. Infórmese en el 1500.

Vodafone
Power to you







CONSEJOS PARA EVITAR LAS DEUDAS DE EMPRESAS Y MOROSOS

Informa D&B

EL COSTE FINANCIERO DE LA MOROSIDAD
QUE SOPORTÓ EL TEJIDO PRODUCTIVO ESPAÑOL
SE SITUÓ EN TORNO A LOS 900 MILLONES DE EUROS,
LO QUE REPRESENTA EN TORNO AL 0'1% DEL PIB

Igual que en los campeonatos de Europa y mundiales de fútbol nadie quiere cruzarse con Alemania, del mismo modo que los niños no quieren ver ni en pintura al coco o a una vacuna, que los ratones hacen saltar de miedo a más de uno o que el Correcaminos huye del Coyote, una empresa con lo último que quiere encontrarse en el camino es con deudas o con morosos.

Porque que en estos tiempos de incertidumbre y crisis, muchos negocios se han visto –coloquialmente– con el agua al cuello o, en un argot más técnico, endeudados, en suspensión de pagos o inmersos en un concurso de acreedores.

LAS DEUDAS DE EMPRESAS CON ACREEDORES Y LA FALTA DE LIQUIDEZ SON DOS DE LAS PRINCIPALES PREOCUPACIONES DE LOS EMPRESARIOS.

Pero, ¿es posible evitar llegar a estas situaciones? Como casi todo lo que al ámbito empresarial se refiere, dependerá del buen hacer profesional, del modelo de negocio, del momento concreto del sector, de la estrategia y presencia de la competencia o de una base de clientes satisfecha.

Sin embargo, sí podemos estar preparados. ¿Cómo? Estando informados, planificando nuestros gastos, conociendo las diferentes situaciones financieras y cómo evitar caer en deudas y eludir a los morosos.

Consejos para evitar endeudarse

A continuación te detallamos una serie de recomendaciones encaminadas a librarte del triunvirato más temido por el sector empresarial: reconocimiento de deudas, suspensión de pagos y concurso de acreedores. Y no, cortar las tarjetas de crédito no es una solución realista ni efectiva.

• Registra todos tus gastos

Independientemente de que seas una gran corporación, una PYME o un autónomo, es necesario llevar al día las cuentas de la sociedad. Para evitar las deudas en tu empresa, el primer paso es saber en qué gastas todo tu dinero.

• Categoriza tus gastos

Hay gastos necesarios para seguir con tu actividad, otros que son prescindibles (los necesitas pero puedes prescindir de ellos) y los deseables, que claramente no necesitas y que son los primeros que hay que eliminar a fin de convertirse en una entidad solvente. Quizá puedas empezar revisando tu contrato con la compañía de telecomunicaciones, dietas, gastos de proveedores, alquiler de locales, transporte, etc.

• Planificación

Es básico. Una correcta planificación presupuestaria y de los gastos empresariales asumibles ayuda a no salirse de la línea marcada y controlar el monto destinado a cada categoría.

Pero... ¿y si detecto que la situación financiera de mi empresa se está complicando o puede llegar a complicarse? Si se diese el caso, es recomendable no dejarse llevar por el nerviosismo y seguir algunas pautas para replantear nuestra estrategia:

• Detectar que algo no va bien

Si tenemos pérdidas, la evolución de nuestros ingresos está sufriendo una dinámica desfavorable, acusamos la falta de liquidez o estamos perdiendo clientes en favor de la competencia, debemos intentar identificar de dónde proceden los problemas, sus causas, y comenzar a pensar en soluciones, eludiendo el autoengaño y pensar que todo volverá a ser como antes.

• Buscar asesoramiento e informarse

Ha llegado el momento de replantearse ciertas estrategias para evitar las deudas de empresas, quizá lo que siempre hemos hecho o la manera de conducir una empresa que aprendimos hace décadas ya no sirva. Debemos tener en cuenta que estamos en un momento de profundos cambios, sectores emergentes y otros abocados prácticamente a la desaparición.

Por ello, una buena opción es buscar un asesor experto o formarse en nuevas disciplinas que nos puedan aportar recursos para afrontar con garantías un entorno cambiante.

Además, seguro que hay otras compañías que han pasado por lo mismo. Fijarse en la competencia, aprender y aprender lo que otros han hecho para salir de una situación complicada y analizar si es aplicable a nuestra situación.

• Nuevo plan de negocio o estrategia

Si hemos detectado dónde está el problema, es el momento de tomar decisiones. Para ello, establezcamos una serie de cambios en nuestra estrategia comercial que permitan reorientar el negocio, siempre teniendo en cuenta nuestros recursos financieros, y comuniquémoslos a nuestros clientes.

Cómo identificar al moroso

“No es oro todo lo que reluce”. ¿Cuántas veces habremos oído esta frase hecha? Y, ¿“más vale prevenir que curar”? Seguro que si te dedicas a las finanzas, economía o empresa, habrán sido las frases del día en los últimos años. La explicación es sencilla: la crisis económica, que ha causado complicaciones en todos los estratos sociales/económicos.

De entre todos los obstáculos, uno de los más habituales es la morosidad, tanto para el acreedor, por motivos obvios, como para el deudor.

Con respecto al este último, todo aquel que contraiga una deuda debería comprobar si figura en algún listado de morosidad de los que no es fácil salir, como por ejemplo consultando el RAI (Registro de Aceptaciones Impagadas).

Para el acreedor: consulta el RAI antes de hacer negocios

**ANTES DE CERRAR UN NUEVO TRATO
U OPERACIÓN CON UNA EMPRESA ES PRECISO
COMPROBAR SI LA MISMA TIENE INFORMACIÓN
DE PAGOS NEGATIVA, CONSULTANDO POR
EJEMPLO EL RAI.**

Y si los datos que proporciona el nuevo socio o cliente son correctos. De hecho no sería la primera ocasión en la que para la firma del contrato se suplanta el domicilio empresarial -la reunión se celebra en una oficina lujosa, sofisticada... que en realidad corresponde a otra empresa-. Por eso es preciso evitar riesgos y cerciorarse de la veracidad de los datos.

Entre otras cláusulas a incluir en los contratos es fundamental aclarar las condiciones de pago desde el inicio -por escrito- y mejor si las avala el banco.

Es decir, proteger a nivel jurídico todos los datos con un contrato que refleje las condiciones generales de venta, pedidos, entregas, cantidades adeudadas, procedimientos de pago, plazos, penalizaciones...

Cumplimentar el pagaré es también un paso relevante y uno de los que más problemas suele causar al no especificar correctamente que quien se está obligando al pago es la sociedad y no la persona física que firma. Aunque conviene revisar, el resto de datos: fecha de vencimiento o lugar en el que se efectuará el pago, suelen venir ya reflejados.

Otro punto fundamental es limitar el riesgo de las operaciones desarrollando una política de crédito que otorgue a cada cliente un límite, acorde a su comportamiento habitual y grado de solvencia, además del importe de la operación que se va a acometer.

Porque disponiendo de reglas fundamentales es como se podrán documentar las operaciones, de cara a disponer, si fuera necesario de pruebas.

Para el deudor: estrategias para evitar ser incluido en un registro de morosos

Si no quieres figurar en el RAI (Registro de Aceptaciones Impagadas) -uno de los mayores registros de morosos españoles- hay múltiples estrategias que se pueden llevar a cabo para aumentar el control y no caer en el impago:

- Realizar un presupuesto mensual de las finanzas
- Evita las compras compulsivas o usar varias tarjetas de crédito
- Buscar alternativas al crédito
- Controlar las cuentas y los movimientos bancarios
- Evita en la medida de lo posible las comisiones innecesarias
- Establece un calendario de pagos para evitar riesgos futuros

Porque cualquier deuda pendiente -ya sean letras de hipoteca, préstamos, facturas de teléfono impagadas, recibos pendientes...- puede ser la causa de ser incluido en las listas de morosos y no es sencillo salir de ellas. De hecho, la inclusión causa perjuicios, porque no se podrán solicitar, a partir de entonces, productos financieros (préstamos o hipotecas...) o habrá dificultades para realizar trámites cotidianos como contratar una nueva línea telefónica o servicios de luz o gas.

**PARA EVITAR SER INCLUIDO EN EL RAI, EL
DEUDOR TIENE 90 DÍAS PARA SATISFACER LA
DEUDA. UNA VEZ CONCLUIDO ESTE PLAZO,
SERÁ AUTOMÁTICAMENTE INCLUIDO EN ESTE
REGISTRO DE MOROSOS.**

Sin embargo, si de forma gradual aumenta el endeudamiento y la dificultad para afrontar los pagos es recomendable contactar con la entidad financiera que pueda renegociar la deuda. De hecho, si no es una situación de grave incumplimiento, la mayoría de bancos prefieren cobrar la deuda -aunque sea más tarde- a asumir que deben lidiar con un moroso.

Las posibilidades para negociar son varias: ampliar el plazo de amortización de un préstamo, negociar el periodo de carencia, modificar el tipo de interés o reunificar deudas.

 @einforma



11 CONSEJOS PRÁCTICOS PARA GESTIONAR LOS IMPAGADOS

Pere Brachfield | Profesor de EAE Business School

Los impagos se han convertido en un grave problema para los negocios y han arruinado a cientos de miles de empresas. Las que sobreviven sufren elevados costes financieros y pérdidas económicas causados por la morosidad de sus clientes.

¿Cómo actuar en la práctica ante un impago? Esta es la pregunta crucial del cobro de deudas dinerarias. El éxito del recobro reside en la capacidad del acreedor para analizar la situación, negociar un acuerdo de pagos realista y razonable, encontrar argumentos para convencer al deudor y utilizar los instrumentos más adecuados a cada fase de gestión.

Además, el recobro de impagos no puede ser una función basada en la improvisación, sino que requiere una sistematización, una metodología, unos procedimientos bien definidos, así como unos conocimientos y habilidades determinadas.

LOS IMPAGOS SE HAN CONVERTIDO EN UN GRAVE PROBLEMA PARA LOS NEGOCIOS

A continuación, expongo once consejos prácticos para gestionar y recobrar los impagos.

1) Casi todos los impagos se pueden recuperar

El 80% de los impagos se pueden llegar a cobrar utilizando las técnicas adecuadas. Uno de los diversos ejemplos de alternativas de cobro es trocear la deuda en diferentes plazos, ya que todos los deudores tienen algún ingreso, y por pequeño que éste sea, se puede fraccionar el cobro de la deuda en pequeños importes, diluyendo la deuda en el tiempo llegar a su total cancelación.

2) Los morosos escogen a quien le deben dinero

Los morosos saben escoger muy bien a quien le pueden dejar a deber dinero, como buenos depredadores seleccionan a sus víctimas entre las empresas más débiles, tolerantes y desorganizadas. En cambio, respetan a las empresas bien gestionadas, que cuentan con una buena organización y que no toleran los incumplimientos de pago. El moroso no suele ser ningún tonto y sabe perfectamente a quien puede torear y aprovecha la debilidad del acreedor para tomarle el pelo.

3) Los morosos tienen sus propias prioridades de pagos

Los morosos no tienen por que ser todos unos malos hombres de negocios, puesto que la mayoría de ellos planifican cuidadosamente sus actuaciones y establecen un orden determinado de pagos según sus propias prioridades. En algunos casos pagan solamente las deudas más gravosas o aquellas que han garantizado por medio de avales o u otras garantías, en otros suelen pagar primero a los acreedores importantes dejando a deber a los más pequeños. Hay morosos que sólo pagan a aquellos acreedores más insistentes o más grandes, y otros pagan en función de sus necesidades de suministro; es decir, pagan las facturas atrasadas a los proveedores a los que van a cursar un nuevo pedido la próxima semana.

4) Los morosos suelen dejar de pagar a los acreedores más lejanos geográficamente.

Cuanta mayor es la distancia que separa al deudor del acreedor, más probable es que exista un problema de morosidad. Los morosos saben que a mayor distancia, es más fácil eludir el pago y saben sacar partido de esta circunstancia. Un moroso profesional se guardará muy bien de deber dinero a un acreedor que se encuentra en la misma calle, pero dejará de pagar al que se halla a dos mil kilómetros.

5) Hay regiones con más morosidad y dónde la gente paga peor que en otras

En ciertas áreas geográficas existe mucha más morosidad que en otras, y en algunas regiones se concentran los malos pagadores. En cambio, en otras zonas existen pocos morosos y los deudores suelen pagar ante la primera reclamación del acreedor.

6) El moroso siempre intenta ganar tiempo

El moroso pretende que vaya pasando el tiempo ya que sabe que éste es su mejor aliado. El moroso conoce el refrán de que “deuda vieja es deuda muerta”, y juega a dejar transcurrir el tiempo puesto que es consciente de que los acreedores se suelen olvidar de las deudas antiguas ya que dan prioridad a la reclamación de los impagados recientes. El moroso experimentado sabe que los débitos con antigüedades superiores al año acostumbran a ser contabilizados como créditos fallidos por el acreedor y que pasan definitivamente –lo que implica el fin de las gestiones de recobro– al archivo de incobrables.

7) Todos los morosos dicen que van a pagar, pero no concretan cuando

Los morosos para decir que no te van a pagar hacen como los diplomáticos, que afirman: “eso no es imposible, pero tendrá que esperar” cuando en realidad quieren decir “no tendrás mi dinero ni por encima de mi cadáver”. Por tanto, de forma ritual todos los morosos prometen al acreedor que van a pagar la deuda –pero

por supuesto no dicen cuando– y además presumen de su honorabilidad en el campo de los negocios y de su ética personal. Una pauta para medir la moralidad del deudor es que cuanto más se vanagloria el moroso de su integridad, ésta en realidad resulta ser más irrisoria. Por lo general, cuanto más grandilocuentes sean las afirmaciones del moroso en el sentido de que va a liquidar todo el crédito impagado, menos posibilidades hay de recuperar algún día la deuda. Por ende, el moroso siempre asegura que va a cumplir, pero sus promesas siempre son ambiguas y nunca aporta algún dato concreto respecto a la liquidación de la deuda; son meras frases humo para escaquearse.

8) La morosidad no afecta por igual a todas las empresas

La morosidad nunca afecta por igual a las empresas, aunque sean del mismo sector, puesto que hay ciertos factores clave como el tamaño de la empresa –cuanto más pequeña más sufre los problemas de morosidad– o el margen bruto que obtiene con la venta de sus productos que determinan el impacto de la morosidad en cada empresa. Para una empresa con márgenes reducidos, un solo impagado puede significar la pérdida del beneficio acumulado de muchas ventas.

9) Los peores morosos son los amigos

El peor moroso es aquel que había sido amigo o mantenía una relación de confianza con el acreedor, o un antiguo cliente, ya en estos casos es siempre más difícil conseguir recuperar la deuda. El grado de dificultad en cobrar la deuda es directamente proporcional al grado de confianza que existía con el acreedor.

10) El mejor método para cobrar de los morosos es la negociación directa y la búsqueda de una solución pragmática

La negociación es la mejor vía para conseguir el cobro de los morosos, para ello el acreedor debe anteponer sus intereses –recuperar su dinero– a sus posiciones (tiene la razón) y a sus emociones (la lógica indignación y enfado por no haber cobrado). Por este motivo, es necesario encontrar una solución realista que el moroso pueda cumplir y llevarla a la práctica, aunque esto signifique hacer ciertas concesiones al deudor y transigir en algunos aspectos.

11) Las mejores armas contra los morosos son la perseverancia, la constancia en la reclamación y la insistencia.

De todos los policías de ficción, el mejor gestor de morosos no sería Harry Harry Callahan (Harry el Sucio, personaje interpretado por Clint Eastwood) utilizando sus métodos habituales es decir el acoso personal, la intimidación y la violencia. El mejor cobrador de morosos sería el Teniente Colombo (Peter Falk) que usando su insistencia, paciencia, tenacidad, astucia y perseverancia conseguiría hacer pagar al peor de los morosos. ➔



7 COSAS QUE DEBES HACER PARA RECOBRAR UNA FACTURA IMPAGADA

Pere Brachfield | Profesor de EAE Business School

1) En caso de impago de una factura hay que reaccionar enseguida y contactar con el cliente para averiguar cuándo y cómo va a abonar el crédito pendiente de pago.

A muchos acreedores les da corte o se sienten incómodos a la hora de pedir que se le pague.

El acreedor debe perder el “miedo escénico a reclamar las deudas” y no tener ningún reparo a enviar el primer recordatorio de pago a las 24 horas de haberse producido el impago o ponerse en contacto telefónicamente con el cliente. Una reclamación en fase temprana permite detectar a tiempo posibles problemas de liquidez del deudor. Además, se consigue un efecto psicológico positivo, ya que la mayoría de los deudores respetan a los acreedores que saben controlar las facturas vencidas.

Asimismo, si se trata de un cliente moroso, la psicología de este tipo de deudores contumaces es la siguiente: “si no me reclaman la deuda no es necesario pagarla”.

2) Hay que tener en cuenta que el paso del tiempo es el peor enemigo del recobro de un impago. Como dice un viejo refrán español. “deuda vieja es deuda muerta”. A medida que transcurren los meses, la probabilidad de que una factura impagada se convierta en un crédito incobrable crece de forma exponencial.

La clave del éxito en el recobro es la rapidez con la que se actúa; las posibilidades de cobro son muy elevadas si se reclama la deuda unos días después del vencimiento, y todavía se mantienen bastante elevadas si se hace antes de que pase un mes desde el impago. Ahora bien, la cobrabilidad de una deuda disminuye progresivamente por cada mes de espera.

A TÍTULO DE EJEMPLO, AL CABO DE TRES MESES DESDE EL IMPAGO LAS PROBABILIDADES DE RECOBRO SE REDUCEN UN 30% Y PASADO EL AÑO SE VEN REDUCIDAS A SOLO UN 75%.

3) Recopilar información sobre el deudor. Por tanto, antes de iniciar la reclamación el acreedor debe obtener información acerca del moroso, tanto de fuentes internas como externas, y comprobar su situación financiera con un informe comercial actualizado. También, hay que reunir toda la información referente al crédito pendiente de cobro y tener a mano el historial del cliente que incluya su fichacomercial con las compras y pagos de los últimos dos años.

4) Reunir la documentación mercantil relacionada con la operación comercial impagada, para demostrar la existencia de la misma y su cuantía.

La carga de la prueba de la existencia del derecho de crédito es del acreedor que reclama el impago, por lo que hay que preparar un expediente con el contrato, el pedido, el albarán de entrega, la carta de porte del transporte de las mercancías, la factura y los documentos cambiarios si los hubiera.

5) Averiguar el motivo real del impago y hacer un estudio previo de la viabilidad de un acuerdo amistoso con el deudor. Para ello hay que comprobar cinco puntos clave:

- Cuáles han sido las causas reales del impago
- Si el deudor tiene buena voluntad para pagar
- Cuál ha sido el comportamiento de pagos en el pasado del deudor
- Cuál es la solvencia real del deudor
- Qué liquidez tiene el deudor y cuál es su capacidad generar cash flow

Cuando el acreedor haya conseguido la respuesta a estas cinco cuestiones, deberá personalizar la gestión de recobro, ya que no es lo mismo negociar con un comprador solvente que está pasando un problema puntual de tesorería, que gestionar un recobro con cliente que ha extraviado la factura o tratar con un moroso recalcitrante.

6) Comprobar la situación jurídica del deudor. Es conveniente verificar que el deudor no haya presentado concurso de acreedores, ya que en este caso la única vía es personarse en dicho procedimiento concursal a ver si hay suerte y se recupera algo del crédito impagado.

Asimismo, cerciorarse de que la empresa no haya sido embargada o ejecutada por otros acreedores.

7) Negociar con el deudor una solución práctica; contrariamente a lo que muchos piensan, la reclamación de los impagos no debe ser una confrontación con el moroso.

EL MEJOR MÉTODO PARA COBRAR DE LOS MOROSOS ES LA NEGOCIACIÓN DIRECTA Y LA BÚSQUEDA DE UNA SOLUCIÓN PRAGMÁTICA.

A veces, llegar a un acuerdo amistoso de pago puede suponer pactar el pago de la deuda en varios plazos; ahora bien, en este caso hay que obtener documentos para reforzar la posición jurídica del acreedor y sus garantías de cobro; por ejemplo, hacer firmar al deudor un reconocimiento de deuda y pagarés.

Con harta frecuencia, el acreedor tiene poco documentada la deuda por lo que tendrá como objetivo mejorar la posición jurídica de la empresa a la hora de acreditar su derecho de cobro y conseguir una documentación que refuerce sus posibilidades de tener éxito en caso de reclamar judicialmente el crédito moroso.

De esta forma, se blinda la posición legal del acreedor ya que si el moroso impaga los pagarés, se le abre la puerta para iniciar el juicio cambiario y solicitar el embargo preventivo de los activos del deudor; lo que triplicará sus posibilidades de recuperar la deuda.

Pere Brachfield es socio director de la consultora Brachfield & Morosólogos Asociados y está considerado como uno de los mayores especialistas en la lucha contra la morosidad y en la recuperación de impagos. Ha escrito 26 obras sobre esta temática y es el autor que más libros ha publicado sobre la materia a nivel mundial. A nivel académico, está acreditado con un título de postgrado como experto en gestión de cobro por la Universidad Camilo José Cela.

Brachfield es el único morosólogo en el mundo y fue el creador de la morosología, una disciplina de las ciencias empresariales que estudia el fenómeno de la morosidad y busca fórmulas para combatirla. Es profesor de credit management en EAE Business School, así como en diversas escuelas de negocios y universidades, entre las que se encuentra el IE Business School.

brachfield.com
perebrachfield.com





LAS PRINCIPALES OPCIONES DE FINANCIACIÓN PARA LAS PYMES

FINANCIACIÓN BANCARIA, PÚBLICA Y ALTERNATIVA

Tras la financiación procedente de los recursos internos, la financiación bancaria es la fuente de recursos principal a la que acceden la práctica totalidad de las empresas de menor dimensión. Intentaré plasmar, de la forma más sencilla posible, los diferentes productos de financiación para la pymes y el camino para su obtención, desde la perspectiva de quien ha dedicado toda su vida profesional al sector financiero y prácticamente siempre en el escenario más cercano al cliente, la oficina.

Financiación bancaria para las pymes

Vamos a empezar desde el principio, es decir, desde que tenemos en mente un proyecto emprendedor o cuando ya tenemos en marcha nuestra pequeña empresa y nos hace falta financiación.

En primer lugar, lo que tenemos que tener muy claro cuando vamos a solicitar financiación es que vamos a tratar de convencer de nuestro proyecto a quienes, de una u otra forma, van a ser socios nuestro viaje y, para ello, lo primero que es necesario es sentirnos empresarios.

Confeccionaremos un buen dossier donde expliquemos cuál es el producto, la viabilidad del mismo, público al que va destinado, zona de desarrollo y venta y todos aquellos elementos que hagan del nuestro un proyecto claro, creíble y rentable.

Adjunto al mismo realizaremos la proyección económica para los próximos años; yo diría que mínimo tres años y, lógicamente, en el caso que tengamos ya una empresa en marcha, la memoria, balance y cuenta de resultados de los últimos años.

Otra documentación a incluir sería la de composición de la plantilla, situación de endeudamiento bancario, certificado de estar al día con la Seguridad Social y con Hacienda, detalle de bienes si existieran, detalle de socios, escritura de constitución y toda aquella documentación que enriquezca el dossier y, por ende, aumente la transparencia de nuestra empresa.

A partir de aquí, debemos de estar preparados y seguros de nosotros mismos ante cualquier cuestión o contingencia que haya que solventar en la búsqueda de fondos para nuestro proyecto empresarial.

El siguiente paso será conseguir la financiación ajena, para lo cual tenemos varias vías posibles:

- a) La financiación directa a través de ampliaciones de capital que asumiremos nosotros o dando entrada a nuevos socios; asumiendo prestamos de los socios o emitiendo bonos o cualquier otro título u obligación.
- b) La financiación a través de los diferentes productos bancarios, quizá la vía más utilizada. Financiación que se adaptará a nuestras necesidades, ya que cada uno tiene un objetivo distinto (circulante, nuevas inversiones en instalaciones, maquinaria, marca, refinanciaciones, etc.) y se ajustará en cuantía, coste y plazo o vencimiento.

Una vez analizadas las distintas alternativas, mi consejo es confiar siempre en que el profesional que tenemos enfrente sabrá como asesorarnos y guiarnos al producto que mejor se adecue en cada momento a nuestro proyecto. Por supuesto, en este análisis tendremos presente que este profesional lógicamente defenderá los intereses de su entidad e incorporaremos este criterio a la hora de plantear la solicitud o negociación.

Mi recomendación es que nos informemos siempre sobre un conjunto de distintas alternativas, y si existe algún tipo de facilidad vía institución pública, como el Instituto de Crédito Oficial (ICO), el Banco Europeo de Inversiones (BEI), el Fondo Europeo de Inversiones, o de las ventajas que proporcionan las garantías que aportan las Sociedades de Garantía Recíproca.

**LA ENTIDAD FINANCIERA
VA A SER NUESTRO "SOCIO" NO SOCIETARIO,
QUE NOS VA A ACOMPAÑAR
EN NUESTRA VIDA EMPRESARIAL
Y QUE, COMO EMPRESA PRESTATARIA
QUE ES, PROCURARÁ GARANTIZAR AL MÁXIMO
EL CONJUNTO DE LAS OPERACIONES
QUE DESARROLLE CON NUESTRA EMPRESA**

Entremos, sin más, en las principales características de los productos financieros bancarios más habituales para las operaciones de las pymes:

El descubierto en cuenta

Producto que se utiliza a menudo en la práctica, pero que en realidad no tiene soporte jurídico y, de hecho, no se firma ningún documento que lo ampare.

Se trata de facilidades financieras puntuales que otorga el banco con base a la confianza que ha desarrollado con su cliente. ¡Cuidado! La financiación a través de esta vía conlleva unos intereses muy elevados y su utilización de forma regular es una señal de deficiencias en la gestión de tesorería y financiera de las empresas.

Póliza de crédito, también denominada cuenta de crédito

Límite de crédito que el banco pone a nuestra disposición y que tendrá las fluctuaciones que tengan nuestras propias necesidades, arrojando saldos acreedores o deudores en función de su utilización. Este es un producto muy relevante para enfocarlo hacia la financiación de nuestro circulante. Los intereses irán sobre los saldos acreedores y nunca sobre el límite (pagamos por lo que gastamos). Suelen ser concedidos por plazos no superiores a un año, aun cuando, en ocasiones, se pueden llegar a firmar a mayor plazo con revisión periódica. Las pólizas de créditos pueden ser personales o con algún tipo de garantía, bien sea personal, real, pignoratícia, etc.

Póliza de préstamo

Podríamos considerarlo como otro tipo de crédito, pero con un formato distinto. El importe concedido nos lo abonan en su totalidad cuando éste se formaliza y tendremos que hacer frente al pago del mismo mediante cuotas mensuales de capital más interés utilizando el método francés (cada mes se calcula el interés fijo y/o variable por el capital pendiente). El plazo suele ser superior al año y el objetivo es la financiación de activos fijos y de larga vida (léase por ejemplo maquinaria, inmuebles, etc.)

Debemos tener en cuenta que estas operaciones llevan asociadas, por lo general, comisiones (estudio, apertura, no disponibilidad, excedido, cancelación anticipada, etc.) y gastos de terceros como los de los fedatarios públicos que hay que tener en cuenta y evaluar convenientemente, puesto que, con tipos de interés reducidos, éstos pueden suponer una parte importante del coste total de la operación. Las modalidades de este tipo de pólizas, al igual que las de crédito, son personales o con garantía, siendo el más conocido el préstamo con garantía hipotecaria.

Arrendamiento financiero, más conocido como leasing

Se trata del alquiler del bien con derecho a compra, con una estructura financiera similar al préstamo y con unas características particulares en cuanto a su contabilización y su fiscalidad se refiere, que le confieren determinadas ventajas. Como en casos anteriores, el banco puede pedirnos algún tipo de garantías. Dentro del leasing destaca la figura del leasing back o retroleasing, que básicamente consiste en vender a una empresa de leasing el bien o activo de su titularidad, firmando en el mismo acto un contrato de arrendamiento financiero.

Este sistema de financiación, poco utilizado por las pymes, es muy útil cuando la empresa posee patrimonio y tiene falta de tesorería, para conseguir recursos sin necesidad de tener que renunciar al uso del bien.

Arrendamiento operativo o renting

Más que un producto financiero, podríamos estar hablando de un alquiler sin opción a compra. Se trata de una forma de disfrutar de unos bienes mediante el pago de un alquiler. En este contrato se incluyen todos los gastos que implique el bien y su restitución en su caso. También tiene sus características contables y fiscales, que son ventajosas para las empresas.

Descuento comercial

Fórmula de financiación en la que el banco nos adelanta la cuantía de nuestros derechos de cobro formalizado en un documento negociable (letras de cambio, pagares, recibos, etc.) y por la que cobra un determinado tipo de interés y comisiones por su gestión. En general, para este tipo de operaciones se firmará una póliza de crédito y como, en el resto de productos financieros, puede llevar aparejadas determinadas garantías.

Factoring

En este caso, el banco o “factor”, previo estudio, asume el cobro de las facturas a nuestros clientes, pudiendo adelantarnos el importe de las mismas a cambio de unos intereses. El contrato de factoring es de exclusividad, es decir, que no podemos ceder facturas de un mismo cliente a dos o más factores distintos.

Existen dos modalidades: **factoring con recurso**, en donde el factor tiene la facultad de pedir el reembolso de una factura impagada al cedente, que es quien asume el riesgo; y **factoring sin recurso**, en donde el factor, en este caso la entidad bancaria, asume el riesgo por insolvencia, es decir, la responsabilidad del cobro y las acciones pertinentes en caso de impago.

Avales

Este instrumento permite que la entidad financiera responda de una determinada operación o actividad de una empresa, así como del pago de una obligación financiera de la misma, a cambio de una contraprestación en forma de tipo de interés y/o comisiones. Para el primero de los casos nos estamos refiriendo a avales técnicos y en la segunda de las opciones nos estamos refiriendo a un aval financiero.

Crédito documentario a la importación

Lógicamente hablamos de transacciones internacionales. El crédito a la importación es, en realidad, un aval que el banco otorga al proveedor a favor nuestro y pagará al vencimiento repercutiendo posteriormente el importe al cliente. El riesgo corre a cargo del

banco, ya que ha garantizado el pago y será contra la empresa, en su caso, contra quien irá si no pagamos al vencimiento

Crédito documentario a la exportación

En este caso, el banco adelantará el importe de la venta a nuestro cliente extranjero a cambio de la entrega de los documentos oportunos de importación, entre los que se encontrará el crédito importación con o sin confirmación. Aquí el caso es contrario al de la anterior operación, puesto que será el banco que emitió el crédito documentario de importación el que tiene la responsabilidad del pago.

Ahora vamos a revisar las opciones de financiación pública.

Líneas de financiación del Instituto de Crédito Oficial (ICO)

El Instituto de Crédito Oficial es un banco público con forma jurídica de entidad pública empresarial, adscrita al Ministerio de Economía y Competitividad a través de la Secretaría de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa. Tiene naturaleza jurídica de Entidad de Crédito, y la consideración de Agencia Financiera del Estado, con personalidad jurídica, patrimonio y tesorería propios, así como autonomía de gestión para el cumplimiento de sus fines.

Sus objetivos son promover actividades económicas que contribuyan al crecimiento, al desarrollo del país y a la mejora de la distribución de la riqueza nacional y en especial, aquellas que por su trascendencia social, cultural, innovadora o ecológica, merezcan una atención prioritaria. En su actuación como banco público el ICO concede préstamos para financiar operaciones de inversión y liquidez de las empresas, tanto dentro como fuera de España y actúa de dos formas:

Líneas de Mediación

El ICO diseña y fija las principales características de las diferentes líneas de financiación, que están dirigidas fundamentalmente a trabajadores autónomos y pymes. El ICO determina las dotaciones de cada línea, la finalidad de los préstamos, los tipos de interés y los plazos de amortización y provee de fondos a las entidades de crédito (bancos, cajas de ahorro y cooperativas). Estas entidades de crédito se encargan del análisis de las operaciones, determinan las garantías a aportar, deciden sobre la concesión de la financiación y asumen el riesgo de éstas.

Financiación directa

Se trata de financiación de grandes proyectos de inversión productiva, públicos o privados, en los que el propio ICO estudia, concede y asume el riesgo de crédito de los préstamos.

Las líneas de mediación se centran en dos grandes áreas de actividad:

1) ICO Empresas y Emprendedores

Entre las líneas de mediación del ICO Empresas y Emprendedores destacan:

- **ICO Empresas y Emprendedores**, dirigida a autónomos y empresas que realicen inversiones productivas en el territorio nacional y/o necesiten cubrir sus necesidades de liquidez. También pueden solicitar financiación particulares y comunidades de propietarios para rehabilitación de viviendas.
- **ICO Innovación Fondo Tecnológico**, orientada a empresas innovadoras, de acuerdo con los requisitos definidos por la Dirección General de Innovación y Competitividad del Ministerio de Economía y Competitividad, que realicen inversiones productivas en territorio nacional.
- **ICO Comercio Minorista**, orientada a autónomos y pymes con domicilio social y fiscal o establecimiento en España que desarrollen su actividad dentro del sector del comercio al por menor.

2) ICO Internacional y Exportadores

Destacan entre estas líneas de financiación las siguientes:

- **ICO Internacional**, orientada a autónomos y empresas españolas o mixtas con capital mayoritariamente español que realicen inversiones productivas fuera del territorio nacional y/o necesiten cubrir sus necesidades de liquidez.
- **ICO Exportadores Corto Plazo**, destinada a autónomos y empresas españolas que necesiten obtener Liquidez mediante el anticipo de facturas procedentes de su actividad exportadora.
- **ICO Exportadores Medio y Largo Plazo**, Dirigida a empresas españolas o extranjeras que soliciten financiación para la compra o venta de bienes o servicios de su actividad exportadora con aplazamiento de pago.

Líneas de financiación de Empresa Nacional de Innovación S.A. (ENISA)

ENISA es una empresa pública dependiente del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, que tiene como objetivo financiar proyectos empresariales viables e innovadores, y dinamizar el mercado de capital riesgo.

La financiación que ofrece ENISA la instrumentaliza únicamente en forma de préstamos, mayoritariamente préstamos participativos, dirigido a emprendedores y pymes.

Las principales características de los préstamos participativos de ENISA son:

- a) La financiación está diseñada para financiar los proyectos empresariales en las diferentes etapas de vida de las empresas.
- b) Los plazos de amortización y carencia son a largo plazo, entre 4 a 9 años.
- c) Largo periodo de carencia, entre 1 a 7 años.
- d) La cuantía de los préstamos se sitúan entre 25.000 € y 1.500.000 €.
- e) El tipo de interés se compone de dos tramos: un primer tramo que se devengará a un tipo fijo (Euribor + diferencial) y un segundo tramo de tipo variable, que se determina en función de la rentabilidad financiera de la empresa.
- f) Adapta el pago de los intereses del segundo tramo (interés variable) a la marcha económica de la empresa. Los intereses del primer tramo (interés fijo) se devengan en los plazos establecidos.

Por lo general, no se exigen garantías al empresario y la empresa.

La financiación ofrecida por ENISA actúa de cuatro formas:

1) Proyectos empresariales en la etapa de creación

- **Línea ENISA Jóvenes Emprendedores**: Destinada a jóvenes emprendedores, de hasta 40 años, que quieran crear empresas. El objetivo de esta línea es dotar de financiación a las pymes de reciente constitución, creadas por jóvenes, para que puedan acometer las inversiones que precisa el proyecto en su fase inicial.
- **Línea ENISA Emprendedores**: Dirigida a emprendedores, sin límite de edad, que quieran crear empresas con una ventaja competitiva clara. El objetivo de la línea es proporcionar financiación en las primeras fases de vida a las pymes promovidas por emprendedores, para que acometan las inversiones necesarias y lleven a cabo su proyecto.

2) Proyectos empresariales en la etapa de crecimiento

- **Línea ENISA Competitividad**: Enfocada a financiar proyectos empresariales a las pymes que contemplen expandirse y mejorar su competitividad.

La clave está
en pensar
como si
fuéramos
uno

Rafa Nadal & Marc López
(pareja de tenistas)

Compromiso Empresas es ofrecerte todo lo que tu empresa necesita y necesitará en un solo acuerdo y por escrito. Como contar con un gestor especializado en productos de empresa. Se encargará de solucionar todas tus necesidades financieras, simplificar tus trámites y agilizar tus gestiones. Este es nuestro compromiso. Aunque en realidad, son muchos más. Descúbrelos en bancosabadell.com/compromisoempresas

B Sabadell
Estar donde estés

3) Proyectos empresariales en la etapa de creación consolidación

- **Línea ENISA Mercados Alternativos:** Dirigida a financiar a las pyme sus proyectos de consolidación, crecimiento e internacionalización, que busquen capitalización y/o deuda, a través de un mercado regulado, como puede ser el MAB y el MARF.
- **Línea ENISA Fusiones y Adquisiciones:** Destinada a proporcionar recursos financieros a las pyme, para proyectos empresariales que contemplen una operación societaria, que conlleve claras ventajas competitivas a las pyme, como el crecimiento en tamaño y mejora de productos y servicios.

4) Línea ENISA Aeronáutica

- **Línea de financiación dirigida a pymes de los sectores aeronáutico y aeroespacial o sectores auxiliares o conexos,** que lleven a cabo proyectos empresariales cuyo resultado sea un avance tecnológico en la obtención de nuevos productos, procesos, servicios o una mejora sustancial de los ya existentes.

Líneas de financiación del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI)

El CDTI es una Entidad Pública Empresarial, dependiente del Ministerio de Economía y Competitividad, que promueve la innovación y el desarrollo tecnológico de las empresas españolas mediante distintas actividades, como son la financiación para proyectos de I+D+i y para la creación y consolidación de empresas de base tecnológica, y facilita el acceso a otras fuentes de financiación. También actúa como evaluador externo en programas de financiación de proyectos de I+D+i y, además, puede emitir el Informe Motivado para la desgravación fiscal por actividades de I+D+i. Las principales características de los instrumentos de financiación de CDTI son:

1) Proyectos de I+D

- **Objetivos:** Proyectos empresariales de carácter aplicado para la creación y mejora significativa de un proceso, producto o servicio, pudiendo comprender actividades de investigación industrial y desarrollo experimental.
- **Costes financieros:** Amortización de activos fijos nuevos o existentes; costes de personal titulado y cualificado; reactivos, materiales y consumibles; colaboración externa técnica Pública y/o privada; colaboración externa no técnica (Gestión); gastos generales; y costes de auditoría.

- **Financiación:** Importe de la financiación de hasta el 75% (85% con Fondo Tecnológico) con un tramo no reembolsable (subvención) de hasta el 20% y otro reembolsable (préstamos). El tramo reembolsable se amortizará en un plazo de hasta 10 años con carencia de 2 y 3 años, a un tipo de interés fijo igual a Euribor a un año. Se requiere que la empresa aporte recursos propios para financiar el 30% del proyecto. Por lo general, se exigen garantías adicionales (avales, fianzamiento...).

2) Proyectos de innovación

- **Objetivos:** Proyectos empresariales que impliquen la incorporación y adaptación de tecnologías novedosas y que supongan una novedad y ventaja competitiva para la empresa. También se financiarán actuaciones de adaptación tecnológica dirigidas a la introducción en nuevos mercados.
- **Costes financieros:** Adquisición de activos fijos nuevos, costes de personal, materiales y consumibles, contratación de servicios externos y subcontrataciones, gastos generales y costes de auditoría.
- **Financiación:** El presupuesto financiable mínimo por empresa es de 175.000 €, y la financiación máxima de 2.000.000 €. El importe de la financiación llega hasta el 85% del presupuesto financiable. En el tipo de interés bonificado aplicable se permiten dos opciones: 1ª) Tipo de interés del 1% anual y período de amortización de 3 años, con amortizaciones semestrales, incluyendo un año de carencia desde la fecha prevista de finalización del proyecto; 2ª). Tipo de interés del 2% anual y período de amortización de 5 años, con amortizaciones semestrales, incluyendo un año de carencia desde la fecha prevista de finalización del proyecto.

3) Proyectos de promoción tecnológica internacional

- **Objetivos:** Promoción y protección en mercados exteriores de tecnologías novedosas desarrolladas por pymes españolas (contratación de servicios para adaptación, transferencia y promoción de tecnología en el exterior), y financiación de las actuaciones derivadas de un plan de internacionalización (actividades de transferencia de tecnología, adaptación de la tecnología y promoción). Esta ayuda incluye los costes de derechos de propiedad industrial y ayudas a las pymes para servicios de asesoramiento y apoyo a la innovación.
- **Costes financieros:** Dentro de la internacionalización de la propiedad Industrial se incluyen los costes derivados

de la concesión del derecho, los de renovación, traducción, defensa de validez del derecho, etc. Entre los servicios de asesoramiento y apoyo a la innovación se incluye el asesoramiento en gestión y servicios de transferencia de tecnología, homologaciones y certificaciones, y servicios de apoyo a la innovación (estudios de promoción en el exterior).

- **Financiación:** El presupuesto financiable mínimo es de 75.000 €. El importe de la financiación llega hasta el 75% del presupuesto aprobado con un tramo no reembolsable del 5%. El tramo reembolsable tendrá un plazo de amortización de 10 años, con un periodo de carencia de 3 años, a un tipo de interés fijo igual a Euribor a un año.

4) Financiación de empresas innovadoras y de base tecnológica. Ayudas NEOTEC

- **Objetivos:** El apoyo a la creación y consolidación de nuevas empresas de base tecnológica en España. El aspecto más relevante en las propuestas presentadas a esta línea es la estrategia de negocio basada en el desarrollo de tecnología, basándose en la creación de líneas de I+D propias.
- **Requisitos básicos:** El beneficiario debe ser una pequeña empresa con menos de 6 años de existencia. Los costes en I+D han de representar un mínimo del 15% de los costes de funcionamiento totales durante al menos uno de los tres años previos a la concesión de la ayuda o, si se trata de una empresa nueva del ejercicio fiscal en curso. El CDTI financia un plan de empresa, no un sólo proyecto de I+D, por tanto, se deben presentar todas las líneas de actividad que la empresa tenga previsto acometer en los 5 años contemplados. Las empresas asumirán con fondos propios al menos el 30% del presupuesto-plan de empresa que presenten. Sólo se financiarán empresas de tamaño pequeño, que no estén participadas por otras en un porcentaje igual o superior al 25%.
- **Costes financiables:** Las empresas deberán presentar un plan de empresa a 5 años, de los cuales podrá financiar como máximo los dos primeros. Se incluyen las inversiones en activos fijos, gastos de personal, materiales, colaboraciones externas, gastos de salida al Mercado Alternativo Bursátil y otros costes.
- **Financiación:** El presupuesto financiable mínimo debe ser de 175.000 €. La modalidad de ayuda será un préstamo a tipo de interés fijo igual al Euribor a un año + 0,1 %. La cuantía del préstamo llega hasta un 70 % de los gastos aceptados, con un importe máximo de 250.000€. La devolución del préstamo se realizará mediante cuotas anuales del

10%,15% o 20% del cash-flow generado en el periodo. En cualquier caso, a partir del octavo año y hasta el año decimoquinto, se obligará a la empresa a amortizar una cantidad que al menos garantice 12,5% anual de la cantidad dispuesta.

Líneas de financiación de COFIDES

COFIDES es una sociedad mercantil estatal que contribuye tanto a la internacionalización de la economía y de las empresas españolas como al desarrollo de los países receptores de las inversiones mediante financiación, a medio y largo plazo, a proyectos privados viables de inversión en el exterior en los que exista interés español.

Para financiar proyectos de inversión en países emergentes o en desarrollo utiliza sus propios recursos, y gestiona por cuenta del Estado los fondos FIEX y FONPYME para financiar proyectos de inversión en el exterior con independencia del grado de desarrollo del país destino del proyecto.

Los instrumentos de financiación que COFIDES ofrece son los siguientes:

Participaciones en el capital de la empresa que se crea en el país receptor

Estas participaciones de capital son siempre minoritarias, transitorias y con pacto de recompra con el inversor español. COFIDES no participa en la gestión diaria del proyecto, que corresponde a sus promotores.

Instrumentos próximos al cuasi-capital

Éstos pueden ser: préstamos de coinversión (con remuneración ligada a los resultados del proyecto) subordinados o participativos.

Préstamos a medio y largo plazo a la empresa que se crea en el país receptor

Con plazos relacionados con el período de retorno previsto para el proyecto, normalmente entre 3 y 10 años y periodos de carencia amplios.

Préstamos a medio y largo plazo al inversor español

Con plazos relacionados con el período de retorno previsto para el proyecto, normalmente entre 3 y 10 años y periodos de carencia amplios.

Préstamos multiproyecto

Se conceden a un inversor para que pueda acometer a lo largo de un determinado período de tiempo varios proyectos de inversión en países diferentes.

Las líneas de financiación que COFIDES gestiona actualmente son:

Fondo para Operaciones de Inversión en el Exterior de la Pequeña y Mediana Empresa (FONPYME)

Este fondo financia mediante participaciones temporales y minoritarias directas en el capital social a pymes españolas que deseen internacionalizarse o de pymes situadas en el exterior y, en general, mediante participaciones en los fondos propios de las mismas y a través de cualquier instrumento participativo. El importe mínimo de financiación es de 75.000 euros por operación, y el límite de la financiación es de 5 millones de euros.

Fondo para Inversiones en el Exterior (FIEEX)

El fondo FIEEX permite realizar participaciones temporales y minoritarias directas en el capital social de empresas españolas para financiar su internacionalización o de empresas situadas en el exterior y, en general, mediante participaciones en los fondos propios de las mismas y a través de cualquier instrumento participativo. El importe mínimo de financiación es de 250.000 euros por operación, y el límite de la financiación es de 30 millones de euros.

Línea Pyme-Invierte

La línea Pyme-Invierte tiene un doble objetivo: 1º. Financiar a pymes españolas que deseen realizar un proyecto de inversión productiva en el exterior; 2º Financiar a pymes españolas que deseen acometer una implantación comercial en el exterior. Los límites de financiación para las inversiones productivas están entre los 75.000 y 10 millones de euros, y financia hasta el 80% de las necesidades a medio y largo plazo del proyecto. En implantaciones comerciales, los límites de financiación se encuentran entre 75.000 y 1 millón de euros, y financia hasta el 50% de las necesidades de financiación a corto plazo del proyecto.

Líneas específicas

Esta línea tiene como objetivo financiar a empresas españolas que apuesten por la marca como activo de competitividad en su proceso de internacionalización y que acometan proyectos de expansión exterior. Los beneficiarios deben ser compañías asociadas o vinculadas al Foro de Marcas Renombradas Españolas. Los límites de financiación se sitúan entre 2 y 30 millones de euros.

Líneas sectores

Tiene como objetivo financiar proyectos de inversión viables en el exterior con interés español en determinados sectores.

Líneas país

El objetivo de esta línea es la financiación de proyectos privados viables con interés español que se realicen en unos países determinados.

Líneas de financiación de CERSA (Compañía Española de Reafianzamiento, S.A)

CERSA es una compañía estatal adscrita al Ministerio de Industria, a través de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa.

El objetivo de CERSA es facilitar a las pymes y autónomos, especialmente a las que tienen mayores dificultades de acceso a la financiación ajena, la obtención de todo tipo de financiación.

El apoyo a la financiación que CERSA ofrece a los autónomos y pymes lo instrumenta mediante avales otorgados por el Sistema de Garantía. El Sistema de Garantía está integrado por CERSA, las 23 sociedades de garantía y SAECA (Sociedad Anónima Española de Caución Agraria). Los riesgos asumidos por estas sociedades de garantía están respaldados por el Estado a través de CERSA.

Ventajas de los avales para las pymes

Las principales ventajas que tiene para los autónomos y pymes contar con el aval de una sociedad de garantía (SGR) son:

- Facilitan el acceso a financiación a proyectos empresariales viables que, debido a su reducido tamaño o limitadas garantías, tienen dificultades para conseguirla.
- Mejoran las condiciones de la financiación en tipos de interés y en plazo, por la colaboración de forma habitual de las SGR con los principales Bancos y Cajas. Según los últimos datos publicados (año 2012) el coste de la financiación conseguida a través del aval de una SGR, se situó en el 5,45%, incluyendo la comisión de aval.
- Cubren la escasez de solvencia patrimonial de la pyme y autónomos mediante la prestación de su aval.
- Amplían la capacidad de endeudamiento de la empresa, debido a que los avales técnicos no computan en la CIRBE y los avales financieros garantizados consumen menos recursos a la entidad.
- Bonificación del 90% del Impuesto de Actos Jurídicos Documentados, al pasar el tipo impositivo del 1 % al 0,1%.

Tipos de avales

- **Avales para la obtención financiación.** El objetivo de los avales financieros es garantizar la financiación procedente de entidades de créditos, entidades públicas (CDTI, Ministerios, SEGITUR,...), proveedores, clientes y otros prestamistas.

- **Avales técnicos** – fianzas – Los avales técnicos permiten a las pymes garantizar compromisos no dinerarios relacionados con su actividad.

¿Dónde solicitar los avales?

La gestión y tramitación de todas estas líneas de avales se realiza por las propias SGR o en cualquiera de las entidades de crédito que colaboran con ellas.

Existen 24 sociedades de garantía con oficinas repartidas por todo el territorio nacional, de las cuales, 20 tienen un ámbito de actuación regional y 5 son de carácter sectorial (Sector primario, audiovisual, transporte, juego y economía social).

Condiciones de los avales

- **Tipo de Interés.** Al negociar convenios globales con las entidades de crédito, consiguen tipos preferenciales y homogéneos. El tipo de interés medio ponderado de 2012 se situó en un 4,36%.
- **Comisión de aval y apertura.** La sociedad de garantía cobra una comisión de aval que en promedio en 2012 se sitúa el 1,1%. Esta comisión de aval está bonificada al contar con el reafianzamiento gratuito de CERSA y en algunos casos el apoyo de los gobiernos regionales.
- **Contribución al capital de la SGR.** Las empresas deben convertirse en socios de la sociedad de garantía suscribiendo una participación social reintegrable. Esta participación, cuyo valor se fija entre el 1-4% del importe del aval, se recupera a la cancelación de la operación.
- **Líneas bonificadas.** Existen bonificaciones aplicables a las comisiones de aval y los tipos de interés en las operaciones facilitadas por las sociedades de garantía en distintas Comunidades Autónomas.

Línea ICO Garantía SGR/SAECA 2015

Con esta línea se combina garantía (solventía, aportada por la SGR) y liquidez (aportada por el ICO). Es una línea dirigida a pymes y autónomos que cuenten con el aval de una Sociedad de Garantía.

Los préstamos podrán destinarse a financiar tanto liquidez como inversiones productivas, dentro y fuera del territorio nacional. Los plazos variarán entre 1-3 años para circulante y hasta 15 años para inversión. Una vez vista la financiación bancaria y la financiación pública a la que puede optar una PYME, vamos a revisar ahora los diferentes modelos de financiación alternativa.

Ya hemos visto la financiación pública y bancaria para PYMES. Ahora revisamos la financiación de las Sociedades de Garantía Recíproca.

Sociedades de Garantía Recíproca (SGR)

Las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) son entidades financieras cuyo objeto principal consiste en facilitar el acceso al crédito de las pequeñas y medianas empresas y mejorar, en términos generales, sus condiciones de financiación, a través de la prestación de avales ante bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito, Administraciones Públicas y clientes y proveedores.

Si bien, el objetivo principal de una SGR es facilitar el acceso al crédito y mejorar las condiciones generales de financiación a las empresas socias, cumplen los siguientes objetivos también:

- Otorgar garantías y avales a las pymes
- Negociar líneas financieras
- Canalizar y tramitar subvenciones
- Información y asesoramiento financiero a los socios
- Formación financiera

Las empresas y autónomos, que necesiten financiación para un proyecto empresarial que sea viable, pueden beneficiarse de las ventajas del aval de una SGR.

Se presentan en general dos casos:

- Las empresas o autónomos que no tienen garantías suficientes para obtener un crédito de las entidades financieras.
- Las empresas o autónomos que teniendo garantías suficientes para ser atendido por las entidades crediticias, sabe que con un aval de la SGR va a obtener un crédito en mejores condiciones de plazo amortización y tipo de interés.

Ventajas del aval de la SGR para las pymes

- La SGR actúa como CANALIZADOR, captando operaciones del segmento PYME para la banca.
- La SGR realiza el ESTUDIO TÉCNICO de la operación
- Desaparece el riesgo de insolvencia, pues la GARANTÍA de la SGR es LÍQUIDA.
- Mejora la RENTABILIDAD FINANCIERA, puesto que las operaciones avaladas no requieren provisión de insolvencias, y a efectos del cálculo de coeficiente de solventía, su riesgo pondera al 20%.

Ya hemos visto la financiación pública, bancaria, y de las Sociedades de Garantía Recíproca. Ahora revisamos la financiación alternativa para PYMES.

Financiación Alternativa

La financiación alternativa une a inversores con empresas que necesitan financiación a corto plazo. Estos servicios normalmente son prestados por instituciones financieras privadas independientes a los bancos. Con las nuevas tecnologías, este servicio aún se ha hecho más ágil y sencillo, haciéndolo más presente en nuestra sociedad.

En los países desarrollados los servicios que ofrecen estas instituciones son similares a las que proporcionan los bancos, en cambio en países subdesarrollados estos servicios toman la forma de microfinanzas.

En estos últimos años, este tipo de financiación ha experimentado un crecimiento muy grande en España, dejando de un lado los bancos. Según un estudio de las 14 principales industrias del sector en Europa de la Universidad de Cambridge, The Moving Mainstream. The European Alternative Finance Benchmarking Report, desde 2012 a 2015 la financiación alternativa ha crecido en España un 152% y un 114% este último año respectivamente. Se estima que actualmente las instituciones financieras alternativas mueven cerca de los 1,74 billones de dólares al año.

Reino Unido, Francia, Alemania, Suecia y Holanda son los países europeos líderes en volumen total de financiación alternativa. Según el informe, el mercado europeo creció de los 1.211 millones de euros en 2013 a los 2.957 el año pasado. España, aunque ha crecido mucho en los últimos años, aún se sitúa en sexto lugar con 78 millones de euros.

Como indican los datos, la financiación alternativa crece cada vez más en España y es que, este nuevo servicio de financiación tiene más ventajas que desventajas. Conozcámoslas.

Ventajas de la financiación Alternativa

- **Rapidez.** Las entidades financieras han aprovechado las nuevas tecnologías y las han adaptado a sus negocios para permitir realizar las operaciones online. Con esto, ahorramos en trámites y sobre todo en ¡tiempo!. Es posible conseguir financiación en pocas horas.
- **Flexibilidad.** Puedes obtener liquidez en momentos puntuales y cuando tu empresa realmente lo necesite.
- **Facilidad.** Gracias a la innovación que acompaña al sistema y a la optimización de su gestión, se garantiza una mayor seguridad.

Desventajas de la financiación de alternativa

- **Mayor riesgo de pérdida.** Algunas empresas de financiación alternativa prometen mayores rendimientos de las inversiones pero como en todas las formas de inversión un mayor rendimiento significa un mayor riesgo. Empresas como Lending Club advierten claramente del peligro de perder parte o la totalidad del capital de sus inversiones. Pero no es el caso de todas las empresas; algunas se aseguran que el riesgo sea mínimo o casi nulo.
- **Supervisión regulatoria inadecuada.** Como el mundo de la financiación alternativa es bastante nuevo, aún no está muy regulado por la ley. Esto aumenta la probabilidad de encontrarse con un fraude aunque rara vez sucede.

¿Parece que la financiación alternativa es una buena opción, verdad? Pero también es importante conocer qué tipos de financiación alternativa existen para saber cuál se ajusta más a nuestro negocio.

Tipos de financiación alternativa

Las vías de financiación alternativa más conocidas en España y recientemente nuevas son las llamadas ‘crowd’, traducido como ‘colectivo’. Estas consisten en que los individuos ponen su ideas o capital a disposición de las empresas y estos reciben a cambio contraprestaciones.

Hay tres modelos de financiación alternativa ‘crowd’: el crowdfunding, el crowdfinancing, el crowdleading y el invoice discounting. Este último, basado en el adelanto de pago de sus clientes, presenta una tendencia en alza.

Crowdfunding

También llamado micromecenazgo. Los propios usuarios de a pie apoyan proyectos que les resulten interesantes a cambio de una compensación. Según la aportación que tu decidas realizar, tu recompensa variará.

Hoy en día, este tipo de financiación se ha extendido mucho, en gran parte gracias a internet, y se ha convertido en un reemplazo para financiar sus proyectos en un estado inicial.

El crowdfunding cambia la manera de entender la financiación; en lugar de pedir una cantidad elevada de dinero a unos cuantos inversores pides pequeñas cantidades a miles de personas.

La empresa más conocida de financiación crowdfunding y que las empresas más suelen recurrir es Verkami o Kickstarter.

Crowdinvesting

En este modelo los inversores adquieren una participación en una empresa, normalmente se trata de pequeñas cantidades de dinero que se invierte en startup. El rendimiento del inversor depende del éxito de la empresa: el inversor normalmente participa en sus beneficios y su valor añadido, esperando obtener altos rendimientos, pero también lleva el riesgo de una pérdida total. Crowdcube es un buen ejemplo de empresa que se dedica a al crowdinvesting.

Crowdlending

El crowdlending también es una opción muy viable para aquellas empresas que buscan financiación. Este modelo innovador se presenta como una alternativa a los bancos y presenta una tendencia al alza en España.

En este caso, el inversor privado no adquiere una participación en la empresa sino que le da un préstamo. El prestatario necesita proveer a las plataformas de crowdlending de sus cuentas anuales y una garantía personal.

El crowdlending es una buena opción para empresas pequeñas que no poseen capital físico. También es una gran ventaja para los inversores, que al invertir en un gran número de empresas diversifican su riesgo. Si buscamos un tipo de financiación crowdlending, hay varias empresas como LoanBook especializadas en ello.

Invoice Discounting

El más popular entre todos es el invoice discounting, la forma más rápida y fácil de financiarse para las PYMES. Las formas más comunes de invoice discounting es el descuento de facturas y pagarés.

Para hacernos una idea, es lo que ya conocemos como Factoring tradicional, pero ahora potenciado por la tecnología y enfocado meramente al usuario. Entre algunas de las empresas que ofrecen crowdlending, destaca Novicap, una plataforma online especializada en anticipo de facturas y descuento de pagarés.





EL MERCADO ALTERNATIVO BURSÁTIL COMO FUENTE DE FINANCIACIÓN

Ana Rozas Meilán | DCM Asesores, Dirección y Consultoría de Mercados

EL MAB ESTÁ PROMOVIDO Y ORGANIZADO
POR BOLSAS Y MERCADOS ESPAÑOLES
Y SUPERVISADO POR LA COMISIÓN NACIONAL
DEL MERCADO DE VALORES

El MAB para Empresas en Expansión (MAB-EE) es un mercado orientado a empresas de reducida capitalización que buscan expandirse, con una regulación a medida, diseñada específicamente para ellas y con unos costes y procesos adaptados a sus características. Este Mercado está promovido y organizado por Bolsas y Mercados Españoles (BME) y supervisado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

Sin duda, dar el salto al Mercado Alternativo Bursátil se ha consolidado como una alternativa real de financiación para las pymes en España. Sus costes y su regulación están adaptados a las particulares características de estas empresas. Para muchas compañías que alcanzan la dimensión adecuada, el MAB también puede ser una interesante plataforma de aprendizaje para su posterior cotización en la Bolsa.

Las compañías que cotizan en el segmento para Empresas en Expansión del MAB, son empresas que suelen tener una capitalización pequeña y que quieren expandirse, quieren crecer, bien a través de nuevos productos, nuevas líneas de negocios, nuevos servicios o a través de la expansión geográfica internacional. La regulación de este mercado ha sido diseñada específicamente para ellas, sin renunciar a un adecuado nivel de transparencia.

El Asesor Registrado juega un papel fundamental en la preparación de la salida a bolsa, en la misma salida y una vez que la empresa ya cotiza, porque también debe seguir asesorándola. El Asesor Registrado vela por que las empresas cumplan correctamente con las obligaciones de información frente al MAB y a los inversores:

Principales funciones del asesor registrado



Cabe señalar que en España las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel fundamental, de hecho, más del 99% de las empresas españolas son pymes. Estas emplean al 75% de la fuerza laboral de nuestro país y representan el 65% del PIB español.

Todas ellas necesitan diversificar sus fuentes de financiación, complementando el crédito bancario y están dispuestas cada vez más a abrir su capital social a nuevos accionistas que confíen en un proyecto de crecimiento.

El Mercado Alternativo Bursátil facilita a estas empresas un acceso sencillo y eficiente al mercado de valores. Es una plataforma diseñada para que las pequeñas empresas con proyectos de expansión puedan beneficiarse de las ventajas del mercado. A través del MAB pueden optimizar su estructura de capital y balance para alcanzar sus objetivos.

Principales ventajas del MAB



El MAB se está consolidando como una eficiente fuente para conseguir financiación en el mercado de valores. Las empresas que coticen en el MAB pueden obtener, en el momento más adecuado, esta financiación a través de ampliaciones de capital. Asimismo, las empresas cotizadas pueden emplear sus propias acciones como medio de pago en los procesos de fusión y absorción de otras empresas.

Mediante la incorporación al Mercado Alternativo Bursátil la compañía alcanzará un importante posicionamiento de marca, transparencia y solvencia, no solo ante la comunidad inversora nacional e internacional, sino también ante los principales agentes sectoriales, fortaleciendo relaciones ya existentes y otras nuevas con el fin de estar en un mercado abierto que, en definitiva, facilite futuros planes de expansión y crecimiento.

Adicionalmente, el MAB proporciona una valoración objetiva de la compañía dando respuesta a la pregunta de cuánto vale una compañía, lo que resulta conveniente para por ejemplo poder acceder a otras fuentes de financiación.

La cotización en el MAB permite ofrecer a los accionistas una liquidez que de otro modo no tendrían, constituyéndose como una fórmula de desinversión.

Podrán incorporarse al Segmento en Expansión del Mercado Alternativo Bursátil aquellas sociedades anónimas que estén comercializando productos o servicios y que cumplan el resto de requisitos de incorporación.

Principales requisitos de incorporación



Acciones Emitidas por Sociedades Anónimas
Sociedades Nacionales o extranjeras
Inexistencia de restricción legal o estatutaria a la transmisibilidad de las acciones
Acciones representadas por anotaciones en cuenta

Comercialización de productos o servicios (o actuaciones relevantes)
Ingresos significativos como consecuencia de esa comercialización
Capitalización inferior a 500 MM€
Cuentas anuales auditadas 3 últimos años. Due Diligence legal y financiera



Modificación estatutos:

- Comunicación de participaciones significativas
- Publicidad de pactos parasociales
- Solicitud de exclusión de negociación en el MAB
- Cambio de control de la Sociedad

Difusión accionarial: las acciones de las que sean titulares accionistas con el % inferior al 5% del capital social deberá representar en conjunto un valor estimado no inferior a 2 MM€

Designación de Asesor Registrado y Proveedor de Liquidez

Valoración por experto independiente salvo que dentro de los 6 meses previos a la solicitud se haya realizado una colocación de acciones u operación financiera relevante para determinar el precio

Documento Informativo de Incorporación al Mercado (DIIM) al MAB



Además de las empresas en expansión, en el MAB cotizan otro tipo de compañías como las SICAV (Sociedades de Inversión de Capital Variable), las SOCIMI (Sociedades de Inversión en el Mercado Inmobiliario) o las ECR (Entidades de Capital Riesgo).

El MAB para Empresas en Expansión inició su andadura en julio de 2009 con la incorporación de la primera compañía y en marzo de 2017 cuenta con 39 compañías de distinta dimensión y sectores de actividad, desde los más tradicionales a los más innovadores y punteros tecnológicamente.

El abanico de recursos obtenidos por las empresas ha sido elevado, y no solo en las ampliaciones de capital realizadas durante su vida cotizada, sino también mediante los recursos obtenidos en el momento de la incorporación a dicho Mercado, si bien algunas compañías optan por acceder al MAB a través de la figura del listing, eso es, sin captar recursos en el momento de su incorporación.

El capital captado por las empresas a través del MAB-EE en los últimos años ha crecido de manera notable y **ha alcanzado a cierre de 2016 cerca de 586 millones de euros** (incluye ampliaciones de capital en el momento de la incorporación y ampliaciones dinerarias posteriores). **En 2016 la financiación obtenida por sus cotizadas alcanzó los 191 millones de euros.** El conjunto de compañías que han accedido al MAB-EE han obtenido coincidiendo con su salida al mercado algo más de 110 millones de euros y desde su inicio hasta el cierre de 2016, algunas de ellas han realizado **ampliaciones de capital dinerarias posteriores a su incorporación por un importe conjunto de 475 millones de euros**, que se ha venido a sumar a los que obtuvieron con la salida al MAB-EE.

De este modo, en un período muy complicado para la obtención de recursos, el MAB se presenta como una herramienta de financiación eficaz, para aquellas empresas con proyectos de crecimiento atractivos.

Fases del proceso de incorporación al MAB-EE

El proceso de preparación de una compañía para salir a este Mercado puede establecerse en torno a los 6 meses, si bien variará atendiendo a cada caso concreto:



DCM Asesores (DCM) fue en el año 2009 uno de los primeros Asesores Registrados autorizados por el Mercado Alternativo Bursátil (MAB) para acompañar a las empresas en su incorporación y permanencia en dicho mercado bursátil. Empresas como AB-Biotics, Ebioss Energy, Zinkia, Bionaturis, Altia o Clerhp Estructuras, entre otras, son algunas de las compañías que han confiado en DCM Asesores para cotizar en el Mercado Alternativo Bursátil y operar en él.

DCM colaboró en el diseño de las reglas generales para incorporar al MAB valores negociables y cuenta con los profesionales especializados para ayudar a las empresas en todo el proceso, desde la incorporación al mercado hasta el día a día de su cotización.

dcmasesores.es

INFORMA

EL ÉXITO NO ES CUESTIÓN DE SUERTE

Solo la mejor información
marca la diferencia



En la era del BigData, contar con
**información online y Ratings de
270 millones de empresas** es la
clave para acertar en tus
decisiones.





GUÍA PARA NEGOCIAR CON ÉXITO

10 CONSEJOS Y ESTRATEGIAS

**REGLA UNIVERSAL DE LA NEGOCIACIÓN:
"LA PERSONA QUE MENOS TIENE QUE PERDER,
ES LA QUE TIENE UNA MAYOR VENTAJA
EN LA NEGOCIACIÓN".**

En toda negociación hay únicamente tres tipos de situación en la que te encontrarás a la hora de negociar:

1.- Negocias con ventaja

Eres más grande o es la otra persona (empresa) a la que más le interesa cerrar el trato.

2.- Negocias en desventaja

Es a ti a quien más le interesa llegar a un acuerdo con la otra persona.

3.- Ventajas mutuas

En este caso os interesa a ambas personas llegar a un acuerdo para crear una buena sinergia en el negocio. El interés es mutuo por ambas partes.

Está claro que la negociación más cómoda es la número tres, pues ambas partes estarán dispuestas a ceder en algunas condiciones a cambio de que la otra parte ceda en algunas otras. Y con respecto a las dos anteriores al igual que en el ejército, la posición elevada siempre gana. El pez pequeño va a tener que ceder, mientras que el tiburón deberá apretar lo máximo posible para sacar el mayor beneficio.

Es evidente, pues puede haber una parte en la que si el trato no sale adelante, no pasa nada, mientras que para la otra parte puede significar el cierre de su empresa o un varapalo importante.

El negociador con mejor y mayor información, por regla general lo hace mejor en la negociación

Hay que estudiar a fondo a la otra parte. En ocasiones, esa gran empresa que factura 10 veces más que la nuestra y que parece un tiburón, realmente tiene más necesidad que la nuestra por cerrar un acuerdo, pero como buen negociador, no está mostrando ni un ápice de desesperación o interés desmedido.

A veces, grandes empresas buscan a un “tonto” para exprimirlo. Ellos tienen un nombre y el prestigio de la marca, y esa es su baza para ganar en la mesa de negociación. Por ejemplo, en sus buenos tiempos, el Corte Inglés acabó con gran cantidad de pequeños negocios.

Estos pequeños empresarios veían entrar por la puerta a Dios cuando aparecía este gigante para trabajar con su pequeña empresa, pero en realidad, habían dejado pasar al Diablo y habían cedido a unas condiciones ideales para inmolarse empresarialmente: productos en depósito, bajo margen de beneficio y pagos con vencimiento a muy largo plazo. Necesidad de más inversión antes de recibir un nuevo ajuste en el margen de beneficio.

Es importante, según la importancia del acuerdo que estamos negociando, el conocer las cuentas de esa empresa, su deuda, actuales proveedores, formas de pago, incumplimientos, e incluso al precio que compra y vende.

Si el precio máximo que quiere llegar a pagar por nuestro producto es 8, y sabemos que está pagando 11 a otro proveedor, esa información es oro cuando nos sentamos a negociar.

Pregunta y pregunta

La negociación no deja de ser una venta, y al igual que en las ventas, se gana mucho más preguntando y escuchando que hablando. De hecho, aquel que tiene menos que ofrecer, suele ser el que más habla, en ocasiones contando algunos cuentos para justificar su falta de poder en la negociación. ¿Qué quiere conseguir exactamente esa persona?, ¿qué le preocupa realmente, calidad,

servicio, precio...?, antes de pasar a la “negociación dura”, intenta pre-calentar con una conversación para recopilar información sobre lo que esa persona o empresa quieren de ti.

Practica la negociación más a menudo

Muchas personas no se sienten cómodas negociando o no son buenos negociadores por la sencilla razón de que no tienen práctica. y como en cualquier otro aspecto, la única forma de adquirir más experiencia es practicando. Intenta practicar la negociación en tu día a día, y te sorprenderá de los resultados que puedes conseguir.

Conocí a un tipo que cuando iba a salir para comprar un par de trajes, en primer lugar compraba uno, y posteriormente le decía al encargado de la tienda: **“tenía pensado comprar únicamente un traje, pero si me haces un descuento, compro otro”**. Y siempre solía comprar con descuento.

Supongamos que el margen de beneficio de un traje es de 40€ (no tengo ni idea). El encargado puede perder 40€ de venta si este hombre se va sin comprar un segundo traje, o puede ganar 20€ si cede a hacer el descuento. Y 20€ es más que 0€.

Cuando le preguntaba si no le resultaba ridículo hacer eso a cada instante, él decía que por una parte siempre ahorra pagando menos de lo que la gente paga. Y en segundo lugar, siempre estaba practicando la negociación, y por eso era un buen negociador.

Evita la palabra “negociable”

Damos por hecho de que en esta vida prácticamente cualquier cosa está en venta y que todo es negociable. Pero aún así, evita decir en una negociación o en un anuncio de compra-venta: “600€ negociables”.

Evita también poner “600€ No negociables”, ya que en ocasiones, una persona que sabe que todo es negociable, puede llamarte al estar interesado en tu producto, y con la idea de regatearte el precio, puede que falle y no consiga negociar con éxito, y acabar comprando al tener un interés real.

La rebaja en el precio debe ser el “As en la manga”

Aunque la negociación árabe está muy extendida, lo cierto es que cada vez es menos eficaz y cada vez más, denota menos formalidad. Eso de que uno diga 20, y yo digo 5 para comenzar a jugar y acabar cerrando el precio en 11, te puede servir para comprar un reloj o unos calcetines a un vendedor ambulante.

Cuando somos los que tenemos que pagar, debemos intentar pagar siempre lo menos posible, y cuando somos los que queremos vender, debemos intentar conseguir que nos paguen lo máximo posible (siempre dentro de lo justo).



Ejemplo: Está claro que debemos saber cuál es nuestro máximo para pagar y nuestro mínimo de precio para vender. En una negociación donde podemos vender hasta un mínimo de 10...

Si dices 20 y el otro dice 5, no bajes tan rápido a 18. No. Defiende los 20 hasta última hora. Véndele a la otra parte por qué tu producto vale 20, y que él te de sus motivos por los que únicamente quiere pagarte 5. Si él sube a 10, no bajes a 18. Sigue defendiendo los 20. Si sube a 15, sigue defendiendo los 20. Y si la otra parte ya no sube más y ves que no hay posibilidad de cerrar el trato, baja a 18 y defiende esos 18.

Puede que suba a 16. Entonces ya puedes defender los 17, y si ya no sube más, ciérralo en 16, que era el último precio ofrecido.

Luego ya puedes decirle: “Eres tonto, podría haber bajado hasta 10”, y quizás él te diga: “y tú tonto, que yo podría haber llegado hasta 25” :-). Eso es lo malo de las negociaciones árabes.

En cualquier caso, intenta no ser el primero en decir un número

En ocasiones, sobre todo aquellas negociaciones en las que tú mismo te subestimas al considerar que estás en desventaja, evita ser el primero en decir una cifra, pues puede que esa falta de

confianza en ti o en tu empresa con respecto al negociador adversario, te haga dar una cifra demasiado baja.

Y en el caso inverso.... Supongamos que teníamos pensado decir 20, pero la otra parte abre partiendo en 25. Supongo que aceptarías rápidamente encantado. Eso es un error.

Cuando se dice que toda negociación comienza con un “NO”, es debido a que un “SÍ” rápido puede traerte problemas. Imagina que entras a la oficina de tu jefe para pedir un aumento de sueldo de 100€ al mes. Tu jefe, inmediatamente te dice: “Vale, cuenta con ello. Eso está hecho”.

Al salir, es muy normal que salgas pensando: “Me ha dicho que sí muy rápido. ¿Y si en lugar de pedir 100€, le hubiera pedido 200€?, quizá me hubiese dicho también que sí. Debería haberle pedido 200€.

En la negociación, un SÍ demasiado rápido puede generar esas mismas dudas, con la diferencia de que al día siguiente puedes recibir una llamada diciendo que “después de hablarlo con mis superiores, me han dicho que no podemos aceptar ese precio. Deberá ser algo menos”.

Evita la palabra “...entre...”

Es decir, cuando pongas un precio a algo, evita decir: “podemos venderte entre 6 y 8 euros mínimo. La mente de un negociador rápidamente olvidará el número 8. Para él, el precio es 6, y a raíz de 6 comenzará la negociación.

A veces es necesaria la falsa humildad

Al comienzo de algunas negociaciones, la otra parte suele preguntar “¿quién es el encargado de tomar la decisión final para cerrar el trato?”. En las grandes empresas, siempre suele haber una persona o varias personas que no están presentes en la reunión, y que son los actores clave para decidir si esa negociación sale adelante o no. Es decir, son una autoridad superior a los que deberán consultar el resultado de la negociación, y que posteriormente decidirán o convocarán una segunda reunión donde ya sí estarían presentes.

Pero el fallo que comete el pequeño empresario, es que quiere decirle al mundo entero que él es el que manda y el que toma las decisiones. Y eso puede ser una trampa en la negociación, pues si eres el pez pequeño y frente a ti tienes a un tiburón, éste va a intentar acorralarte y no te dejará salir de la habitación hasta que no te haya comido hasta las raspas.

Es por eso que en ocasiones, lo más aconsejable es que hagas uso de la **falsa humildad**, y que si bien tú vas a participar en la decisión, y que incluso podrías tomar la decisión si ves claras las condiciones, en caso de, llegado a otros puntos, deberías hablar con otra persona. Esa otra persona podría ser un misterioso inversor que puso dinero en tu negocio o un asesor que “pincha y corta” en tu empresa.

La ventaja de hacer ésto es para tener la oportunidad de decir NO a algunas condiciones en tercera persona, y poder recapacitar tranquilamente sobre algunas de las condiciones del contrato. Y sobre todo, si ves que aprietan demasiado, para que tengas una salida con la excusa de la consulta. Y sobre todo, para evitar que te acorralen con un “debes tomar la respuesta ahora mismo, ¿aceptas o no?”.

Mantente enfocado en el tema principal de la negociación y evita “desenfokes” por la otra parte

En las negociaciones sí que debemos emplear eso de: “si no te gusta de lo que están hablando, cambia la conversación”. Si observas a la otra parte divagar o comenzar a hablar de algo que nada tiene que ver con el tema principal, dirige nuevamente a esa persona a la conversación.

Es común el pensar que el estar hablando de temas banales es buena señal, pues hay confianza entre ambas partes.

Pero lo cierto es que en ocasiones, esos temas banales únicamente son distracciones que harán que debamos dar después las mismas explicaciones y romper la magia del entorno favorable que habíamos creado para cerrar el acuerdo.

Independientemente del resultado, siempre nos despedimos con educación

Siempre he tenido algo muy presente. La vida da muchas vueltas, y no sabes cuándo o en qué situación volverás a encontrarte con una persona. Hay que ser educado y cortés con todo el mundo, pero cuando hacemos negocios, hay que hacerlo mucho más.

Nunca conviertas un asunto de negocios en un tema personal. Incluso en los negocios hay que tener deportividad. Despidete siempre con educación y respeto.

Las 8 mejores frases sobre negociación y ventas

Toda negociación comienza con un NO. Por lo tanto, comienza siempre pidiendo más de lo que quieres y ofreciendo menos de lo que puedes ofrecer. – **Donald Trump**

Los productos mediocres con grandes equipos de ventas, siempre superan a los grandes productos con equipos de ventas mediocres – **Donal Daly**

Cuando un cliente se reúne contigo, éste tiene miles de razones para estar en cualquier otro lugar, así que no le hagas perder el tiempo – **Mad Men**

En toda visita siempre se hace una venta. O tú le vendes al cliente un motivo para comprar, o el cliente te vende un motivo para no comprar, pero siempre hay una venta – **Boiler Room**

En una negociación funciona la diplomacia; la diplomacia es que los demás hagan lo que nosotros queremos que hagan, y que además, lo hagan agradecidos. – **Dale Carnegie**

En el arte de la guerra aplicado a la negociación, uno se defiende cuando tiene los medios suficientes, y ataca cuando tiene medios más que suficientes – **Sun Tzu (El Arte de la Guerra)**

Debemos escuchar lo que se dice, pero aún más importante en una negociación, es escuchar todo aquello que no se dice – **Peter Drucker**

Las oportunidades de ventas son como el pescado fresco. Apestan después de 3 días – **Thomas Roy Crowell**

MIT Technology Review

Publicado por Opinno



La revista en español de la universidad más prestigiosa en tecnología, **MIT** (*Massachusetts Institute of Technology*)



Para estar al día
sobre las tecnologías
emergentes con capacidad
de cambiar el mundo

technologyreview.es







GESTIÓN DE RIESGOS CLAVES PARA SOBREVIVIR TRAS UN GRAVE SINIESTRO

Raphael Bauer de Lima | Director Comercial de Empresas de MAPFRE ESPAÑA

MEDIR LA PRESENCIA DEL RIESGO EN LAS PYMES
ES UN RETO COMPLEJO. LA FALTA DE INFORMACIÓN
IMPIDE UNA GESTIÓN RACIONAL DE LOS ELEMENTOS
CONSUSTANCIALES A UNA EMPRESA,
Y EL RIESGO ES UNO DE ELLOS

El Riesgo en la empresa

¿Realmente conoces todos los riesgos de tu empresa? Lo que no se mide no se gestiona

Medir la presencia del riesgo en las pymes es un reto complejo. La falta de información impide una gestión racional de los elementos consustanciales a una empresa, y el riesgo es uno de ellos.

En 2013 MAPFRE creó **Empresas 360°**, una iniciativa que facilita a la empresa su **gerencia de riesgos**, proporcionándole una métrica y un análisis completo sobre su nivel de riesgo, además de las claves para mejorar la gestión de los mismos.

Empresas 360°, además, permite a las empresas conocer su cobertura del riesgo en relación con su sector de actividad y respecto a la media nacional evaluando, comparando y posicionando a cada empresa de forma personalizada.

¿Qué es el riesgo?

Se entiende por riesgo 'la contingencia o proximidad de un daño', también como 'cada una de las contingencias que pueden ser objeto de un contrato de seguro'.

El riesgo es algo consustancial a la actividad empresarial. Precisamente es su existencia lo que fundamenta el concepto de beneficio empresarial, porque para conseguir su objetivo el empresario debe asumir riesgos, siendo el beneficio el premio alcanzado por haber podido satisfacer las necesidades de los consumidores después de sortear dichos riesgos.

Estos riesgos pueden ser clasificados en dos grandes grupos:

Riesgos de negocio:

Son aquellos relacionados directamente con las decisiones empresariales. El hecho de iniciar una nueva actividad, de lanzar un nuevo producto, construir o alquilar unas nuevas instalaciones, etc., implica una toma de decisiones cuyas consecuencias son desconocidas y, por lo tanto, no seguras. En este caso, se están asumiendo los riesgos derivados de la posibilidad de equivocarnos y así alcanzar resultados que no se corresponden con los objetivos previstos. La materialización de los riesgos de negocio puede dar lugar a ganancias o pérdidas en la cuenta de resultados de la empresa.

Riesgos puros o accidentales:

Independientemente de que la empresa haya tomado decisiones de negocio acertadas, este acierto estará condicionado por la existencia o no de hechos imprevisibles que constituyen los accidentes. Se define el riesgo puro o accidental como la incertidumbre de la ocurrencia de un hecho negativo y de la gravedad de los

daños que pueda producir. La empresa deberá tomar todas las medidas necesarias para intentar evitarlos o, al menos, para reducir sus posibles efectos que siempre son negativos. Al conjunto de **estas medidas lo denominamos Gerencia de Riesgos**, cuyas etapas podemos ver en la figura 1.

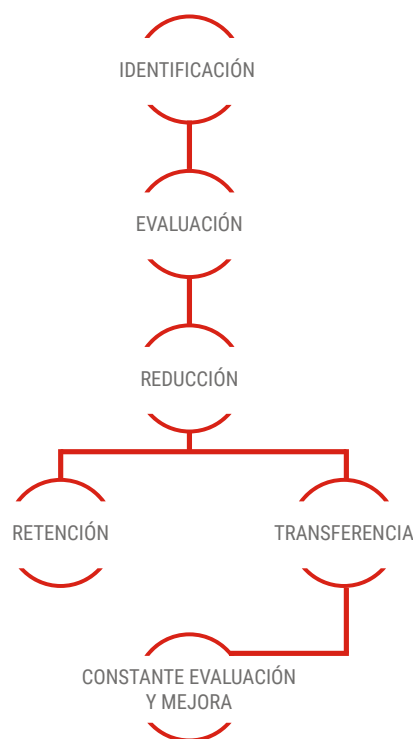


Figura 1. Etapas de la Gerencia de Riesgos

Indicadores de Empresas 360°

El análisis de las empresas se articula alrededor de cuatro áreas clave que impactan en las actividades empresariales y que configuran las siguientes dimensiones del análisis de riesgos:

- 1. Riesgos sobre el PATRIMONIO de la empresa.** Dimensión que analiza los aspectos relacionados con los activos materiales e inmateriales que posee: Los inmuebles e instalaciones fijas, el mobiliario, la maquinaria y los equipos electrónicos, las materias primas y las existencias, y los vehículos de la empresa y/o transporte.
- 2. Riesgos sobre las RESPONSABILIDADES frente a TERCEROS.** Contempla las necesidades aseguradoras en lo relacionado con su entorno de interacción: la actividad de la empresa, las actividades de sus empleados, los productos / servicios que fabrica, distribuye o comercializa, y las actividades de sus socios y directivos.

3. Riesgos sobre la CUENTA de RESULTADOS. Se valoran los riesgos que impactan en los resultados de gestión, derivados de la posible paralización de la actividad de la empresa por accidente o siniestro grave, y de los posibles impagos de las ventas que se realizan a crédito.

4. Riesgos sobre el PERSONAL de la empresa. Contempla aquellos riesgos derivados de la gestión del personal que constituye la empresa: analiza los compromisos por pensiones que puede tener la empresa frente a sus empleados, los sistemas alternativos de retribución y los beneficios sociales que ofrece, los posibles excedentes de plantilla, y la protección a los socios-trabajadores.



¿Y cuál es la situación real?

La percepción del 90% de los gerentes de riesgos o de los propios empresarios es que cuentan con un nivel de cobertura de riesgos adecuado o muy adecuado para sus necesidades, circunstancia que difiere de la realidad.

Así, las empresas que consideran que tienen muy bien cubiertos sus riesgos, sin embargo, **carecen de protección para uno de cada tres riesgos**.

Contar con una protección óptima supone, aproximadamente, el 1% del total de la facturación total de la empresa y puede significar la supervivencia o no de una pyme.

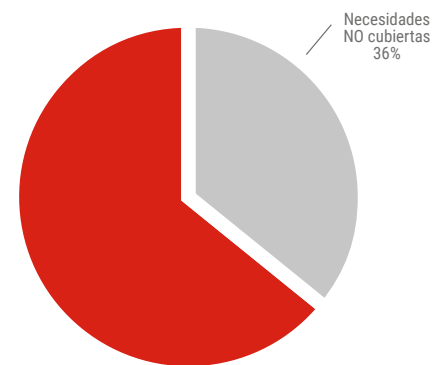
"CONOCER LAS RIESGOS DE TU EMPRESA ES EL PRIMER PASO PARA PREVENIRLOS".

Un incendio o una avería grave en la maquinaria de una fábrica son circunstancias que pueden paralizar un negocio e, incluso, poner en riesgo la continuidad del mismo. Por eso contar con protección ante un imprevisto es fundamental.

Algunos datos interesantes sobre nuestras PYMES

El análisis de los resultados del estudio, realizado por MAPFRE a más de 24.000 pymes, confirma que un tercio de las necesidades aseguradoras que tienen las empresas no están cubiertas.

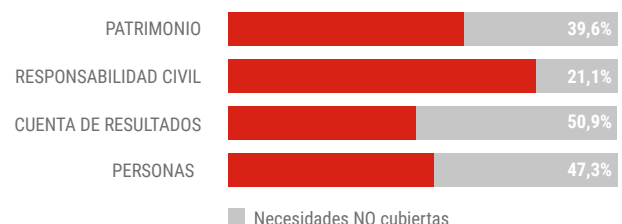
Riesgos empresariales: Cobertura de necesidades



Profundizando en el análisis de las 4 dimensiones que componen el estudio podemos precisar lo siguiente:

- Un 39,6% de los riesgos que afectan al patrimonio de la empresa no está cubierto.
- En cuanto a responsabilidad civil, un 21,1% de las necesidades relativas a daños a terceros presenta oportunidades de mejora.
- Prácticamente sólo están cubiertos la mitad de los riesgos que impactan sobre la cuenta de resultados de las empresas y sobre las personas que trabajan en ellas.

Riesgos empresariales: Cobertura de necesidades por dimensiones



Gracias a tener un seguro con las coberturas adecuadas y necesarias, tres de cada 10 pymes sobrevivieron tras un grave siniestro. Pero las consecuencias fueron fatales para las otras 7 de cada diez pymes, que desaparecieron al carecer del seguro adecuado para superar las consecuencias de un siniestro grave.

Se constata que la mitad de las empresas no tiene identificado el coste que supondría parar su actividad por cualquier motivo; que sólo uno de cada tres negocios tiene contratado un seguro para hacer frente a las **averías que pueden sufrir su maquinaria** y que el 38,5% de las empresas no conoce la **solvencia de sus clientes**.

Aunque existe bastante homogeneidad en cuanto al nivel de aseguramiento por Comunidades Autónomas, es importante destacar que son las empresas del País Vasco y La Rioja aquellas que cuentan con mejor protección.

Por sectores, las pymes dedicadas a la sanidad y al comercio son las mejor posicionadas, teniendo cubiertos dos de cada tres riesgos, mientras que el sector con menos nivel de aseguramiento es el agrícola, con un 40% de sus necesidades sin la cobertura adecuada.

Riesgos empresariales:
Cobertura de necesidades por sector



El análisis sectorial revela que los comportamientos de las empresas a la hora de asegurar sus riesgos son muy similares e independientes del sector en el que desempeñan su actividad.

Los inmuebles, lo más protegido

Los inmuebles y las instalaciones de las empresas son aspectos que cuentan con un elevado nivel de protección, como lo demuestra el hecho de que el 89,8% de las empresas tienen estos riesgos

asegurados. Sin embargo, en el extremo opuesto, se sitúa, por ejemplo, el valor de las mercancías cuando son transportadas por un tercero, un aspecto que asegura sólo el 12,2% de las empresas.

En España todavía está poco extendido entre las pymes contar con algún seguro para hacer frente a la **responsabilidad civil de los administradores y directivos**, y prácticamente 9 de cada 10 empresas no tiene ningún mecanismo para hacer frente a esta situación. Sin embargo, el 93,3% de las empresas sí tiene contratado algún seguro para cubrir la **responsabilidad civil derivada de la actividad propia de la empresa**. Es importante destacar que más del 18% de las empresas no disponen de ningún mecanismo para cubrir la **responsabilidad civil por reclamaciones** que pueden presentar sus trabajadores.

Desde la óptica de los beneficios sociales que las pymes otorgan a sus trabajadores, el 62,8% del total tienen contratados **seguros de accidentes** para sus empleados; la mitad de ellas les ofrecen **seguros de vida** y sólo un tercio, **seguro médico**. Asimismo, pone en evidencia que sólo el 5,6% cuenta con planes de pensiones para sus empleados y que solo el 12,9% de las empresas disponen de sistemas de retribución flexible, un instrumento que todavía es muy poco utilizado por las pymes en España.

Para dar respuesta a esta situación, MAPFRE puso en marcha un sistema único, denominado **Empresas 360°**, que ofrece gratuitamente a las pymes un análisis pormenorizado sobre su nivel de riesgos en las cuatro áreas clave (patrimonio, responsabilidad, cuenta de resultados y personal de la empresa) y cómo minimizarlos así como una comparativa con las empresas de su sector.

EMPRESAS 360° DE MAPFRE, SISTEMA ÚNICO EN EL MERCADO, QUE OFRECE GRATUITAMENTE A LAS PYMES UN ANÁLISIS PORMENORIZADO SOBRE SU NIVEL DE RIESGOS.

 @MAPFRE_ES

SEGUROS PARA LA PROTECCIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA

PORQUE TU NEGOCIO COMIENZA EN LAS PERSONAS

En MAPFRE te ofrecemos un amplio catálogo de seguros para preservar la estabilidad y tranquilidad de tus empleados. Fideliza ahora a tus trabajadores y aprovéchate de las ventajas fiscales de nuestros Seguros de Empresa.

- _ Seguros de Salud
- _ Seguros de Accidentes
- _ Seguros de Vida
- _ Ahorro e Inversión
- _ Incentivos a la Jubilación
- _ Planes de Pensiones
- _ Sistemas de Retribución Flexible

Infórmate en cualquiera de nuestras oficinas o en el tlf. 902 1 365 24.







JEFF BEZOS

Charlie Rose

AMERICAN ENTREPRENEUR

Bio

Synopsis

Entrepreneur and e-commerce pioneer Jeff Bezos was born on January 12, 1964, in Albuquerque, New Mexico. Bezos had an early love of computers and studied computer science and electrical engineering at Princeton University. After graduation he worked on Wall Street, and in 1990 he became the youngest senior vice president at the investment firm D.E. Shaw. Four years later, he quit his lucrative job to open Amazon.com, a virtual bookstore that became one of the internet's biggest success stories. In 2013, Bezos purchased The Washington Post in a \$250 million deal.

Early Life and Career

Jeff Bezos was born on January 12, 1964, in Albuquerque, New Mexico, to a teenage mother, Jacklyn Gise Jorgensen, and his biological father, Ted Jorgensen. The Jorgensens were married less than a year, and when Bezos was 4 years old his mother re-married, to Cuban immigrant Mike Bezos.

As a child, Jeff Bezos showed an early interest in how things work, turning his parents' garage into a laboratory and rigging electrical contraptions around his house. He moved to Miami with his family as a teenager, where he developed a love for computers and graduated valedictorian of his high school. It was during high school that he started his first business, the Dream Institute, an educational summer camp for fourth, fifth and sixth graders.

Bezos pursued his interest in computers at Princeton University, where he graduated summa cum laude in 1986 with a degree in computer science and electrical engineering. After graduation, he found work at several firms on Wall Street, including Fitel, Bankers Trust and the investment firm D.E. Shaw. It was there he met his wife, Mackenzie, and became the company's youngest vice president in 1990.

While his career in finance was extremely lucrative, Bezos chose to make a risky move into the nascent world of e-commerce. He quit his job in 1994, moved to Seattle and targeted the untapped potential of the internet market by opening an online bookstore.

Pioneering E-Commerce

Bezos set up the office for his fledgling company in his garage where, along with a few employees, he began developing software. They expanded operations into a two-bedroom house, equipped with three Sun Microstations, and eventually developed a test site. After inviting 300 friends to beta test the site, Bezos opened Amazon.com, named after the meandering South American River, on July 16, 1995.

THE INITIAL SUCCESS OF THE COMPANY WAS METEORIC. WITH NO PRESS PROMOTION, AMAZON.COM SOLD BOOKS ACROSS THE UNITED STATES AND IN 45 FOREIGN COUNTRIES WITHIN 30 DAYS. IN TWO MONTHS, SALES REACHED \$20,000 A WEEK, GROWING FASTER THAN BEZOS AND HIS START-UP TEAM HAD ENVISIONED.

Amazon.com went public in 1997, leading many market analysts to question whether the company could hold its own when traditional retailers launched their own e-commerce sites. Two years later, the start-up not only kept up, but also outpaced competitors, becoming an e-commerce leader.

Bezos continued to diversify Amazon's offerings with the sale of CDs and videos in 1998, and later clothes, electronics, toys and more through major retail partnerships. While many dot.coms of the early '90s went bust, Amazon flourished with yearly sales that jumped from \$510,000 in 1995 to over \$17 billion in 2011.

In 2006, Amazon.com launched its video on demand service; initially known as Amazon Unbox on TiVo, it was eventually re-branded as Amazon Instant Video. In 2007, the company released the Kindle, a handheld digital book reader that allowed users to buy, download, read and store their book selections. That same year, Bezos announced his investment in Blue Origin, a Seattle-based aerospace company that develops technologies to offer space travel to paying customers.

Bezos entered Amazon into the tablet marketplace with the unveiling of the Kindle Fire in 2011. The following September, he announced the new Kindle Fire HD, the company's next generation tablet designed to give Apple's iPad a run for its money.

"WE HAVEN'T BUILT THE BEST TABLET AT A CERTAIN PRICE. WE HAVE BUILT THE BEST TABLET AT ANY PRICE".

Buying 'The Washington Post'

Bezos made headlines worldwide on August 5, 2013, when he purchased The Washington Post and other publications affiliated with its parent company, The Washington Post Co., for \$250 million. The deal marked the end of the four-generation reign over The Post Co. by the Graham family, which included Donald E. Graham, the company's chairman and chief executive, and his niece, Post publisher Katharine Weymouth.



"THE POST COULD HAVE SURVIVED UNDER THE COMPANY'S OWNERSHIP AND BEEN PROFITABLE FOR THE FORESEEABLE FUTURE," GRAHAM STATED, IN AN EFFORT TO EXPLAIN THE TRANSACTION. "BUT WE WANTED TO DO MORE THAN SURVIVE. I'M NOT SAYING THIS GUARANTEES SUCCESS, BUT IT GIVES US A MUCH GREATER CHANCE OF SUCCESS."

In a statement to Post employees on August 5, Bezos wrote: "The values of The Post do not need changing. ...There will, of course, be change at The Post over the coming years. That's essential and would have happened with or without new ownership. The internet is transforming almost every element of the news business: shortening news cycles, eroding long-reliable revenue sources, and enabling new kinds of competition, some of which bear little or no news-gathering costs. There is no map, and charting a path ahead will not be easy. We will need to invent, which means we will need to experiment. Our touchstone will be readers, understanding what they care about—government, local leaders, restaurant openings, scout troops, businesses, charities, governors, sports—and working backwards from there. I'm excited and optimistic about the opportunity for invention."

Recent Projects

In early December 2013, Bezos made headlines when he revealed a new, experimental initiative by Amazon, called "Amazon Prime Air," using drones—remote-controlled machines that can perform an array of human tasks—to provide delivery services to customers. According to Bezos, these drones are able to carry items weighing up to five pounds, and are capable of traveling within a 10-mile distance of the company's distribution center. He also stated that Prime Air could become a reality within as little as four or five years.

Bezos oversaw one of Amazon's few major missteps when the company launched the Fire Phone in 2014; criticized for being too gimmicky, it was discontinued the following year. **However, Bezos did score a victory with the development of original content through Amazon Studios. After premiering several new programs in 2013, Amazon hit it big in 2014 with the critically acclaimed** *Transparent* and *Mozart in the Jungle*. In 2015, the company produced and released Spike Lee's *Chi-Raq* as its first original feature film.

In 2017 Amazon Studios won its first-ever Academy Awards, taking home three Oscar statues in what was a historic achievement for the streaming industry.

CHARLIE ROSE SITS DOWN WITH JEFF BEZOS TO TALK ABOUT THE PRESENT AND FUTURE.

Interview transcription

Jeff Bezos founded Amazon in 1994 out of his garage as an online bookseller. Today, it is among the world's most valuable companies. He is one of the world's richest people, second only to Bill Gates. Amazon's ambition is to sell everything to everybody. Amazon's reach spans well beyond its retailing roots. Amazon Web Services is a leading company in the Cloud. In January, Amazon became the first digital streaming service to win a Golden Globe for best T.V. series. Jeff Bezos had many passions. He founded the aerospace company Blue Origin to lower the cost of space travel and increase its safety. In 2013, he purchased "The Washington Post." I met with him earlier today at the Economic Club here in New York. Here is that conversation. What is it that Amazon wants to be?

Well, there are a couple of answers to that. Probably the biggest one, the best way, if I have to choose a single way to answer that question, is the thing that connects everything that Amazon does is the number one -- our number one conviction and idea and philosophy and principle which is customer obsession, as opposed to competitor obsession. And so we are always focused on the customer, working backwards from the customer's needs, developing new skills internally so that we can satisfy what we perceive to be future customer needs. We have a whole working backward process that starts with the customer needs and works backwards. So that is really, if you look at, seems like we are in a bunch of different businesses. So we have Amazon Web Services which is completely different from our, you know, Amazon Prime Business or Amazon Marketplace, or Amazon Studios, and so on. But really, the way that the businesses are run is very, very similar. And it all starts with, it's not just customer obsession, that is the number one one. But we have a very inventive culture, so we like to pioneer invent. There are other very effective business strategies.

**PIONEERING IS NOT THE ONLY EFFECTIVE
BUSINESS STRATEGY. IN FACT, SOME PEOPLE
WOULD ARGUE IT'S NOT THE MOST EFFECTIVE
ONE. CLOSE FOLLOWING CAN BE A VERY GOOD
BUSINESS STRATEGY AND IT'S WORKED MANY
TIMES IF YOU LOOK AT THE HISTORY
OF BUSINESS. BUT IT ISN'T WHO WE ARE.**

Willingness to think long-term. I think that is another common thread that runs through every single thing we do. We are very happy to invest in new initiatives that are very risky, for five to seven years, which most companies won't do that. Companies will invest for very long periods of time, and they should in those cases where the outcomes are more certain. It's the combination of the risk-taking and the long-term outlook that make Amazon, not unique, but special in a smaller crowd. And then finally, taking real pride in operational excellence, so just doing things well, finding defects, and working backwards. That is all the incremental improvement that in business, most successful companies are very good at this one. If you are not good at finding defects, finding the root cause of the defects, fixing that root cause, you don't want to ever let defects flow downstream. That is a key part of doing a good job in any business in my opinion.

You still want to sell everything to everybody.

Yeah, for sure. We started, just remember, 20 years ago, we were selling only books. I was driving all the packages to the post office myself. I thought maybe one day we would be able to afford a forklift. And it is very, it's very, very different today. But we, over time, we added music and we added videos. And then I sent an email message out to the customer base, actually a thousand randomly selected customers, and I said, besides books, music and video, what would you like to see us sell? And the list came back incredibly long. It was basically just whatever the person had on their mind right now. One of customers said, I wish you sold windshield wipers because I need windshield wipers for my car. A light kind of went on in my head. You know, people -- people will want to use this new fangled e-commerce way of shopping for everything. Because people are very convenience-motivated. And if we can do it, so that really started the kind of the expansion into all categories, consumer electronics, and then apparel, and so on.

Take one example, apparel, you now have I think outpaced Macy's as the largest apparel seller in the world.

Yeah, I don't know -- I've seen those headlines. I actually have not tried to track that. Back to not being competitor obsessed. But you know, we are selling a lot of apparel. And that team is doing a fantastic job. I do think, you know, if we're not the largest, we're among the largest apparel sellers in the world. And there is lots of room. You know, we keep improving. I think if you were to talk to our apparel team, they would tell you that they don't think we're very good at it yet. And still the business is going very well. So I am never disappointed when we're not good at something because I think, well think how good it's going to work when we are good at it. And the apparel is like that. There is so much opportunity.

Patience, persistence, and obsessive attention to detail



Nobody really knows how to do a great job of offering -- apparel online yet. And we have tons of invention and ideas and working our way through that experimental list.

You have said that there's three pillars -- the Marketplace, Amazon Prime, and Amazon Web Services.

That's right.

Let's go in reverse order. Amazon Web Services now is the largest contributor to revenue it is said.

Well, not to revenue. It's a big contributor to profit. Our retail business, by the way, in our established countries, is also very profitable.

We keep investing so we are investing in video, original content with Amazon Studios and so on. But Amazon Web Services is a -- is remarkable I think for a couple of reasons. It follows all these principles that I laid out at the beginning. But one of the most unusual things that happened with Amazon Web Services is the amount of runway that we got, which is a gift, before we faced like-minded competition, we had -- it appears to me just empirically that if you invent a new way of doing something, typically if you are lucky, you get about two years of runway before competitors copy your idea.

And two years is actually a pretty long time in a fast-moving industry so that's a big head start. For whatever reason, and I have a hypothesis of what the reason is.

But for whatever reason, Amazon Web Services got seven years of runway before we faced like-minded competition. There were other people doing similar kinds of things but not the same way and not with the same approach and same mindset. And in my experience, that's unheard of to get so much runway. And I think the reason that that happened is because the incumbents in technology for enterprises, sort of infrastructure technology for enterprises, thought that what we were doing was just so damn weird that it could never work. And so we just kept very quiet about it.

And we knew it was working, you know, and we would read news stories that would say things like, do you really think anybody is going to buy a mission critical enterprise infrastructure from an online bookseller? And we would look at that, you know, and certain people were praying on that and we would read those articles and we would look at our business statement and we would be like, well, they are.

So we kind of knew. But it was, so we got very lucky. That was a gift. And what that allowed us to do was build a gigantic advantage in terms of the feature set and the service offerings and the cost structure and everything else, that you just can't wave a magic wand and do that quickly. It takes years and years.

But the central point seemed to me.

And now we're not stopping, so that team is, you know, every year, 500, 600, 700, 800 new features and services, so they keep pushing on that. That team is just doing an amazing job.



What's interesting to me is that you were doing it for yourself, these are things you were doing for yourself and you said, if we are you doing it for ourselves.

This is true. So the founding idea behind Amazon Web Services is that our applications engineers and our networking and data center engineers were spending way too much time coordinating.

And so the applications engineers are the ones who build the things that customers actually interact with, they drive the business forward, they drive revenues. Building data centers and building, you know, putting servers in the data centers and building fleets of servers and getting the right levels of capacity and making sure all the operating systems versions were correct and so on and so on. Databases on top of that, make sure the versions of those are correct, all the networking that goes with it. This stuff is unbelievably complicated and hard, every bit as hard as building the application layer. But it doesn't really add any value to the application layer. It's -- it's a kind of price of admission. It's one of those things that has to be done perfectly but it's not secret sauce.

It's not going to change the way you run your business. And the... and what we wanted to do was reduce those fine-grained conversations that the application engineers were having with the networking engineers.

And so we said we should just create a set of APIs, application programming interfaces, harden those. And then the teams can discuss the road map next year, two years from now, three years from now. They can discuss in a course-grained way the road map of what APIs we should expose and then it will simplify those conversations and give a lot of stability and they won't need to do all these silly fine-grained coordination conversations. And so we started designing that. And the second we started writing it down, we realized wait a second, what we're building here, we need.

Amazon.com, the retailer needs these things. But pretty soon everybody is going to need these things. And so with a little extra work, we can turn what we were going to build just for ourselves into a service for the world.



And that's what we did. And it is now, you know, a very successful, large...

The largest factor in the Cloud.

By far.

And CIA and a lot of other clients come to you.

Yes.

So you also have a large shipping contingent within your own operation.

Yes, we do.

And there are some...

We do billions of packages a year and it takes a lot of logistics.

So you are getting into the shipping business.

We have an A plus team.

So is it the same model? Are you doing something and you are doing it well, and we say, we could do this for other people, so we're going to get into the shipping business?

Not quite. It's a little bit different. Here we're really being driven by capacity needs, especially if you look at the holiday selling season. The fact of the matter is that we need all of the capacity that we can get from the established transportation providers like U.S. Postal Service and UPS. We will take all the capacity that they can give us. And I am just talking about the U.S. The same story is playing right around the world, the Royal Mail and Deutsche Post and so on. And then in addition to that, we need more capacity, especially at peak. Just in order to continue to grow our business. So we have kind of been forced into developing expertise in the last mile. And of course we do use it for our third-party business so third-party sellers can now use the Marketplace business. We offer a service called "Fulfilled by Amazon" where third-party sellers can put their inventory in our fulfillment centers.

And then we handle all of the fulfillment and returns and customer service and everything else for them. And so we are, you know, that logistics chain is going to work for us, and for third-party sellers. And it's really crucial that we continue to build that out.

So FedEx and UPS need not worry.

No, no. If you look at those guys are going to be able to continue to grow and we're going to continue to grow with them, and just, and still need additional capacity.

The other thing is Amazon Prime, the second pillar, Amazon Prime, some what, 65 million members of Amazon Prime?

-We don't reveal that. So I don't want to nod.

Amazon is reasonably secretive.

Well, we don't want to reveal things that will help competitors or alert them. And it's also just really hard to figure out which things would help them. You know, like we certainly got a bigger window, I was talking about our AWS business and how we got such a long runway. If we had been out there bragging about that business, we would have attracted attention from incumbents, much sooner than what actually happened. And so there is no reason in business usually to boast about your accomplishments.

People will figure them out. Boasting about the number of Prime members won't make anybody more likely to join Prime, in my opinion. People already know that a lot of people are Prime members. Their friends are already Prime members. So it's true that -- that in consumer businesses and in enterprise businesses that people, to some degree, like to be with the leader and like to be in the crowd. And so you do want people to know that you are a leader. You do want people to know that the offerings are successful and that lots of people are using them. But you don't have to quantify that for consumers or enterprises.

Let's assume it is a large number.

It's a large number.

Why is it so crucial for your future Prime?

Well, Prime is, what we want Prime to be and what we have developed it into over time is, it's the best of Amazon. So you can get, basically if you join Prime, we want to have our core service be outstanding, and anybody who wants to use Amazon and not be a Prime member should have a great experience. And people who are not Prime members, for example, can still get free shipping. They have to buy a certain number of products or certain thing to get above a certain product kind of order basket hurdle, I think it's \$49. And if they get above that \$49 hurdle, then they can get free shipping. And so what we did with Prime is say look,

you know, you can get free shipping without joining Prime, but if you want fast free shipping, our best service, then you need to join Prime.

It's \$99 a year.

It's \$99 a year. And then we started adding other benefits to it that we know that people like. So we started out -- we added Prime Video which has been a very successful new benefit for Prime. We started many years ago. We added just 10 or 20,000 shows. And they were all licensed and they were all reruns. Things like Gilligan's island. And it was kind of a by the way offering. So, you know, we said, look, you already are a Prime member, here is a new benefit. We know it's not the most important T.V. shows in the world, but it also isn't costing you anything extra. So it grew. Now we're doing, you know, Emmy award-winning and Golden Globe award-winning original content that again, you get access to just at no additional charge, just being a Prime member.

So getting into the creative part of the entertainment business, what was the motivation for that?

Well, from a business point of view, there are two different ways to think about that. We always start with the customer-centric point of view. And then so how can we, if we're going to make original content which Amazon Studios is doing, how can it be better or different from the -- so much content that is out there that you could license already and not have to make yourself. And the fact of the matter is that the over the top streaming services with a subscription model can have -- can in fact make different kinds of content, so a show like "Transparent" which has won Golden Globes and Emmys is not ever -- it is not a show that could be successfully done on broadcast T.V. because broadcast T.V. needs a much bigger audience for that. "Transparent" -- we want to make shows that are somebody's favorite show. And on broadcast T.V., you can be very happy if you have a big show that is, you know, 20 million people's third favorite show. And so you can actually think about the creative process a little differently. You can attract different storytellers. You can go for stories that are narrower but incredibly powerful and well told. "Mozart in the Jungle" is the same way. I don't see how "Mozart in the Jungle" another one that has won Golden Globes and Emmys, I don't see how it could be successful on broadcast T.V. either. So you get -- we can attract a storyteller who wants to tell a certain kind of story. Then there are other things that are just tailwinds in this business, that are happening because of HBO and Netflix and others that, you know, ten years ago, you couldn't get A List Talent to do T.V. They perceived it as stigmatizing. And today that is just completely not. Today, A List Talent wants to do serialized T.V. Because the quality of the storytelling is so high, that it's just completely flipped on its head.



Does it benefit your traditional e-commerce businesses? The fact that you have a presence in entertainment and the fact that you went...

Totally.

You sell things because you win awards in Hollywood.

There is the customer experience part of -- you know, we want storytellers with guts and taste to do things that are somebody's favorite show. And then let's talk about the business side of that. Why these shows are expensive? *Man in the High Castle*, which is our most watched and one of our highest rated shows, and you should watch it if you haven't seen it, Hitler won World War II, it's an alternative history, and it's 1962, and the Nazis control the east coast and the Japanese control the west coast. It's creepy. And but that show is super expensive to make. And so how do you pay for that content? That's the business side of this.

Right.

The business side is very unique to Amazon. I don't think there's another model out there like it. And that is when you become a Prime member, you buy more from us. You say to yourself, well, what else -- now that I have paid my \$99 a year, how else can I use this membership? And so when people join Prime, they buy more shoes, they buy more diapers, they buy more dishwashing detergent, they buy more books and electronics and toys and so

on and so on. And so we really want people to join Prime. And we really want people to renew their Prime membership. And so when we make, when we win a Golden Globe, for us, what we are tying that to, and we can see -- we can see this in the metrics, that people who use Prime Video are more likely to convert from free trial lists to paid Prime members and are more likely to convert from paid Prime members, their next time, not convert but to renew for a subsequent year. And so that's what closes the loop on the business side.

YOU DON'T DO THINGS FOR BUSINESS REASONS. YOU NEED TO DO THINGS FOR THE CUSTOMER EXPERIENCE REASONS. BUT YOU NEED TO KNOW HOW YOU ARE GOING TO PAY FOR THAT CUSTOMER EXPERIENCE. YOU NEED TO CLOSE THE LOOP ON THE BUSINESS SIDE TOO.

So I have listed three pillars. What might be the fourth pillar?

Well, it could be, we don't know yet is the real answer. And I think it's very hard to -- we do a lot of different things. And these things, the fourth one will rise and distinguish itself. We'll put energy into many things. I'm optimistic about things like Amazon Studios, so the original content, I think that actually could become a fourth

pillar on its own. And I think that what we are doing with natural language understanding and Echo and Alexa could become a fourth pillar.

Everybody talks about artificial intelligence, everybody, and everybody is investing.

And by the way, rightly so, this is the real thing.

Enlarge on that and also on the idea of what Echo is and how it may very well be the beginning on the edge, the wedge into artificial intelligence, that benefits everybody.

Well, Echo is a small black cylinder that is -- it has seven microphones on the top and has a speaker inside and a digital signal processor and some other computer inside. It's WiFi-connected to the Cloud. And Alexa, the agent -- the artificially intelligent agent that lives in the Cloud will talk to you through Alexa -- through Echo. And one of the interesting things about Echo, the device, is it uses those seven microphones to do something called beam forming.

And so basically it can hear you very well even in a very loud kitchen environment. For example, you have the dishwasher running and you have the sink running water and maybe somebody is playing the television set in the living room. And Alexa can still hear you because of that digital signal processing. And so you can say, Alexa, what time is it? Alexa, what is the weather today? Alexa, and in natural language, Alexa, play a certain song, et cetera, et cetera. And people really -- it's just been a big hit. We launched it a few years ago. It has vastly exceeded our expectations in terms of volume. We have literally thousands of people dedicated to working on it.

And Google wants to be in that business and everybody else wants to be in that business.

Everybody will want to be in that business. And so here you know we got the kind of standard, you know, two, two and a half year head start.

Let me talk about "The Washington Post."

Yeah.

You bought "The Washington Post" without doing any due diligence. You were so impressed with...

Well, I did no due diligence because I knew Don Graham for 15 years.

Did he come to you because he needed a...

If any of you know Don Graham, he is possibly the most honorable person in the world. So he just laid out all the warts for me. He

laid out all of the great things about "The Post" for me. And no amount of due diligence could ever have gotten to more clarity than just talking to Don for several hours.

Why did you buy it?

I bought it because it's important. So I would never buy a financially upside down salty snack food company. You know, that doesn't make any sense to me. But "The Washington Post" is important. And so it makes sense to me to take something like that, and I also am optimistic. And I thought there were some ways to make it -- I want it to be a self-sustaining, profitable enterprise. I think that would be healthy for "The Post." And I think it can be done. And our approach is actually very, very simple. We need to go -- it's hard to execute on and it will take time but the approach is simple. We need to go from making a relatively large amount of money per reader on a relatively small number of readers. That is the historic model of "The Post", to a model where we make a relatively small amount of money per reader on a very large number of readers. That is the new model.

But that's your business model too, isn't it?

That is the better business model for the internet era. And the Post is unusual and this is one of the things from a business point of view why I'm so optimistic about "The Post," is that it can go from being -- it has historically been a local paper. A very good local paper.

But it happens to be a local paper situated in the capital city of the United States of America. And so it has -- it's kind of geographic location is superb for converting it from being a local paper to a national and even a global publication. And so that, and that's a gift that the internet brings.

TO DO NATIONAL AND GLOBAL PUBLICATION IN THE DAYS OF PRINT, SUPER EXPENSIVE. YOU HAVE TO FIGURE OUT HOW TO HAVE PRINTING PRESSES EVERYWHERE AND DISTRIBUTION EVERYWHERE, PHYSICAL DISTRIBUTION, VERY CHALLENGING. TODAY, THAT PIECE IS EASY. TO GET GLOBAL DISTRIBUTION IN DIGITAL FORM IS EXTRAORDINARILY SIMPLE.

Because it is an important newspaper in the nation's capital and most powerful country in the world, did you want it also because it would give you political influence?

No. And I think one of the reasons that Don Graham liked me as an owner is because he didn't think I would politicize it.



Yeah.

And so, you know, I think because it is in the capital city of the United States of America, it should not be, you know, you take the British model of newspapers and, you know, the kind of left wing paper or right wing paper. And there are certain people who if they had bought "The Washington Post" would have converted it in one of those directions. And I don't think that would be healthy for "The Post" or healthy for the country and plus in that respect, I'm also a good owner because I'm so damn busy. Honestly.

You're not hanging out in the newsroom.

I have no desire to meddle. I have no desire to opine on everything. I can't -- I don't have the time to be in newsroom every day or even for the editorial pages. And, by the way, it's a very difficult business that needs to be done by professionals. I sometimes get asked, you know, do you opine in the newsroom or get involved in newsroom activities. I'm like, if you know -- if you know as I do now a little bit about newsrooms, you will see, it would be exactly the equivalent of me walking into a surgical theater while my son was having brain surgery and meddling with the brain surgeon. It doesn't make sense. These are super complex -- being the executive editor of "The Post", we have Marty Baron who, in my opinion, is the best executive editor in the world. He and his team, they are doing an unbelievably good job.

And again, back to, you know, I have been talking about the business model of "The Post" we had to transition into this new way of having a small amount of money with lot of -- per reader, with lots of readers. The real reason this could work is because "The Post" is creating riveting coverage, and they're doing it. They are -- you can't, you know, turn around a restaurant with business techniques if the food isn't delicious. And we have delicious content, you know, "The Post" is just riveting, they are killing it. I am so proud of that team.

People in my profession are great admirers of what "The Washington Post" is today under Marty Baron's leadership.

Totally.

Especially in foreign coverage.

Yes. And by the way, Marty would be the first one to tell you this, it is his team, I mean, he put those people in place and he has given them lots of kind of energy and they're proud of the product they're creating. "The Post" also has a culture that -- I also have no desire to change the culture of "The Post", that would be so counterproductive. They already have a great culture and it comes all the way -- you know it is decades old. And what you want to do with something like "The Post" that has a very healthy decades-old culture is instead of trying to change it, you want

to kind of uncover it and reveal it and burnish it. And the more I've gotten to know about "The Post", I realize the distinguishing feature of "The Post" compared to some other very high quality newspapers is "The Post" has more swagger. They are, they are swashbuckling, but they are professional swashbucklers which is very important because non-professional swashbuckling just gets you killed. You know, you can't do that, and they are just incredible.

Blue Origin. You and I sat last night with a former astronaut.

That was very fun, Scott Kelly.

Scott Kelly who was there at the International Space Station for, I don't know how many days. What is it that you hope to accomplish?

In space.

In space.

Well, this is, first of all, let's back up. This is a childhood dream. I fell in love with the idea of space and space exploration and space travel when I was five years old. I watched Neil Armstrong step onto the moon. You don't choose your passions, your passions choose you. I -- so I am infected with this idea. I couldn't ever stop thinking about space. I have been thinking about it ever since then. And I just -- so again, you know, I did not, when I started Blue Origin, which is the name of this space company, I did not make a list of all the businesses in the world where I thought I might get the highest return on invested capital. And it was driven by passion and curiosity and the need to explore the things that I care about. And so we have, over time, built a brilliant team, there are now over 800 people at Blue Origin, we have a suborbital tourism vehicle called "New Shepherd" that flies like a regular rocket when it launches and then lands on its tail like a Buck Rogers rocket. We have used the same vehicle, it is reusable. We used the same vehicle five times --

And that's key to the business of going into space.

That's the absolute key. If you look -- if you ask the question, why is space travel so expensive? There is one reason, and it's because we throw the hardware away every time after using it.

It is all expendable. And even in the past when we have done things that were sort of semi-reusable, they weren't really what I would call operable reusability because they were disassembled, inspected and then put back together. So you can imagine how expensive air travel would be if, after your Hawaii vacation, you get to Hawaii and -- well, if they throw the 747 away, it is going to be really expensive but it is also going to be super expensive if, after you get to Hawaii, they disassemble the whole thing, inspect

every part and put it all back together before you're allowed to fly again. That was the problem with the space shuttle. And so, it is really important that you design the vehicle from the beginning for highly operable reusability. The propellants are incredibly low cost. People don't know this about rockets, but a big rocket, let's say, has a million pounds of propellant on board, two-thirds of that may be liquid oxygen, say 600,000 pounds or so of liquid oxygen. Do you know how much liquid oxygen costs? Ten cents a pound. So, that is \$60,000 worth of liquid oxygen, and then add the fuel costs in. You are still talking about a few hundred thousand dollars in propellant costs. And the launch, you know, costs on the order of \$60 million, \$70 million, \$80 million, \$100 million, \$150 million. So how do you get from a \$100 million -- \$100 million to \$300,000 of propellants -- it's simple, you are throwing the hardware away. And so it's really not -- the engineering challenge involved in building a highly operable reusable vehicle is gigantic. But if you can do that, it is a game changer. You change everything. And now why -- to your original question. That is sort of the background.

I BELIEVE IT'S INCREDIBLY IMPORTANT THAT WE HUMANS GO OUT INTO SPACE AND THE PRIMARY REASON, IF YOU THINK LONG-TERM ABOUT THIS, IS WE NEED TO DO THAT TO PRESERVE THE EARTH.

So I am not -- I'm not one of the Plan B guys. There is a conventional -- there is a kind of conventional wisdom that is quite common that one of the reasons we need to go into space and settle another planet is as a kind of backup for humanity, you know, if earth gets destroyed, at least we have this other place. And I don't like that -- that's not motivating for me. But what -- because I'll tell you what we know for sure. We have now sent robotic probes to every planet in this solar system. We have taken close looks at them all, and believe me, this is the best planet.

It is not even close. So, what you need to do, and if you look at -- if you want a thriving, growing civilization, you want population growth to continue, you want a whole bunch of things to continue. And I believe that in the next few hundred years, what will happen is we will move all heavy industry into space for a whole bunch of practical reasons, easier access to resources of all kinds, material resources as well as energy.

If you think about solar energy on Earth, it is inherently problematic because it only is available half the time. In space, solar energy is available 24/7. But the list of practical reasons why that...



But you also have to build an infrastructure up there.

Yeah, and that's why you need really low cost. You need to shrink the cost of lifting mass into space from Earth by two orders of magnitude. You need to reduce that cost by a hundred times and then you can do these things. And then Blue Origin is not going to do this all by ourselves. What I want to do with Blue Origin is build heavy-lifting infrastructure that lowers the cost of access to space so that the next generation of entrepreneurs can have a dynamic entrepreneurial explosion in space. That is how we will move all heavy industry into space and then ultimately Earth can be effectively zoned, residential and light industrial.

Finally, and unlike the internet there was infrastructure there, so when you jumped into the internet there was always infrastructure there.

This is the key point, when entrepreneurs -- so Amazon was a tiny, little company that started with four people, and that -- we could only do, we built Amazon because we didn't have to do any of the heavy lifting. The transportation and logistics infrastructure of U.S. Postal Service which would have been hundreds of billions in CapEx, already existed. We didn't have to build the internet, it was run on, on long distance cables that were actually put in the ground for long-distance phone calls. And we didn't have to build a payment system, the credit card system already existed. So all these things would have been tens of billions or hundreds of billions in CapEx and we got to rest on top of them. That's why you don't see entrepreneurial dynamism in space like you do on the internet. On the internet, two kids in a dorm room

can take, change an industry completely, and you can't do that in space. The price of admission is too high. Because the -- just getting to space is so expensive. And so if we can change, if I'm 80 years old, looking back on my life and the one thing I have done is make it so that there is this gigantic entrepreneurial explosion in space for the next generation, I will be a happy, happy man.

OK, one other thing I want to say before we go and the last question, you and Bill Gates got together and started something called Grail, a company fighting cancer.
Yes.

And the idea is?

The science of that is unbelievable. And basically, you can sequence -- tumors shed little bits of DNA into your bloodstream. And you can use sequencing technology to amplify those things and then detect cancers at very, very early stages. And for a lot of cancers early detection is a big deal. So this is -- the science of this is very promising, very real, and it might not work.

The market...

But it might. And I'm optimistic.

By 2018, somebody will be up on a vessel.

Yeah. We are on track on our suborbital vehicle "New Shepherd" to fly paying passengers, hopefully in 2018. I keep telling the team, it's not a race. We'll do it when it's safe. But we're on track right now for 2018.



UNICEF	@unicef_es	91 378 95 55	unicef@unicef.es
Médicos sin Fronteras	@msf_espana	902 30 30 65	oficina@barcelona.msf.org
Cruz Roja	@CruzRojaEsp	902 22 22 92	informa@cruzroja.es
ACNUR	@ACNURspain	91 369 06 70	eacnur@eacnur.org
WWF	@wwfespana	91 354 05 78	info@wwf.es
Save the Children	@SaveChildrenEs	900 37 37 15	online@savethechildren.es
Amnistía Internacional	@amnistiaespana	91 310 12 77	info@es.amnesty.org
Greenpeace	@greenpeace_esp	902 100 505	info.es@greenpeace.org
Oxfam International	@OxfamIntermon	902 330 331	information@oxfaminternational.org
ADRA	@ADRAESPANA	91 571 38 47	adra@adra-es.org
Ayuda en Acción	@ayudaenaccion	900 85 85 88	informacion@ayudaenaccion.org
1 kilo de Ayuda	@fundaltius_es	91 222 40 50	info@1kilodeayuda.org
Pan y Peces	@FundPanyPeces	91 441 51 92	info@fundacionpanypeces.org
Odontología Solidaria	@odsolidaria	91 534 68 29	comunicacion@odsolidaria.org
Paideia	@fpaideiagaliza	981 22 39 27	paideia@paideia.es



<http://www.unicef.es>
https://twitter.com/unicef_es
91 378 95 55
unicef@unicef.es





PARKFY

Antonio Linares | Cofundador & CEO

PERMITE QUE PLAZAS DE PARKING PRIVADAS
SALGAN AL MERCADO Y COMPITAN
CON PLAZAS PÚBLICAS

¿Qué es PARKFY?

Parkfy es una plataforma que te permite aparcar en la plaza de otro. Por otro lado, te permite alquilar tu plaza y ganar dinero, de forma sencilla y segura.

¿Cómo funciona?

Es muy fácil. Te das de alta gratis y a continuación, si deseas aparcar en una plaza, solo tienes que realizar una búsqueda y reservar la plaza que se ajuste a tus necesidades. Si deseas alquilar tu plaza, lo único que tienes que hacer es publicar un anuncio (se tarda menos de dos minutos y es gratis). Los pagos fluyen dentro de la plataforma de manera sencilla y segura y siempre hay un operario de Parkfy pendiente de que todo salga bien.

¿Cuál es vuestra killer application, aquello que os diferencia radicalmente del resto?

Parkfy permite que plazas de parking privadas salgan al mercado y compitan con plazas públicas. Ahora mismo, Parkfy está enfocado a ayudar a conductores a aparcar en la plaza de otro por días, como por ejemplo, cuando viajas a otra ciudad. Vemos descuentos de hasta el 90% para el conductor y ganancias considerables para el propietario. Es algo realmente disruptivo. No empleamos maquinaria, por lo que el potencial de escalabilidad es alto.

¿Qué ventajas tiene PARKFY con respecto a otros sistemas de aparcamiento?

Cuando viajas a otra ciudad, aparcar es costoso e incómodo. Parkfy te permite reservar una plaza con antelación, tal que cuando llegas a tu destino, sencillamente aparcas. Como decía antes, el ahorro para el conductor llega hasta el 90% con respecto a la oferta tradicional y lo que es más, aparcas como en casa. Tu coche queda aparcado en un garaje privado en el que está perfectamente seguro. Adicionalmente, esto te permite olvidarte de multas y de posibles desperfectos en el coche.

¿Cómo y cuándo surgió la idea de PARKFY?

A los 18 años fundé mi primera empresa y digamos que Parkfy ha sido un resultado de ese esfuerzo inicial. Esa primera aventura ha servido para formar un equipo incombustible con una visión muy clara. Nos dimos cuenta de que Parkfy era una gran oportunidad y lo que es más, que nadie creía que fuese posible hacerlo funcionar. No pudimos resistirnos.

¿Cómo ha sido el viaje hasta llegar aquí?

Creo que los comienzos nunca son fáciles. El denominador común de todo el viaje ha sido no darse por vencido bajo ninguna circunstancia. Para nosotros, siempre ha sido evidente que hay

una situación de arbitraje entre plazas públicas y plazas privadas. El juego ha consistido en probar muchas formas de sacar plazas privadas al mercado hasta conseguir tracción. A día de hoy ya lo tenemos y a pesar de que ha sido muy duro, no cambiaría lo vivido por nada.

¿Cómo habéis cambiado desde vuestro nacimiento hasta la actualidad?

Cuando nacimos no sabíamos de que forma introducir plazas privadas en el mercado tal que lograra una buena tracción. Por lo tanto, proporcionábamos una experiencia muy “abierta”. Ahora nos centramos en una vertical en concreto, que es acomodar al tráfico inter-ciudad, donde sí que vemos muy buena tracción. Imaginemos que alguien sale de Madrid a Barcelona y comparte su coche con BlaBlaCar. Deja su plaza vacía en Madrid unos días y necesita una plaza en Barcelona para aparcar durante ese tiempo. Ese conductor ya puede alquilar su plaza en Madrid y aparcar en la plaza de otro en Barcelona, siendo el resultado ganar y ahorrar una buena cantidad de dinero.

8. ¿Cuál ha sido el mejor momento? y... ¿el peor?

El mejor momento ha sido el mes de Abril de este año. A lo largo del mes hemos probado un nuevo modelo de “matching” en manual y ha resultado funcionar con una eficiencia del ~97%, lo cual quiere decir que a escala ya podemos optar a que miles de plazas privadas, actúen como una sola agrupación de oferta de parking. En otras palabras, ya sabemos como hacer que plazas privadas sean un sustituto perfecto de plazas públicas en varios formatos de parking. Hasta la fecha no hemos vivido un momento realmente malo. Quizás sea por que interpreto cada momento malo como una especie de preparación / lección para lo que está por venir. He aprendido que las cosas nunca son ni tan buenas ni tan malas.

Supongo que como en todas las aventuras empresariales, habréis cometido errores. ¿Cuáles han sido? ¿Qué os han enseñado?

Lo primero que hemos aprendido es que las cosas en palacio van despacio. Creo que nuestra generación está acostumbrada a la inmediatez y al éxito “por defecto”. Hemos aprendido a persistir ante todo estilo de contratiempos y realmente creo que esa es la esencia de emprender - la persistencia y la paciencia.

Considero que arrancar una empresa es como una especie de partida de ajedrez multidimensional. Cada decisión que tomas en cualquiera de los ámbitos de la empresa tiene una repercusión que se extiende a todos los demás. Creo que por eso el porcentaje de éxito es tan bajo – es un juego volátil y poco intuitivo en muchas ocasiones. En Parkfy nos tomamos la operativa del día a día como tal.

Por cada paso que damos hacia delante, tomamos varias medidas para cubrir un posible mal resultado.

LO PRIMERO QUE HEMOS APRENDIDO ES QUE LAS COSAS EN PALACIO VAN DESPACIO. CREO QUE NUESTRA GENERACIÓN ESTÁ ACOSTUMBRADA A LA INMEDIATEZ Y AL ÉXITO “POR DEFECTO”.

¿Cuál es vuestro modelo de negocio? ¿Cómo generáis ingresos con la App?

Parkfy cobra una comisión sobre el importe nominal del alquiler. Básicamente cobramos por el servicio de intermediación. Hay gran potencial para data-mining a medio plazo. Adicionalmente, ya es fácil ver que sinergias pueden surgir con otras empresas de movilidad de última generación y de no tan última generación.

¿Habéis participado en alguna ronda de inversión? ¿Con quién?

Cerramos nuestra segunda ronda de financiación hace unos meses y fue liderada por Fernando Ojeda, ex-CEO de Euskaltel. Ya estamos iniciando conversaciones para la siguiente ronda (Serie A).

¿Qué pide un inversor español a la hora de apostar por una startup?

Es difícil generalizar y a la vez ser preciso, pero diría que en España el inversor tiene más aversión al riesgo que en otros lugares, donde el ecosistema de start-ups es próspero.

CREO QUE SACAR ADELANTE ALGO TOTALMENTE NUEVO EN ESPAÑA ES COMPLICADO POR EL LADO DEL CLIENTE, PERO PROBABLEMENTE MÁS POR EL LADO DE LA FINANCIACIÓN (Y MÁS SI ERES JOVEN).

¿Es imprescindible solicitar un NDA cuando se trata de reunirse con inversores?

Depende mucho de las circunstancias, aunque por defecto siempre conviene ser precavido a la hora de contar cosas. El NDA no es un garantía hermética y su ausencia tampoco implica lo contrario.

PARKFY es una idea que puede aplicarse en otros países. ¿Tenéis planes para estableceros fuera de España?

Somos conscientes de que estamos participando en una carrera global, para crear el “AirBnB de los parkings”. La ambición de Parkfy es global.



Lo cierto es que la operativa variará bastante según el país y la zona – “Parkfy Europa” será muy distinto a “Parkfy USA”, por ejemplo.

**¿Qué perfil tiene el equipo que conforma PARKFY?
¿Cuántos sois?**

El equipo actual está compuesto por 6 personas. Los perfiles varían mucho, pero nos une la ambición y las ganas de crear algo que cambie el mundo. La mitad del equipo consiste en gente técnica y la otra mitad son personas enfocadas en desarrollo de negocio / marketing.

¿Qué tendría que hacer para trabajar en PARKFY? ¿Qué perfil debería tener?

Actualmente estamos entrevistando gente para una serie de puestos. Estamos buscando un growth hacker, un desarrollador de Android y un experto en UX/UI.

De cara a serie A realizaremos más contrataciones, pero aún es pronto para hablar de eso.

**LO QUE MÁS VALORAMOS EN UNA PERSONA ES
EL EMPUJE Y LA DETERMINACIÓN.**

¿Qué consejo darías a un emprendedor con una buena idea, un producto terminado y un buen equipo a su lado?

Le diría que está entrando en un juego en el que la mayoría de la gente lo pasa mal y se acaba saliendo, pero que si logra disfrutar de esa adversidad, el mundo es suyo. También le diría que su equipo es lo que más debe de cuidar.

¿El mejor consejo que te han dado? ¿Quién?

Una vez, una persona me dijo: “en unas cuantas décadas ya no existirás, ósea que arriégalo todo.”

¿Qué importancia tiene el apoyo familiar a la hora de emprender?

El apoyo familiar es un arma de doble filo. En mi caso tengo la suerte de contar con una familia que me apoya y eso para mí es muy importante. Sin embargo, si que he observado en bastantes casos que el afecto de tus personas cercanas puede traducirse en un impedimento – no a todo el mundo le gusta que su hijo, por ejemplo, se bata en duelo con lo “imposible” durante años, cuando la estadística indica que probablemente vaya a ser en vano.

Hay que saber escuchar a tus seres queridos y a veces hay que saber seguir tu propio camino.



En una entrevista en el Referente.com comentaste que la Inteligencia Emocional es un elemento indispensable a la hora de emprender. ¿A qué te referías?

A la hora de emprender, diría que el 90% del trabajo consiste en gestionar a gente. Para poder hacerlo con éxito, tienes que gestionarte a ti mismo primero y en un entorno de altísima incertidumbre / riesgo eso puede ser complicado. Según procesas y entiendes mejor tus emociones estás menos sujeto a la volatilidad de tu entorno y eventualmente te lo tomas todo, como decía antes, como una partida de ajedrez – de este modo controlas más lo que ocurre en tu entorno y tomas mejores decisiones. Sin embargo, la inteligencia emocional también es importante para ayudar a tu equipo a alcanzar el bienestar emocional y psicológico, que es donde surge la magia.

¿Dónde ves a PARKFY dentro de dos años?

Operando a nivel europeo y en algún que otro continente.

¿Un reto profesional que quieras cumplir al liderar PARKFY?

La red de vehículos autónomos del futuro requerirá una matriz descentralizada de estacionamiento, de alta frecuencia y que permita la recarga de baterías. Mi objetivo es que de aquí a 10 años Parkfy sea precisamente eso.

Personal

Grupo de música favorito: ACDC

Una canción: Highway to Hell

Un libro: “La sociedad de coste marginal cero” de Jeremy Rifkin

App Favorita: Parkfy

Una ciudad: Miami

Una cita: “Consider the postage stamp, my son. It secures success through its ability to stick to one thing until it gets there.” de Josh Billings

Bio Antonio Linares

Nacido en Madrid el 30/03/1993.

Creció en Londres donde vivió durante 8 años.

Licenciado en ADE por CUNEF, 2016.

Apasionado de la ciencia, el arte y el deporte.

Emprendedor en serie.

 @parkfyapp

NUEVO SUV CON 7 PLAZAS

PEUGEOT 5008

ENTRA EN UNA NUEVA DIMENSIÓN

NUEVO PEUGEOT I-COCKPIT® / ADVANCED GRIP CONTROL /
AMPLIA MODULARIDAD INTERIOR



PEUGEOT RECOMIENDA **TOTAL** Atención al cliente: 902 366 247 - 91 347 22 41

Gama Nuevo Peugeot 5008: Consumo mixto (L/100 km): desde 4,1 hasta 6,1. Emisiones de CO₂ (g/km) desde 106 hasta 140.

Surf, escapada con amigos o jornada de trabajo. Adapta el interior del nuevo SUV Peugeot 5008 a tu vida gracias a su innovadora configuración: 7 plazas, con 3 asientos independientes regulables en longitud e inclinación en la segunda fila y 2 asientos escamoteables y desmontables en la tercera fila; y un maletero de hasta 2150l, en el que caben todos tus planes.

PSA FINANCE

NUEVO SUV PEUGEOT 5008

MOTION & EMOTION



PEUGEOT

EL ÉXITO DE UNA PYME EN EL COMPETITIVO MUNDO DEL ECOMMERCE, EN 4 CLAVES

Antonio Fagundo | CEO de Masaltos.com

MASALTOS.COM HA CONSEGUIDO CONVERTIRSE
EN LÍDER Y REFERENTE EN EL COMPETITIVO MUNDO
DEL COMERCIO ELECTRÓNICO



**SE PUEDE DECIR SIN TEMOR A EQUIVOCARNOS
QUE EL ÉXITO EN LA GESTIÓN DE UN PROYECTO
EMPRESARIAL RADICA EN HACER BIEN
DIARIAMENTE UNA MULTITUD DE ACCIONES,
TANTO DE GRAN CALADO COMO DE PEQUEÑA
IMPORTANCIA.**

Tras 24 años de esfuerzo e ilusión para hacernos un hueco en el mercado y crecer de forma recurrente, Masaltos.com ha conseguido convertirse en líder y referente en el competitivo mundo del comercio electrónico o ecommerce. Y lo ha hecho con un producto muy especializado: zapatos de calidad que permiten a los hombres ganar 7 centímetros de estatura de forma totalmente discreta.

Desde nuestra sede central en Sevilla vendemos en 90 países, exportamos cerca del 65% de nuestra producción y damos salida en total a 16.000 pares de zapatos al año. Facturamos 1,5 millones de euros y trabajamos constantemente para analizar las oportunidades que surgen y entrar en nuevos países. Estas magnitudes se cimantan sobre cuatro pilares en la gestión: la innovación, la calidad, el servicio al cliente y la formación.

La innovación nos permite convertir un zapato convencional en un zapato singular y exclusivo, diferente, sobre el que crear un producto que permite a los que lo usan aumentar no sólo su estatura, sino también su autoestima y confianza. Utilizar un zapato convencional y desarrollarlo hasta obtener nuestro zapato implica realizar un estudio exhaustivo y un desarrollo específico que nos permite dar con el diseño definitivo. Cada zapato en sí es pura innovación. Ese es nuestro elemento diferenciador.

El segundo pilar de nuestra estrategia es la calidad.

Es esencial que todo lo que comercializas la tenga porque te juegas la marca y el prestigio en los que llevas años trabajando. Nuestros zapatos son de primera calidad porque mantenemos la máxima de “nunca vendas algo que tú mismo no te comprarías”. Hacerlo de otro modo sería tirar el negocio por la ventana. Si cierras una venta rápida y pierdes el cliente, estás haciendo un mal negocio. En Masaltos.com pensamos que si ofreces calidad, fidelizas al cliente. Consigues que confíe en tu marca y su relación contigo será recurrente, algo importante en un producto que requiere renovación cada cierto tiempo.

El servicio al cliente es nuestro tercer eje de negocio.

El servicio es igual de importante o más que el producto en sí. A nuestro modo de ver, el servicio hay que entenderlo desde dos puntos de vista: la atención al cliente y la calidad y puntualidad

en la entrega del producto. Por eso damos servicio de atención al cliente en 8 idiomas diferentes y a través de diferentes canales, como son teléfono, email, en la web y, desde hace unos meses, también a través de Whatsapp. Con esta aplicación de mensajería instantánea podemos, por ejemplo, atender consultas y solucionar incidencias de una manera más rápida, personal y directa. Asimismo, nos comprometemos a responder a los comentarios, dudas y consultas – ya sea de forma escrita u oral a través de notas de voz – que los usuarios tengan sobre los productos o sobre aspectos de la empresa que quieran conocer.

UNO DE LOS GRANDES PROBLEMAS

DE LOS COMERCIOS ONLINE ES

LA ENORME TASA DE ABANDONO DEL CARRITO

DE LA COMPRA: LA GENTE ENTRA EN TU TIENDA,

COMPRA Y DEJA EL CARRITO EN EL MOMENTO

DE PAGAR.

Según los expertos y dependiendo del sector, esta tasa se sitúa entre el 60% y el 80%. Sea cual sea en cada caso (nadie da el dato), resulta enorme. Abandonar el carrito es bastante sencillo porque la mayoría de las personas compran desde el sofá, la oficina o mientras ven la tele, en definitiva, cuesta poco. Pero esa explicación, sencilla y asumible, no poder ser la única razón: las empresas también tenemos que trabajar para comprender qué paso y por qué nos dejan. Y algo que está muy claro tanto en el mundo on-line como en el off-line, es quea mayor simplicidad en la devolución de un producto, más conversión en ventas.

Con este horizonte y teniendo en cuenta que confiamos en nuestro producto (el cliente que compra, repite), lo que queremos es que lo pruebe asumiendo el mínimo riesgo. De ahí que constantemente incorporemos nuevos servicios y aplicaciones a nuestra tienda en Internet. **Por ejemplo, acabamos de poner en funcionamiento un canal de financiación instantánea que permite a los clientes empezar a disfrutar de su compra sin pagarla.** Aquí hemos incluido, por ejemplo, la fórmula “Compra hoy y paga siete días más tarde”, que permite aplazar el pago hasta siete días y repartir la compra en pequeñas cuotas distribuidas en plazos de hasta 12 meses. Con este sistema, el cliente tiene las ventajas de recibir a domicilio sus zapatos de moda, probárselos y, si no está satisfecho, devolverlos sin haber pagado aún.

De este modo, se genera la confianza necesaria y la comodidad para que el cliente pueda renovar su zapatero en cualquier momento, probarse el calzado en casa, pedir opinión y, si finalmente se lo queda, pagarlo en pequeñas cuotas.

A través de todas estas herramientas y con estos medios conseguimos ganarnos la confianza del cliente, que en ocasiones se lo piensa dos veces porque está comprando en un país extranjero, pero que también es consciente de que puede llamar por teléfono y sabe que hay una persona al otro lado que habla su idioma y sabe que, si los zapatos no le sirven o no son lo que esperaba, se **los cambiamos o le devolvemos su dinero sin hacer preguntas**.

AL MISMO TIEMPO, DESDE NUESTROS PRIMEROS AÑOS DE EXISTENCIA HEMOS ENTREGADO NUESTROS PAQUETES EN 24 HORAS EN ESPAÑA, EN CASI TODA EUROPA Y EN EEUU. ESO, QUE ANTES ERA UN PLUS, AHORA LO CONCEBIMOS COMO UNA OBLIGACIÓN.

Un cliente puede comprarnos hoy un zapato desde Berlín y recibirlo mañana, y no se lo cree, y nos dejará un comentario en nuestra web que dirá “zapatos que casi vuelan, aun viniendo de España”.

El cliente, cuando recibe el zapato en casa se sorprende y le quedará grabado en su memoria la velocidad de respuesta y envío, atributos que asociará de forma inmediata con seriedad, garantía y confianza. Estas tres características son esenciales para tener éxito en el mundo del ecommerce.

La formación continua es el cuarto pilar de nuestra gestión. No cejamos en el empeño de seguir preparando a toda nuestra plantilla a través de distintos programas públicos y privados. El aprendizaje constante de nuevas técnicas y herramientas de gestión, ventas y comunicación es una obligación para cualquier empresa que quiera perpetuarse y crecer, más aún en el mundo digital.

Además, en Masaltos.com mantenemos numerosos convenios de colaboración con universidades de los cinco continentes que nos permiten incorporar de forma recurrentes jóvenes estudiantes en formación de distintas nacionalidades, a los que formamos en distintas aéreas y que nos aportan su talento y conocimientos para desarrollar el negocio, aplicar nuevas ideas y métodos de gestión y abrir nuevos mercados.

Destaca el acuerdo sellado con la Universidad de Hong Kong International Business y la Polytechnic University International Business de Hong Kong para formar a estudiantes de postgrado en nuestras instalaciones de Sevilla.

Mantenemos además convenios desde hace años con entidades de prestigio tales como la Cámara de Comercio de Sevilla, el Brevet de Technicien Supérieur de Limoges, el ESIC, Cruz Roja, el Instituto de Estudios Cajasol y con la escuela norteamericana Global Ed Programs. También recibimos estudiantes del Máster en Marketing y Estrategias en Social Media de la Universidad de Sevilla y del Máster en Derecho de las Nuevas Tecnologías de la Universidad Pablo de Olavide.

A su vez, más de 400 estudiantes de la prestigiosa escuela de negocios ESIC-ICEMD pertenecientes a cuatro promociones diferentes han podido conocer de cerca la historia y evolución de Masaltos.com y participar activamente en su proceso de expansión internacional.

Nuestra empresa ha sido objeto de estudio en una tesis elaborada por una alumna alemana de la KMU Akademie & Management AG, perteneciente a la Middlesex University de Londres. La tesis, en alemán, llevó por título “La internacionalización de la pequeña y mediana empresa: factores de éxito a considerar de una pequeña empresa española”.

Tenemos claro que estos cuatro pilares sostienen la trayectoria exitosa de nuestra empresa y que no podemos dejar de invertir y esforzarnos para fortalecerlos. Los éxitos de los próximos 24 años los estamos cimentando hoy y toda nuestra plantilla es consciente de ello.

SERIEDAD, GARANTÍA Y CONFIANZA: ESTAS TRES CARACTERÍSTICAS SON ESENCIALES PARA TENER ÉXITO EN EL MUNDO DEL ECOMMERCE.

masaltos.com
@Masaltos



GENERA GAMES - Sevilla

 Cuenta
1|2|3
Pymes

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

Banco Santander está adscrito al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito. Para depósitos en dinero, el importe máximo garantizado es de 100.000 euros por depositante en cada entidad de crédito.

Queremos que la historia de tu negocio sea una larga historia.

Por eso, cumpliendo condiciones*, te ayudamos mes a mes con tus gastos, **bonificándote en:**

1% Nóminas y Seguros sociales.

2% Impuestos estatales: IVA, IRPF, Sociedades...

3% Suministros, seguridad privada y seguros de protección.

también para
AUTÓNOMOS

Y además accedes al Mundo 1|2|3 Pymes con el que obtendrás:

- ▶ Condiciones ventajosas en productos de financiación.
- ▶ TPV 1|2|3 Pymes en condiciones preferentes.
- ▶ Gestor especialista en comercio exterior y mucho más.

 **LaLiga**  **Santander**
Patrocinador Principal

bancosantander.es
915 123 123

Sencillo | Personal | Justo
Como un banco debería ser

 **Santander**

*Bonificación de recibos para Pymes y Autónomos con residencia fiscal en España que contraten la Cuenta 1|2|3 Pymes y cumplan sus condiciones: 1) ingresar o facturar al menos 9.000€ en la Cuenta 1|2|3 Pymes o en cuenta de crédito con misma titularidad en los últimos 3 meses, 2) Domiciliar las nóminas de empleados y Seguros Sociales en al menos 1 de los 3 últimos meses, 3) Realizar un mínimo de 6 movimientos en los últimos 3 meses con tarjetas Santander asociadas a la Cuenta 1|2|3 Pymes o en cuenta de crédito con misma titularidad. El importe sobre el que se calcula la bonificación se limita a un máximo de 3.000€ mensuales por cada uno de los siguientes grupos: remesas de nóminas y Seguros Sociales; impuestos estatales relacionados con la actividad económica, suministros (agua, gas, electricidad y telecomunicaciones de emisores españoles) y empresas de seguridad privada españolas, seguros de protección de prima periódica mediados o distribuidos por Grupo Santander. Más información sobre los beneficios, condiciones y comisiones en tu oficina y en www.bancosantander.es

CEPYMEnews

El portal de las Pymes, Autónomos y Emprendedores

Herramientas	Actualidad
Ayudas	Financiación
Licitaciones	Gestión
Buscador de empresas	Legal
Impresos oficiales	RRHH
Guías	Tecnología
Consejos	y mucho más

cepymenews.es



Mentoring para PYMES

Francisco Giménez Plano y Luis Ezcurra de Albuquerque. Autores de Smart Mentoring

El mentoring es una excelente herramienta para el desarrollo de personas, generalmente de alto potencial, en las organizaciones.

A través del mentoring, una persona senior de la organización, al que llamamos mentor, acompaña a alguien más joven, que llamaremos mentee, dándole soporte en la gestión de su carrera, aportándole una visión más global del negocio, compartiendo su amplia experiencia o ampliándole el networking interno, entre otras muchas cosas.

Es una manera eficaz de ayudar a las personas de la organización a progresar en sus trayectorias profesionales, construyendo una relación de confianza y respeto entre el mentor y el mentee, que normalmente trabajan en un ámbito similar, si bien es independiente de la relación jerárquica.

¿Qué no es mentoring?

El mentoring no es formación: La labor de un mentor consiste en compartir su sabiduría y experiencia, no en formar al mentee sobre conocimientos técnicos. El mentor ayudará al mentee a aprender realizando intercambios, formulando y respondiendo preguntas y compartiendo.

El mentoring no es coaching: Un coach prepara a las personas para que evolucionen y no da consejos sobre sus trayectorias profesionales ni oportunidades de desarrollo ni les ayuda a que elaboren su red interna.

¿Se puede aplicar el mentoring en las PYMES?

Sin duda. El mentoring se puede aplicar en las PYMES, de una manera formal o de una manera informal. En las PYMES existen la misma necesidad de desarrollar a las personas con talento que las grandes empresas y el talento puede estar en cualquier rincón de su organización.

Por lo general, las PYMES cuentan con una fuerte cultura organizacional que es necesario transmitir a la generaciones más jóvenes, pero no solo esto, necesitan poner en valor el talento para acompañar e impulsar proyectos estratégicos e iniciativas innovadoras.

Por ello, el mentoring conlleva una gran oportunidad para las PYMES, en tanto que les permite aprovechar al máximo todo su potencial y talento.

Además, en tiempos rápidamente cambiantes como los que vivimos, en los que la tecnología adquiere un protagonismo tan significativo, empezamos también a hablar de lo que sería el mentoring inverso, es decir, aquel que puede ser proporcionado por los más jóvenes de la organización a los más veteranos.

En cualquier caso, como puede verse, las PYMES pueden extraer un enorme valor del mentoring.

¿Cuáles son los beneficios del mentoring para una PYME?

Los beneficios del mentoring son múltiples para todos los que intervienen en el proceso. El mentoring ofrece beneficios tanto para el mentor como para el mentee, pero también para el responsable directo del mentee y para la empresa.

El mentoring facilita que otras personas adquieran el modelo y los comportamientos del estilo de liderazgo de la empresa, además de ayudar a que los empleados asuman la autoresponsabilidad en su desarrollo profesional. El desarrollo de programas de mentoring fomenta la satisfacción laboral, el compromiso y la fidelización. También permite que las nuevas incorporaciones y las personas que cambian de rol profesional asuman sus responsabilidades más rápidamente.

Además, el mentoring aumenta la comunicación efectiva, la gestión de conocimientos y del talento de la empresa en proyectos estratégicos y permite identificar a los futuros sucesores en las posiciones clave.

Son muchas las empresas que ya han apostado en el pasado o apuestan en la actualidad por los programas de mentoring, cuya implantación en distintos tipos de compañías conlleva beneficios para las personas implicadas y sobre todo para el negocio.

¿Tiene un coste alto el mentoring para una PYME?

Más que de un coste el mentoring supone una inversión. Esta se lleva a cabo en aquello que, por lo general, decimos que es lo más valioso de las organizaciones: sus personas.



Las empresas españolas pierden al año un 3% de su facturación debido a los impagos

Intrum Justitia | @IntrumJustitiaE

La dificultad financiera y el retraso intencional se posicionan como las causas principales en cuanto a la demora en el pago, siendo las empresas B2B y las operaciones con el sector público las más acusadas.

Las pérdidas económicas derivadas de los retrasos en la gestión de cobros por parte de las compañías a sus proveedores sigue siendo uno de los mayores retos a los que se enfrenta el tejido empresarial español, que se materializa en una pérdida directa del 3% en sus ingresos anuales totales.

Así se desprende del último Informe Europeo de Pagos emitido por Intrum Justitia, compañía especializada en gestión del crédito en Europa, que en su desglose nacional pone el acento en el largo período que las empresas acreedoras tardan en reclamar sus deudas: el 43% de ellas tarda más de 30 días; seguidas por el 30% que lo hace entre 31 y 60 días; el 17% de 61 a 90 días; y un 11% de 91 a 180 días. De estos datos se deduce que muchas compañías aceptan plazos de pago más largos, algo que puede derivar en retrasos, impagos y otras cargas.

A la espera de que se haga efectiva por parte del Ministerio de Hacienda la puesta en marcha de un régimen sancionador que endurezca las consecuencias fiscales para aquellas empresas que superen los periodos legales de morosidad –siendo de 60 días el máximo entre el sector privado, y de 30 en el caso de provenir de la administración–, el informe pone de manifiesto las consecuencias derivadas de los mismos. Así, los empresarios registran con un impacto medio-alto los problemas de liquidez, la pérdida de beneficios y los costes adicionales que les supone no cobrar dentro de los plazos que establece la ley. Además, identifican otras consecuencias igualmente preocupantes, como los despidos o la imposibilidad de nuevas contrataciones. De hecho, el 32% de los preguntados sostiene que podrían incorporar nuevos empleados a sus plantillas en caso de que sus proveedores le pagasen a tiempo.

El coste de ser acreedor

Una vez analizada la problemática directa que suponen estas demoras, Juan Carlos González, director general de Intrum Justitia en España, alerta sobre otros posibles efectos colaterales más difíciles de contabilizar: “las pérdidas también pueden registrarse a través de otros gastos, como los derivados de la gestión de cobro interna para afrontar los impagos o la pérdida de valor adquisitivo que la empresa sufre al no ejecutar las facturas en la fecha de vencimiento contractual”.

Asimismo, González añade que “cuanto más tiempo pasa desde el vencimiento de la factura, mayor coste supone para la compañía porque aumenta la dificultad de recuperar esa deuda”.

Causas del retraso en los pagos

Entre las causas del retraso en los pagos identificadas por los empresarios españoles destaca el hecho de que el 65% de los preguntados apunta hacia la intencionalidad, aunque vinculada con una carga financiera no muy severa. No obstante, no se trata de la más señalada: el 89% es consciente de que sus clientes atraviesan por dificultades económicas que les impiden saldar sus deudas a tiempo. Otros motivos identificados son los problemas con los productos y/o servicios (10%) o la ineficiencia en el área administrativa (33%).

Por otro lado, con el horizonte de un endurecimiento fiscal aún por definir, los datos prevén una continuidad en cuanto a la percepción de la deuda por parte de los empresarios. De este modo, el 66% de los encuestados consideran que ésta permanecerá estable. En posiciones encontradas, se halla que el 13% creen que aumentará frente al 27% que opina que se reducirá.



La ciberseguridad de la empresa es motivo de gran preocupación para el 87% de los directivos españoles

Redacción CepymeNews | @Cepymenews

Según el estudio 'Empresas y Ciberseguridad', que también apunta que un tercio de las empresas considera "alto o muy alto" el riesgo de ciberataques a sus sistemas.

El informe elaborado por la agencia de rating LEET Security, el Club de Excelencia en Gestión (CEG) y la empresa de estudios Inmark recoge que el 55,2% de las empresas españolas es consciente de haber sufrido un ciberataque.

En concreto, en el 46,7% de los casos fue un ransomware (programa malintencionado que restringe el acceso a archivos y pide un rescate por eliminar la restricción), seguido de un virus (26,7%) y la suplantación de identidad (16%).

Las primeras inquietudes de las empresas frente a un ciberataque son la protección de los datos de sus clientes (32,7%), la indisponibilidad de los servicios (28,6%) y la protección de los datos corporativos (10,9%). En términos de consecuencias, para los directivos españoles las económicas (36,7%) y las legales (27,2%) son las más preocupantes, seguidas muy de cerca por la pérdida de reputación corporativa (25,2%).

A pesar de las graves consecuencias que puede suponer un ciberataque para las compañías, sólo un 38% de los consejos de administración y un 36,2% de los responsables de Compras están involucrados en aspectos relacionados con los sistemas de seguridad de sus empresas o proveedores.

El Secretario General del Club de la Excelencia en Gestión, Ignacio Babé señala la necesidad de una mayor implicación del consejo de administración en estos asuntos dadas las graves pérdidas económicas y de reputación que supone una incorrecta gestión de la seguridad.

Proveedores

Por otro lado el informe incide en que, pese a que una quinta parte de se produjo a través de los sistemas de los proveedores, solo el 40% de las empresas evalúa los niveles de seguridad de sus proveedores externos durante toda su relación.

Además, apunta que un 47,6% de los proveedores se conectan a la red interna de las compañías y un 46% almacena o gestiona información de la organización. En este contexto, un 77,5% de las compañías valoraría positivamente un sistema estándar que le permitiera conocer el nivel de seguridad de los sistemas de sus proveedores.

"Los procesos de digitalización de las organizaciones y su mayor dependencia de terceros proveedores están incrementando el número y la intensidad de los ciberataques y, por ello, las empresas españolas deben tomar medidas de prevención para evitar brechas tanto en sus sistemas de seguridad como en los de toda la cadena de valor", remarca el socio y director de operaciones de LEET Security, Antonio Ramos.



Tu smartphone y el secuestro de datos corporativos

Panda Security | @PandaComunica

El 'ransomware' evoluciona y se hace cada vez más sofisticado, suponiendo una amenaza mayor para la seguridad tanto de las empresas como de los usuarios privados.

Si este tipo 'software' malicioso ya era capaz de propagarse con la viralidad de un meme, atacar servidores corporativos o hasta camuflarse en falsos currículums de supuestos candidatos a un puesto de trabajo, ahora amenaza también a distintos dispositivos. Lejos de afectar solo a los ordenadores, **el 'ransomware' también es capaz de secuestrar los datos de cualquier 'smartphone'**.

Es ya la principal amenaza de los teléfonos móviles inteligentes, aparentemente libres de virus en comparación con los ordenadores PC. Recientemente se ha descubierto un nuevo tipo de 'ransomware' que, con el nombre de Charger, es capaz de copiar todos los datos de la agenda de un teléfono inteligente, los SMS y, además, solicita al propietario del teléfono permisos de administrador. En caso de que este, por desconocimiento, conceda dichos privilegios, el código malicioso pasa al ataque: un mensaje advertirá al propietario de que **su teléfono ha sido bloqueado** y de que todos los datos personales robados pasarán a ser vendidos en la internet oscura a menos que se proceda a hacer un pago.

El rescate más caro

En concreto, las víctimas de Charger deberían abonar 0,2 bitcoins (que, al cambio actual, son cerca de 200 euros) para que, supuestamente, el dispositivo sea desbloqueado y el chantaje cese. Si bien no se trata del primer 'ransomware' que afecta a dispositivos móviles, sí se trata del más exigente en lo que a la cifra del rescate se refiere.

Además, su método de difusión también es novedoso. Si bien hasta ahora la mayoría de ciberataques dirigidos contra móviles llegaban a través de aplicaciones descargadas desde páginas distintas a las tiendas oficiales, con Charger la situación es distinta. Se ha difundido entre los dispositivos con Android a través de una aplicación de gestión de la batería que se podía descargar **a través de la Play Store de Google**, la tienda oficial de aplicaciones de este sistema operativo.

De esta forma, se hace imprescindible que cualquier equipo corporativo, ya sea de escritorio o móvil, cuente con la protección adecuada contra ataques dirigidos. Además, también es vital que los empleados conozcan a la perfección qué aplicaciones pueden descargarse en los aparatos que utilizan para desarrollar sus funciones y cómo reaccionar ante casos como el de Charger.

También deben saber que **es mala idea almacenar en teléfonos móviles u ordenadores sin las medidas de seguridad necesarias** (por ejemplo, sus dispositivos personales) documentos confidenciales que puedan comprometer a la compañía o contraseñas que pudieran permitir que los ciberdelincuentes accedan a las plataformas corporativas.



Haz limpieza: así se eliminan la caché y las cookies

Panda Security | @PandaComunica

Prácticamente a diario, **aceptas varios avisos de 'cookies'** sin ni siquiera leerlos.

Las webs están obligadas a informarte de que **almacenan esos ficheros que recogen información sobre tus preferencias** en tu ordenador cuando las visitas. Eso sí, la Comisión Europea acaba de proponer simplificar esas advertencias. Además de las 'cookies' que crean los sitios web, la **memoria caché de tu navegador almacena archivos temporales** para que las páginas se carguen más rápido.

De esta forma, tanto los ordenadores personales como corporativos acaban repletos de información que en ocasiones puede causarnos problemas a la hora de navegar, unas trabas que a menudo achacamos a un posible 'malware'. Por ello, es recomendable realizar de vez en cuando **una limpieza de 'cookies' y caché** que, además, nos ayudará a preservar nuestra privacidad si utilizamos un ordenador compartido.

CHROME, FIREFOX, EDGE... ¿CÓMO LIMPIO LAS 'COOKIES'?

Chrome

En el caso de Google Chrome, disponemos de esa opción en el icono de los tres puntos verticales situado en la parte superior derecha de la ventana. Después, solo hay que hacer clic en **Más herramientas y Borrar datos de navegación**. El navegador más popular permite seleccionar la información exacta que quieres eliminar: puedes borrar las 'cookies', los archivos e imágenes almacenados en caché, el historial de navegación o las contraseñas, y hacerlo desde la fecha que desees. También ofrece un camino alternativo desde **Configuración, Mostrar configuración avanzada y Privacidad**.

Firefox

Para eliminar nuestro rastro en Mozilla Firefox, hay que hacer clic en el icono de las tres rayas horizontales y seleccionar **Historial y Limpiar el historial reciente**. Nos aparecerá una ventana que nos permitirá decidir el rango temporal en el que queremos hacer limpieza. Desde la pestaña Detalles podremos elegir la información que queremos eliminar. Además, desde el menú podemos acceder a Opciones, Privacidad e Historial. Allí encontraremos la opción **Usar una configuración personalizada para el historial**, que nos permite decidir que algunos datos del historial se limpien cuando Firefox se cierre.

Safari

Por su parte, los usuarios de ordenadores Mac de Apple han de hacer limpieza del navegador **Safari desde el menú Preferencias y Privacidad**. Entre las opciones disponibles, figuran cambiar la configuración de las 'cookies' y los datos de sitios web que se aceptan, eliminar esa información de las páginas que deseemos o de todas al mismo tiempo y ver qué sitios almacenan esos datos en Detalles.

Edge

Si ya has instalado Windows 10 en tu ordenador, seguro que has guardado información

personal en Microsoft Edge. Para hacer limpieza en él, debes seleccionar la opción **Más, Configuración** (la rueda dentada), **Borrar datos de exploración** y marcar las casillas de los datos que desees eliminar en Elegir qué borrar. Desde Configuración avanzada puedes hacer que Edge deje de recopilar o almacenar cierta información.

Opera

Por último, los usuarios de Opera eliminan las 'cookies' y la caché de forma muy similar a los de Chrome. Pinchando en el icono situado en la parte superior derecha de la ventana, podrás hacer clic en **Borrar datos de navegación** y seleccionar los elementos que desees borrar y desde cuándo quieres eliminarlos.

Después de este repaso, ya sabes cómo pasar el plumero virtual en tu ordenador personal o corporativo.



Decálogo de la empresa innovadora

Anfix | @anfix

Hoy más que nunca la empresa innovadora es una fórmula casi infalible para competir en el mercado actual, cada vez más cambiante.

Es necesario sacar el máximo potencial de nuestro **equipo humano** de cara construir solidas ventajas competitivas. La productividad no puede crecer de forma ilimitada fuera de una empresa innovadora por eso hay que explorar nuevos límites recurriendo al marketing lateral para pasar de una simple mejora sobre lo existente a un cambio radical.

La empresa innovadora sabe crear el clima de trabajo adecuado para aprovechar la inteligencia colectiva como si fuera un panal de abejas y es mucho más que el uso de tecnologías de la información y la comunicación basadas en Internet. Es una nueva organización donde las tareas y las jerarquías no siguen los modelos convencionales donde la innovación se basa en un proceso continuo donde:

1. Internet facilita llegar a la **información** buscada.
2. La información se transforma en el **conocimiento** necesario.
3. El conocimiento se transforma en **acciones** y resultados.
4. Que dan lugar a **nuevas innovaciones** a todos los niveles.

La tecnología por sí misma no es la base de la empresa innovadora, sino el uso que se le da en base al proceso anterior. Porque cuando se incorporan los avances tecnológicos de su época, renueva su funcionamiento y mejora su posicionamiento en el mercado, por eso la empresa innovadora crea una nueva forma de trabajar.

Decálogo de la empresa innovadora

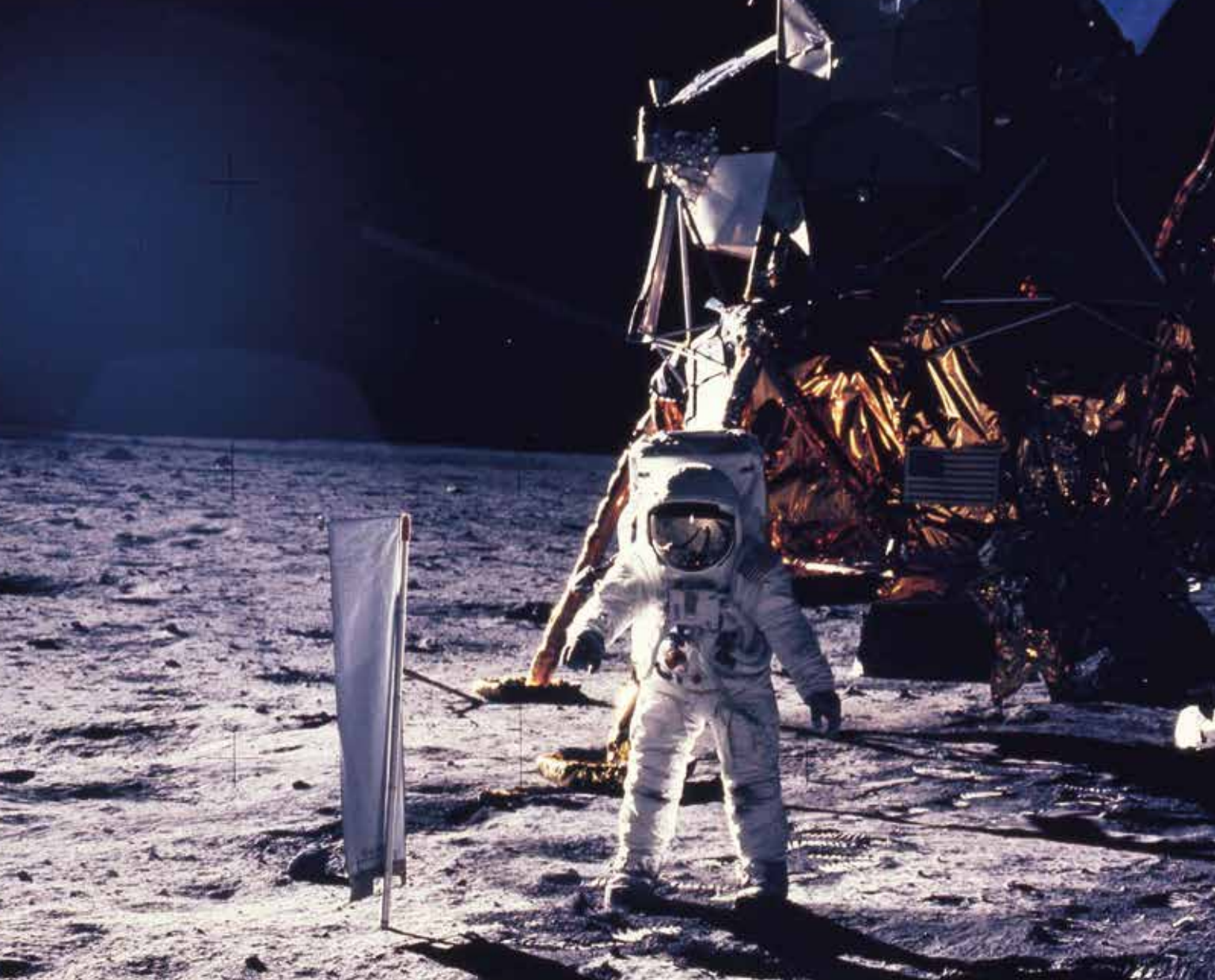
1. **Involucración y compromiso** de las personas que integran la organización, porque sin eso no se podrá realizar el proceso continuo de innovación.
2. **Autonomía en el desempeño** profesional de cada uno de los trabajadores, para que puedan innovar en vez de seguir rígidos manuales de procedimiento.
3. **Ofrecer tiempo para pensar en nuevas ideas**, lo que a veces puede obligar a establecer parones programados en la actividad. Para evitar que el día a día nos impida dedicar tiempo a pensar.
4. **La receptividad corporativa** a las nuevas ideas e iniciativas, con un entorno de no miedo.
5. **La ausencia de conflictos** interpersonales arraigados, que al final van sedimentando y robando la capacidad de crear y de colaborar con otros.
6. **Una comunicación abierta y fluida**, como pilar fundamental para la creación de una inteligencia colaborativa de la empresa innovadora.

7. **Generación de emociones positivas** en el trabajo y tareas que realizan los empleados.

8. **Facilidad para poder asumir riesgos**, creando un entorno ausente de miedo al error o a la equivocación.

9. **Dinamismo funcional** para evitar caer en la rutina y en una zona de confort que aleje el pensamiento creativo.

10. **La confianza y franqueza** entre todas las personas, porque el proceso creativo parte de la puesta en común de ideas.



HACEMOS HOY LO QUE OTROS HARÁN MAÑANA

APLICACIONES | WEBS | E-COMMERCE | INTRANETS CORPORATIVAS | REALIDAD AUMENTADA





Warren Edward Buffett
Omaha, EEUU, 1930
Inversor y Empresario
EL ORÁCULO DE OMAHA

REGLA N°1: NUNCA PIERDAS DINERO.

REGLA N°2: NUNCA OLVIDES LA REGLA N°1.

«La vida sería trágica, si no fuera graciosa».

«De los billonarios que he conocido, el dinero solo resalta sus rasgos básicos. Si eran idiotas antes de tener dinero, solo son idiotas con un billón de dólares».

«Es siempre mejor pasar el tiempo con gente mejor que tú. Escoge asociados cuyo comportamiento es mejor que el tuyo e irás en esa dirección».

«Se requieren 20 años para construir una reputación y 5 minutos para arruinarla. Si piensas sobre ello, harás las cosas de diferente manera».

«El precio es lo que pagas. El valor es lo que obtienes».

«Básicamente, cuando tengas mi edad, realmente medirás tu éxito en la vida por cómo muchas de las personas que tú amas en realidad te aman».

«Únicamente cuando la marea baja descubres quién ha estado nadando desnudo».

«La diferencia entre la gente exitosa y la gente que realmente es exitosa es que la gente realmente exitosa dice no a casi todo».

«Sólo tienes que hacer muy pocas cosas bien en la vida, siempre y cuando no hagas muchas cosas mal».

«¿Por qué no invertir tus activos en compañías que realmente te gustan? Cómo dijo Mae West, ‘Demasiado de algo bueno puede ser maravilloso’».

«LAS OPORTUNIDADES VIENEN CON Poca
FRECUENCIA. CUANDO LLUEVA ORO, SACA EL
CUBO, NO EL DEDAL».

«La honestidad es un don muy caro, no lo esperes de gente miserable».

«La cosa más importante que debes hacer si estás dentro de un hoyo es dejar de cavar».

«Si estás en un barco con filtraciones crónicas que no se puede arreglar, la energía que gastes en cambiar de barco será mucho más productiva que la que dediques a tapar las filtraciones».

«Si llevas media hora jugando al póker y no sabes quién es el pardillo de la mesa, el pardillo eres tú».

«Las previsiones te dirán muchas cosas sobre quién las hace, pero no te dirán nada real sobre lo que pasará en el futuro».

«Lo que los sabios hacen al principio, los tontos lo hacen al final».

«NO IMPORTA EL TALENTO O LOS ESFUERZOS,
HAY COSAS QUE LLEVAN TIEMPO. NO PUEDES
PRODUCIR UN BEBÉ EN UN MES DEJANDO
EMBARAZADAS A 9 MUJERES».

«La gente siempre me pregunta dónde deberían trabajar y yo siempre les digo que vayan a trabajar con aquellos a los que más admiran».

«Una encuesta de opinión pública no es un sustituto del pensamiento».

«No puedes hacer un buen trato con una mala persona».

«Alguien dijo una vez que cuando contratas a alguien debes buscar tres cualidades: integridad, inteligencia y energía y, si la persona que contratas no tiene la primera, las otras dos te matarán. Si lo piensas tiene sentido. Si contratas a alguien sin integridad, realmente debes querer que sea tonto y perezoso».



P-COMMERCE

BIENVENIDO A LA REVOLUCIÓN DEL E-COMMERCE

COMPRA ESTOS LIBROS DIRECTAMENTE
UTILIZANDO LA APP VISION
PARA ANDROID & IOS



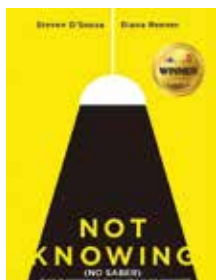
Smart Mentoring

Luis Ezcurra de Alburquerque
Francisco Giménez Plano



Guía práctica para el recobro de deudas

Pere Brachfield



Not Knowing

Steven D'Souza
Diana Renner



Multiplica tus ventas con Amazon

Alexandre Saiz Verdaguer



Tu mundo en una servilleta

Dan Roam

masaltos.com



+7 cm

Los **zapatos italianos** de Masaltos.com **aumentan la altura** del hombre 7 cm gracias a una cuña anatómica ubicada en el interior del zapato. Esto es inapreciable exteriormente gracias a su delicado y perfecto acabado.

Con más de 20 años en el mercado del calzado italiano y más de 65.000 clientes que avalan nuestro buen hacer, la firma sevillana **Masaltos.com** permite que el hombre se sienta más relajado usando estos zapatos.

Masaltos.com dispone de un **amplio catálogo** que podrá adquirir en diferentes estilos a través de nuestra web o solicitándolo por teléfono en el 954564292. En nuestra tienda física, ubicada en Sevilla, en la calle Feria 4 y 6, un equipo de **profesionales expertos** en imagen y diseño le ayudarán a encontrar el zapato ideal. Garantizamos un **envío discreto** y entregamos de forma internacional, en la **península ibérica** en 24-48 horas con posibilidad de devolución o cambio.

DESCUENTO VÁLIDO 2017: **CEPYME**

www.masaltos.com Tel: (+0034) 954 564 292
C/ Feria 4 y 6 41003. Sevilla. España.
info@masaltos.com

PLAN

Nº4 FEBRERO 2016
CEPYME
5€



RELOAD



ESPECIAL RECURSOS HUMANOS





LO MÁS LEÍDO DEL ANTERIOR PLAN



Especial Recursos Humanos
10 PREGUNTAS RELEVANTES
EN MATERIA DE RECURSOS
HUMANOS

Página: 10 - 30



Entrevista
ANTONIO GARAMENDI
Presidente CEPYME

Página: 50 - 57



Especial Recursos Humanos
SOLUCIONES ASEGURADORAS
PARA LA OPTIMIZACIÓN RRHH

Página: 44 - 49



Entrevista
JOBANDTALENT

Página: 72 - 79



Entrevista
SILVIA LEAL
Experta en inno-liderazgo
y transformación digital

Página: 92 - 98



Especial Recursos Humanos
GOOGLE
LA MÁQUINA DE LA FELICIDAD

Página: 66 - 71



Entrevista
LUIS PÉREZ
Director de Relaciones
Institucionales de Randstad

Página: 106 - 111



Versión Original
ELON MUSK
CEO Tesla Motors

Página: 146 - 155



Especial
PREMIOS CEPYME 2016

Página: 156 - 171



PlayList
MARK KNOPFLER

Página: 190 - 191

PLAN

Nº5 MAYO 2017
CEPYME
5€



ESPECIAL GESTIÓN



SUSCRÍBETE A PLAN

PLANMAGAZINE.ES

20 EUROS / 4 NÚMEROS
+ 10 versiones de la revista en digital de regalo
para que las envíes a quien tú quieras





#escuchoPLAN

STEVIE WONDER

FINGERTIPS

1962

UPTIGHT

1966

I WAS MADE TO LOVE HER

1967

ALFIE

1968

MY CHERIE AMOUR

1969

SUGAR

1970

SIGNED, SEALED, DELIVERED, I'M YOURS

1970

WE CAN WORK IT OUT

1970

SUPERSTITION

1972

HIGHER GROUND

1973

LIVING FOR THE CITY

1973

BOOGIE ON REGGAE WOMAN

1974

ISN'T SHE LOVELY

1976

PASTIME PARADISE

1976

I WISH

1976

LATELY

1980

OVERJOYED

1985

PART TIME LOVER

1985

RIBBON IN THE SKY

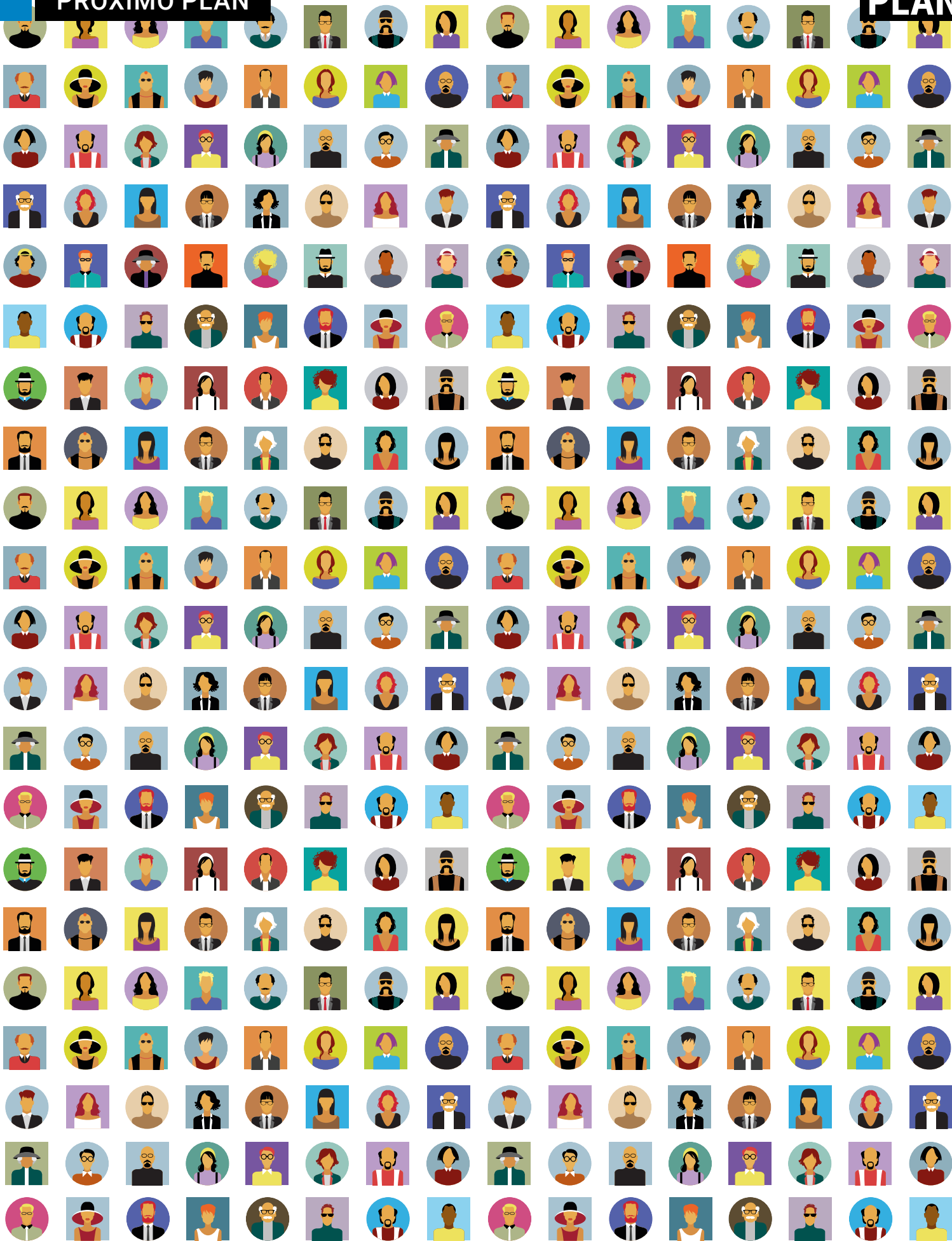
1995

REDEMPTION SONG

1996

PRÓXIMO PLAN

PLAN



UPtheMEDIA

S M A R T P U B L I S H I N G

**Laboratorio de creatividad e innovación:
Imaginamos, creamos y, a veces, hacemos magia**

Proporcionamos servicios únicos... soluciones llave en mano sofisticadas
y experiencias memorables a "clientes que no se satisfacen nunca".

Soluciones, oportunidades, experiencias y sueños.

upthemedia.com

info@upthemedia.com

+34 91 423 09 98

+34 681 60 53 40

A man and a woman, both wearing aprons, are looking at a tablet together in a kitchen setting. The man is leaning over the woman, who is holding the tablet. They appear to be collaborating on something. In the background, there are stacks of plates and a hanging light fixture.

Conquistar cada paladar

Gracias a mi tarjeta Visa Business puedo dedicar más tiempo a cada plato para conquistar cada paladar.

Porque manejar un negocio ya es complicado, tu tarjeta Visa Business te ayuda a controlar tus gastos diarios de una forma más cómoda y segura.

Para más información consulta a tu banco.

VISA donde tú
quieras estar