

# TU ECONOMÍA



## Una banca saneada

*El aumento de capital y la reducción de la morosidad alejan el diagnóstico de la extrema gravedad. Los bancos españoles ganaron en 2015 un 7,3% más, pero ya no son tan rentables.*

## para tiempos difíciles

*Los bajos tipos de interés y las mayores exigencias estrechan sus márgenes. El desplome bursátil en 2015 se acercó al 30%. Este año podría ser el de las fusiones.*

### ECONOMÍA Y FINANZAS

#### La economía italiana vuelve al camino del crecimiento

*Los indicadores macroeconómicos del país transalpino se dan la vuelta. Al calor de la reforma laboral se crearon 500.000 empleos en 2015 y el FMI espera un crecimiento positivo del PIB para este año.* PÁGINAS 10-11



### EMPRESAS

#### El desafío de la transformación digital

*Los negocios ya no pueden generar beneficios a través de sus políticas de precios. Deben conocer las necesidades de sus clientes y ofrecerles soluciones innovadoras. Cualquier compañía puede dar el «salto on-line»* PÁGINAS 14-15





## EMPRESAS

### BREVES

#### El AEMAB-24 crece un 4%

Mientras las bolsas mundiales se han desplomado por la incertidumbre económica global, el índice AEMAB-24, creado por la patronal del Mercado Alternativo Bursátil (MAB) se impulsaba un 4% para terminar enero en máximos históricos, hasta los 1.015 puntos.



#### García-Legaz visita Grupo Cuñado

El secretario de Estado de Comercio, Jaime García-Legaz, visitó la semana pasada las instalaciones centrales de Grupo Cuñado en Alcalá de Henares. García-Legaz recorrió junto al presidente del grupo, Carlos David Cuñado, los 12.000 metros de almacén de la compañía.

#### ↑15,1%

EL NÚMERO DE NUEVAS EMPRESAS CREADAS durante el mes de enero en España fue de 8.070 sociedades, un 15,1% más que en el mismo mes de 2015, cuando se fundaron 7.012 negocios, según datos del BORME recogidos por Infocif-Gedesco.

#### Crecen las ventas de juguetes

Las ventas de juguetes en España, despegaron en 2015 con un crecimiento del 5,8% sobrepasando los 1.065 millones de euros, según la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes (AEFJ).

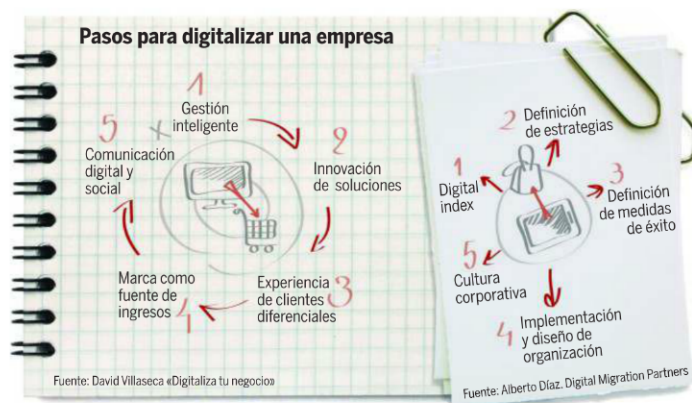
#### Adrián Díaz

**Socio de SedeenChina**  
«China ofrece productos de calidad y opciones adicionales que aún muchos países europeos no son capaces de ofrecer»



# Digitalizar un negocio, adaptarse al entorno o morir

*Los cambios en los hábitos de compra de los clientes fuerza a las empresas a dar un «salto on-line», que debe centrarse en todos los niveles de la organización y no sólo en la tecnología*



C. RUIZ

Quién le iba a decir a Larry Page y Sergey Brin en 1996 que su proyecto universitario, Google –del término matemático «gübol» (número seguido de 100 ceros)– se convertiría dos décadas después en la compañía más valiosa del mundo, con una capitalización bursátil que supera los 500.000 millones de dólares. Google es el ejemplo de empresa que ha sabido explo-

tar con éxito las oportunidades que le brinda la digitalización. En un entorno, en el que la competencia económica y empresarial es feroz, los negocios ya no pueden generar beneficios fundamentándose en su política de precios. Deben proporcionar un valor añadido y diferente a sus clientes, y el mundo on-line les abre un infinito abanico de posibilidades, ya que introduce nuevas formas de relación con unos clientes, cuyas costumbres

de consumo han cambiado radicalmente. Los expertos coinciden en que entender esta nueva mentalidad es el primer paso para que, hoy en día, un negocio tenga éxito. «Se trata de ser relevante de cara a clientes y empleados, cuyos hábitos, principios y valores se han transformado de forma sustancial en muy poco tiempo como consecuencia de la velocidad del cambio tecnológico», asegura Alberto Díaz, CEO de Digital Migration Partners, una consultora, precisamente, especializada en transformación digital.

Para realizar esta conversión hacia el mundo on-line no hace falta ser un gigante

como Google. Y es que se trata de un proceso tremendamente democrático, que puede, y debe, llevar a cabo cualquier compañía, independientemente de su tamaño o antigüedad. «Asumir que una empresa que factura 1.000 euros tiene menos capacidad de adaptarse que una que factura 50 millones es falso», añade Alberto Díaz.

Así, toda pyme, emprendedor o autónomo puede digitalizar su negocio. Tan sólo hay que tener en cuenta algunos

### SECTOR PUBLICIDAD

## Media Diamond o la operatividad de las agencias independientes

*La firma que dirige Gonzalo de Anta apuesta por el servicio total y personalizado a los clientes, la fusión del «off» y el «on» y la asesoría*

J. D.

Esta agencia de medios lleva a gala su carácter de independiente. Aunque se llama Media Diamond desde hace sólo cuatro años, su origen se remonta a Orange Media. Su evolución entre 2004 y 2008 fue fulgurante. «Conseguimos un posicionamiento muy bueno y trabajamos con clientes importantes que afortunadamente siguen formando parte de nuestra

cartera y son fieles a nuestra empresa», explica Gonzalo de Anta, director general de Media Diamond.

«Lo importante –agrega– de una empresa como la nuestra no es tanto la marca como el valor de las personas que integran sus distintos equipos. Todos ellos cuentan con una dilatada e intensa experiencia en agencias de medios o anunciantes tanto nacionales como internacionales, como es mi propio caso, ya que

previamente fui director de Medios de Renault España».

En 2012 también se constituyó Isolated, la división digital de Media Diamond. «Hoy en día –agrega– no tiene sentido hacer distinciones entre lo físico y lo virtual. La planificación estratégica ha de hacerse en todos los casos tanto en «off» como «on» en función de las necesidades e intereses de las marcas que acuden a nosotros».



Lego es un ejemplo de compañía que ha sabido aprovechar la digitalización. Es la mayor empresa de juguetes del mundo gracias a su comunidad «Adult Fans of Lego»

consejos. David Villaseca, autor de «Digitaliza tu negocio» (Esic, 2016) propone en su libro cinco pasos para realizar este proceso:

El primero es llevar a cabo una gestión inteligente, es decir, entender cuáles son las necesidades del consumidor. A partir de ahí, se llega al segundo escalón, que debe ser, sin duda, la innovación, de manera que a partir de ese conocimiento de cliente se le ofrezcan soluciones nuevas y creativas. Después hay que ofertar experiencias de cliente diferenciales, de manera que la empresa proporcione valores adicionales al cliente, y que demuestre que merece la pena pagar por lo que les están mostrando.

En el actual entorno digital y saturación de oferta, contar con una marca reconocida y asociada a una buena reputación, aporta una ventaja competitiva. Así, marca como fuente de ingresos se convierte en el cuarto peldaño del plan para digitalizar un negocio. Finalmente, aparece en escena la comunicación digital y social. Y es que la relación de los consumidores con la marcha ha dado un giro de 180 gra-

**75%**

DE LA POBLACIÓN española tiene acceso a internet. De ahí, la importancia de la digitalización

El 75% de la población española tiene acceso a internet. De ahí, la importancia de la digitalización

dos. Aspectos como las recomendaciones en redes sociales como Facebook o Instagram, o el papel de los dispositivos móviles han alterado las formas tradicionales de comunicación que deja de ser unidireccional, para convertirse en un auténtico diálogo entre la empresa y los clientes. «Lo principal para digitalizar un negocio es reconocer el poder que los consumidores ejercen actualmente sobre las organizaciones. El secreto es ofrecer contenidos relevantes y valorados», explica Villaseca. Las marcas tienen así la capacidad de generar auténticas comunidades en torno a ellas, lo que refuerza su interés para otros usuarios. Un ejemplo de cómo beneficiarse de esta comunicación es Lego. Gracias a la comunidad «Adult Fans of Lego», la marca danesa se ha convertido en el mayor fabricante de juguetes del mundo. Otra compañía que ha hecho de la necesidad virtud es Uber. En Estados Unidos, los desplazamientos a través de esta aplicación ya superan a los que realizan los usuarios a través de taxi. A la par que Uber crece en popularidad, pierden peso otras compañías que no han sabido adaptarse al nuevo entorno. Y como muestra un botón. «Yellow Cab», la mayor empresa de taxis de San Francisco, presentó recientemente suspensión de pagos.

En España, los empresarios y emprendedores son plenamente conscientes de esta revolución digital, por lo que desde todos los sectores se están haciendo esfuerzos por adaptarse a los cambios, más si se tiene en cuenta que el 75% de la población tiene acceso a internet, por lo que ya no se trata de un fenómeno exclusivo de la gente joven. De hecho, la transformación digital de empresas en España está a nivel europeo aunque, a juicio de Díaz, las corporaciones van todavía demasiado lenta (sobre todo si se compara con Estados Unidos). «Algunos pensaron que era más un estado de ánimo o una secuencia de

charlas inspiradoras lo que movía a las empresas a adaptarse al entorno digital. Nada más equivocado. Metodología, criterio y diseño organizacional es la ruta», apunta.

Sin embargo, no siempre el proceso llega a buen puerto. En opinión de Villaseca, el principal error que comenten las compañías es centrar el cambio la tecnología, cuando debe hacerse en todos los órdenes de la organización de manera que los empleados sean más rápidos, creativos y que tengan siempre un espíritu de superación para dar respuesta a las necesidades de su cliente. En esta idea también abunda Alberto Díaz. «El error más común es pensar que la transformación digital es sólo un reto tecnológico, cuando lo es mucho más de gestión. Implementar herramientas digitales no necesariamente lleva a ningún lado si no hay una estrategia corporativa y, muy especialmente, un diseño organizacional acorde», apunta.

Para apoyar a las pymes y microempresas realizar su transformación digital, se ha puesto en marcha diferentes iniciativas institucionales, como el Plan de Desarrollo Tecnológico, llevado a cabo por la Cámara de Comercio, en colaboración con la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones, cuyo objetivo es que este colectivo utilice soluciones «software» para analizar la información sobre sus clientes, que envíen y reciban facturas electrónicas, que efectúen compras y ventas on-line y que cuenten con página web. «La transformación digital puede ayudar a pymes y autónomos a ser más dinámicos en su operativa diaria, a aumentar su productividad y competitividad, a ahorrar costes, a tener una mayor capacidad para aprovechar oportunidades de negocio y a saltar las barreras que pueden suponer tanto su tamaño como su localización geográfica», afirma Franklin Galarra, director de TIC e Innovación de las Cámaras.

**«Las redes sociales han alterado la comunicación tradicional. Ahora, hay diálogo»**

¿Qué aporta una agencia de medios independientes? «Independencia, valga la redundancia», responde rápidamente el director general. «Nuestro principal valor—prosigue—es el de que, al no estar sometido a ciertas jerarquías internacionales que implican un continuo “reporting”, podemos dedicar todos los recursos y tiempo a nuestros clientes. La operatividad que se gana es enorme». En el otro lado de la balanza, sin embargo, hay que colocar su inaccesibilidad a cuentas internacionales. «Perdemos una trozo importante de la tarta publicitaria, pero en cambio sí podemos prestar servicio exterior mediante acuerdos puntuales con agencias locales».

El «big data», nueva columna vertebral de la publicidad, está revolucionando el sector. «Tenemos que planificar—precisa—a partir del dato. Estamos haciendo importantes inversiones tecnológicas para avanzar en esa línea. Los consumi-

dores exigen personalización y sólo se puede hacer a partir del dato». Evidentemente, la incidencia en el personal y la organización de las agencias es enorme.

«Necesitamos profesionales—indica el director general—que sepan extraer lo que contiene cada dato. Queremos que nuestros planificadores comprendan y entiendan cómo es el proceso. Con esa intención creando “hubs” de conocimiento con la colaboración de una empresa externa. Hay que saber leer, interpretar y proyectar el dato». No obstante, matiza que «prescindir de conceptos tradicionales sería una barbaridad. El futuro de la publicidad en su conjunto está en una integración armoniosa entre lo físico y lo virtual».

La publicidad vuelve a ser una prioridad para las

empresas. «Las marcas que desgraciadamente redujeron sus presupuestos han visto mermada su notoriedad ostensiblemente y algunas han desaparecido desgraciadamente. No sólo apuestan otra vez, sino que ya se han convencido de que sin ella no se puede hacer crecer sus propias empresas».

Media Diamond tiene ante sí varios retos. En primer lugar, crecer. «Después de ocho años de crisis ha sido un logro

mantenerse; ahora tenemos que aprovechar el ciclo económico y crecer en volumen de negocio, pero sobre todo en servicios y marcas. Incorporarnos plenamente al modelo de consultoría que cada día va a imperar más. Tenemos que hacer ver a los clientes que somos “partners” estratégicos».

**«Las agencias necesitan hoy profesionales cualificados que sepan leer, interpretar y proyectar el dato»**



Gonzalo de Anta