



Índice de digitalización del IBEX 35

Análisis por sectores 2020-2021

01

Introducción

02

Objetivos y metodología del estudio

03

Claves de la digitalización de las empresas del IBEX 35 (Resumen ejecutivo)

04

'Scoring' de digitalización del IBEX 35

05

Nivel de digitalización por focos

5.1. Foco transversal
5.2. Foco interno
5.3. Foco externo

06

Impacto de la pandemia de la COVID-19 en la digitalización

6.1. Foco transversal
6.2. Foco interno
6.3. Foco externo

07

Próximos pasos: retos y oportunidades

08

Conclusiones

09

Bibliografía

10

¿Quiénes somos?

a

Agradecimientos

b

Aviso legal

índice



// Introducción

// 1. Introducción

Digitalización: una apuesta clara y necesaria en la estrategia empresarial de las compañías del IBEX 35

En una sociedad cada vez más conectada donde prima la eficiencia, la escucha activa de las necesidades de los clientes y el análisis masivo de grandes volúmenes de datos, la digitalización es una obligación para todas las empresas. La elaboración de una estrategia específica es fundamental para que **las compañías sean más competitivas y aprovechen nuevas oportunidades de negocio.**

La transformación digital de la economía mundial ha implicado cambios profundos en los diferentes tejidos empresariales. Aunque es cierto que a lo largo de la historia el panorama empresarial siempre ha estado en continua evolución, ahora los cambios se producen a una velocidad vertiginosa. **Las nuevas tecnologías y su expansión han acelerado el ritmo de los cambios.** Por ello, es una obligación que las compañías asuman esta realidad y vean la digitalización como un medio para mejorar e impulsar su actividad.

Para conocer la magnitud de la digitalización en el escenario español, conviene realizar una investigación pormenorizada de los diferentes avances en esta materia. En el presente informe se lleva cabo un **estudio al detalle de los sectores que conforman el IBEX 35**, el índice compuesto por las principales empresas en España. A través de un análisis sectorial,

se hace un recorrido por las diferentes estrategias que se han llevado a cabo, cuáles son las principales tendencias y qué retos y oportunidades existen.



Escenario actual

Después de varios años hablando sobre transformación, el tejido empresarial español se caracteriza por su **diversidad en cuanto al nivel de digitalización** en el que se encuentran las compañías del IBEX 35. Hay sectores que empiezan a destacar por su estado avanzado y hay otros que se encuentran al inicio del camino. En cualquier caso, se ha descubierto que la tecnología por la tecnología no vale. Se ha comprendido que la tecnología es un medio para alcanzar los objetivos, no un fin en sí misma.

De esta manera, las compañías se encuentran en la situación de aplicar los recursos digitales según su modelo de negocio y su naturaleza. Por ello, el escenario actual de **la digitalización abarca multitud de facetas dentro de las compañías**: desde la estrategia y organización de la compañía hasta el ámbito interno relacionado con los empleados y Recursos Humanos (RR. HH.), pasando por las relaciones de la compañía con actores externos como los clientes o el ecosistema emprendedor.

Asimismo, actualmente **las tecnologías que se pueden aplicar también son múltiples**. Herramientas relacionadas con el análisis masivo de datos, plataformas 'cloud' para integrar la información y trabajar de manera colaborativa, sistemas de gestión de seguridad de la información para impulsar la ciberseguridad, inteligencia artificial (IA) para crear sistemas más eficientes y múltiples canales digitales para interactuar con los clientes son algunos de los avances que están revolucionando el mundo empresarial.

Lo que está claro es que la transformación digital está en evolución constante y el panorama actual se caracteriza por su

diversidad tanto desde el punto de vista del nivel de digitalización de los diferentes sectores del IBEX 35 como por las estrategias que se pueden llevar a cabo y las tecnologías y recursos disponibles.

Escenario IBEX 35

El IBEX 35 es el **principal índice bursátil español** y, como su propio nombre indica, está compuesto por 35 empresas. En concreto, se trata de las compañías con más liquidez y que cotizan en el Sistema de Interconexión Bursátil integrado por las cuatro Bolsas Españolas (Madrid, Barcelona, Valencia y Bilbao).

Pero el IBEX 35 no es algo estático que siempre esté conformado por las mismas 35 empresas. Normalmente, se celebran dos sesiones al año en las que el Comité Asesor Técnico (CAT) revisa las empresas que forman parte de este índice. **Uno de los principales factores para entrar o salir es la liquidez**. Además, las compañías que lo componen no tienen por qué ser las más grandes de España. La dimensión no es un criterio que se tenga en cuenta, aunque es cierto que es más probable que las compañías más grandes se ubiquen en este índice ya que se requiere un mínimo de capitalización.

El año 2020 se ha caracterizado precisamente por los movimientos en el IBEX 35 con varias salidas y entradas. En junio salió Mediaset y entró Almirall. Más adelante, en septiembre, abandonaron el índice Ence y MásMóvil y se introdujo PharmaMar. Después, en octubre, Solaria pasó a formar parte del IBEX 35. Estos movimientos también son un reflejo de la variedad de sectores que lo conforman. Así, se encuentran **compañías de los sectores energético, bancario, telecomunicaciones, tecnología, farmacéutico...**

1. Introducción

Gracias a esta variedad de industrias y de tamaño de empresas, el IBEX 35 ofrece una **visión sobre las diferentes estrategias y niveles de digitalización** que se pueden dar en distintas compañías.

Dada la gran visibilidad que tienen estas empresas suponen un modelo y, de cierta manera, marcan el camino para el resto de las compañías en España. En definitiva, son **agentes clave que influyen en la evolución de la sociedad** y, por supuesto, en la evolución de la digitalización. Gracias a su músculo financiero tienen la capacidad de llevar a cabo una transformación profunda y movilizar recursos para ello. A partir de sus prácticas también pueden generar un gran aprendizaje para el resto de las compañías españolas. Por otro lado, cabe destacar que cuentan con estructuras muy grandes por lo que el esfuerzo para implementar cambios también es mayor.

Escenario COVID-19

Aunque las compañías ya estaban llevando a cabo una transformación digital, el año 2020 ha supuesto un punto de inflexión. El 14 de marzo de 2020 se declaraba el estado de alarma en España debido a la situación de crisis ocasionada por la COVID-19.

A partir de ahí, la pandemia puso a prueba a las empresas, que han tenido que actuar en un escenario de incertidumbre. Debieron adaptarse teniendo a **la mayoría de sus empleados trabajando desde casa o, incluso, parando sus maquinarias durante un periodo concreto**. Ahora, muchas están totalmente centradas en salir de la crisis para mantener su negocio, otras están generando alianzas y algunas buscan nuevas oportunidades de negocio y seguir creciendo como lo han hecho hasta ahora.

Sea cual sea la estrategia, y en medio de esta situación, **la digitalización se ha convertido en una de las vías principales para seguir funcionando**. Los canales de comunicación digitales, el trabajo en remoto, la atención al cliente de forma digital, la creación de fórmulas de trabajo que respeten las medidas de seguridad e, incluso, la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio han marcado la forma de actuar de las empresas.

Todos estos cambios en la manera de trabajar y de hacer negocios también han estado acompañados por novedades regulatorias que las compañías no pueden obviar. Por ejemplo, en el mes de septiembre de 2020 se aprobó el Real Decreto de trabajo a distancia, que regula el trabajo en remoto. En definitiva, **la pandemia de la COVID-19 ha traído cambios para todas las compañías** y la digitalización se presenta como un agente clave para las organizaciones, independientemente de su naturaleza.



A hand is pointing towards a board covered with various sticky notes. A large, semi-transparent question mark is overlaid on the right side of the image. The background is a solid red color with some abstract white patterns, including a grid of dots in the top left and a circular dotted pattern in the bottom left.

// Objetivos y metodología del estudio

2.1. Objetivos

2.2. Metodología

2.2.1. Enfoque del análisis

2.2.2. Modelo de estudio

2.2.3. Sistema de puntuación
y empresas participantes

// 2. Objetivos y metodología del estudio

2.1. Objetivos

El 'Índice de digitalización del IBEX 35' se ha realizado para ofrecer una radiografía real del nivel de digitalización de los diferentes sectores que componen el IBEX 35, debido a su importancia en el tejido empresarial español. Los objetivos son los siguientes:

- **Dar a conocer en profundidad la situación de digitalización de las empresas del IBEX 35.** A través de un análisis comparativo por sectores, se consigue obtener una visión completa del nivel de digitalización de las empresas líderes en España en los diferentes ámbitos de la economía.
- **Ser una fuente de conocimiento compartido a partir de la experiencia de las empresas del IBEX 35.** En esta investigación se recogen las principales vías de digitalización, por lo que se convierte en un punto de referencia para todas las compañías que están realizando su transformación, independientemente de si se encuentran en un estado avanzado o inicial.
- **Divulgar e identificar las principales tendencias de digitalización.** Gracias a las experiencias de las empresas del IBEX 35, en este informe se pueden encontrar los puntos más destacados en digitalización y cuáles son los retos y las nuevas oportunidades en esta materia.
- **Favorecer el aprendizaje para las empresas que están iniciando su camino en la digitalización.** La transformación digital es un camino en constante cambio, por lo que resulta especialmente útil conocer qué ha funcionado a otras empresas e inspirarse en las buenas prácticas del resto de compañías, especialmente para aquellas que están arrancando su proceso.
- **Conocer el impacto de la COVID-19 en la digitalización de las empresas del IBEX 35.** La pandemia de la COVID-19 ha cambiado la manera de vivir de las personas y la manera de trabajar y relacionarse de las empresas. En este informe, se explica cómo ha intervenido la digitalización en este nuevo contexto y en qué estado digital se encontraban las empresas para hacer frente a la crisis.
- **Generar posicionamiento.** Incluir la digitalización en la estrategia de las compañías es todo un reto, por lo que en este estudio se pone en valor el trabajo de las diferentes compañías con el objetivo de favorecer su posicionamiento dentro del tejido empresarial.

2.2. Metodología

2.2.1. Enfoque del análisis

El enfoque del presente estudio se ha diseñado para obtener un conocimiento cualitativo y cuantitativo de la **madurez digital** de los diferentes sectores de la economía española a partir del detalle aportado por las empresas que componen el índice IBEX 35. Para ello, como punto de partida, se ha realizado una serie de **entrevistas en profundidad** con los principales ejecutivos y tomadores de decisión de estas compañías (directores ejecutivos, de Tecnología, RR. HH., Digital, Innovación, etc.). A partir del análisis del contenido de estas entrevistas, se ha llevado a cabo un **mapeo de ideas clave o 'insights'** dentro de cada uno de los **focos** o perspectivas desde las que puede comprenderse de manera global una organización (foco transversal, foco interno y foco externo). Dentro de estos focos se han estudiado los **ejes** o áreas representativas de estas empresas para evaluar el nivel de digitalización de diferentes **elementos** que componen estos ejes y que pueden ser objeto de transformación digital.

El resultado de este proceso es un análisis de las principales **tendencias en digitalización** por sectores que se detalla en los apartados 3, 4 y 5 del presente informe, 'Claves de la digitalización de las empresas del IBEX 35', 'Scoring' de digitalización del IBEX 35' y 'Nivel de digitalización por focos', respectivamente. Del mismo modo, los principales retos en materia de digitalización detectados durante el análisis se comentan en el punto 7, junto con una breve reseña de las **oportunidades** que se abren a futuro para las empresas.

Adicionalmente, en una situación marcada de forma irreversible por la pandemia de

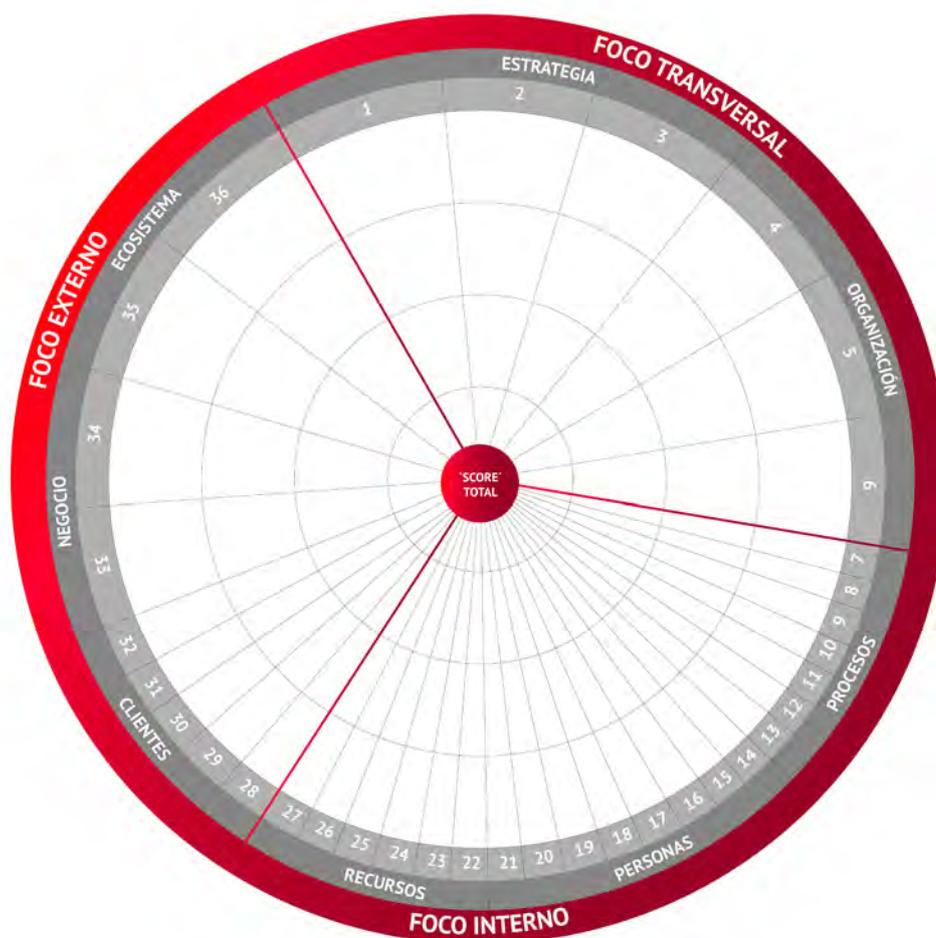
la COVID-19, no podía dejar de incluirse en el estudio un apartado específico sobre la **influencia de esta crisis** en la digitalización de los diferentes sectores. Para ello, se ha incorporado a las entrevistas realizadas un conjunto de **preguntas adicionales** sobre los cambios experimentados por las empresas en materia de digitalización a raíz de la crisis de la COVID-19. Estas preguntas están asociadas a una serie de elementos cuya madurez digital podría verse afectada por la influencia de la pandemia. A partir de las respuestas a estas preguntas se ha realizado igualmente un mapeo de 'insights' en dichos elementos, los cuales se han encuadrado también, para su análisis, en los tres focos anteriormente mencionados (transversal, interno y externo). Los resultados aparecen recogidos en el apartado 6 del presente informe, 'Impacto de la pandemia de la COVID-19 en la digitalización'.

Asimismo, en el presente estudio se recoge también, en los puntos 5 y 6 del mismo, la **visión digital** de las compañías entrevistadas sobre el grado deseado de digitalización, a través de otros elementos del análisis, como son las citas y los ejemplos. También se ha incluido una 'best practice' por cada una de las empresas analizadas que detalla un aspecto concreto de su digitalización en el que destacan y que puede servir de inspiración para otras empresas. En este caso se trata de 'insights' cualitativos extraídos de las entrevistas con los ejecutivos de las empresas entrevistadas.

2.2.2. Modelo de estudio

Para articular este análisis de la digitalización de las empresas del IBEX 35 se ha diseñado un modelo de estudio que está conformado por ocho **ejes**, distribuidos en los tres **focos** anteriormente indicados.

Modelo de focos, ejes y elementos

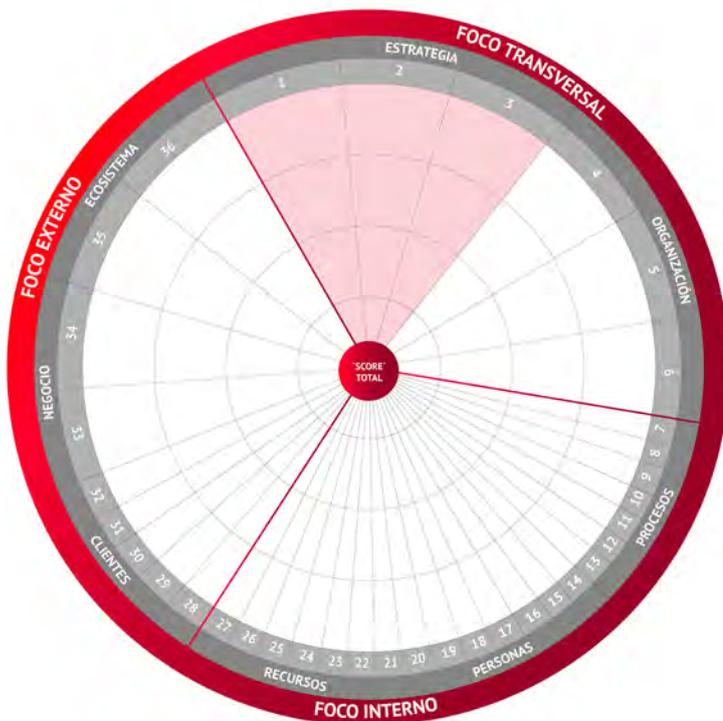


- | | | |
|--|--|--|
| 1. Estrategia digital | 13. Canales de comunicación entre empleados | 24. Sostenibilidad medioambiental |
| 2. Objetivos digitales | 14. Conocimiento compartido | 25. Ciberseguridad |
| 3. Continuidad del modelo de negocio | 15. Transmisión de conocimiento | 26. Flexibilidad de espacios |
| 4. Gobernanza digital | 16. Experiencia de empleado | 27. Dispositivos |
| 5. Departamento de Tecnologías de la Información | 17. Formato de la formación | 28. Experiencia de cliente |
| 6. Inteligencia de negocio | 18. Capacidad digital de las incorporaciones | 29. Gestión de cliente |
| 7. Contratación electrónica | 19. Capacidad digital de los empleados | 30. Canales digitales |
| 8. Operativa de RR. HH. | 20. Políticas de movilidad y rotación | 31. Comprensión del usuario |
| 9. Modelos de captación | 21. Trabajo deslocalizado | 32. Presencia digital |
| 10. Comunicación interna | 22. Planificación de recursos | 33. Productos digitales |
| 11. Logística | 23. 'Cloud' | 34. Tecnología y nuevos modelos de negocio |
| 12. Desarrollo de producto | | 35. Vigilancia tecnológica |
| | | 36. Alianzas |

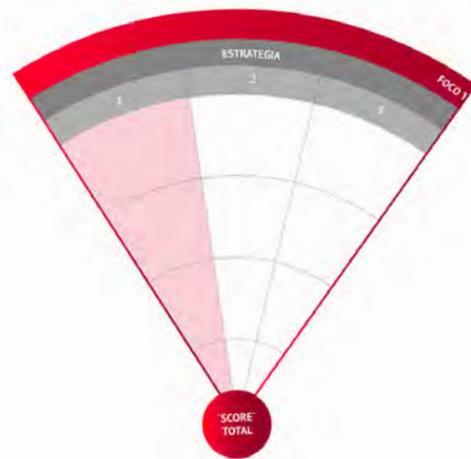
Cada uno de los **ejes** representa un área diferencial de las organizaciones desde las cuales se ejerce influencia decisiva en la misma (por ejemplo, los ejes de procesos, personas, negocio, ...). Estos ejes abarcan, a su vez, un conjunto de **elementos** susceptibles de transformación digital (por ejemplo, la capacidad digital de los empleados, la experiencia de cliente, la continuidad de modelo de negocio...).

Para cada uno de los elementos se han definido una serie de **niveles de digitalización**, en función de las posibilidades que ofrecen las tecnologías presentes en el mercado. Durante el estudio, y de acuerdo a la información obtenida en las entrevistas con las empresas participantes, se evalúa en qué nivel se encuentra la compañía para cada uno de estos elementos.

Eje



Elemento



Los **ejes** son el esqueleto del modelo de estudio: representan las áreas esenciales para la digitalización en la compañía. Dentro de cada uno de ellos están agrupados una serie de **elementos** específicos relacionados dicha área. Durante las entrevistas se recaba información sobre estos elementos para poder determinar el **nivel de digitalización** de la compañía en cada uno de ellos.



Los ejes se clasifican entre los que hacen referencia a aspectos de la propia empresa (ejes de foco **interno**), los que se refieren a aspectos de la relación con el entorno (ejes de foco **externo**) y los que atraviesan toda la organización atañendo a aspectos estructurales de la misma (ejes de foco **transversal**). Los **elementos** que están contenidos en cada eje representan un aspecto concreto de las organizaciones en cada una de esas áreas que puede beneficiarse de la transformación digital.

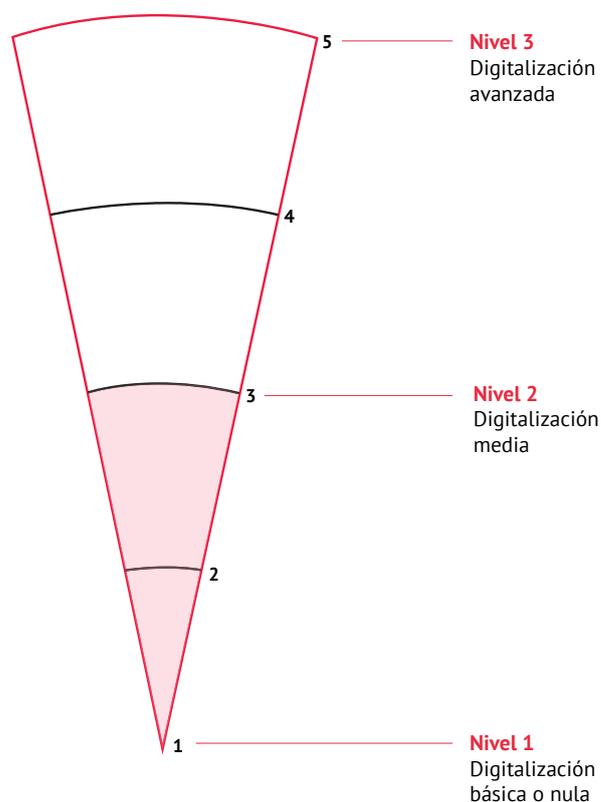
Los **focos, ejes y elementos** definidos que componen el modelo de análisis siguen el siguiente esquema:

- **Foco transversal:**
Eje estrategia: 3 elementos
Eje organización: 3 elementos
- **Foco interno:**
Eje procesos: 7 elementos
Eje personas: 8 elementos
Eje recursos: 6 elementos
- **Foco externo:**
Eje clientes: 5 elementos
Eje negocio: 2 elementos
Eje ecosistema: 2 elementos

2.2.3. Sistema de puntuación y empresas participantes

Como mencionábamos anteriormente, el modelo de estudio contempla los ejes o áreas que pueden ser objeto de transformación digital en las empresas y permite analizar el **grado actual de digitalización**, es decir, la madurez digital de las compañías en dichos ejes. La determinación de este grado de digitalización se realiza con la **asignación de un nivel** en cada uno de los elementos estudiados que componen los ejes.

Los niveles que se asignan determinan el grado de avance en la digitalización para cada uno de los elementos, teniendo en cuenta las posibilidades que ofrece la tecnología y la operativa habitual de las empresas. Para cada elemento, se han establecido una serie de criterios que permiten evaluar la situación en tres niveles:



A cada nivel se le asigna una puntuación: 1 punto al nivel 1, 3 puntos al nivel 2 y 5 puntos al nivel 3, en función de la información obtenida durante la entrevista. En el caso de que la empresa no haya respondido a alguna de las preguntas formuladas que se refieren a un elemento estudiado, o bien la información aportada en su respuesta haya sido insuficiente para determinar el nivel con precisión, la puntuación asignada ha sido 1. El nivel 3 viene marcado por las prácticas y tecnologías más avanzadas del mercado.

La **puntuación** obtenida a partir del análisis de los niveles de digitalización en todos los elementos para cada empresa se presenta en el estudio de manera **agregada por sectores**. A partir de las empresas que han aceptado participar en el estudio en la presente edición 2020-2021 se han considerado para el análisis los **seis sectores** siguientes: construcción e inmobiliario, energía, farmacéutico, industria, tecnología y telecomunicaciones.

En el punto 4 del presente estudio se muestran los resultados cuantitativos más destacados del análisis de la digitalización en los seis sectores, una vez se han evaluado todos los elementos y se les ha asignado un nivel y su puntuación correspondiente. Por un lado, se muestra la puntuación total obtenida por cada sector, a la que se denomina 'score' total. Además, se indica la puntuación obtenida en cada uno de los tres focos de digitalización analizados (transversal, interno y externo), a la que se denomina 'score' por foco. El 'score' total por sector es la media de la puntuación de las empresas que lo componen. El número de empresas en cada sector varía, siendo de un mínimo de 2 empresas y de un máximo de 7.

Para obtener la calificación total de cada empresa, se ha ponderado el valor de cada uno de los 36 elementos susceptibles de ser digitalizados que están agrupados en los ocho ejes estudiados. Estos, a su vez, están incluidos en los citados tres focos transversal, interno y externo. La ponderación se ha realizado de forma que todos los ejes que componen un mismo foco (que pueden ser 2 o 3, dependiendo del caso) tengan el mismo peso y, también, que **los tres focos tengan el mismo peso en la calificación global**. Cada foco aporta un tercio de la puntuación total del sector, siendo la puntuación mínima que puede aportar 0,33 y la máxima 1,67. La puntuación o 'score' por foco obtenido en

cada uno de los focos se suma para obtener el 'score' total, cuya puntuación mínima es 1 y máxima 5.

Cabe mencionar que el sector banca no ha podido ser incluido como elemento de estudio en la comparativa en la presente edición, al no haberse podido contar con la participación de más de una empresa de este sector, lo que imposibilita presentar la información de manera agregada. No obstante, sí se han tenido en cuenta las puntuaciones de esta empresa para calcular las notas medias y los porcentajes de empresas en los diferentes elementos a las que se alude a lo largo del estudio. Sus 'insights' cualitativos también se han incorporado en la forma de ejemplos, citas y 'best practice' a lo largo de los puntos 5 y 6.

También hay que señalar que a lo largo de todo el informe se han incluido referencias a qué sectores se encuentran **por encima o por debajo de la nota media** en un determinado eje o en un determinado elemento con el fin de ilustrar cuáles están más avanzados y cuáles están más rezagados en cada caso. En el presente informe, la expresión "nota media" hace referencia a la calificación media obtenida por todas las empresas del IBEX 35 entrevistadas en el elemento o eje que se analice.



Debe considerarse también que, a lo largo de segundo semestre de 2020, se han producido diferentes entradas y salidas de empresas en el selectivo español, las cuales han hecho variar su composición. En el presente análisis se han considerado la información aportada por aquellas empresas del IBEX 35 que han aceptado participar en el estudio y que han formado parte del índice IBEX 35 en la horquilla temporal en la que se ha desarrollado la fase de recopilación de información del mismo, es decir, entre mayo y octubre de 2020, con independencia de si alguna de ellas ha salido del IBEX 35 'a posteriori'.

En lo que se refiere al estudio del impacto de la pandemia de la COVID-19 en la digitalización de los diferentes sectores, como

se indicaba anteriormente, se ha incorporado a las entrevistas un conjunto de **preguntas sobre los potenciales cambios en materia de digitalización** que la misma ha podido generar o acelerar. Estas preguntas están asociadas a algunos de los elementos encuadrados en los tres focos estudiados (transversal, interno y externo). La puntuación asignada a ellos –siguiendo el mismo sistema de puntuación en tres niveles mencionado anteriormente– no ha sido tomada en cuenta para obtener la puntuación total de las empresas, ni el 'score' total de los sectores en los que estas se encuadran, los cuales aparecen descritos en el punto 4 del presente estudio. No obstante, las puntuaciones obtenidas al respecto del avance digital en estos elementos sí se ha tenido en cuenta en el análisis realizado sobre el impacto de la pandemia en la digitalización.



Índice de digitalización del IBEX 35 Análisis por sectores 2020 - 2021

2. Objetivos y metodología del estudio > 2.2. Metodología

Por último, a modo de resumen visual, se ha agrupado a las 19 compañías participantes siguiendo la siguiente distribución:



Banca

 **Santander**



Construcción e inmobiliario

ferrovial


MERLIN
PROPERTIES



Energía

endesa

enagas


IBERDROLA

Naturgy

GRUPO RED ELÉCTRICA


REPSOL

SIEMENS Gamesa
RENEWABLE ENERGY



Farmacéutico

 **almirall**
feel the science

Pharma Mar



Industria


ACERINOX


ArcelorMittal



Tecnología

AMADEUS

indra



Telecomunicaciones


cellnex
driving telecom connectivity

MASMOVIL®

Telefonica



// Claves de la digitalización de las empresas del IBEX 35

(Resumen ejecutivo)

// 3. Claves de la digitalización de las empresas del IBEX 35

3.1. Nivel de digitalización por focos antes de la COVID-19

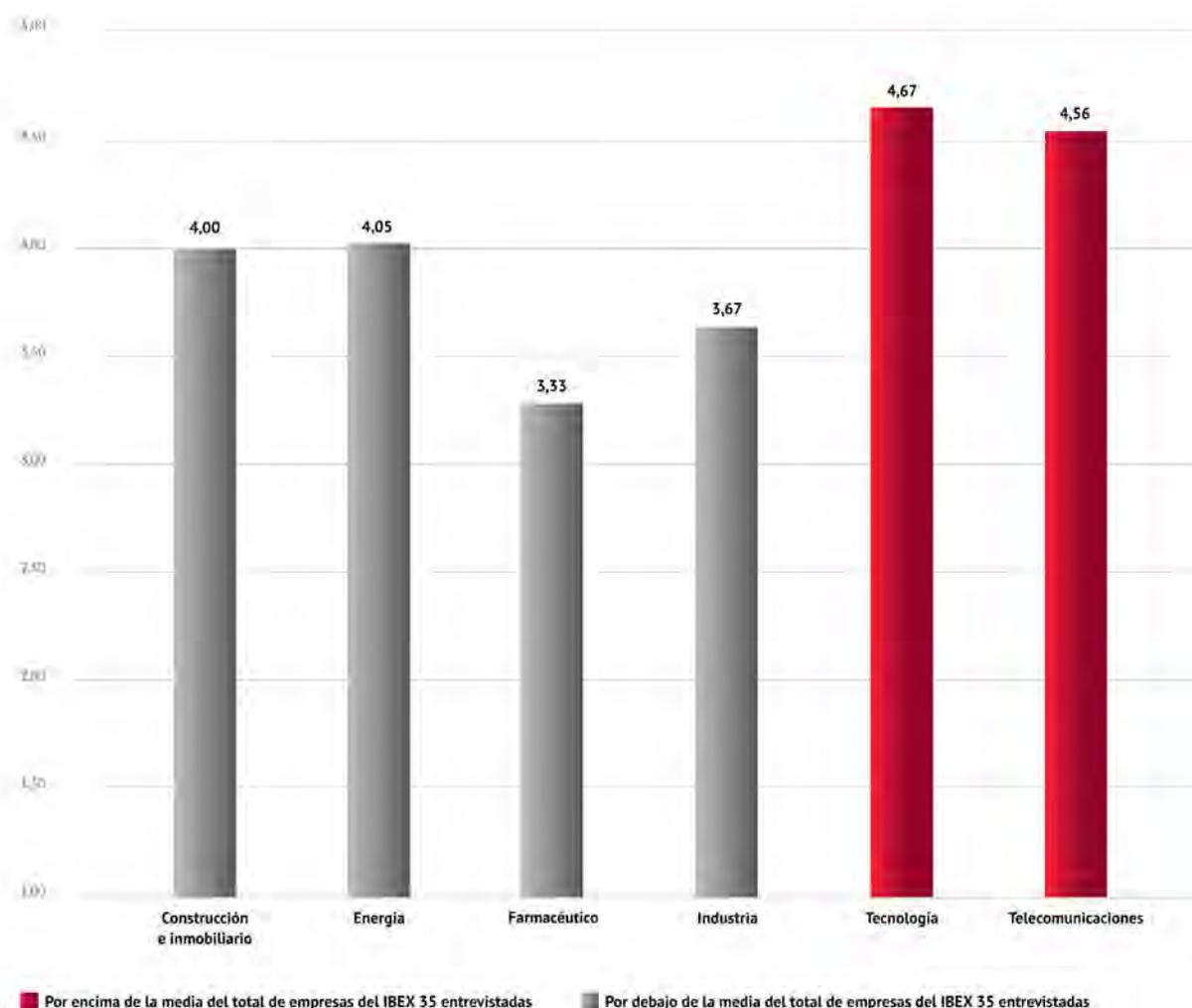
3.1.1. Foco transversal

Eje estrategia: las empresas avanzan en el camino digital

La digitalización en las organizaciones del IBEX 35 es un proceso poliédrico que no incumbe a un solo área o departamento, sino a la compañía en su conjunto. Por ello, en este eje se han analizado elementos que afectan de manera transversal a toda la empresa. Se trata de la estrategia digital, los objetivos digitales y la continuidad del modelo de negocio a raíz del uso de las nuevas herramientas digitales.

Como puede observarse en el gráfico, los **sectores tecnología y telecomunicaciones destacan en este eje de estrategia, ya que sus puntuaciones los sitúan por encima de la media¹ del total de empresas del IBEX 35 entrevistadas**. No obstante, todos los sectores han obtenido puntuaciones altas que indican que la digitalización está muy presente en sus estrategias de negocio.

Eje estrategia



¹La expresión “nota media” siempre hace referencia a la calificación media obtenida por todas las empresas del IBEX 35 entrevistadas en el elemento o eje que se analice.

Las principales claves de este eje son:

- Las empresas del IBEX 35 entrevistadas tienen muy presente la digitalización a la hora de definir su estrategia de negocio. Así, **el 95%² de las compañías dispone de una estrategia definida de manera concreta y ya ha puesto en marcha acciones para llevarla a cabo.**

Eso sí, no todas han optado por dar el mismo enfoque a su estrategia. Principalmente, se detectan dos vías. Por un lado, se encuentran las compañías que ha establecido una estrategia digital específica. Otras explican que no tienen una estrategia digital en sí misma, sino que disponen de una estrategia global de negocio y la digitalización es intrínseca a ella.

A la hora de definir los objetivos concretos y medibles ligados a dicha estrategia, ocurre una situación similar. Hay empresas que han establecido objetivos digitales 'per se' para transformar sus procesos y unidades de negocio, mientras que otras lo que establecen son objetivos más generales, pero con un componente digital.

En cualquier caso, para hacer realidad esta estrategia, ha sido clave realizar **notables inversiones en recursos que impulsen dicha digitalización.** Por ejemplo, se aprecia una tendencia por hacer uso de tecnologías como el 'big data', la inteligencia artificial (IA), la nube, así como por invertir en aspectos considerados clave como la ciberseguridad, la innovación interna y la innovación abierta.

Las empresas del IBEX 35 entrevistadas, independientemente del foco de su estrategia y cómo hayan establecido sus objetivos, también presentan similitudes

en cuanto a los **pilares** en los que se sustentan su transformación. La **eficiencia** para optimizar los costes y los tiempos es uno de los más repetidos. También aparece la tendencia de robotizar procesos para lograr automatización de mecanismos internos y de ciertos aspectos de la relación con los clientes para que esta sea más ágil. Por último, destaca la adopción de un **enfoque 'client-centric'** para ajustarse a un cliente cada vez más independiente, que demanda productos y servicios novedosos y personalizados.

- Para llevar a cabo sus estrategias, algunas compañías prefieren **apoyarse en colaboradores externos.** El 68% opta por acudir a estos colaboradores para complementar sus capacidades digitales. Por ejemplo, es habitual que estas organizaciones recurran a otras empresas o a socios especializados en tecnologías avanzadas. No obstante, también hay compañías que antes acudían al entorno para buscar este apoyo y ahora están llevando a cabo acciones de 'insourcing' para construir equipos internos de profesionales relacionados con la transformación digital.
- Por otro lado, las empresas del IBEX 35 explican que las tecnologías digitales **no han impactado de forma relevante en su modelo de negocio.** Este sigue siendo el mismo, pero se apoyan en las nuevas tecnologías para crear productos y servicios más personalizados y sofisticados y procesos más sostenibles. De hecho, **el 63% de las empresas entrevistadas asegura no haber cambiado de forma significativa su modelo de negocio en los últimos dos años,** o simplemente haber utilizado las herramientas digitales para impulsar alguna estrategia o mejorar la relación con sus clientes.

²A lo largo del informe se hace referencia únicamente a algunos de los porcentajes más determinantes para el análisis, derivados todos ellos de la información obtenida de las 19 empresas entrevistadas.

○ Por último, matizan que **esta transformación no es solo digital, sino también cultural**. Este proceso también implica un cambio de mentalidad para trabajar con nuevas metodologías. Por ello, insisten en la importancia de que se involucren miembros de la dirección, incluyendo al propio CEO. Además, varias

compañías mencionan la importancia de vincular los objetivos digitales a KPI de rendimiento de los empleados para que se puedan medir. En este sentido, el 47% de las entrevistadas establece objetivos digitales entre los directivos para empujar la transformación digital.

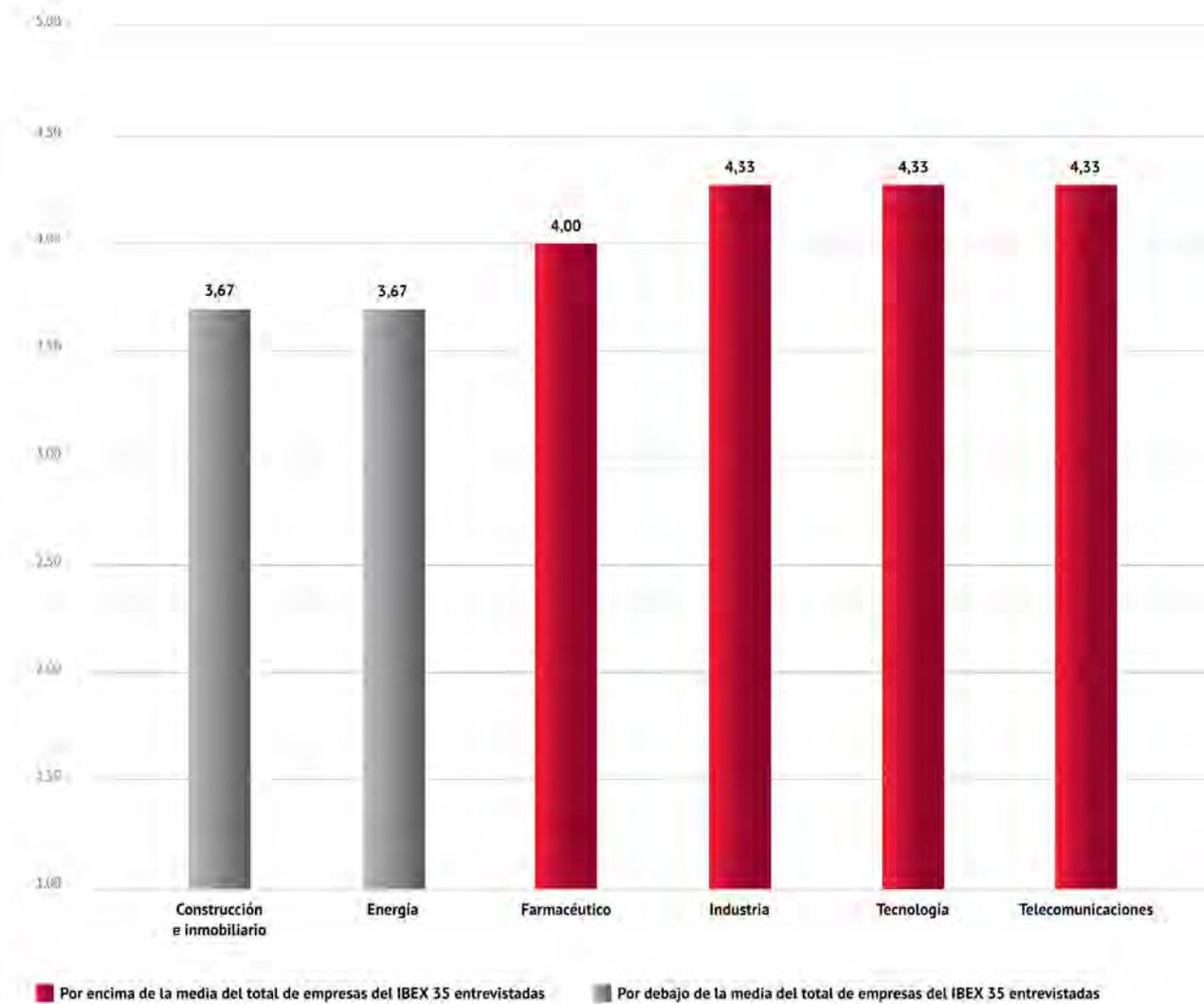


Eje organización: las fórmulas del proceso de transformación

La transformación digital se materializa en las empresas a través de diferentes esquemas. Por ello, en este eje se estudian los modelos de transformación que llevan a cabo las compañías del IBEX 35 y se ha tenido en cuenta cómo es el sistema de gobernanza digital, la configuración del departamento de Tecnologías de la Información (TI) y el uso de la inteligencia de negocio.

Como se observa en el gráfico, las empresas **muestran un gran nivel de avance en sus procesos de organización de la transformación digital**. En este aspecto, destacan los sectores farmacéutico, industria, tecnología y telecomunicaciones al situarse por encima de la media del total de empresas entrevistadas.

Eje organización





- Como ocurre a la hora de definir su estrategia digital, las empresas del IBEX 35 también han establecido modelos diversos para organizar su transformación digital. No obstante, **el 74% opta por modelos centralizados**. En estos casos, las compañías disponen de equipos corporativos de TI o digitalización que son los responsables de llevar a cabo procesos de digitalización transversales y pueden solicitar recursos a otras áreas.

La otra opción es implantar modelos descentralizados donde las diferentes áreas establecen sus propias metas relacionadas con la digitalización. Asimismo, hay compañías que optan por combinar ambas fórmulas. De esta forma, cuentan con un equipo digital o de sistemas corporativo, pero sus miembros están ubicados en los diferentes negocios. Así, los profesionales de este equipo digital están distribuidos en distintos departamentos según sus capacidades

técnicas o según el producto que se esté desarrollando en cada área.

Asimismo, varias empresas destacan la importancia del **'skin in the game'**, es decir, lograr que responsables de distintas áreas y/o funciones en la organización se involucren en el proceso de transformación digital, se conviertan en impulsores de la misma y estén dispuestos a dedicarle recursos.

- Desde el punto de vista de la organización, también cobra un rol muy importante el departamento de TI. En la mayoría de los casos, este ya **no solo se comporta como una unidad de soporte técnico**, sino que sus funciones van mucho más allá. En los casos más avanzados, incluso, **mantiene relación con el cliente final**. En otros casos, también se ha producido una convergencia de las esferas de TI, Digital e Innovación.
- En todo este proceso, la gestión del dato resulta fundamental. Así, las empresas están enfocadas en realizar un uso de los datos cada vez más inteligente con el objetivo de **convertirse en compañías 'data driven'**. Esto consiste en apoyarse en los datos para tomar decisiones estratégicas. Para ello, la mayoría está apostando por un procedimiento que pasa por **reconocer los datos, limpiarlos, analizar su calidad e integrarlos para que sean accesibles desde distintas áreas de la compañía**. En este sentido, las compañías están apostando por la creación de 'data lakes', 'warehouses' y herramientas propias de inteligencia de negocio.

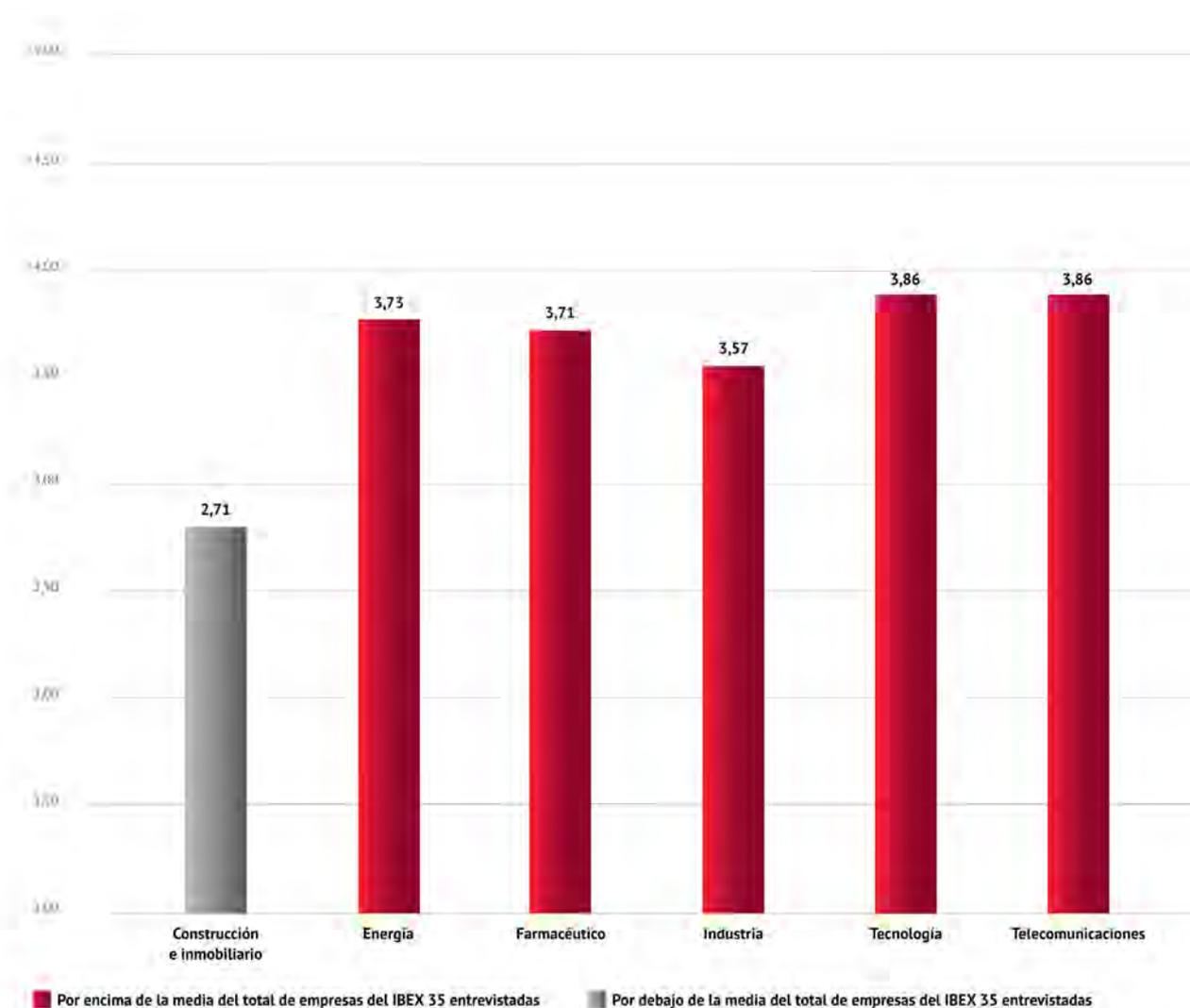
3.1.2. Foco interno

Eje procesos: agilizando el día a día de las compañías

Digitalizar los procesos internos es clave para que las empresas sean más eficientes. En este eje, se analizan elementos relacionados con procesos que afectan a diferentes áreas de la compañía (desarrollo de producto, logística y contratación electrónica), a la comunicación específicamente (comunicación interna y canales de comunicación entre empleados) y a Recursos Humanos (tanto en su operativa general como en sus modelos de captación en particular).

En general, puede apreciarse que las **puntuaciones obtenidas por las empresas en el eje procesos son inferiores a la de los otros ejes de este foco** y ningún sector está muy avanzado en este ámbito (como se observa, ninguno alcanza una puntuación de 4).

Eje procesos



Las principales claves de este eje son:

- **El 79% de las empresas del IBEX 35 entrevistadas está realizando una transición hacia metodologías ágiles** para desarrollar sus productos (el 32%) o ya las tiene totalmente implantadas, integra procesos que promueven la experimentación e incluso analiza el comportamiento de los clientes para extraer conclusiones con el fin de crear esos productos (el 47%). No obstante, una de cada cinco empresas (el 21%) continúa realizando ese desarrollo con una estructura en cascada, equipos organizados de forma jerárquica, siguiendo metodologías tradicionales y/o bajo un proceso de prototipado y testeado lento.

Entre las metodologías y técnicas ágiles más utilizadas por las compañías figuran 'lean start-up', 'design thinking', SCRUM o Kanban. También emplean soluciones de 'software' que proporcionan un marco de trabajo para aplicar las prácticas ágiles en el desarrollo de productos. Cabe destacar que una minoría de empresas no solo ha implementado estas metodologías en el desarrollo de productos concretos, sino que ha impulsado la innovación interna integrándolas en todas las áreas de la organización.

- **La totalidad de las compañías ha digitalizado los procesos de formalización de contratos** gracias a herramientas como la firma electrónica. El 16% de ellas incluso cuenta con tecnologías más avanzadas y/o que permiten digitalizar varias tareas del proceso administrativo de contratación con el cliente. Esto puede deberse a que son compañías B2B y B2C al mismo tiempo y para ellas puede ser más necesario automatizar las contrataciones,

ya que son masivas, y además resulta más sencillo hacerlo. Por otra parte, también hay empresas que han incorporado herramientas digitales no solo para gestionar contratos con clientes, sino también con proveedores.

- **El 74% de las compañías entrevistadas ha digitalizado su cadena logística:** la mitad de ellas ha implementado algunos avances tecnológicos y la otra mitad cuenta con una cadena de suministro totalmente digitalizada. Lógicamente, en este ámbito el grado de avance está estrechamente relacionado con la actividad de la compañía, ya que de ello dependen sus necesidades en este ámbito.

Las compañías utilizan 'softwares' para optimizar la cadena de suministro, desde la recepción de materias primas a la distribución de producto final, además de herramientas digitales para garantizar el seguimiento y rastreo de productos (como etiquetas RFID y balizas 'bluetooth'). También aplican tecnologías como la IA para mejorar la gestión del inventario o 'blockchain' para el control de las transacciones.

- En cuanto a los **procesos relacionados con la comunicación interna**, destaca que la mayoría de compañías cuenta con herramientas como intranets o 'newsletters' para comunicarse con sus empleados. Algunas perciben que estas herramientas potencian el compromiso de los trabajadores y fortalecen el sentido de pertinencia, mientras que otras consideran que ya no son eficientes.

Más allá de esas herramientas, casi una de cada tres empresas dispone de aplicaciones específicas para recoger las propuestas e ideas de sus profesionales.



Por último, destaca que el **74% está muy avanzada en cuanto a la digitalización de sus canales de comunicación entre empleados: hace uso de plataformas de trabajo en equipo** que integran funcionalidades como chats o videollamadas y se conectan a otras aplicaciones para permitir la edición colaborativa de documentos.

- En cuanto a los procesos relacionados con el área de Recursos Humanos (RR. HH.), casi la totalidad de las empresas del IBEX 35 **utilizan aplicaciones específicas para gestionar la operativa de este departamento:** digitalizan o automatizan el 'onboarding' de nuevos

empleados, el pago de nóminas, la gestión de la formación, el control de la jornada laboral y de las ausencias, la solicitud de vacaciones, el seguimiento de los trabajadores o la atención a las consultas de los profesionales.

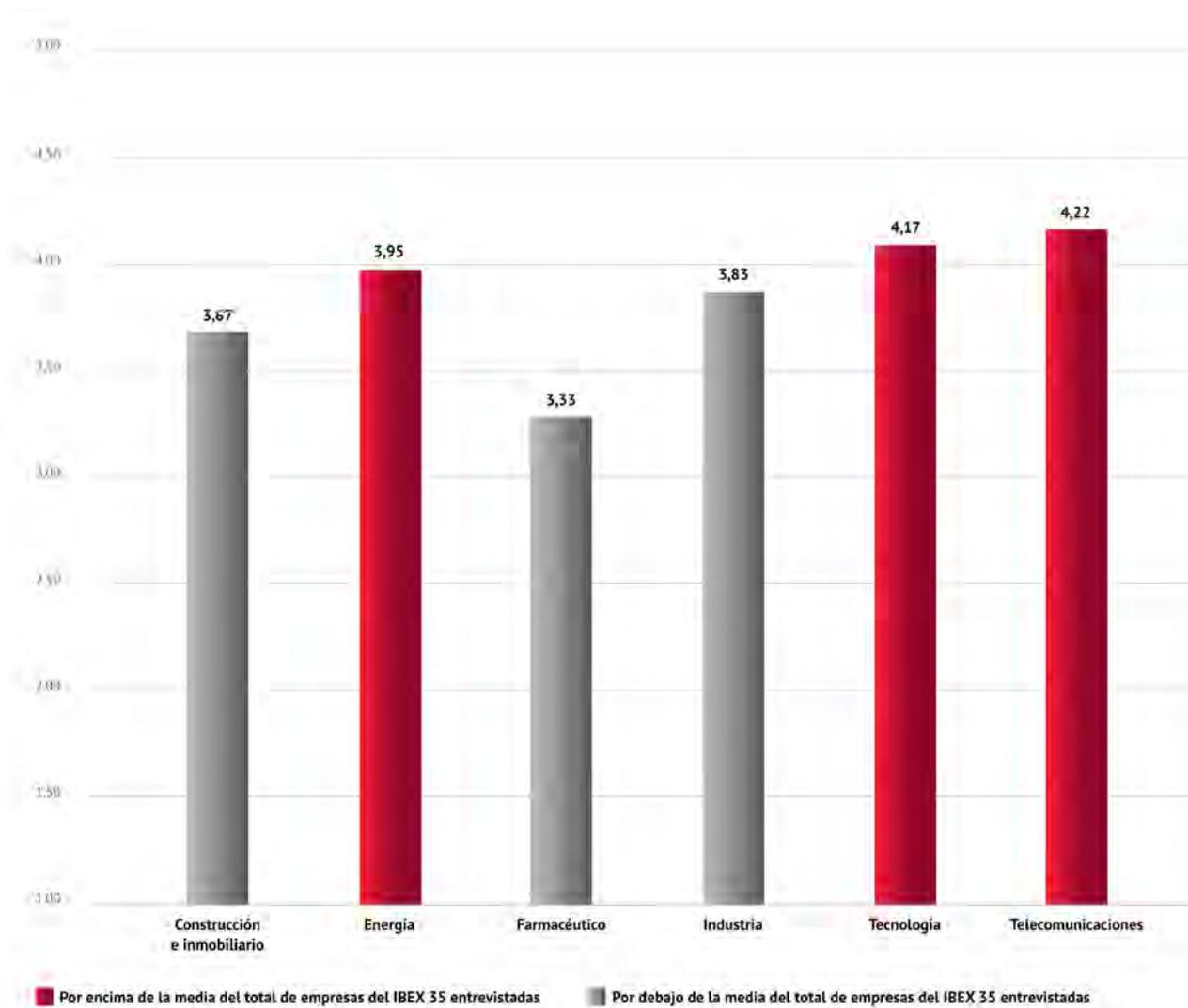
En concreto, el 26% de las empresas entrevistadas utiliza aplicaciones básicas para automatizar algunas gestiones sencillas. **Por su parte, el 68% cuenta con sistemas de gestión de RR. HH. avanzados que integran funcionalidades de varias etapas de la experiencia** del empleado o con herramientas independientes, pero más completas y automatizadas que las anteriores.

Eje personas: el talento, parte clave de la transformación

Para llevar a cabo la transformación digital hacen falta personas que la hagan posible. En este eje se ha estudiado cómo la digitalización está integrada en diferentes elementos relacionados con el desarrollo de los profesionales. En concreto, se ha analizado la capacidad digital de las incorporaciones, la capacidad digital de los empleados, la facilidad para transmitir conocimiento a través de herramientas digitales, la creación de canales digitales para compartir conocimiento, el formato de la formación, el uso de las herramientas digitales para medir la experiencia de los empleados, las políticas de movilidad y rotación y, por último, las fórmulas de trabajo deslocalizado.

Como se aprecia, existe **diversidad entre los sectores** al respecto del nivel de digitalización de los procesos relacionados con los empleados. Destacan los sectores energía, tecnología y telecomunicaciones por el nivel de avance de sus iniciativas digitales en este eje, lo que les hace situarse por encima de la media.

Eje personas



Las principales claves de este eje son:

- **El 84% de las empresas del IBEX 35 entrevistadas prioriza la contratación de profesionales con conocimientos digitales.** Entre ellas, el 68% busca perfiles capaces de utilizar herramientas avanzadas, como el dominio de 'softwares' de gestión empresarial, IA, técnicas de 'big data', sistemas de ciberseguridad, diseño de experiencia y de interfaz de usuarios y 'marketing' digital. Eso sí, estos requisitos varían en función del puesto ofertado.



También se da mucha importancia a las habilidades blandas ('soft skills') y a la capacidad de aprendizaje de los candidatos, aspectos que, muchas veces, las compañías priorizan a la hora de contratar. Lo hacen por considerar que las nuevas incorporaciones pueden adquirir los conocimientos técnicos una vez estén dentro de la empresa: sus empleados más expertos pueden transmitirles su 'know how' con un modelo de 'training on the job'.

- Aunque existe una clara tendencia por contratar perfiles digitales, **el 63% de las compañías no conoce con exactitud las capacidades digitales de sus empleados.** No obstante, más de la mitad de estas empresas que no disponen de un conocimiento exacto de dichas habilidades sí ofrece cursos de formación en cuestiones digitales.

- **El 74% de las empresas del IBEX 35 entrevistadas realiza formaciones para impulsar la adaptación digital de sus empleados.** Para ello, algunas están lanzando planes de desarrollo individual donde los empleados han de realizar autoevaluaciones y, a partir de ahí, las compañías ponen a su disposición determinadas formaciones. También se están impulsando formaciones internas en las que son los propios empleados los que capacitan al resto de sus compañeros.

Las empresas del IBEX 35 también están en el camino de conseguir las herramientas adecuadas para compartir conocimiento. Así, **el 53% de las entrevistadas dispone de una cultura de intercambio de conocimiento y cuenta con una estructura de almacenamiento digital para compartirlo.** No obstante, existen empresas que aún han de extender esa cultura para implantar el hábito del intercambio de información y de creación de conocimiento de manera colaborativa.

Respecto al formato de las formaciones, cabe destacar que se ha producido un cambio de escenario a raíz de la COVID-19. Antes de esta pandemia, **el 63% de las empresas apostaba por planes mixtos con formaciones presenciales y virtuales,** según la temática, las necesidades de las empresas y el objetivo de los cursos. Algunas recurrían a sus universidades corporativas para que los empleados se formaran e impulsaban la modalidad digital al disponer de herramientas avanzadas. A partir de la situación derivada de la pandemia, varias compañías optaron por trasladar formaciones que tenían previstas de manera presencial al entorno digital.



- La experiencia de los empleados es otro de los puntos a tener en cuenta en cualquier entorno empresarial. En este sentido, **el 73% de las empresas del IBEX 35 entrevistadas realiza encuestas digitales para conocer el estado de su plantilla. De ellas, solo el 26% lleva a cabo procedimientos para analizar los resultados e implantar mejoras.** El principal objetivo de las empresas al realizar este tipo de seguimientos es recopilar información sobre el clima laboral, el nivel de satisfacción y el nivel de compromiso con la compañía.

Aunque las encuestas digitales son el formato más empleado, algunas empresas también están implantando sistemas más innovadores, como el uso de 'apps' propias, para medir el nivel de motivación general de los trabajadores. Por otro lado, existen empresas que reclaman una mayor transparencia en la publicación de los resultados y un seguimiento eficaz de los siguientes pasos que se adopten con base a ellos.

- Este trabajo de escucha del empleado también influye para diseñar políticas internas como las relacionadas con la

movilidad y la rotación. En este sentido, **el 53% de las compañías entrevistadas comenta que la rotación es voluntaria y por petición del trabajador.** Mientras, el 42% dispone de programas específicos para fomentar esta rotación. En los casos más avanzados, se tienen en cuenta las necesidades de los diferentes departamentos para alinear la rotación con los objetivos de negocio. De esta forma, se cruzan las necesidades de cada área con los intereses profesionales de los trabajadores. Asimismo, para facilitar la gestión de estos movimientos, algunas empresas han desarrollado plataformas digitales donde los responsables de los departamentos anuncian sus vacantes y los empleados interesados pueden recibir alertas.

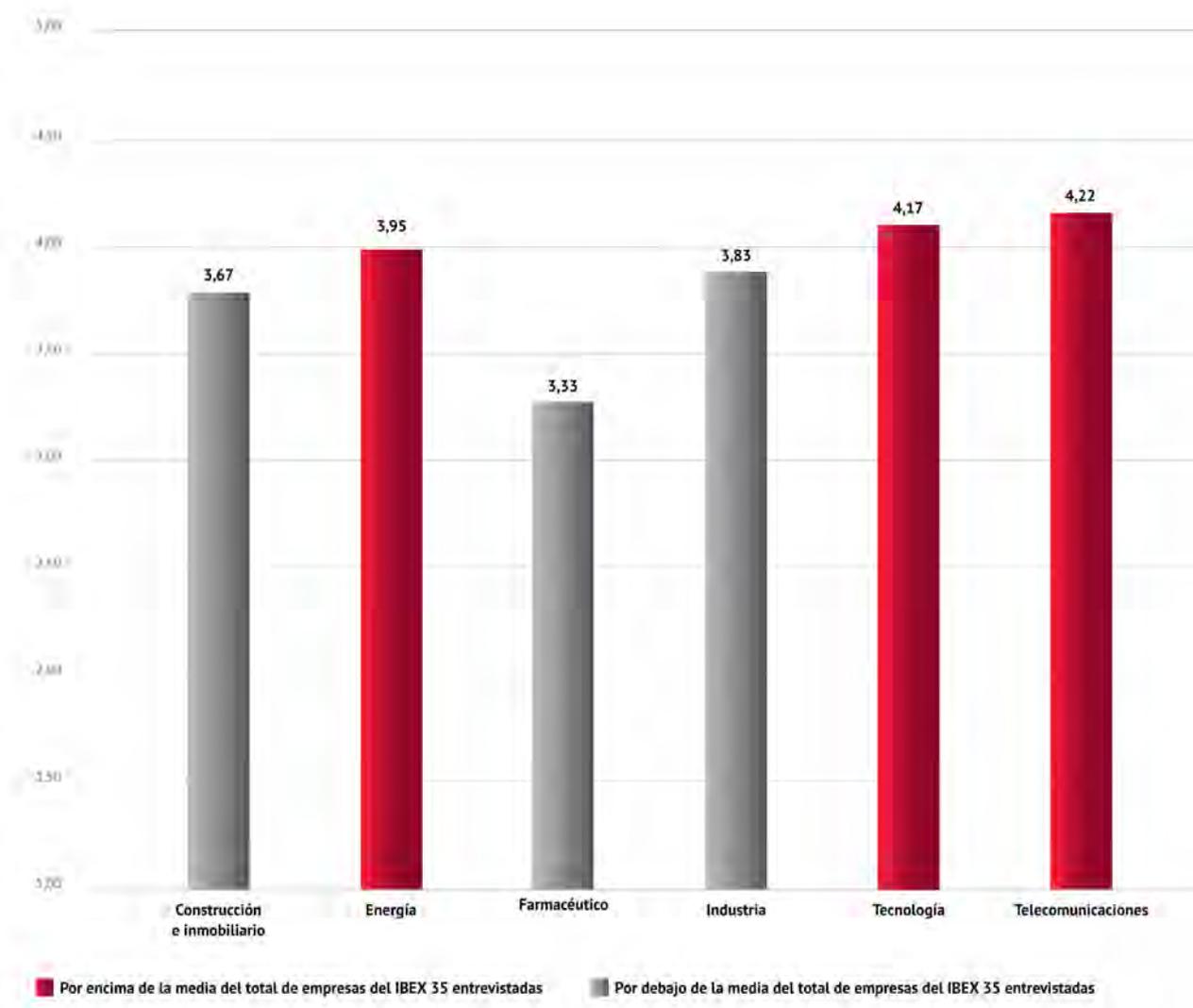
- Por último, al igual que ha ocurrido con el formato de las formaciones, la situación del trabajo deslocalizado ha cambiado a raíz de la COVID-19. **La mayor parte de las compañías (68%) contaba con políticas de trabajo en remoto bajo la fórmula del teletrabajo.** No obstante, en muchas ocasiones se trataba de algo puntual y se priorizaba el trabajo presencial. A partir de la pandemia, muchas tuvieron que reenfoque sus sistemas de trabajo deslocalizado.

Eje recursos: de las últimas tecnologías en la oficina al impulso sostenible

Adaptar los recursos de la empresa a sus necesidades es fundamental para que las empresas avancen en su digitalización. En este eje, se analizan elementos relacionados con los recursos tecnológicos de las empresas ('cloud', sistemas de planificación de recursos, dispositivos y ciberseguridad), así como otros recursos (flexibilidad de espacios y sostenibilidad medioambiental).

En general, se observa que las puntuaciones obtenidas por las empresas en el eje recursos son superiores a las del eje procesos y son similares a las del eje personas. Los **sectores energía, tecnología y telecomunicaciones se sitúan por encima de la media** en este eje.

Eje recursos



Las principales claves del eje recursos son:

- **La gran mayoría de las compañías del IBEX 35 entrevistadas ha avanzado progresivamente en el empleo de herramientas 'cloud':** un 74% dispone de aplicaciones y datos integrados en la nube, aunque las están implementando de forma gradual, mientras que un 21% cuenta además con casi la totalidad de sus aplicaciones y datos en entornos 'cloud'. Numerosas compañías utilizan los servicios de nube pública de los proveedores líderes de este mercado y algunas detallan que realizan una gestión mixta de nubes, públicas y privadas.

La **flexibilidad, la eficiencia, la escalabilidad y la reducción de costes** son las principales ventajas que perciben las empresas al utilizar la nube. Además, la utilización de 'softwares' como servicio (SaaS por sus siglas en inglés) permite crear entornos de trabajo colaborativos para agilizar el trabajo de los profesionales.

Cabe puntualizar que algunas compañías no consideran estratégico tener todos los datos, aplicaciones y procesos integrados en la nube para no ser excesivamente dependientes de ella a la hora de controlar sus activos.

- **Todas las empresas cuentan con sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP por sus siglas en inglés)** para ser más eficientes, mejorar la colaboración entre los profesionales y automatizar ciertas tareas. Para ello, las compañías utilizan sistemas ERP de proveedores líderes para atender a sus necesidades. Generalmente, las empresas integran en sus ERP



actividades de las áreas de Ventas, Finanzas, RR. HH., Producción o Logística.

Por otro lado, destaca que **el 37% de las compañías utiliza, además, las funcionalidades avanzadas de IA de su ERP** para analizar grandes volúmenes de datos y realizar predicciones.

- **Todas las empresas son conscientes de la importancia de ciberprotegerse y establecen el máximo nivel de protección** en este ámbito: generalmente disponen de un sistema de gestión de seguridad o un plan específico de seguridad, son auditadas periódicamente (algunas indican que combinan sistemas de auditoría interna y externa) y cuentan con un plan de contingencia y continuidad de negocio. En cuanto al equipo responsable de la ciberseguridad, algunas compañías abogan por un enfoque mixto: combinan la experiencia y el conocimiento de sus profesionales con el apoyo especializado de proveedores externos. Por último, las compañías del IBEX 35 están realizando un esfuerzo importante por concienciar a sus empleados sobre la importancia de la ciberseguridad e imparten formación y entrenamiento específico en este ámbito.

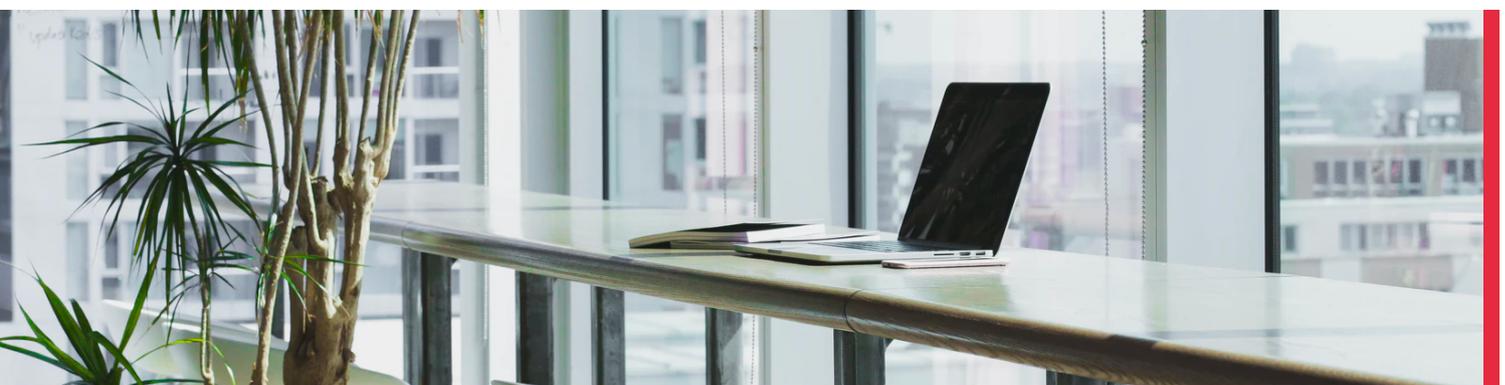
- La totalidad de las **empresas del IBEX 35 proveen a su plantilla tanto del tradicional ordenador de sobremesa como de otros dispositivos** que les aportan movilidad y flexibilidad. Además, el 53% de ellas tiene en cuenta las particularidades de cada puesto de trabajo para ofrecer una combinación ideal de dispositivos según sus necesidades.
- Las compañías no solo están adoptando recursos digitales, sino que también están innovando en la **organización del espacio de trabajo**. En concreto, **el 42% de las empresas opta porque cada departamento tenga un área asignada donde los empleados tienen cierta libertad para elegir su espacio** y/o está en camino de implementar la plena movilidad de puestos, mientras que un 32% ya ofrece esa flexibilidad de forma generalizada.

Para avanzar en esa movilidad de puestos, algunas compañías ofrecen **herramientas digitales para reservar los espacios de trabajo** o han eliminado los despachos para creado salas para reuniones y zonas de innovación.

- Por último, cabe destacar que **la lucha contra el cambio climático y la protección**

del medioambiente ocupan un lugar cada vez más relevante en la lista de deberes de las compañías del IBEX 35 y todas ellas están tomando numerosas medidas en esta materia. En concreto, **el 74% considera la sostenibilidad como una prioridad estratégica** (cuenta con un ambicioso plan para que su negocio sea más sostenible y ha emprendido acciones para lograrlo, se ha fijado objetivos específicos para alcanzar la huella de carbono cero, etc.), utiliza tecnologías para fomentar la sostenibilidad y ha implantado medidas específicas en la oficina.

El impacto medioambiental de las compañías **depende directamente de la naturaleza de su negocio** y, por ello, la tipología y el alcance de las medidas que adoptan varían en función de cada empresa. La reducción del impacto de sus centros de datos, el impulso a las fuentes de energía renovable, la promoción de la financiación sostenible o las estrategias para concienciar a los empleados (planes para fomentar la movilidad sostenible, educación medioambiental, remuneraciones vinculadas a la reducción de emisiones de gases contaminantes, etc.) son algunas de las acciones que han emprendido.



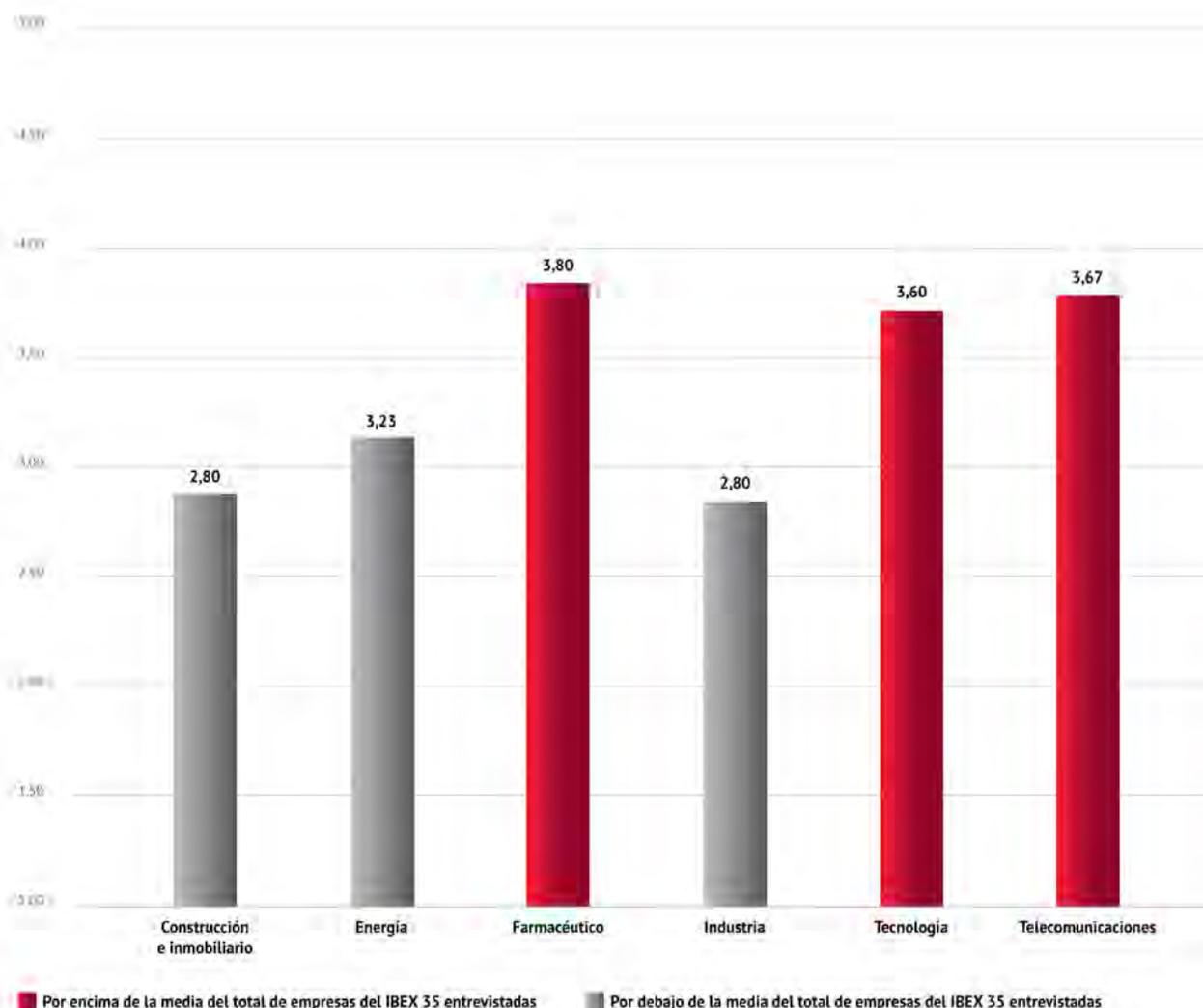
3.1.3. Foco externo

Eje clientes: 'client-centric', la nueva mentalidad de las empresas

La orientación al cliente es uno de los pilares en los que se basan las nuevas estrategias de las empresas. Así, en este eje se ha analizado el grado de digitalización de los elementos relacionados con la gestión de cliente, la experiencia de cliente, la comprensión del usuario, los canales digitales y la presencia digital de las compañías.

El **eje cliente se encuentra entre los que tienen la media más baja de los ejes analizados en los tres focos**. Tal y como muestra el gráfico se aprecia una notable diferencia entre los que sectores que se sitúan por encima de la media (farmacéutico, tecnología y telecomunicaciones) y los que están por debajo.

Eje clientes



Las principales claves de este eje son:

- Respecto a la gestión de cliente, **el 74% de las empresas del IBEX 35** entrevistadas **maneja los datos de sus clientes de forma automatizada a través de un CRM**. Este sistema permite organizar y gestionar los diferentes parámetros relacionados con los clientes, lo que ayuda a gestionar contactos y realizar un seguimiento interno de los mismos. Las compañías están utilizando los CRM, sobre todo, en las áreas de Ventas, Atención al Cliente, Comercial, Proveedores y Jurídico.

Al igual que ocurría con las herramientas para compartir conocimiento, las compañías también señalan que es necesario adoptar un cambio de mentalidad para extender el uso de estos sistemas entre los diferentes departamentos. Solo el 16% de las entrevistadas integra toda la información en un mismo CRM y es accesible por toda la empresa.

- Otro punto clave es la medición de la satisfacción del cliente. En este sentido, **el mecanismo principal es la elaboración de encuestas digitales**. El 84% las realiza y, de ellas, el 21% además de hacer estas encuestas también usa herramientas digitales para ver la evolución de la satisfacción del cliente. No obstante, también aparecen otras fórmulas como los 'focus groups', contratación de especialistas en experiencia de usuario, herramientas 'ad hoc' para para recopilar información y estrategias de 'social listening'. Además, algunas empresas están empezando a integrar toda la información de sus clientes en sistemas como el CRM para entender y ayudar a sus clientes.

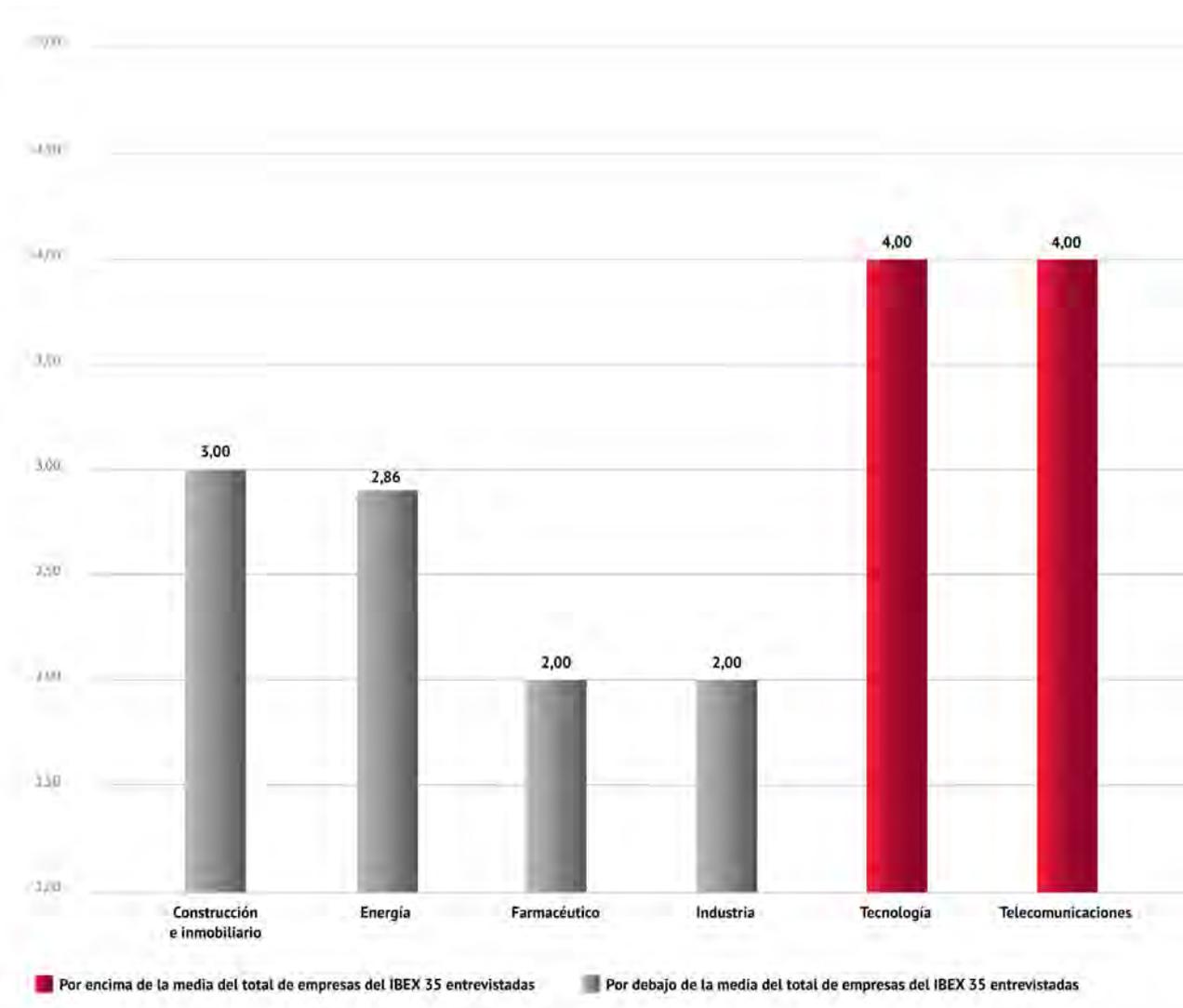
- En la línea de conocer la satisfacción de los clientes, también se encuentran las técnicas de **comprensión de usuario**. En este sentido, el estado de las compañías cotizadas es muy diverso. Hay algunas que están en el inicio del camino y están tratando de formar y concienciar a sus empleados para que extraigan valor y utilicen los datos de que disponen sobre comportamiento del usuario. Por otro lado, otras empresas cuentan con profesionales específicos para conocer y entender al usuario. No obstante, aún hay un 47% que no recopila información sobre el comportamiento del usuario, o bien no la convierte en valor.
- Las empresas entrevistadas sí coinciden en la importancia de relacionarse con sus clientes a través de canales digitales. Así **el 47% ha articulado y ofrece diferentes plataformas para interactuar con ellos**. El paso que todavía no ha dado la mayoría de las firmas cotizadas es integrar sus canales y **pasar de ofrecer una experiencia multicanal a una omnicanal**: solo el 32% dispone de canales coordinados entre sí.
- Por último, **todas las compañías apuestan por tener una presencia activa en internet**. El 58% de las empresas se apoya únicamente en la red para informar sobre sus productos y servicios, mientras el 42% restante también recurre a ella para establecer conversaciones y realizar transacciones. Asimismo, a raíz de su presencia digital, algunas compañías empiezan a ser conscientes de la importancia de trabajar en su reputación y saber cómo gestionar las críticas que pueden publicar los usuarios.

Eje negocio: innovación en productos, pero no en modelos de negocio

La digitalización de una organización tiene un impacto en sus procesos internos y también en la forma de hacer negocios. Por eso, en este eje se ha analizado cómo la digitalización está influyendo en el desarrollo de nuevos productos y servicios y en la creación e implantación de nuevos modelos de negocio.

La media de este eje es la más baja de todos los ejes analizados en todos los focos, lo que indica que la digitalización en el área de negocio es la que va, en general, más rezagada en las empresas. Se aprecia una gran diferencia entre los sectores que están por encima de la media (tecnología y telecomunicaciones) y los que están por debajo.

Eje negocio





Las principales claves de este eje son:

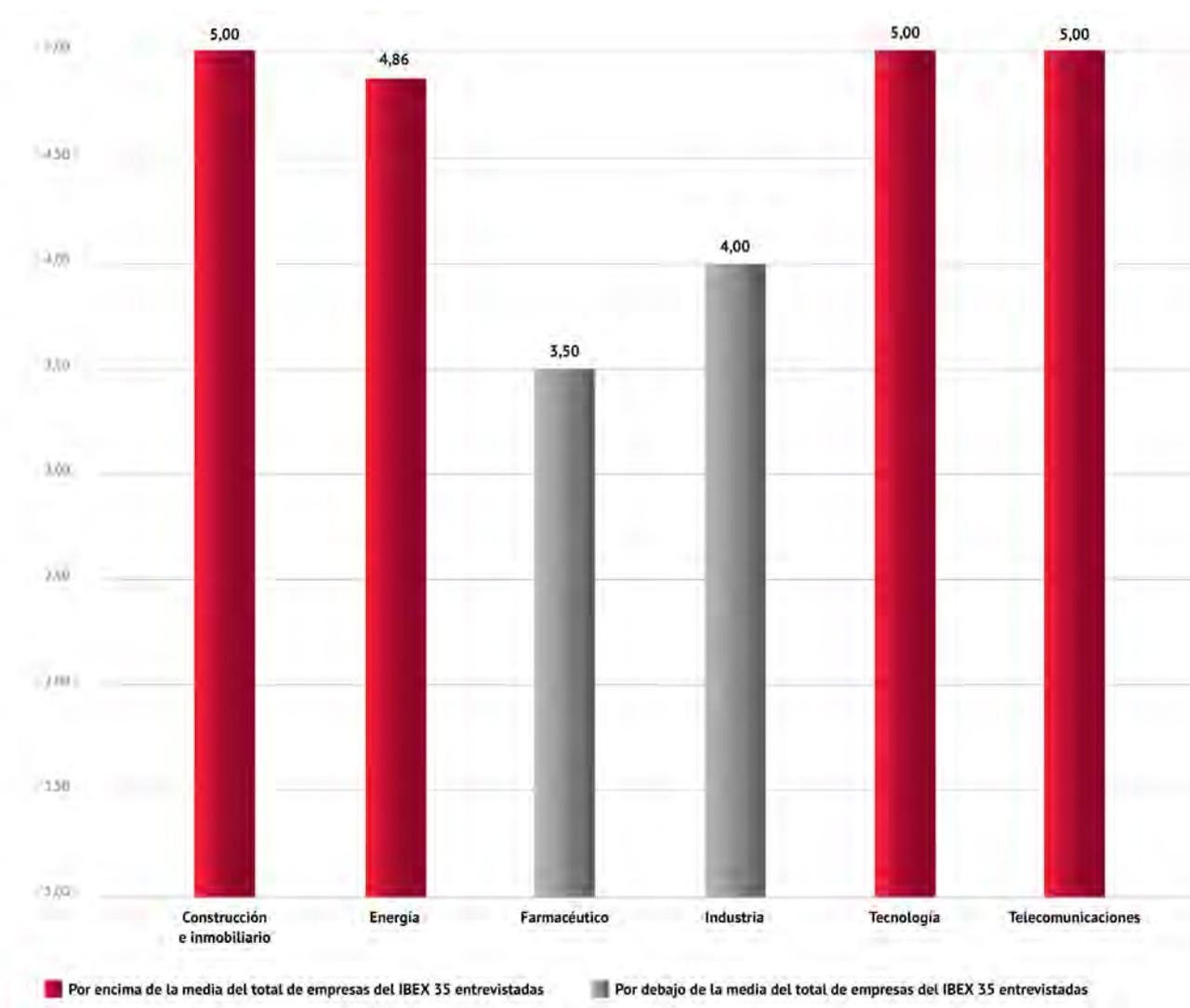
- El **47% de las empresas del IBEX 35** entrevistadas **enriquece sus productos y servicios a partir de las nuevas funcionalidades que brindan las nuevas tecnologías**. La IA, 'big data' y el internet de las cosas (IoT por sus siglas en inglés) son algunas de las tecnologías que más utilizan las compañías para perfeccionar su oferta. La mayoría de las organizaciones se beneficia de las herramientas digitales para dotar de nuevas funcionalidades en sus productos, como sus 'apps', y así mejorar el servicio de cara al cliente. No obstante, también hay empresas que, por la propia naturaleza de su negocio, no pueden añadir nuevas funcionalidades digitales a sus productos.
- Por otro lado, las compañías reconocen que la tecnología **ha influido en la redefinición de alguna faceta de su modelo de negocio, pero sin introducir grandes cambios**. Así, hay algunas que señalan que su modelo de negocio es el mismo al margen de la digitalización, mientras que otras aseguran que esta transformación les está permitiendo acceder a nuevas oportunidades y mercados. Solo el 26% afirma que utiliza las nuevas tecnologías para alcanzar nuevos nichos de mercado.

Eje ecosistema: las empresas buscan inspiración en el exterior

Para avanzar en su digitalización, las compañías deben monitorizar las últimas tecnologías y captar ideas del exterior para acelerar la innovación interna. Por ello, en este eje se evalúan dos elementos: la vigilancia tecnológica y las alianzas.

La **media del eje ecosistema es la más elevada de todos los ejes analizados en los tres focos**, lo que demuestra que las compañías del IBEX 35 están muy avanzadas en este ámbito. Como puede observarse, destacan notablemente los sectores construcción e inmobiliario, energía, tecnología y telecomunicaciones, tanto por estar por encima de la media en el eje como por obtener puntuaciones muy altas.

Eje ecosistema



Las claves de este eje son:

- **El 89% de las compañías del IBEX 35 entrevistadas monitoriza las tendencias tecnológicas** y utiliza el conocimiento que adquiere sobre ellas para mejorar su negocio. Para ello, utilizan recursos internos (es decir, los profesionales de la propia compañía asumen esa labor) y/o externos (contratan o colaboran con terceros, como consultoras o universidades).
- Todas las compañías del IBEX 35 analizadas ha establecido alguna relación con el entorno de emprendimiento. En concreto, el 16% de las empresas ha desarrollado o participado en alguna iniciativa concreta para aliarse con el ecosistema emprendedor, pero su

colaboración con las 'start-ups' es puntual. Mientras tanto, **el 84% ofrece o participa formalmente en programas de innovación abierta para facilitar financiación u otros recursos a las 'start-ups'** y colabora con ellas de forma continuada.

En algunos casos, las compañías lanzan dichos programas bajo su propia marca, mientras que en otros optan por formar parte de iniciativas multisectoriales. Aceleradoras, fondos de capital riesgo, misiones de 'scouting', 'venture clients' o 'venture builders' son algunos de los mecanismos de 'corporate venturing' que las compañías utilizan para aliarse con las 'start-ups'. En algunos casos han desarrollado programas 'ad hoc' muy avanzados que combinan varios mecanismos al mismo tiempo.



3.2. Nivel de digitalización por focos tras la COVID-19

3.2.1. Eje transversal



Eje estrategia: los planes se mantienen

Las empresas entrevistadas destacan que haber trabajado en la digitalización de la compañía antes de la pandemia de la COVID-19 les ha permitido afrontar un escenario de incertidumbre donde había que responder a las nuevas necesidades de forma ágil. Así, explican que su estrategia y sus objetivos no se han visto afectados de manera negativa:

- El **37%** considera que **sus objetivos digitales se han mantenido y no se han visto modificados con motivo de la pandemia.**
- El **42%** asegura que **ha impulsado los objetivos digitales ante la situación de pandemia.**

Entre los objetivos que se han visto impulsados están los relacionados con el **cliente**, para reforzar la atención en remoto, y el desarrollo de **nuevas fórmulas de trabajo**, para facilitar el trabajo desde casa de sus

empleados y mejorar la conectividad de los equipos. Para llevar a cabo todo esto, algunas empresas sí han aumentado sus inversiones en departamentos específicos, pero la mayoría comenta que no ha dotado recursos económicos extra para afrontar la situación.

De forma similar a lo que ha ocurrido con estrategia y los objetivos digitales de las compañías, el modelo de negocio ha continuado siendo el mismo. El principal cambio en los negocios ha venido de la mano de la necesidad de ofrecer un mejor servicio al cliente, sobre todo, en aquellos ámbitos en los que se ofrecen servicios esenciales.

Eje organización: sin novedades en las estructuras jerárquicas

Las estructuras organizativas de las empresas no se han visto alteradas. Solo en algunos casos se han creado o se han reforzado áreas que consideran muy relevantes para sus negocios, como la eficiencia de **su cadena de valor, la seguridad y la prevención de riesgos y cuidado de la salud de sus empleados.**

- **Solo un 11% de las empresas del IBEX 35 entrevistadas afirma haber modificado en cierta medida su estructura jerárquica organizativa.**

En estos casos, las novedades han surgido principalmente al crear nuevas posiciones para gestionar mejor los datos y para crear unidades de cliente transversales para ofrecer una mejor atención a los usuarios.

3.2.2. Foco interno

Eje procesos: un empujón a la digitalización

Ninguna de las empresas entrevistadas ha realizado una profunda transformación digital a raíz de la crisis: **el 89% ha invertido en ciertas herramientas digitales para adaptarse a la nueva situación** o bien ya las había implementado con anterioridad y las ha aprovechado durante la pandemia. Hay tres procesos que las compañías han digitalizado principalmente:

- **La firma electrónica:** algunas han acelerado la implantación de nuevos sistemas de firma digital, incluso desarrollándolos internamente, y otras han ampliado el uso de los existentes.
- **La logística:** el 26% ha implementado algunas medidas digitales en su cadena de suministro para reducir el impacto de la pandemia o ha digitalizado de forma relevante dicha cadena.
- **La comunicación interna:** algunas compañías han reforzado la colaboración de sus equipos a través de herramientas digitales durante la pandemia y consideran que la comunicación a través de esos canales va a perdurar. También han reforzado la comunicación con sus empleados para mantener al equipo cohesionado en algunos casos.

Eje personas: nuevos modelos de formación y trabajo

La pandemia de la COVID-19 sí ha impactado en las dinámicas internas del día a día de las compañías. El trabajo pasó a ser fundamentalmente presencial a ser virtual, en todas las posiciones en las que fuera posible.

En este sentido, los cambios se produjeron principalmente en los siguientes puntos:

- Se ha reforzado la **formación digital:** el 42% de las empresas ha impulsado este formato y, sobre todo, las compañías han querido instruir en el uso de herramientas digitales orientadas al teletrabajo y al trabajo colaborativo. También ha sido habitual realizar sesiones de concienciación para reforzar la ciberseguridad. Además, las organizaciones señalan que ha aumentado el interés de los empleados por formarse y la autoformación.
- El **teletrabajo** se implantó de forma masiva: todas las empresas entrevistadas implantaron políticas de teletrabajo. Un **53% ya tenía un plan de teletrabajo establecido antes de la pandemia y lo reforzó, o bien creó un plan de teletrabajo 'ad hoc'** y facilitó opciones a sus empleados para el teletrabajo. Así, se implantaron nuevas formas de trabajar para potenciar la colaboración e impulsar la flexibilidad para configurar equipos. Además, algunas compañías también han impulsado nuevas medidas de conciliación centradas, sobre todo, en la flexibilización de horarios.

Por otro lado, ante el entorno de incertidumbre ocasionado por la pandemia, la productividad y la eficiencia de los equipos no se ha visto alterada. Las compañías aseguran que se han mantenido o que se han incrementado de manera moderada. No obstante, también indican la necesidad de encontrar un modelo que sea sostenible a largo plazo, ya que la transición hacia estas nuevas dinámicas de trabajo en remoto ha llevado aparejado un sobreesfuerzo y desgaste de los equipos.

Eje recursos: un refuerzo a la nube y a la ciberseguridad

La pandemia ha hecho que las compañías reforzaran principalmente dos tipos de recursos:

- Un **79% de las empresas ha modificado o mejorado sus sistemas 'cloud' debido a la pandemia o bien no ha necesitado hacerlo** porque ya contaba con sistemas implantados previamente y solo ha necesitado intensificar su uso. De hecho, haber implantado estos sistemas con anterioridad hizo que el paso al teletrabajo fuera sencillo.
- El **47% de las empresas ha reforzado considerablemente sus sistemas o sus medidas de ciberseguridad** debido a la crisis. Destaca la implementación de medidas específicas para adaptarse al teletrabajo y el refuerzo de la comunicación o la formación con los empleados en esta materia.

3.2.3. Foco externo

Eje negocio: los modelos de negocio no se alteran

Las empresas entrevistadas reconocían que en los últimos años no habían modificado su modelo de negocio y esta tendencia se ha mantenido a partir de la COVID-19. No obstante, en algunos casos han empezado a explorar nuevas oportunidades surgidas a raíz de la pandemia:

- **Ayudar a sus clientes a superar sus propios retos:** esto ha ocurrido en empresas que tienen como clientes a otras compañías pertenecientes a algunos de los sectores

más perjudicados por la crisis. Así, se han centrado en ayudarles a optimizar sus procesos y, en general, a ser más eficientes.

- **Acelerar el desarrollo de productos o servicios para estar cerca del cliente:** las empresas han lanzado antes algunos de sus proyectos que tenían previsto poner en marcha más tarde, sobre todo, aquellos que estaban relacionados con los canales digitales y la atención al cliente.



// 'Scoring' de digitalización del IBEX 35

4.1. 'Scores' de digitalización y 'ranking' de sectores

4.2. Detalle de los resultados por sectores



// 4. 'Scoring' de digitalización del IBEX 35

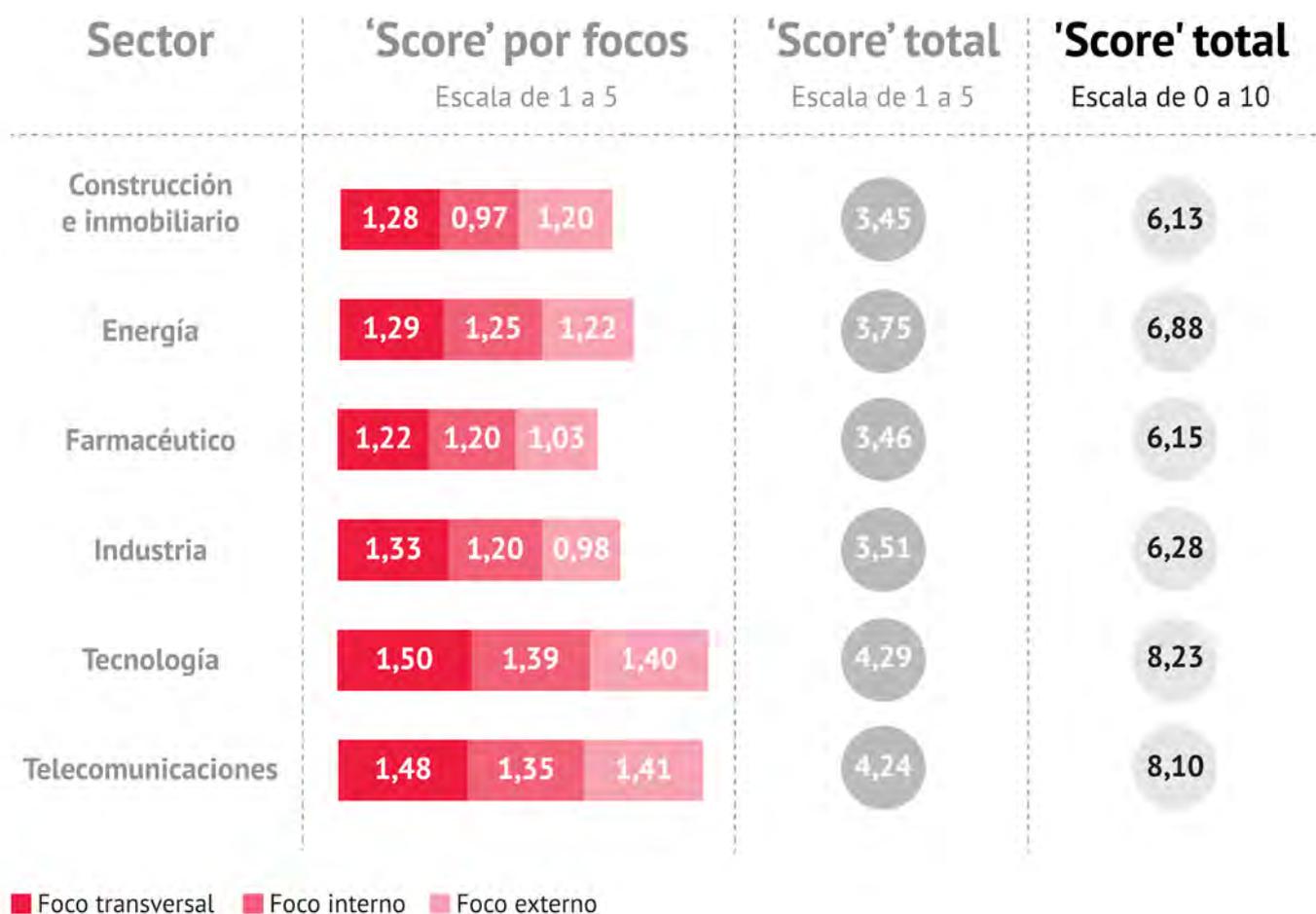
Como se ha comentado anteriormente, el presente estudio se ha diseñado con el objetivo de obtener un conocimiento cualitativo y cuantitativo de la madurez digital de los diferentes sectores a partir de la información aportada por las empresas que componen el índice IBEX 35. En lo que se refiere a los resultados cuantitativos del estudio, en este apartado se muestra un 'scoring' de digitalización que permite **comparar entre sí la puntuación total obtenida por cada sector y observar en qué nivel de avance digital se encuentran en este momento** (insuficiente, moderado, avanzado, muy avanzado o sobresaliente).

También se muestra en este apartado, en una serie de gráficos individuales, el detalle de los resultados obtenidos por cada sector en cada uno de los ocho ejes representativos establecidos en el modelo de estudio, en los que están agrupados los 36 elementos que pueden ser objeto de transformación digital, y se comparan con la media del total de empresas participantes.



4.1. 'Scores' de digitalización y 'ranking' de sectores

A continuación, se muestran los resultados del análisis de la digitalización en los seis sectores que han sido objeto de análisis en esta edición del 'Índice de Digitalización del IBEX 35'. Esta fórmula permite observar el nivel de avance de cada sector en los diferentes focos de digitalización y su posición respecto al resto de sectores del IBEX 35.



Este primer gráfico muestra la puntuación total obtenida por cada uno de los seis sectores seleccionados ('score' total) y también la obtenida en cada uno de los tres focos de digitalización analizados en el informe: transversal, interno y externo ('score' por focos).

La puntuación total del sector es la media de la puntuación de las empresas que lo componen. Para obtener la calificación total de cada empresa, se ha ponderado el valor de cada uno de los 36 elementos susceptibles de ser digitalizados que están agrupados en ocho ejes y estos, a su vez, en los citados tres focos. Dicha ponderación se ha realizado de forma que todos los ejes que componen un mismo foco tengan el mismo peso y, también, que los tres focos tengan el mismo peso en la calificación global. **La puntuación o 'score' obtenido en cada uno de los focos se suma para obtener el 'score total', cuya puntuación mínima es 1 y máxima 5.** Además, en el gráfico puede observarse el 'score' total de cada sector en una escala del 0 al 10.

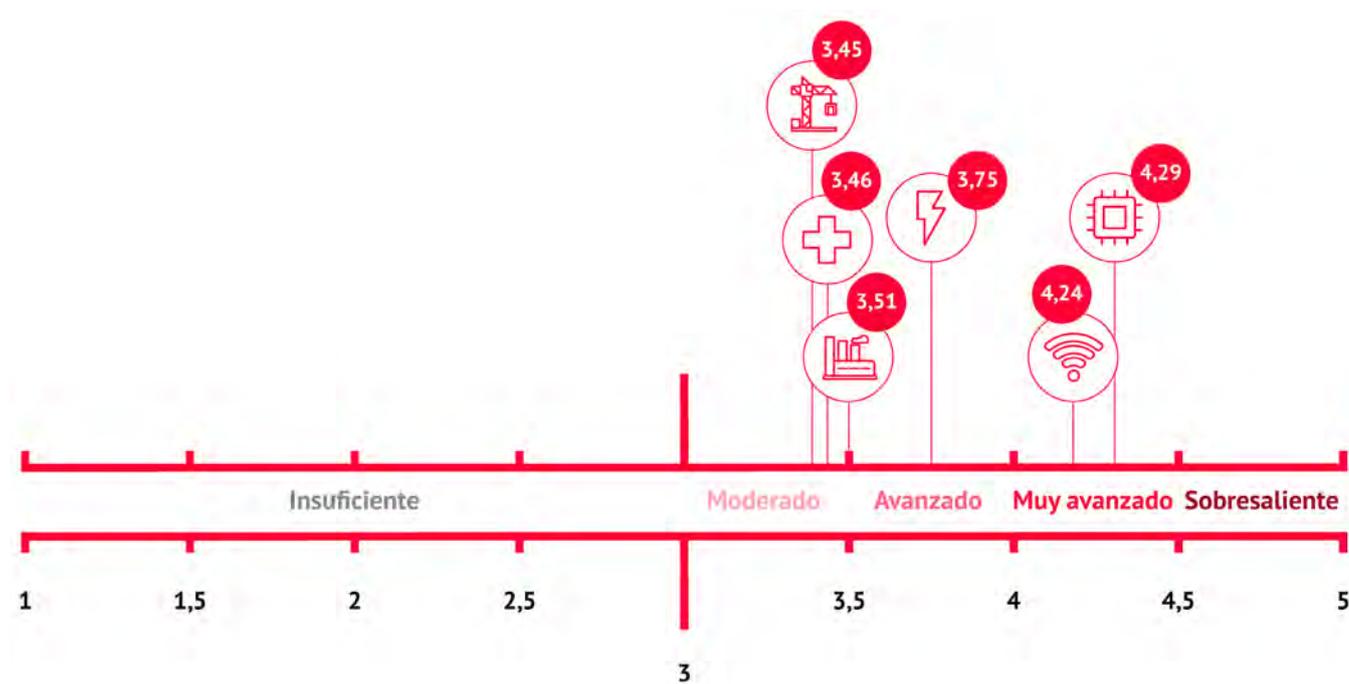
Índice de digitalización del IBEX 35 Análisis por sectores 2020 - 2021

4. 'Scoring' de digitalización del IBEX 35 > 4.1. 'Scores' de digitalización y 'ranking' de sectores

Como se señalaba en el apartado 2 del presente informe, las áreas o ejes de digitalización que se han estudiado dentro de cada uno de los tres focos son los siguientes:

- **Foco transversal:**
Eje estrategia: 3 elementos
Eje organización: 3 elementos
- **Foco interno:**
Eje procesos: 7 elementos
Eje personas: 8 elementos
Eje recursos: 6 elementos
- **Foco externo:**
Eje clientes: 5 elementos
Eje negocio: 2 elementos
Eje ecosistema: 2 elementos

A continuación, se representan en un 'ranking' sobre la escala del 1 al 5 los seis sectores analizados, ordenados en función de su 'score' total obtenido, de forma que pueda apreciarse su nivel de madurez digital en función del modelo de estudio utilizado en este 'Índice de Digitalización'.



Como puede observarse, todos los sectores del IBEX 35 analizados **obtienen una puntuación superior a 3 en un rango de entre 1 y 5**. Es decir, en una escala del 0 al 10, todos ellos obtendrían una nota superior a 5 y por tanto mayor que el aprobado. Todos los sectores oscilan entre los rangos moderado, avanzado y muy avanzado. Es decir, **ninguno de ellos tiene un grado de digitalización insuficiente, pero tampoco alcanza el sobresaliente**.

- Los sectores **construcción e inmobiliario y farmacéutico** presentan un grado de digitalización moderado. Sus notas totales (3,45 y 3,46 respectivamente) superarían por poco el aprobado: estarían en torno al 6,1 en una escala del 0 al 10.
- El sector **industria** obtiene una puntuación de 3,51 que lo sitúa en el límite entre un nivel de digitalización moderado y uno avanzado. Su puntuación en una escala del 0 al 10 sería de 6,3.
- El sector **energía** obtiene un 'score' de 3,75 y está avanzado en su grado de digitalización. Se acercaría al notable (6,9) en una escala del 0 al 10.
- Los sectores **tecnología y telecomunicaciones** están muy avanzados en su grado de digitalización, obteniendo 'scores' totales de 4,29 y 4,24 respectivamente. Ambos superan la nota de 8 en una escala del 0 al 10 (obtendrían un 8,2 y 8,1 respectivamente) pero están aún lejos del sobresaliente.

Si se baja al detalle de los resultados obtenidos en los diferentes ejes:

- En el caso del **sector construcción e inmobiliario**, destaca que ha obtenido una puntuación por encima de la media³ en el eje ecosistema. Sin embargo, en el resto de los ejes se sitúa por debajo de la media y, en concreto, llama la atención que el de procesos, el de clientes y el de negocio son los que obtienen una peor puntuación. En cuanto al **sector farmacéutico**, cuenta con calificaciones por encima de la media en los ejes relativos a organización, procesos y clientes, pero se sitúa por debajo en los demás ejes, obteniendo además en el de negocio la peor puntuación de todos los sectores, junto con el de industria.
- El **sector energía**, por su parte, se posiciona por encima de la media en los tres ejes del foco interno (procesos, personas y recursos) y en el eje ecosistema; pero obtiene una puntuación más baja que la media en los ejes de estrategia y organización, dentro del foco transversal, y en los ejes de negocio y cliente, dentro del foco externo. De nuevo, el eje de negocio vuelve a estar en el punto de mira, dado que revalida su puesto, también en este sector, como el de peor puntuación.
- En cuanto al **sector industria**, solo está por encima de la media respecto al resto de empresas en el eje organización, encuadrado en el foco transversal. No obstante, y aunque está por debajo de la media en el resto de los ejes de digitalización analizados, sus calificaciones se acercan a dicha media en la mayoría de ellos. Sí debería, no obstante, reforzar su foco externo, ya que obtiene las puntuaciones más bajas, asociadas a una digitalización insuficiente, en los ejes relativos a clientes y, en especial, negocio.
- Por último, los **sectores tecnología y telecomunicaciones** obtienen puntuaciones por encima de la media del total de empresas entrevistadas en todos los ejes que componen los tres focos. Si se profundiza en los resultados obtenidos dentro de estos dos sectores, se aprecia que los ejes de procesos y clientes son los que requieren de un mayor impulso, al ser los que obtienen una valoración más baja ambos sectores. Es importante mencionar, no obstante, que ambos ejes siguen posicionados por encima de la media del total de empresas.

³ La expresión "nota media" siempre hace referencia a la calificación media obtenida por todas las empresas del IBEX 35 entrevistadas en el elemento o eje que se analice.

4.2. Detalle de los resultados por sectores

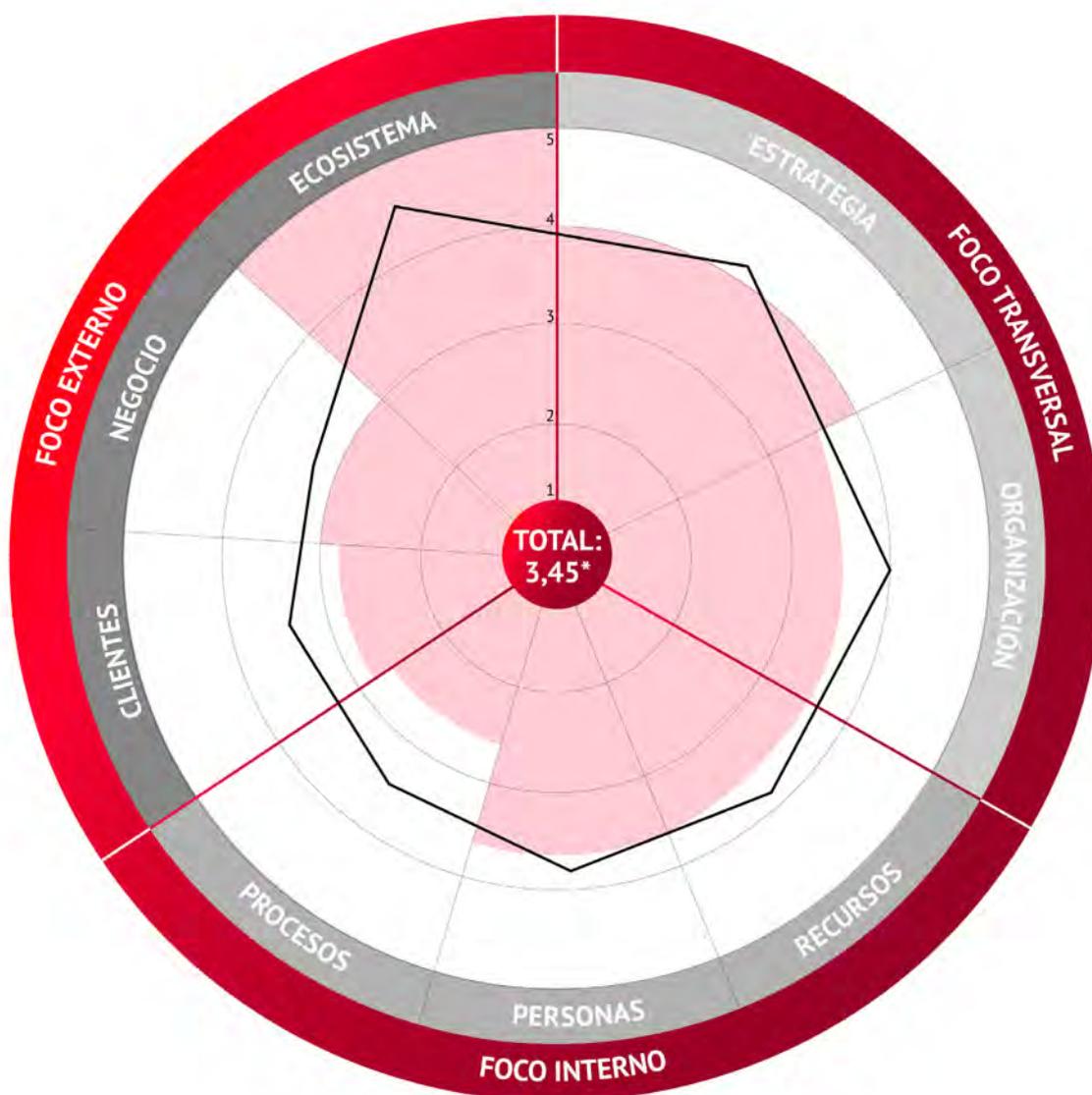
A continuación, se muestran seis gráficos individuales que resumen los resultados obtenidos en el estudio por cada uno de los seis sectores analizados. En estos gráficos se refleja, por un lado, la puntuación media obtenida por las empresas que componen el sector en cada uno de los ocho ejes. Este valor del 1 al 5 aparece reflejado en el sombreado de color rosa dentro de cada gráfico, y es posible compararlo con la media obtenida, en esos mismos ejes, por el total de las empresas del IBEX 35 analizadas. Este último dato aparece representado en estos gráficos como una línea negra continua.

También aparece indicada, en el centro del gráfico, la puntuación o 'score' total del sector, que es la media de la puntuación de las empresas que lo componen. Como se ha explicado anteriormente, para obtener la calificación total de cada empresa, se ha ponderado el valor de cada uno de los elementos estudiados (no reflejados en estas gráficas)⁴ de forma que todos los ejes dentro de un foco tengan un mismo peso y, también, los tres focos tengan el mismo peso en la calificación o 'score' total, que es de un mínimo de 1 y un máximo de 5.



⁴ Es posible consultar todos los elementos considerados en el estudio en el apartado de metodología del presente informe (2.2.2. Modelo de estudio, p. 11).

Sector construcción e inmobiliario



Foco transversal

- Eje estrategia
- Eje organización

Foco interno

- Eje procesos
- Eje personas
- Eje recursos

Foco externo

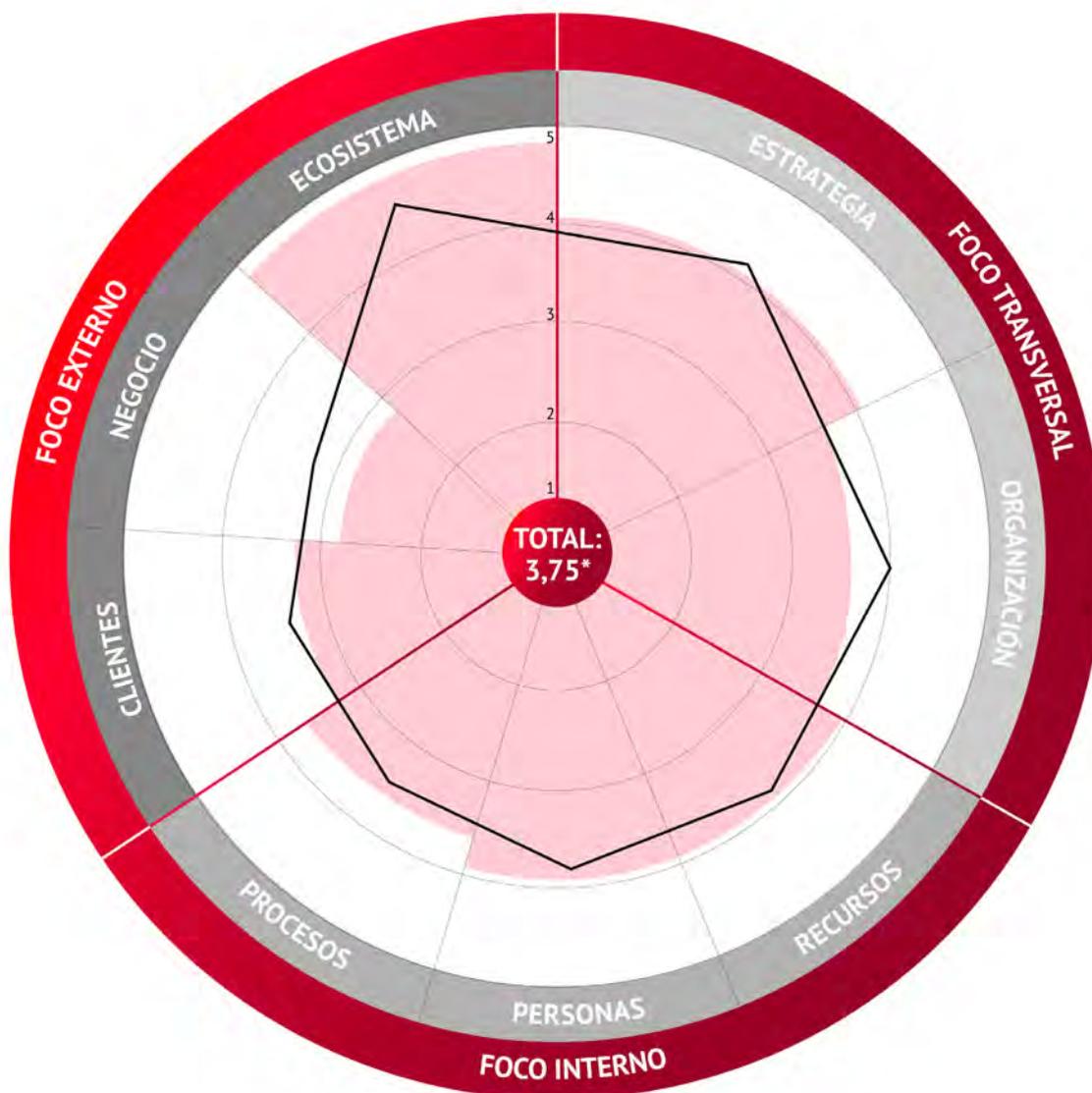
- Eje clientes
- Eje negocio
- Eje ecosistema

Media de las empresas del sector en el eje, obtenida a partir de las puntuaciones obtenidas en los elementos que componen dicho eje (no representados en el gráfico).

Línea continua: —
Media del total de empresas entrevistadas en cada eje

*Media de la calificación total de las empresas de cada sector. Para obtener la calificación total de cada empresa se ha ponderado el valor de cada uno de los elementos estudiados (no reflejados en la gráfica) que componen los ejes, de forma que todos los ejes dentro de un foco tienen un mismo peso y, también, cada uno de los tres focos tienen el mismo peso en la calificación final. La puntuación mínima es de 1 y la máxima es de 5.

Sector energía



Foco transversal

- Eje estrategia
- Eje organización

Foco interno

- Eje procesos
- Eje personas
- Eje recursos

Foco externo

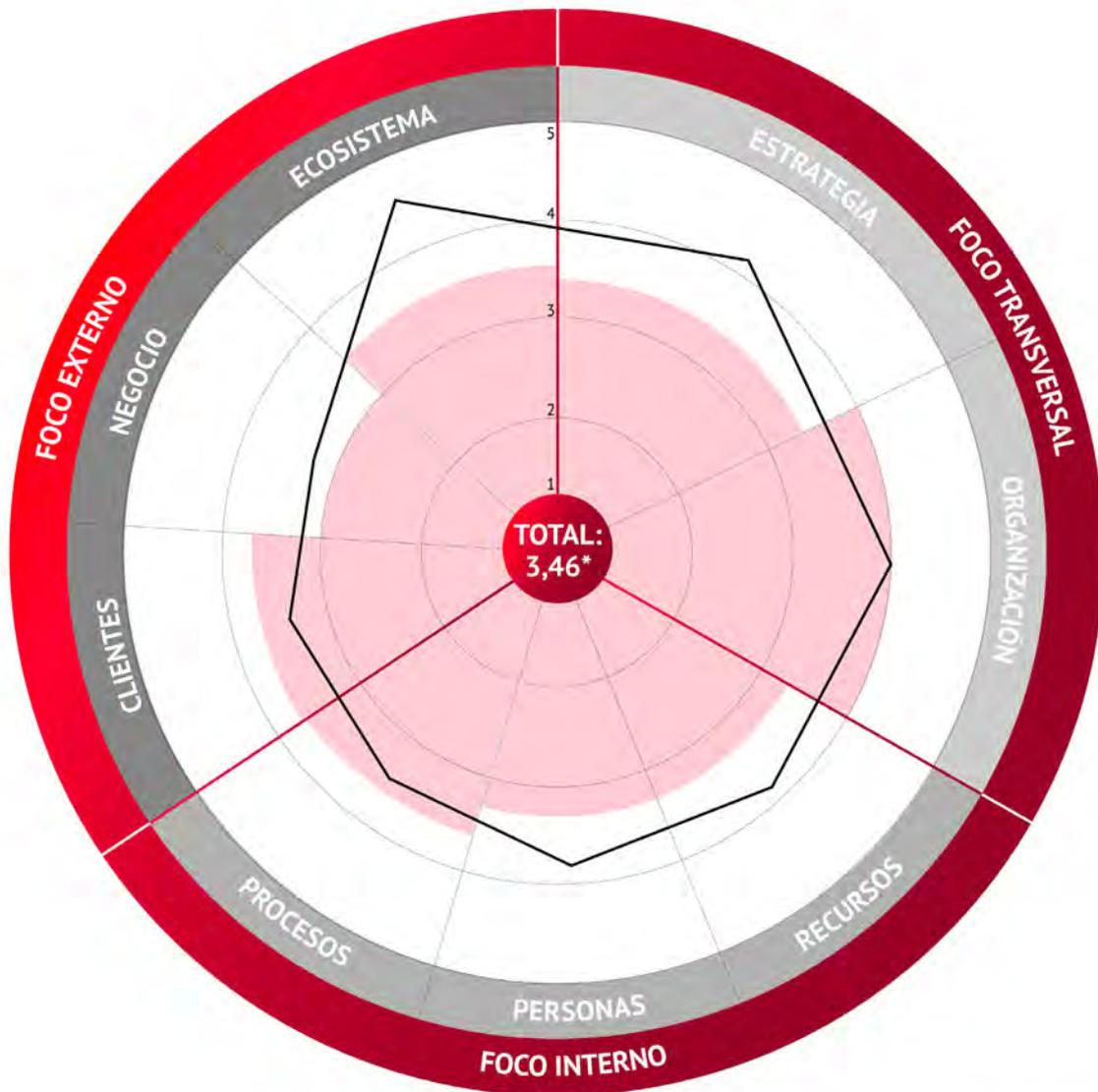
- Eje clientes
- Eje negocio
- Eje ecosistema

Media de las empresas del sector en el eje, obtenida a partir de las puntuaciones obtenidas en los elementos que componen dicho eje (no representados en el gráfico).

Línea continua: —
Media del total de empresas entrevistadas en cada eje

*Media de la calificación total de las empresas de cada sector. Para obtener la calificación total de cada empresa se ha ponderado el valor de cada uno de los elementos estudiados (no reflejados en la gráfica) que componen los ejes, de forma que todos los ejes dentro de un foco tienen un mismo peso y, también, cada uno de los tres focos tienen el mismo peso en la calificación final. La puntuación mínima es de 1 y la máxima es de 5.

Sector farmacéutico



Foco transversal

- Eje estrategia
- Eje organización

Foco interno

- Eje procesos
- Eje personas
- Eje recursos

Foco externo

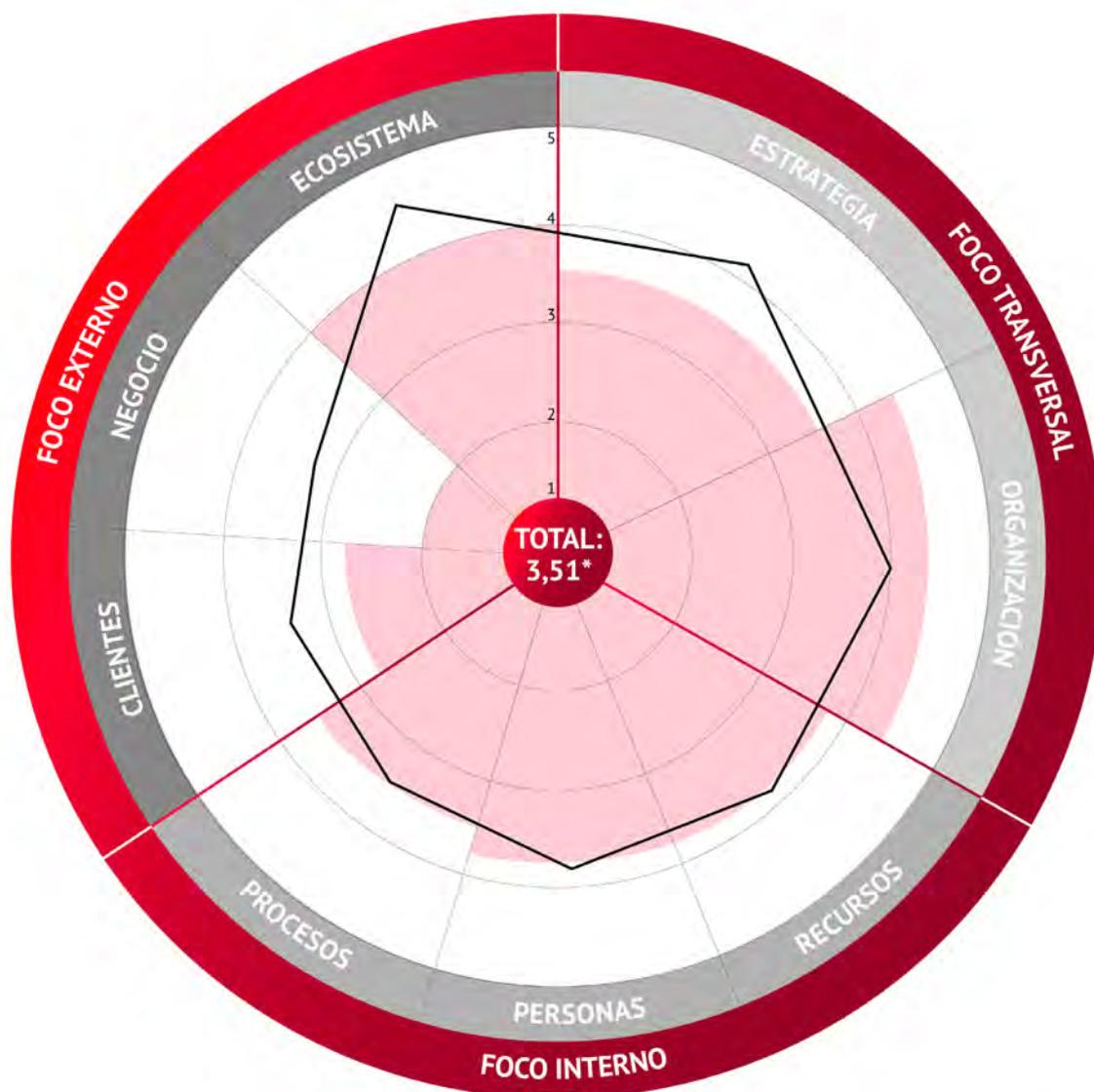
- Eje clientes
- Eje negocio
- Eje ecosistema

Media de las empresas del sector en el eje, obtenida a partir de las puntuaciones obtenidas en los elementos que componen dicho eje (no representados en el gráfico)*.

Línea continua: —
Media del total de empresas entrevistadas en cada eje

*Media de la calificación total de las empresas de cada sector. Para obtener la calificación total de cada empresa se ha ponderado el valor de cada uno de los elementos estudiados (no reflejados en la gráfica) que componen los ejes, de forma que todos los ejes dentro de un foco tienen un mismo peso y, también, cada uno de los tres focos tienen el mismo peso en la calificación final. La puntuación mínima es de 1 y la máxima es de 5.

Sector industria



Foco transversal

- Eje estrategia
- Eje organización

Foco interno

- Eje procesos
- Eje personas
- Eje recursos

Foco externo

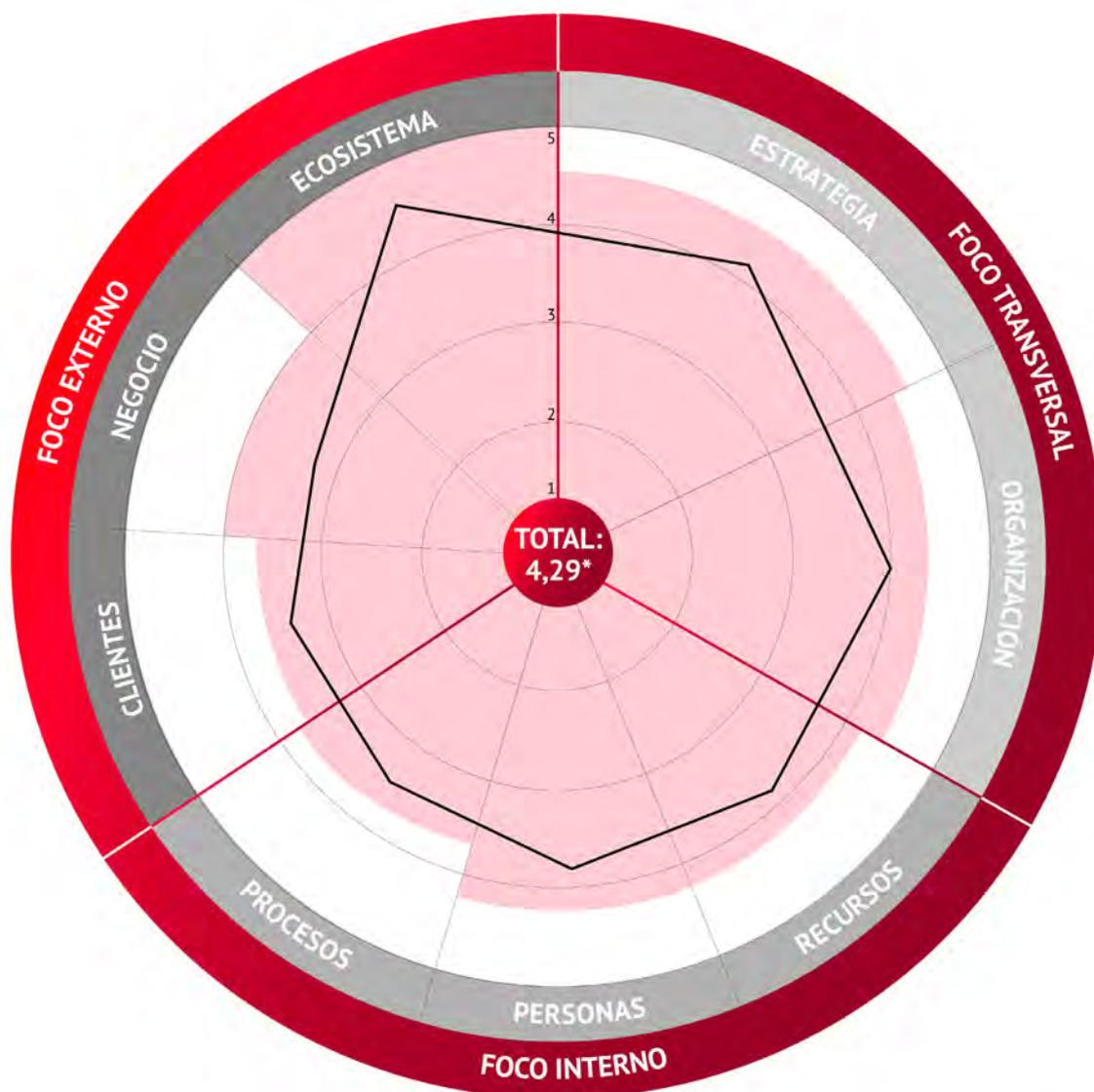
- Eje clientes
- Eje negocio
- Eje ecosistema

Medio de las empresas del sector en el eje, obtenida a partir de las puntuaciones obtenidas en los elementos que componen dicho eje (no representados en el gráfico).

Línea continua: —
Medio del total de empresas entrevistadas en cada eje

*Medio de la calificación total de las empresas de cada sector. Para obtener la calificación total de cada empresa se ha ponderado el valor de cada uno de los elementos estudiados (no reflejados en la gráfica) que componen los ejes, de forma que todos los ejes dentro de un foco tienen un mismo peso y, también, cada uno de los tres focos tienen el mismo peso en la calificación final. La puntuación mínima es de 1 y la máxima es de 5.

Sector tecnología



Foco transversal

- Eje estrategia
- Eje organización

Foco interno

- Eje procesos
- Eje personas
- Eje recursos

Foco externo

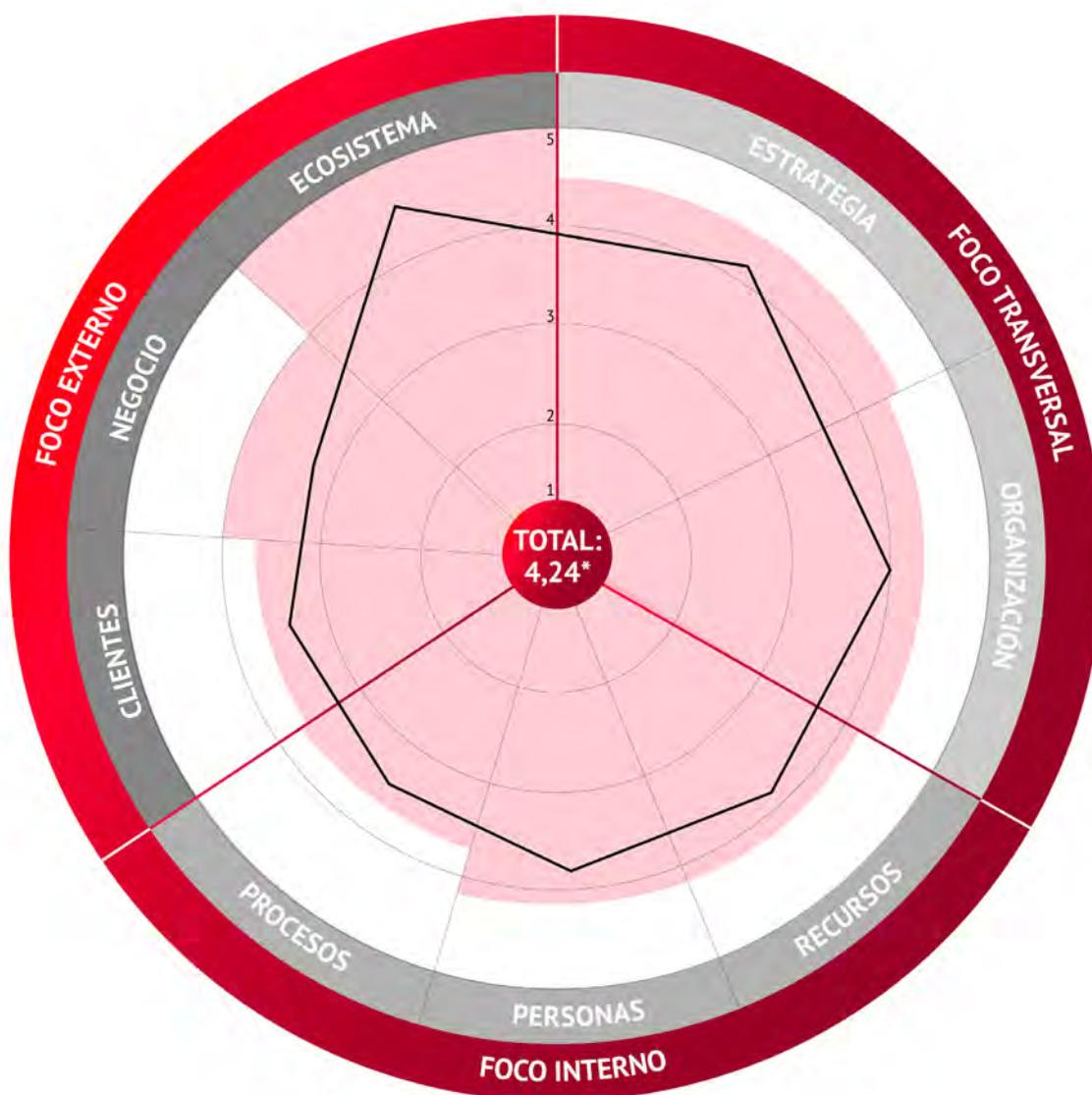
- Eje clientes
- Eje negocio
- Eje ecosistema

Media de las empresas del sector en el eje, obtenida a partir de las puntuaciones obtenidas en los elementos que componen dicho eje (no representados en el gráfico).

Línea continua: —
Media del total de empresas entrevistadas en cada eje

*Media de la calificación total de las empresas de cada sector. Para obtener la calificación total de cada empresa se ha ponderado el valor de cada uno de los elementos estudiados (no reflejados en la gráfica) que componen los ejes, de forma que todos los ejes dentro de un foco tienen un mismo peso y, también, cada uno de los tres focos tienen el mismo peso en la calificación final. La puntuación mínima es de 1 y la máxima es de 5.

Sector telecomunicaciones



Foco transversal

- Eje estrategia
- Eje organización

Foco interno

- Eje procesos
- Eje personas
- Eje recursos

Foco externo

- Eje clientes
- Eje negocio
- Eje ecosistema

Media de las empresas del sector en el eje, obtenida a partir de las puntuaciones obtenidas en los elementos que componen dicho eje (no representados en el gráfico).

Línea continua: —
Media del total de empresas entrevistadas en cada eje

*Media de la calificación total de las empresas de cada sector. Para obtener la calificación total de cada empresa se ha ponderado el valor de cada uno de los elementos estudiados (no reflejados en la gráfica) que componen los ejes, de forma que todos los ejes dentro de un foco tienen un mismo peso y, también, cada uno de los tres focos tienen el mismo peso en la calificación final. La puntuación mínima es de 1 y la máxima es de 5.

// Nivel de digitalización por focos

5.1. Foco transversal

5.1.1. Eje estrategia

5.1.1.1. Estrategia y objetivos digitales

5.1.1.2. Continuidad del modelo de negocio

5.1.2. Eje organización

5.1.2.1. Gobernanza de la transformación digital

5.1.2.2. Departamento de Tecnologías de la Información

5.1.2.3. Inteligencia de negocio

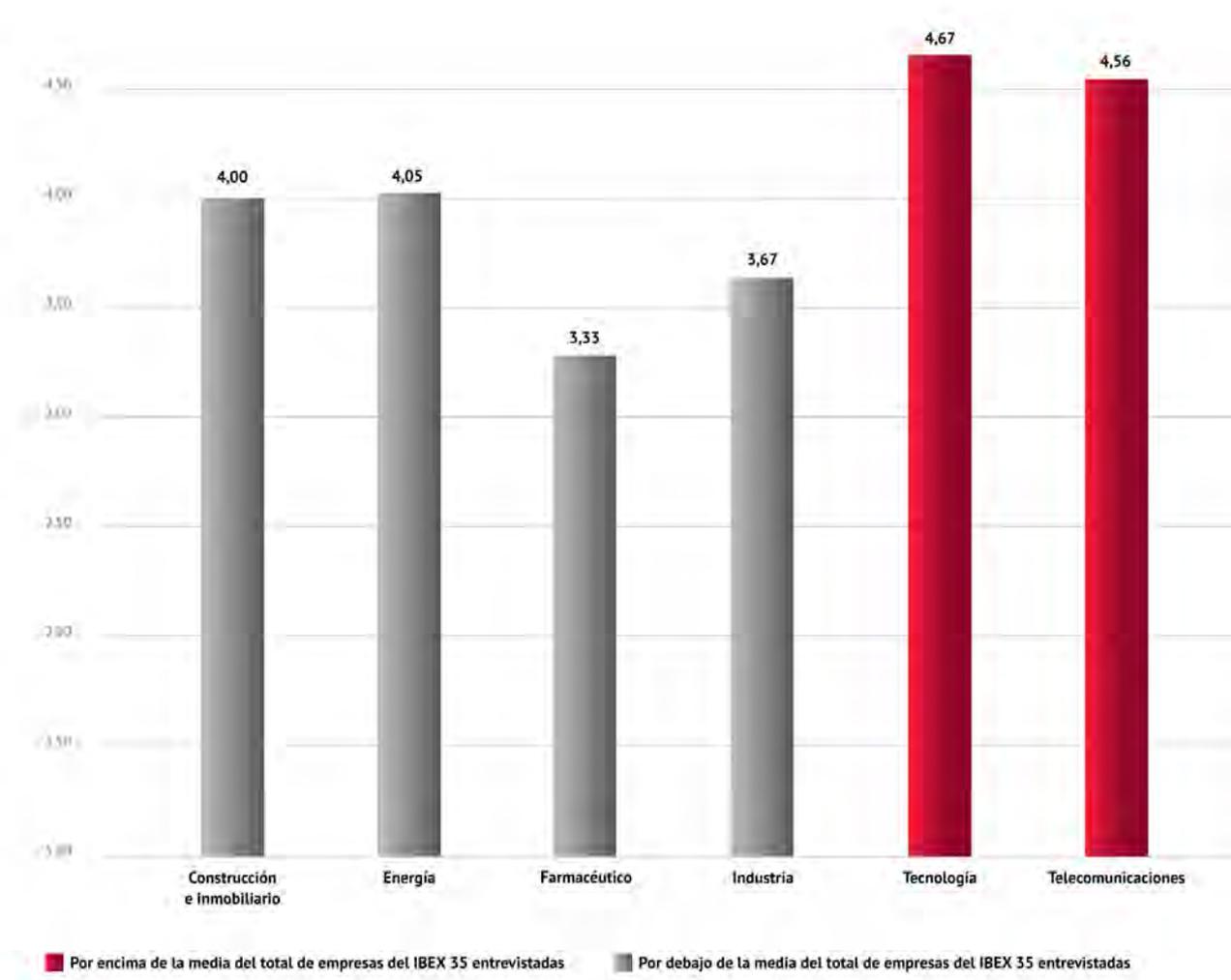
// 5. Nivel de digitalización por focos

5.1. Foco transversal

5.1.1. Eje estrategia

La digitalización en las organizaciones del IBEX 35 es un proceso poliédrico que no incumbe a un solo área o departamento, sino a la compañía en su conjunto. Por ello, en este eje se han analizado elementos que afectan de manera transversal a toda la empresa. Se trata de la estrategia digital, los objetivos digitales y la continuidad del modelo de negocio a raíz del uso de las nuevas herramientas digitales.

Eje estrategia



Como puede observarse en el gráfico, los sectores tecnología y telecomunicaciones destacan en este eje de estrategia, ya que sus puntuaciones se sitúan por encima de la media⁵ del total de empresas del IBEX 35 entrevistadas. No obstante, todos los sectores han obtenido puntuaciones altas, que indican que la digitalización está muy presente en sus estrategias de negocio.

⁵ La expresión “nota media” siempre hace referencia a la calificación media obtenida por todas las empresas del IBEX 35 entrevistadas en el elemento o eje que se analice.

5.1.1.1. Estrategia y objetivos digitales

Diferentes caminos, misma voluntad: impulsar la digitalización

A lo largo de las entrevistas con las empresas del IBEX 35, una de las primeras ideas que se percibe es que la hoja de ruta en su viaje de transformación digital comienza, a menudo, con el **establecimiento de una estrategia**. En este proceso, las empresas están optando por diferentes caminos en los que está presente la digitalización. Por un lado, hay compañías que han establecido una estrategia digital específica, con acciones concretas para alcanzar objetivos de digitalización que consideran prioritarios para su actividad. Otras, sin embargo, no tienen una estrategia digital 'per se', pero están apostando por integrar la digitalización en su estrategia global de negocio de manera que lo digital sea parte intrínseca de la misma.

Sea cual sea el camino, se demuestra que la digitalización está muy presente en los planes de estas empresas, independientemente del sector. De hecho, prácticamente todas las compañías han obtenido la máxima puntuación en el nivel de avance de su estrategia relacionada con la digitalización:

- **El 95%⁶ de las empresas del IBEX 35 entrevistadas no solo contempla la digitalización en su documentación estratégica, sino que dispone de una estrategia claramente definida y que ya ha puesto en marcha con acciones concretas.**



⁶A lo largo del informe se hace referencia únicamente a algunos de los porcentajes más determinantes para el análisis, derivados todos ellos de la información obtenida de las 19 empresas entrevistadas.

Invertir en digital

Algunas compañías vienen realizando una **apreciable asignación de recursos** a esta estrategia de impulso de la digitalización. Por ejemplo, en el sector energía, algunas empresas están enfocando esta inversión recurrente en concepto digital al **avance en el uso del 'big data', la IA y la nube**, entre otros, ligándola a que el negocio se transforme y consiga incrementar la cuenta de resultados en el medio-largo plazo. En esta misma línea, en el sector farmacéutico, existen inversiones relativas a la digitalización incardinadas dentro de cada proceso, de cada proyecto concreto y de cada área, y siempre asociadas a los correspondientes objetivos de resultados de negocio.



Banco Santander

Aprovechará su tamaño para invertir en digitalización con el fin de aumentar el número de clientes y sus ingresos. Como parte de su plan estratégico, la entidad **destinará más de 20.000 millones de euros en transformación digital** y tecnología en los próximos cuatro años para mejorar y personalizar la experiencia del cliente, y con ello aumentar su confianza y vinculación, además de reducir los costes.



Repsol

En su plan estratégico la digitalización se considera una palanca transversal de la transformación de los negocios y se desgrana después en objetivos a todos los niveles en la organización. “Los objetivos de **inversión y de impacto** son las dos caras de la digitalización: te tienes que forzar a invertir, pero también a generar el impacto”, explica Enrique Fernández, director de Programa y Productos Digitales de Repsol. Siguiendo este enfoque, realizan una **inversión recurrente anual** de unos 150 millones de euros en concepto digital para financiar la implantación de avances como IA, migración a la nube, omnicanalidad, etc. Al mismo tiempo, acompañan a sus unidades de negocio para que, a través de esas tecnologías, **se transformen y consigan un impacto concreto** de incremento en la cuenta de resultados a medio plazo. Al respecto de esta visión diferencial de la compañía, Valero Marín, Director Corporativo de Digitalización y Servicios Globales, explica: “En otras empresas la digitalización se está vendiendo como prueba de concepto, como crear células de innovación en los negocios, en áreas corporativas, donde tienen un pequeño CAPEX en el que invierten para ver si puede ser de interés, no la conciben como una dinámica en la que progresivamente implantas una cultura de digitalización en toda la organización. Y **cuando miras la digitalización como una prueba de concepto es que todavía no te crees el concepto**”.

Por su parte, en el sector tecnología las empresas han invertido en aspectos considerados clave como la **ciberseguridad**, **la innovación interna** y el desarrollo de **plataformas** de innovación abierta pensadas para ser utilizadas por agentes externos a la compañía. En el sector construcción e inmobiliario destaca también la asignación de recursos a investigación y **desarrollo de tecnologías vinculadas a lo digital, como los drones, el 5G y el reconocimiento de imágenes**; así como las herramientas vinculadas a la mejora de la experiencia de los usuarios finales de sus edificios e infraestructuras.

En algunos casos, para determinar qué tecnologías aplicar, se lleva a cabo un estudio pormenorizado de la propia compañía. Por ejemplo, en el sector industria algunas empresas realizan un **'benchmarking' interno para analizar las mejores prácticas** de las diferentes fábricas y aplicarlas en otras. Esta comparativa interna se complementa con una evaluación de las soluciones del exterior para definir en qué recursos digitales se va a invertir.

“Somos una compañía esencialmente tecnológica, prácticamente todos nuestros objetivos tienen un componente digital”
Director global de TI de Cellnex

¿Objetivos solo digitales?

A la hora de aterrizar esta estrategia digital en objetivos concretos y medibles surge una doble ruta para las empresas del IBEX 35.

Por un lado, hay organizaciones que han establecido **objetivos digitales de forma explícita para transformar y evolucionar hacia lo digital sus procesos** y unidades de negocio en un marco temporal determinado. Por ejemplo, en sectores como el de la energía las empresas se han centrado, por un lado, en digitalizar sus procesos industriales, tanto en el mantenimiento como en la operación de sus infraestructuras; y, por otro, en la transformación cultural que implica pasar a “trabajar en digital” y modificar la forma de relacionarse con los clientes. En especial, las ‘utilities’ resaltan que desde hace años se ha avanzado mucho en materializar los objetivos de digitalización de dos de los eslabones de su cadena de valor: las instalaciones de generación y las redes de distribución.

Por otra parte, la mayoría de las compañías entienden que **la digitalización es esencialmente una palanca para alcanzar objetivos de negocio**, y no tanto un fin en sí mismo. Así sucede en el sector farmacéutico, donde la tendencia es establecer objetivos comerciales, de comunicación o de investigación, y concebir la digitalización como una herramienta para alcanzar esos objetivos consiguiendo ser más competitivos. En una línea similar, en el sector industria, las empresas tienden a establecer objetivos de negocio que, en ocasiones, se descomponen en acciones digitales como puede ser el uso de IA para planificar la producción. Esta práctica también es habitual en sectores cuyo negocio principal está ligado a los productos

y servicios digitales como ocurre en el ámbito de las telecomunicaciones y de las empresas de tecnología. En estos casos, sus objetivos -comerciales, operativos, medioambientales...- incluyen el componente digital casi de manera obligatoria.

En realidad, al abordar la digitalización de estas grandes empresas multinacionales no se puede hablar de blanco o negro. Todo depende de la configuración de cada una, de cómo son sus procesos y cuáles sus metas. En cualquier caso, son varias las compañías en las que ya ha calado la idea de **vincular los objetivos digitales con KPI de rendimiento** entre los empleados para que se pueda medir y comprobar cómo están aportando al crecimiento de la compañía:

- El **47% de las empresas entrevistadas** ya ha optado por **establecer objetivos digitales entre los cargos directivos** como una forma más de empujar la transformación digital.



○ Banco Santander

A mediados del año 2019 se aprobó en la junta general un sistema de retribución variable que incluye la entrega de acciones y opciones sobre acciones de Banco Santander vinculado al logro de ciertos hitos relevantes de la **hoja de ruta digital** del Grupo. Este plan está dirigido a un conjunto de hasta 250 empleados cuya actividad se considera esencial para el crecimiento y la transformación digital de la compañía.

“Entiendo la digitalización como una herramienta que te puede hacer más competitivo en algunas áreas, que ayuda, apalanca, la estrategia global de la compañía”

Director general de PharmaMar

Las bases de las nuevas estrategias

Independientemente de los matices en el enfoque de las estrategias que despliegan las empresas del IBEX 35, es posible identificar una serie de pilares comunes sobre los que están sentando las bases de este viaje digital.

La eficiencia es uno de los ejes prioritarios y se encuentra íntimamente ligada con los objetivos de las compañías. Está presente como palanca de transformación en prácticamente todos los sectores. Algunos de los objetivos que se pretenden alcanzar con esta eficiencia son agilizar los procesos internos, optimizar los costes y tiempos en el área industrial, impulsar la propuesta de valor y mejorar la forma de trabajar de los profesionales para que se puedan centrar en las funciones más relevantes en vez de en las más rutinarias.

Para mejorar en eficiencia las compañías están **apostando de forma decidida por la automatización**. Tanto en el sector farmacéutico, como en el de la construcción y la energía las empresas entrevistadas aseguran que el uso de la robótica para automatizar sus procesos es ya una realidad. También en el sector tecnología -donde algunas empresas están desarrollando planes de transformación interna con un alto componente de digitalización- se está incluyendo la robotización en los procesos de gestión operativa, al entenderla como un elemento de diferenciación y una herramienta de mejora de la competitividad global de la compañía.

‘Best practice’



PharmaMar

Desde sus inicios en 1986, PharmaMar ha tenido un fuerte foco en I+D y las herramientas de digitalización se han ido incorporando a todos los procesos de la compañía durante su evolución. En 2007 la UE aprobó la comercialización de su primer producto y, desde ese momento, se produjo un **cambio cultural** en la organización: **“Pasamos de ser una compañía ‘R&D oriented’ a ser una compañía ‘R&D and Commercial oriented’**”, explica Luis Mora, director general de PharmaMar. “Hoy en día las herramientas de digitalización están presentes prácticamente en todos los procesos de la empresa, a diferentes niveles, y la tendencia es ir a más y más”, concluye.

“El primer objetivo de la digitalización es la eficiencia interna”

*Director de Innovación
Estratégica de Telefónica*

Eso sí, son varias las empresas que alertan de **que la digitalización no debe entenderse como una mera automatización de procesos**, sino como un marco global de transformación transversal y cultural que ayudará a la compañía a ser capaz de responder de forma más ágil ante las necesidades y retos que se presenten en el medio y largo plazo.

Por otro lado, la percepción de que **los clientes priorizan cada vez más poder mantener relaciones ágiles con las compañías** ha favorecido que, en algunos casos, la automatización se haya convertido en el modelo por defecto en la interacción con los consumidores. En la industria de las telecomunicaciones, por ejemplo, es crucial para la rápida resolución de las peticiones de los clientes a las operadoras, para agilizar los tiempos de instalación y para incrementar las ventas por canales digitales.



“No se trata solamente de digitalizar, sino de que la digitalización se transforme en beneficios para la compañía”

**Director de Comunicación
de Acerinox**

Un enfoque colectivo

Otro aspecto estratégico interesante en el planteamiento de la transformación digital adoptado por las empresas entrevistadas es que, en ocasiones, no circunscriben ese impulso de la digitalización a los procesos y agentes internos a la compañía. Algunas han empezado también a enfocarse en **ayudar a sus colaboradores, proveedores y clientes a ser más eficientes** a través de la digitalización. Por ejemplo, proporcionando recursos tecnológicos para que sus proveedores pudieran seguir atendiendo a los usuarios finales desde sus domicilios durante la crisis de la COVID-19 o ayudando a acelerar la digitalización de sus clientes para que actuaran de manera más eficiente ante las incidencias provocadas por la pandemia en su operativa logística y comercial.

De hecho, el esfuerzo **por adoptar un enfoque ‘client-centric’** es otro de los pilares que está marcando la estrategia de las compañías en este entorno de digitalización. En el sector energético el reto se encuentra en el área comercial para automatizar procesos con el cliente. Las empresas han detectado que es más independiente y demanda productos

y servicios novedosos, convenientes y personalizados. En este sentido, una de las soluciones está siendo la implantación de tecnologías, como la IA, para apoyar la atención telefónica y ajustarse mejor a las necesidades de los consumidores. También los sectores vinculados directamente con la comercialización de soluciones digitales, como es el caso de las empresas tecnológicas y de las de telecomunicaciones, están percibiendo este **cambio en el consumidor**, que ya no solo interactúa a través de las plataformas de comunicación y de transacciones tradicionales.

Solo o acompañado

Durante este camino de adaptación al cliente e impulso de la digitalización, las compañías del IBEX 35 están decidiendo cuáles son sus compañeros de viaje. De nuevo, las fórmulas por las que están apostando son variadas y dependen en gran medida del perfil de compañía y de si han priorizado captar, formar y mantener talento digital interno.

Las compañías del IBEX 35 de los sectores tecnología y telecomunicaciones generan sus ingresos esencialmente a partir de la comercialización de productos y servicios de base tecnológica, muchos de ellos desarrollados ‘in-house’. Toda su actividad está relacionada con la digitalización y disponen, en consecuencia, de profesionales de perfil digital, no solo para dar soporte de equipos y procesos internos, sino directamente en sus áreas de negocio ‘core’. Varias de estas empresas explican que han adoptado una estrategia de “probar en casa primero”, es decir, **ver qué funciona internamente y, después, trasladar a sus clientes los productos digitales** que han sobrevivido a este testeo interno. Están recurriendo a este proceso para desarrollar, por ejemplo, algunos de sus productos del ámbito de la ciberseguridad,

una materia crítica donde la solidez y credibilidad de la compañía tiene un impacto directo en la faceta comercial. Esta estrategia les aporta un valioso aprendizaje y, al cabo de dos o tres años de desarrollar el proyecto a nivel interno, lo llevan al mercado.

No obstante, la mayoría de las empresas del IBEX 35 no andan el camino solas:

- **El 68% de las entrevistadas ha optado por acudir a colaboradores externos** que complementan sus capacidades digitales o les ayudan en la formación de sus empleados de manera habitual.

El sector industria es uno de los destaca por su relación continua con diferentes colaboradores y proveedores de tecnología para agilizar las cadenas de suministro, sensorizar las fábricas, llevar a cabo contratos de investigación y desarrollar nuevos modelos para optimizar los procesos de producción. Este enfoque de **acudir al entorno para estar a la vanguardia de nuevas tecnologías** también se aprecia en los sectores construcción e inmobiliario y energía. Buscan llegar a acuerdos con otras compañías y con socios especializados en determinadas tecnologías digitales para dar soporte a las diferentes unidades de negocio.



○ ArcelorMittal

Ha viajado más allá de nuestras fronteras para aprender del conocimiento de otros. En la empresa cuentan con varios de los mejores expertos en metalurgia del mundo, pero desde hace más de diez años la empresa ha hecho una inversión importante en la **creación de equipos digitales internos con altas capacidades** en IA y optimización matemática. Para ello, algunos de sus profesionales han participado en **programas de posgrado** en Stanford University o Michigan State University, ambas en Estados Unidos.

‘Best practice’



○ Ferrovial

Cuenta con un **centro de excelencia** de Movilidad y 5G ubicado en Londres (Reino Unido) donde equipos especializados se encargan de estudiar la tecnología, definir casos de uso y experimentar. También han llegado a acuerdos con compañías de telecomunicaciones como British Telecom o AT&T para **desarrollar pruebas de concepto** en poco tiempo y **analizar el potencial** de esa tecnología de manera conjunta. “El 5G cambia el paradigma: las infraestructuras evolucionan para ser infraestructuras digitales”, explica Dimitris Bountolos, director general de Sistemas de Información e Innovación de Ferrovial.



“La transformación y la digitalización pasan mucho por formar a la gente”
Consejero delegado de Enagás

Otra opción a la que recurren las empresas del IBEX 35 es contratar a colaboradores externos para llevar a cabo una renovación de competencias. Esto ocurre en sectores como el de la energía, donde algunas compañías han recurrido a la contratación de consultores externos para implementar soluciones rápidamente, mapear las habilidades de sus empleados y ofrecerles una formación adecuada. Algunas de ellas destacan la importancia de crear programas que tengan en cuenta las capacidades digitales de los profesionales y así **llevar a cabo estrategias de ‘reskilling’ y ‘upskilling’**.

En otras empresas se observa una tendencia de llevar a cabo un **proceso de ‘insourcing’ de las capacidades digitales**. Algunas de ellas consideran que la externalización fue una buena estrategia en un primer momento, ya que les permitió identificar capacidades en el entorno que podían beneficiar a su negocio. Ahora están pasando a internalizar y afianzar equipos con dichas habilidades dentro de la casa, algo que resulta habitual en los sectores tecnología y telecomunicaciones, que se afanan por hacer crecer sus equipos con profesionales que están al día en las tecnologías más punteras.



Siemens Gamesa

Hasta ahora la compañía había recurrido a subcontratar servicios para impulsar su digitalización. “Es bueno **empezar por utilizar socios externos** para ver qué conocimientos se pueden sumar a los que tenemos como empresa”, explica Daniel Luecht, director Digital de Siemens Gamesa. Sin embargo, desde 2020 está apostando fuertemente por **construir un equipo interno** que apoye a la empresa en las diferentes iniciativas relacionadas con lo digital. “Somos más de 115 personas en desarrollo de ‘software’ y hemos adoptado una perspectiva bastante diferente sobre cuál es nuestro ‘core’ en la empresa. Empezamos con personal externo, pero ahora es el momento de la contratación interna y estamos aumentando hasta llegar a unas 220 personas a finales del 2021”, detalla



En lo que coinciden la mayoría de las empresas del IBEX 35 es en la necesidad de realizar primero un análisis e identificación de necesidades y, a partir de ahí, barajar la posibilidad de buscar colaboradores. El objetivo es que el 'mix' suponga una virtud en su contexto concreto. Puede tratarse, por ejemplo, de **colaboraciones para realizar I+D o para desarrollar nuevas tácticas comerciales en el mercado.**

Estas colaboraciones también se articulan con el fin de impulsar una transformación cultural interna. Las organizaciones que apuestan por ello lo hacen desde la perspectiva de que la transformación digital incluye la **evolución hacia modelos organizativos más ágiles y colaborativos.** Para ganar en flexibilidad y capacidad de evolución continua acuden a compañías más pequeñas y ágiles que les sirven como palanca para detonar el cambio. De esta forma, es habitual encontrar empresas del IBEX 35 que generan vínculos con 'start-ups' y así establecer una relación 'win-win' que les permita adaptarse más rápido a un entorno cambiante.



Almirall

A través de su iniciativa Digital Garden trabaja con 'start-ups' y uno de sus objetivos es **trasladar la forma de trabajo ágil** de las empresas de reciente creación a toda la organización.



Indra

Ha creado un sistema propio para incorporar los productos de las 'start-ups' a su oferta comercial, al tiempo que les ayuda a escalar su negocio. Estas empresas emergentes mantienen su independencia, algo de lo que la gran corporación se beneficia también al poder **seguir bebiendo de su innovación y de su cultura.**



De lo digital a lo cultural

Si hay un requisito para asentar con éxito la transformación digital en la estrategia de las compañías es que exista un cambio cultural y de mentalidad. En el discurso de las empresas del IBEX 35 se aprecia la interiorización de esta idea: la digitalización no consiste solo en implantar nuevas tecnologías, también incluye otros elementos como trabajar con nuevas metodologías y **actuar con una filosofía 'data driven'** en los procesos donde lo digital pueda aportar valor. En definitiva, se trata de un cambio en la forma de hacer las cosas.



Red Eléctrica Corporación

Ha centrado su proceso de transformación en tres pilares: **cultura, digitalización e innovación**. La compañía se apoya en la parte de Cultura para poner foco a su proceso de digitalización. **“No hay transformación sin cambio cultural** y las tecnologías no son más que una herramienta”, asegura José Antonio Vernia, director corporativo de Transformación y Recursos del Grupo Red Eléctrica. Así, la empresa trabaja para saber qué tecnologías se van a aplicar, para qué, qué eficiencias van a aportar y cómo se van a impulsar para que toda la empresa, incluidos sus colaboradores, se involucre en la transformación que implica cada tecnología.

Por ejemplo, en el sector farmacéutico la digitalización ha funcionado como un trampolín para llevar a cabo una transformación cultural y ampliar la visión empresarial. De esta forma, **las herramientas digitales han permitido a algunas de estas compañías desarrollar su faceta comercial**, así como dirigirse a nuevos públicos e ir más allá de la investigación y el desarrollo. La digitalización se incorpora así en prácticamente en todos los procesos y se convierte en una parte crucial de la evolución de las empresas.

No obstante, para que esta apuesta por la transformación digital se materialice y cale en la organización es necesario que sea patrocinada desde los niveles más altos del escalafón de las compañías, **incluyendo al propio CEO**. Así lo perciben empresas de los sectores construcción e inmobiliario, energía, farmacéutico e industria, que consideran que el presidente, el director ejecutivo o los miembros del comité de dirección deben ser los primeros impulsores de la transformación e incluir la digitalización en su discurso, tanto a nivel estratégico como haciendo referencia a acciones concretas y a las metas de digitalización alcanzadas. Se trata de un camino complejo y el gran reto es que todos los equipos desde el 'top mangament' hasta los empleados, pasando por el 'middle management' se suban al barco de la digitalización.

“La transformación digital o entra en el discurso del presidente o no se hará”
Innovación de Naturgy

5.1.1.2. Continuidad del modelo de negocio

Diferentes formas de avanzar

Durante los últimos años la transformación en algunas empresas del IBEX 35 también ha llegado a sus modelos de negocio, apreciándose notables diferencias en su evolución en función del sector.

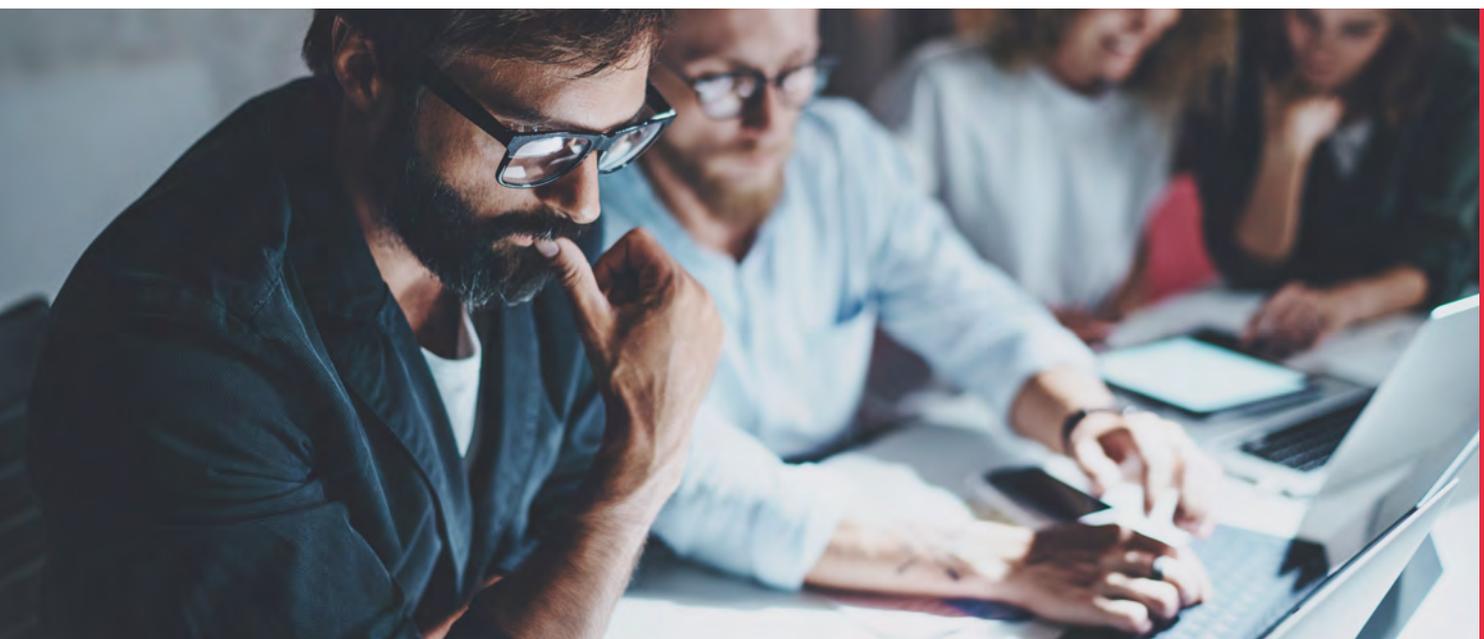
Por ejemplo, entre las empresas cuya propuesta de valor se basa en lo digital existía una urgencia por renovarse y no quedarse obsoletas. Las herramientas digitales avanzan a un ritmo vertiginoso y eso es algo que el sector tecnología vive en primera persona. Por ello, algunas compañías debieron afrontar el reto de pasar de ofrecer servicios más operativos o administrativos, con menos valor añadido, a un **modelo nuevo con una oferta de valor más potente de servicios y productos** basados en una digitalización e innovación más avanzada.

En este sector, también destaca la apuesta por el uso de la IA y el 'big data' para hacer evolucionar su oferta hacia servicios y productos **totalmente personalizados** a medida que cambian y se sofistican las expectativas de sus clientes.



Amadeus

Ha pasado de un modelo basado en vender productos a un sistema para que los 'partners' y clientes puedan desarrollar los suyos propios a través de una **plataforma abierta**. De esta forma, ha iniciado un camino para aplicar un modelo de innovación distribuida que surge a partir de la interacción de diferentes actores del ecosistema.



En el sector energético algunas compañías también han iniciado un camino hacia un cambio de su modelo de negocio. Así, existen casos en el segmento B2C que están impulsando el **acceso a las energías renovables** a través de herramientas digitales, lo que supone una evolución y un complemento de su negocio tradicional. En el lado de las B2B, por su parte, están trabajando en el desarrollo y diseño de nuevos servicios, que se sumen a su portfolio comercial actual. Esto ha hecho que en los últimos

años se orienten más hacia el **desarrollo de aplicaciones que les ayudan a proveer las funciones de soporte técnico** de sus productos de ingeniería. Asimismo, algunas compañías están viendo en las tecnologías digitales una herramienta fundamental para ser capaces de adaptar sus productos, y los proyectos de renovables en su conjunto, a diferentes condicionantes económicos y localizaciones geográficas.



Siemens Gamesa

Como OEM (fabricantes de equipos originales), la compañía es consciente de que juega un papel clave al incorporar sus productos en la cadena de valor, pero también de que **hay muchos otros 'stakeholders'** implicados de los que depende su modelo de negocio. "La forma de desplegar cualquier proyecto renovable a nivel mundial es muy diversa de un país a otro, de un inversor a otro", explica Daniel Luetch, director Digital de Siemens Gamesa. En su opinión, **las herramientas digitales les permitirán tener en cuenta todos estos parámetros** de configuración de proyecto para fabricar siempre los productos más adecuados y desplegar el proyecto que mejor funcione en cada contexto. "Este es el papel de la digitalización", afirma Luetch.

'Best practice'



Repsol

Ha puesto en marcha Solify y Solmatch para ofrecer a sus clientes soluciones energéticas de autoconsumo con instalaciones fotovoltaicas. Solify va asociada a una **'app' que permite la monitorización del consumo y el mantenimiento** de la instalación. Solmatch es una **plataforma que permite conectar y generar "comunidades solares"**, es decir, hogares que ponen los paneles instalados en sus tejados a disposición de sus vecinos, situados a un radio de 500 metros, para que estos puedan consumir energía renovable, aunque no dispongan de un tejado. "Repsol ha dado señales muy claras de querer liderar la transición energética, donde nuestra visión no es ser tu petrolera de referencia, es ser tu multienergética de cabecera", explica Enrique Fernández, director de Programa y Productos Digitales de Repsol. "Esta transición de ser proveedor de combustible a proveedor de energía se manifiesta en la entrada en el negocio de renovable y en dinámicas

Algunas empresas del IBEX 35 matizan, sin embargo, que no se trata solo de cambiar para crecer, sino de **ver dónde hay que decrecer y dónde no conviene estar**. Se trata de estudiar muy bien por qué se quiere cambiar y detectar nuevas vías de negocio en esa transformación.



Ferrovial

Ha iniciado un proceso de **desinversión en servicios** para pasar a poner el foco en el nicho de mercado de la movilidad, a través de servicios de 'carsharing' y de planificación de rutas en grandes ciudades.



MásMóvil

Se ha abierto al mundo de la **banca digital** ofreciendo servicios bancarios como la financiación de terminales móviles, préstamos personales o tarjetas de crédito mediante su marca Yoigo con un alto nivel de digitalización y disponibles a través de una 'app'.

En todo caso, y aunque poner en marcha nuevos modelos de negocio, apalancándose en los productos y servicios digitales, ha brindado nuevas oportunidades a algunas compañías del IBEX 35, no todas han optado por explorar este camino. De hecho, **el 63% de las empresas entrevistadas asegura no haber cambiado de forma significativa su modelo de negocio en los últimos dos años**, o simplemente haber utilizado las herramientas digitales para impulsar alguna estrategia o mejorar la relación con sus clientes.

Así, algunas han apostado por ir actualizando su modelo existente a través de la incorporación y el aprovechamiento de las potencialidades de diferentes tecnologías digitales. En este sentido, el uso de internet de las cosas (IoT por sus siglas en inglés) ha sido una de las apuestas en el sector telecomunicaciones para ampliar su cartera de servicios. Por su lado, en el sector farmacéutico algunas empresas han optado por empezar a utilizar herramientas y canales digitales para ofrecer nuevos servicios de salud.



Telefónica

Ha apostado por crear una nueva empresa destinada a las infraestructuras y ha llevado a cabo una reestructuración de la empresa compañía **agrupando negocios que crecen rápidamente** relacionados con ciberseguridad, 'big data' y 'cloud', entre otras tecnologías.



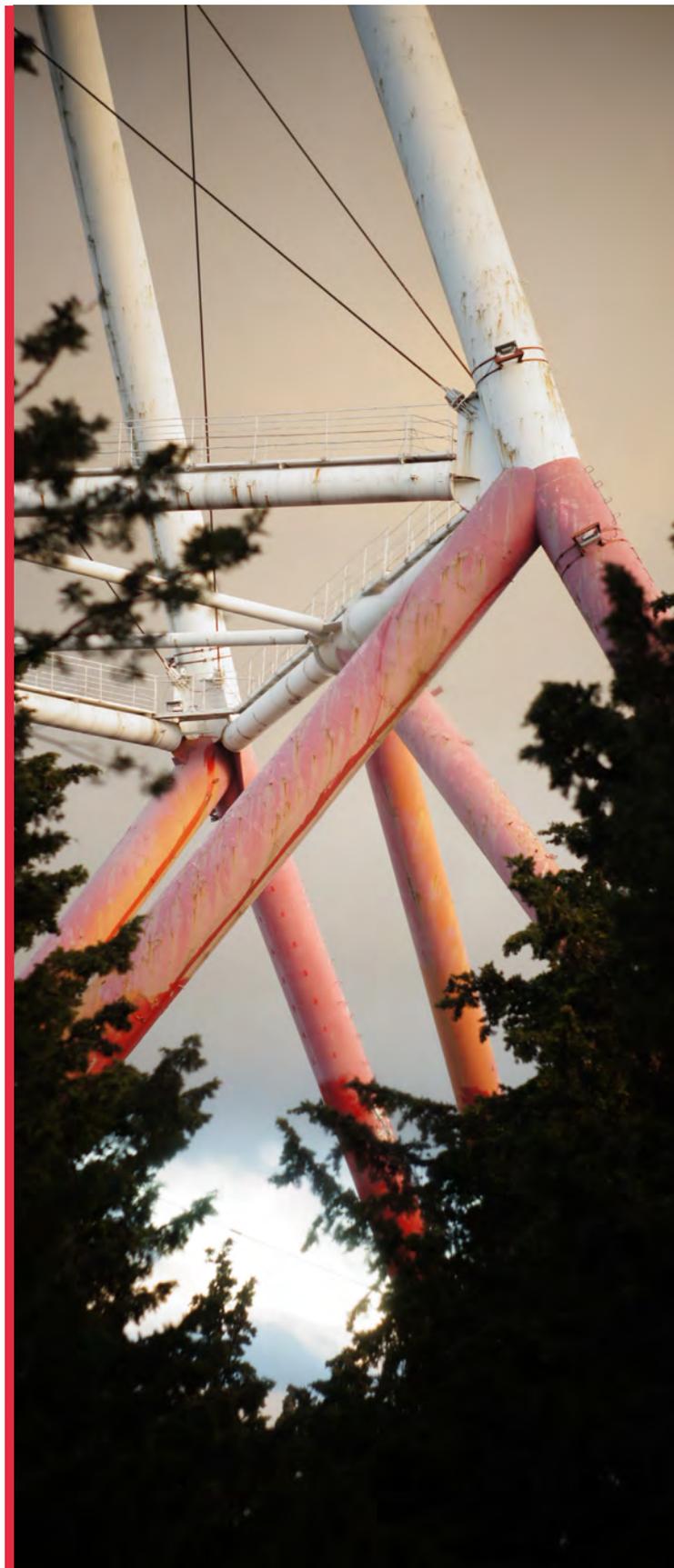
Por su parte, el modelo de negocio del sector industria es uno de los que ha permanecido prácticamente inalterado en los últimos años, aunque la tecnología sí les ha permitido afinar ciertos procesos. Por ejemplo, los modelos de optimización matemática y de IA que permiten calcular mejores rutas de transporte para la distribución de sus productos finales y llevar a cabo compras más inteligentes, donde se hace un estudio más completo de la calidad de las materias primas. Otra gran evolución en este sector ha sido el mantenimiento predictivo, que permite a estas compañías evitar incidencias (paradas indeseadas, averías...) en el funcionamiento de la costosa maquinaria industrial.

'Best practice'



Acerinox

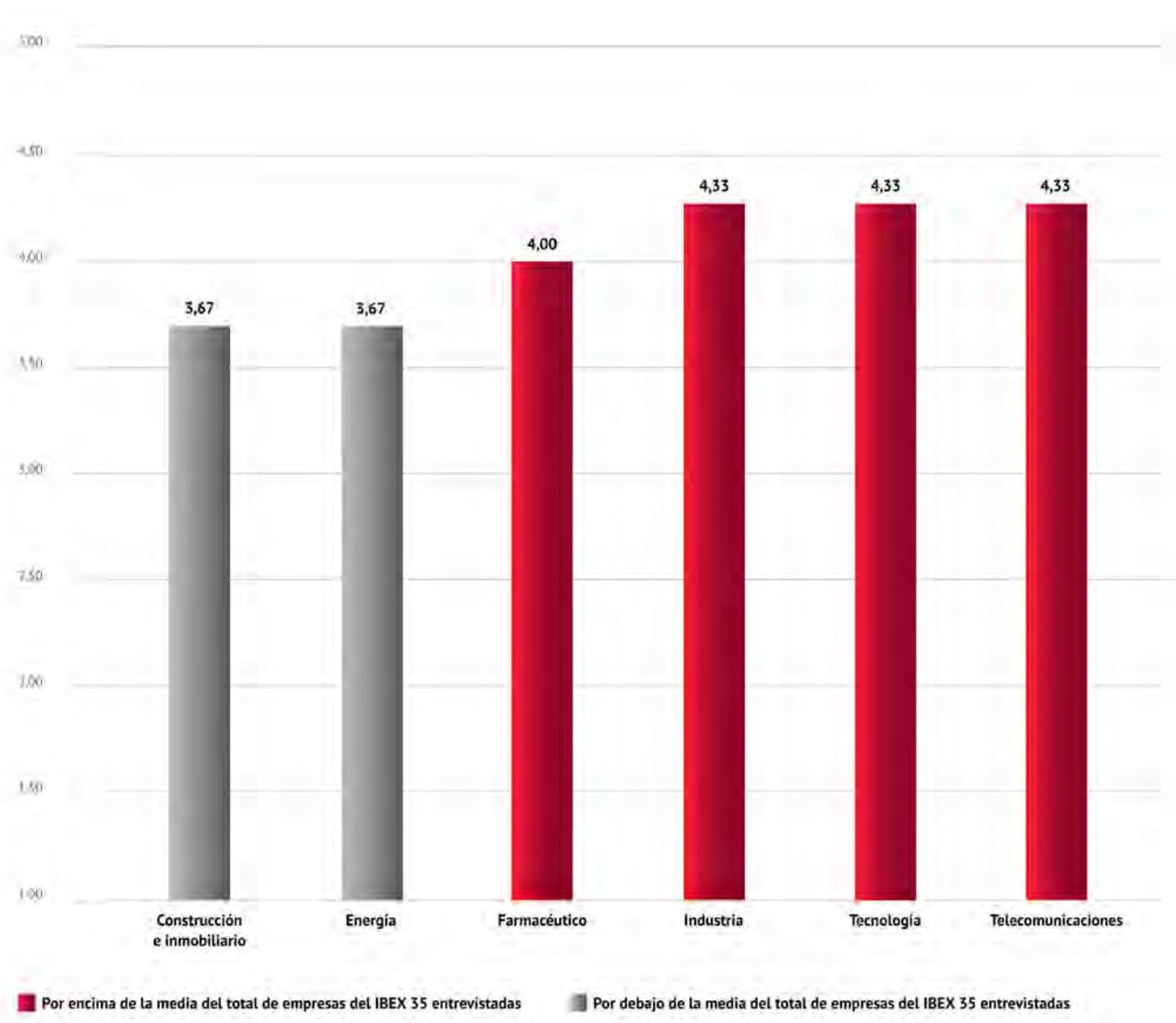
Su esfuerzo más importante en materia de digitalización va en la línea de aumentar la **predictibilidad y sensorización** de sus instalaciones y en la optimización de la distribución de sus productos por tierra y mar. Ser capaces de predecir una tormenta en la ruta de sus barcos o de saber con antelación cuándo necesitará recambios la maquinaria de sus fábricas, hornos y talleres puede suponer millones de euros de ahorros. El control de este tipo de variables asociadas a su negocio le permite a la compañía ganar en **competitividad**. "Donde nos estamos jugando la supervivencia es en la **eficiencia**", resume Íñigo Rodríguez, director de Comunicación de Acerinox.



5.1.2. Eje organización

La transformación digital se materializa en las empresas a través de diferentes esquemas. Por ello, en este eje se estudian los modelos de transformación que llevan a cabo las compañías del IBEX 35 y se ha tenido en cuenta cómo es el sistema de gobernanza digital, la configuración del departamento de Tecnologías de la Información (TI) y el uso de la inteligencia de negocio.

Eje organización



Como se observa en el gráfico, las empresas muestran un gran nivel de avance en sus procesos de organización de la transformación digital. En este aspecto, destacan los sectores farmacéutico, industria, tecnología y telecomunicaciones al situarse por encima de la media del total de empresas entrevistadas.

5.1.2.1. Gobernanza de la transformación digital

Las fórmulas del proceso de transformación

Una vez definida la estrategia a seguir llega el momento de establecer cómo llevarla a cabo, es decir, cómo se va a organizar el proceso de transformación digital, quiénes van a ser los responsables de adoptar y ejecutar las decisiones y cómo se relacionan entre ellos

dentro de los distintos niveles competenciales de la organización.

De nuevo, las opciones en los sectores del IBEX 35 son diversas. Por un lado, la mayoría de las empresas apuesta por la centralización:

- Hasta el **74% de las empresas del IBEX 35** entrevistadas **ha implantado modelos de gobernanza de transformación digital centralizados.**



En los sectores farmacéutico, industria, tecnología y telecomunicaciones este es el modelo predominante. Se trata de una fórmula en la que existen equipos corporativos de TI o de digitalización encargados de llevar a cabo proyectos de digitalización transversales y, para ello, pueden solicitar recursos a las diferentes áreas. Además, normalmente suelen reportar a altos niveles de la compañía, como puede ser a un comité de transformación digital, en el que están presentes varios miembros del Consejo de Administración o directamente al CEO.

Por otro lado, existe el **modelo descentralizado**. Aquí son las diferentes áreas de las compañías las que fijan sus propias metas relacionadas con la digitalización, es decir, cada una de ellas marca los pasos que van a seguir en cuanto a digitalización y establecen sus prioridades. Algunas de las empresas que se caracterizan por este modelo tienen también un equipo de digitalización que, en estos casos, trabaja al servicio de estas áreas para atender sus necesidades.



ArcelorMittal

Cuenta con un comité global para la digitalización con directivos de las áreas de Tecnología, I+D y TI a nivel global, así como los responsables digitales de los segmentos operativos, correspondientes a diferentes zonas geográficas. Este comité establece unas **líneas comunes**, pero cada zona geográfica **determina sus estrategias digitales** en función de sus objetivos y necesidades concretas.

'Best practice'



Indra

Creó un comité para fomentar la transformación digital, cuyos miembros debían cumplir una doble función: **ser responsables de su área y de un proyecto de digitalización** que tenían que impulsar en toda la organización. En ocasiones, para configurar los proyectos se recurrió a crear **parejas complementarias de directivos formados por un 'believer' de la digitalización y una persona más resistente al cambio**. "Metimos a gran parte del Comité de Dirección y a cada miembro le encargamos un proyecto de transformación interno", explica Cristina Ruiz, consejera directora general de TI, y añade que "debían reportar cómo iban avanzando y poniendo de acuerdo al resto de la organización".

Asimismo, dentro de **los modelos de gobernanza centralizado y descentralizado existen matices y variaciones**. Por ejemplo, en el sector telecomunicaciones hay algunas empresas que nacieron con un enfoque centralizado. Crearon un equipo de digitalización, pero una vez la digitalización se extendió por toda la compañía dicho equipo se disolvió y pasaron a seguir un patrón más descentralizado.

En el sector energético, por su parte, hay empresas que han apostado por el modelo descentralizado pero que cuentan con un equipo digital o de sistemas corporativo. Tienen claro que es **responsabilidad de cada uno de los negocios definir su plan de digitalización**, y aunque existe dicho equipo

digital o de sistemas corporativo. Tienen claro que es responsabilidad de cada uno de los negocios definir su plan de digitalización, y aunque existe dicho equipo digital, sus miembros están descentralizados en los negocios y trabajan con ellos de forma conjunta. Otras compañías de este sector apuestan también un enfoque descentralizado, pero menos jerarquizado y totalmente vinculado al desarrollo de producto.

Así, distribuyen a sus **profesionales con capacidades técnicas relevantes** (científicos de datos, ingenieros, desarrolladores de 'software') en función de los nuevos productos digitales cuyo desarrollo se va priorizando en las diferentes áreas de negocio.

Por otra parte, entre las empresas energéticas que adoptan un enfoque de gobernanza **centralizado** que, como se indicaba anteriormente, es el mayoritario en este sector, hay también una doble vertiente.

“La organización del proceso de transformación digital es una génesis simbiótica entre áreas transversales y los negocios”

Director general de Sistemas de Información e Innovación de Ferrovial

Hay compañías que cuentan con un **liderazgo central que marca una visión para toda la compañía** y, en paralelo, crean equipos mixtos por cada unidad de negocio, con personas tanto de negocio como de

sistemas, para llevar a cabo los proyectos digitales. Por otro lado, hay compañías que disponen de una **unidad central donde está concentrado el conocimiento técnico** y trabaja transversalmente con cualquier área de negocio. En este caso, son las áreas negocio las que defienden las iniciativas digitales que quieren impulsar ante el comité de dirección, mientras que la unidad central aporta recursos financieros y de ejecución.

En el sector construcción e inmobiliario, también se aprecia un enfoque dual entre las empresas que están aplicando el modelo centralizado. Así, en algunas de ellas existen responsables que velan por definir y marcar unos 'frameworks' y estándares comunes y también **estructuras de apoyo a la innovación transversales**, como factorías digitales, equipos de innovación y centros de excelencia en determinadas tecnologías. Sin embargo, al mismo tiempo, se da bastante peso a la iniciativa de las áreas de negocio que establecen prioridades propias y cuentan con directores y responsables en materia digital.

Por último, conviene reseñar que, aunque la mayoría de las empresas del IBEX 35 sí ha configurado un área o estructura corporativa específico para liderar y coordinar la transformación digital, aún **hay un pequeño porcentaje de las empresas entrevistadas que reconoce que no cuenta con un departamento encargado de la digitalización**, siendo el equipo informático el encargado de dar apoyo cuando un proyecto requiere el desarrollo de algún componente digital.

Implicar a toda la organización

Exista o no un equipo de digitalización, la idea de que es necesario involucrar a toda la empresa en el proceso de transformación

digital va calando en las compañías. Desde diferentes sectores destacan la **importancia del ‘skin in the game’ interno, es decir, de tratar de encontrar la manera de que los responsables de las distintas áreas de la organización se involucren en la consecución de los objetivos** relacionados con la digitalización y estén dispuestos a destinar recursos a ello.

*“La transformación digital es un proceso muy complejo porque requiere un impulso ‘top down’, pero para liberar todo el potencial ‘bottom-up’”
Innovación de Naturgy*

Así lo entienden en empresas de los sectores energía, farmacéutico, tecnología y telecomunicaciones. De esta forma, los costes que se asumen y los recursos que se destinan se negocian entre las diferentes áreas. El objetivo es evolucionar hacia **equipos que compartan los gastos** para que todas las partes sientan una mayor implicación en los proyectos digitales.

Y para involucrar a toda la organización hace falta transmitir esa mentalidad y conocimiento sobre qué es la digitalización y cómo llevarla a cabo. En el sector farmacéutico, hay empresas que están **apostando** por un **enfoque ‘push’**, es decir, fomentar esta actitud desde arriba, desde el equipo que coordina la digitalización en el que también está involucrado el Comité Directivo. Por su lado, en el ámbito de la energía se adopta una visión similar. Algunas empresas reconocen que se trata de un

proceso complejo pues requiere un **impulso que comience por el CEO y llegue a todos los niveles de la compañía**, de manera que, por ejemplo, se decida desde la máxima dirección vincular la retribución a la consecución de objetivos digitales. Dentro de este mismo sector, también hay empresas donde las áreas de Sistemas y de Digitalización dependen del director de transformación –lo que demuestra el vínculo que existe entre estos conceptos- y en las que el CEO supervisa de forma directa el funcionamiento de dichas áreas.

‘Best practice’



Almirall

Desde su comité digital está fomentando que los empleados reflexionen sobre problemas internos que son claves en su día a día. Trabajan sobre casos de uso en los que parten de la pregunta “¿Qué problema te quita el sueño?” y buscan posibles soluciones, sean o no digitales. Si lo son, la empresa los apoya en la gestión del proyecto que pretendan desarrollar. El objetivo es que toda la organización adopte, poco a poco, esta metodología para que, en un futuro, **sean las propias áreas las que promuevan, de abajo arriba y de forma autónoma, el desarrollo de soluciones digitales.** “Espero que lleguemos a ese punto y que, si hago bien mi trabajo, en cinco años no haya una Oficina Digital sino una empresa digital”, afirma Francesca Wuttke, directora Digital de Almirall.

5.1.2.2. Departamento de Tecnologías de la Información

Tecnología: mucho más que dar soporte a la empresa

Si, 'a priori', hay un departamento relacionado con los servicios tecnológicos dentro de una empresa ese es el departamento de TI. En este sentido, entre las empresas del IBEX 35 entrevistadas destacan las de los sectores industria y telecomunicaciones, que se sitúan por encima de la media del resto en lo que se refiere al nivel de desarrollo de este departamento. En estos casos, esta área también mantiene relación con los clientes y, a veces, suele **reportar a un nivel muy alto dentro de la compañía (comité de dirección)**.



Cellnex

El departamento de Tecnologías de la Información ha desarrollado junto con la unidad de negocio de IoT la plataforma SmartBrain, un servicio que garantiza el acceso a infraestructuras urbanas, como las relacionadas con la movilidad y la iluminación y posibilita el intercambio de datos y la interacción entre diferentes perfiles de usuarios (ciudadanos, desarrolladores, Administración, etc.). Para ello, mantiene una relación directa con los clientes **siempre de la mano de dicha unidad de negocio**.

Asimismo, también hay empresas de los ámbitos de construcción e inmobiliario, energía, que presentan departamentos muy avanzados en términos de transformación digital. En estos casos, dicha área trabaja prácticamente como **una unidad de negocio en sí misma en coordinación con el resto de la organización**: lleva a cabo sus propios proyectos al tiempo que colabora con el resto de las áreas. De hecho, su alto nivel de desarrollo en este punto queda también patente al observar que estos departamentos de TI trabajan alineados con las necesidades de los clientes finales de la compañía. Incluso, en algunos casos, **los profesionales del equipo de TI han trabajado previamente en el área comercial**, lo que les ha permitido profundizar más en el conocimiento del sector.

No obstante, el caso más común en el IBEX 35 es que el departamento TI no tenga una gran relación con el usuario final:

- **El 63% de las empresas del IBEX 35** entrevistadas tiene un departamento de TI que trabaja estrechamente con el resto de las áreas, pero que **no tiene contacto con el cliente**.

Por ejemplo, en el ámbito de la tecnología estos departamentos suelen trabajar dentro de un esquema centralizado y tener una autonomía más limitada. Sus funciones son más de soporte a los negocios y coordinación y **verificación de que se cumplen los requisitos esenciales** de funcionalidad y de coherencia establecidos para las plataformas de toda la compañía. No obstante, aunque no tengan una relación directa con el cliente, en ocasiones se tiende a trabajar de forma que el área de TI y el área comercial se complementen.

En el ámbito farmacéutico, TI funciona de manera similar, pero, además, su actividad y sus funciones han de encuadrarse dentro del **marco de validación y auditoría que establecen las autoridades regulatorias** debido a las particularidades de este sector.

“El departamento de Tecnologías de la Información tiene un plan proactivo, reactivo y de emergencia. Hay planes a cinco, tres, dos y un año en función de las necesidades detectadas, las mejoras, las auditorías de seguridad y los procesos que están bajo las normas GMP y GLP”

Director general de PharmaMar

Asimismo, esta tendencia de conectar al departamento TI con toda la organización se traduce en algunos casos en la **convergencia de las esferas de TI, Digital e Innovación**. Así ocurre entre algunas empresas de los sectores construcción e inmobiliario, energía y tecnología. De hecho, hay empresas que destacan que han aprovechado para establecer una relación sinérgica entre ellas, de forma que el área Digital está adquiriendo el rigor y control propio del área de TI y esta está adoptando el carácter ágil del mundo digital.

Por otro lado, en los sectores energía, tecnología y telecomunicaciones el departamento de TI muchas veces **funciona también como una especie de ‘partner’ interno en la organización**. Así, sus miembros están descentralizados, embebidos en los diferentes departamentos y trabajan de manera conjunta con los negocios para impulsar su transformación digital.

‘Best practice’



Endesa

El área de TI se ha fusionado con los distintos negocios a través de los ‘**digital hubs**’ y fruto de este trabajo conjunto ha desarrollado **nuevos productos dirigidos especialmente de los usuarios más jóvenes y digitales**. Por ejemplo, la atención por WhatsApp, la contratación por web mediante biometría vocal y nuevos modelos de suscripción. También ha incorporado sistemas de automatización robótica de procesos (RPA por sus siglas en inglés) para automatizar procesos y de IA en la atención telefónica y en nuevos modelos de atención más ágiles y adaptados al cambio. “En 2019 dimos un paso más en aras de ser aún más efectivos en la digitalización de la compañía, dotándonos de una organización ‘agile’ que integra las habilidades del Negocio e ICT [TI] en **equipos multifuncionales orientados a la realización de objetivos comunes**”, explica Manuel Marín, director general de ICT Digital Solutions. “De esta manera, más que un equipo de digitalización, contamos con más de 2.700 recursos a nivel de grupo, organizados en ‘hubs’ digitales e involucrados en la digitalización”, detalla.

Sin embargo, a pesar de la tendencia general de vincular el área TI a aspectos que van más allá del soporte tecnológico, existen compañías cuyo departamento de TI no tiene una hoja de ruta independiente. Así ocurre **en el 11% de las empresas entrevistadas en las que la forma de actuación de este departamento es más reactiva** y va respondiendo a los requerimientos de las áreas que lo van solicitando.

5.1.2.3. Inteligencia de negocio

En este escenario de innovación y digitalización hay un elemento que es imprescindible conocer, analizar e interpretar: el dato. Día a día, las empresas generan grandes volúmenes de información y saber asimilarla y utilizarla no es una tarea sencilla. La mayoría de las compañías del IBEX 35 se encuentra inmersa en el camino de **convertirse en empresas 'data driven'**, es decir, organizaciones que utilicen los datos para tomar decisiones estratégicas en un entorno cambiante. De hecho, algunas compañías del sector telecomunicaciones declaran que este es para ellas un objetivo explícito. Por ello, han creado áreas específicas del dato, como las de tecnología del dato, 'reporting', 'advanced analytics' y analítica digital. Estas van trabajando de manera conjunta y ayudan al resto de unidades a tomar decisiones objetivas basadas en datos.

Pero antes de llegar a ese nivel es necesario que cada empresa conozca exactamente qué información maneja. En el mismo sector telecomunicaciones, hay empresas que reconocen que uno de sus proyectos más grandes ha sido el de **reconocimiento de los datos**. Hecho esto, cuando en el futuro alguna de sus aplicaciones necesita algún

dato, estas acceden a un gestor documental donde se alojan todos los datos. Y es que un punto clave para poder usar estos volúmenes de información de manera coordinada y evitar duplicidades es integrar los datos de las diferentes áreas de las compañías para tenerlos en cuenta en la toma de decisiones.



Repsol

En su viaje hacia una organización 'data-centric' ha optado por **desacoplar tres componentes o capas relacionadas con los datos: la capa de los datos** del cliente, la capa transaccional (los procesos que alimentan la capa anterior) y la capa de modelos (las modelizaciones para explotar los datos que ayudan en la toma de decisiones). La compañía considera que tener las tres por separado, en lugar de todo integrado en el mismo programa, servirá a la organización para poder **usar los datos para un abanico de propósitos más amplio**. "Si tienes el dato, el proceso y el modelo en la misma aplicación, eres una caja negra", explica Enrique Fernández, director de Programa y Productos Digitales de Repsol. "Nuestra visión es tener todo lo que sean datos informacionales, o sobre los que queremos desarrollar analítica, **estructurados con una gobernanza** para poder crear modelos y tomar decisiones", resume Valero Marín, Director Corporativo de Digitalización y Servicios Globales de la compañía.

Lo cierto es que no hay una única manera de llevar a cabo todo este procedimiento del conocimiento del dato. Por ejemplo, en el sector tecnología existe una diversidad de enfoques. Algunas empresas no tienen una visión global de compañía en cuanto a realizar una explotación de los datos de forma integrada y no disponen de la figura del director de datos (CDO por sus siglas en inglés). Así, han optado por que **los datos los explote quien realmente los usa**, es decir, que sean las diferentes áreas quienes exploten directamente las diferentes tipologías de datos de los que disponen. Por ejemplo, pueden ser datos de productividad y de inteligencia de cliente. Otras, en cambio, han optado por un modelo integrado en el que existe un equipo que se encarga de coordinar, dar **soporte, liderar y establecer la dirección técnica de la gestión de datos** para extraer valor de negocio. Después, las diferentes divisiones de I+D manipulan y utilizan el 'big data' para sus fines concretos empleando, para ello, herramientas de 'business intelligence' e IA.

“Para establecer la estructura de los datos era imprescindible la creación de un ‘data lake’. Siempre he insistido en que no era un ‘nice to have’, sino un ‘must have’”

Directora Digital de Almirall

“Lograr que una compañía esté regida por los datos es un viaje de largo recorrido, porque el desarrollo tecnológico es complejo y también la adopción en los negocios. Nosotros tomamos una decisión importante, que fue vivir en la casa mientras la construíamos. Hasta llegar a nuestra plataforma de datos transversal hemos tenido que ser muy didácticos para implantar una cultura del dato en toda la organización”

Director de Programa y Productos Digitales de Repsol



Para empezar este profundo análisis algunas empresas también están apostando por la **creación de 'data lakes'**, es decir, repositorios de datos sin procesar que esperan explotar en un futuro. Así ocurre en los sectores de construcción e inmobiliario, farmacéutico, energía y telecomunicaciones.

Por otro lado, los sectores energía, farmacéutico e industria se sitúan por debajo de la media en cuanto al avance en la gestión del dato debido, entre otros factores, a la diversidad y a los inmensos volúmenes de información que manejan, aunque ya están empezando su camino hacia la integración del dato. A pesar de ello, ya existen casos en estos sectores en los que se empieza a hacer **un proceso de integración del dato de manera gradual** para interferir lo menos posible en el día a día de los negocios.



Naturgy

Ha puesto en marcha un 'data lake' acompañado de una **estrategia de migración por proyectos** para poder evaluar y aprovechar mejor los datos. Cada proyecto de transformación digital o de 'data' que arranca incluye una parte esencial de análisis y migración a 'cloud' para garantizar que los datos se incorporen a dicho 'data lake'.



Red Eléctrica Corporación

Ha desarrollado una plataforma que **organiza y jerarquiza el dato**, de forma que la compañía conoce quién es el responsable del dato y, a través de IA, puede controlar la calidad del mismo. También permite dar acceso a los datos a aquellos profesionales que lo solicitan y registrar quién hace uso de ellos. Gracias a este enfoque, la empresa ha conseguido **estandarizar los datos y facilitar su acceso**. Su estrategia pasa por implantar el nuevo modelo de gestión del dato a medida que a las diferentes unidades de negocio les van surgiendo necesidades en torno al uso de los datos.



Por último, algunas empresas del sector telecomunicaciones también trabajan con 'warehouses'. Igualmente, se trata de un repositorio de datos, pero que solo almacenan aquellos que ya han sido estructurados. De esta forma, las aplicaciones que se van construyendo en el seno de estas organizaciones van alimentando dicho 'warehouse'.

El valor de las herramientas avanzadas

Otra tendencia reseñable en lo que se refiere a la gestión de los datos es la creación por parte de las empresas de sus propias herramientas de inteligencia de negocio. Algunas organizaciones de los sectores energía y tecnología están **desarrollando sus propias plataformas** de 'big data' debido a la inmadurez que han detectado en la oferta de servicios y herramientas específicas para su actividad. Otras trabajan con herramientas que ya existen en el mercado, pero las han adaptado o modificado según su estrategia y sus necesidades. En algunos casos, como sucede en algunas empresas de construcción e inmobiliario y energía, se recurre al uso de conocidos 'softwares' de gestión comercializados por empresas multinacionales, pero el **acceso a las mismas está limitado al departamento de Finanzas**, por lo que su aprovechamiento es limitado.

'Best practice'



Siemens Gamesa

Está transformando los conjuntos de datos locales de los que dispone en **conjuntos de datos globales** a los que diferentes perfiles de profesionales de la compañía puedan acceder, desde su posición en la cadena de valor (ingeniería, ventas, fabricación, etc.), para contribuir a la solución que ofrecen al cliente. Aunque cada profesional tenga su propia perspectiva desde su conjunto de datos y no esté interesado en los otros tipos, se le proporcionan aplicaciones adaptadas a lo que cada uno aporta al proyecto. "El **'data lake'** es el **conector** entre todas estas aplicaciones porque todos pueden conectarse a los otros conjuntos de datos y pueden realmente **enriquecer la solución** con sus conocimientos y con sus capacidades", explica Daniel Luetch, director Digital de Siemens Gamesa.

Actualmente, su proveedor de soluciones 'cloud' les ofrece servicios estándar para gestionar el 'big data', pero la empresa también usa aplicaciones de código abierto y otras que está **desarrollando dentro de la compañía**, ya que son muy específicas para la industria eólica y no existían en el mercado. La empresa está valorando que su 'suite' pueda aplicarse, más adelante, a toda la **cadena de valor** del negocio de renovables. La está probando primero para sus operaciones y, poco a poco, la está "moviendo hacia arriba" para ver cómo podría conectar a ella a otros 'stakeholders' (inversores, bancos, etc.).



“A día de hoy la gestión de datos es bastante potente y te permite gestionar y posicionar tus activos de manera más eficiente.

Esto requiere de muchos recursos y mucha curva de aprendizaje”

Director general de Retail y Logística de MERLIN Properties

En cualquier caso, para llegar a estudiar los datos de manera pormenorizada, las empresas del IBEX 35 coinciden en la necesidad del uso de tecnologías digitales punteras. Para las empresas más avanzadas en este aspecto, independientemente del sector, estas herramientas van desde técnicas de análisis masivo de ‘big data’ **hasta aprendizaje automático (‘machine learning’)**, pasando por sistemas que les permiten complementar los datos con fuentes externas. En el sector farmacéutico, por ejemplo, una de las prioridades es **conectar diferentes fuentes de datos para mejorar la toma de decisiones** y los procesos de investigación y utilizan herramientas avanzadas de analítica para ello. No obstante, están sometidas a una limitación y control estricto en el acceso y manejo de datos, al tratarse de información sensible protegida por ley.

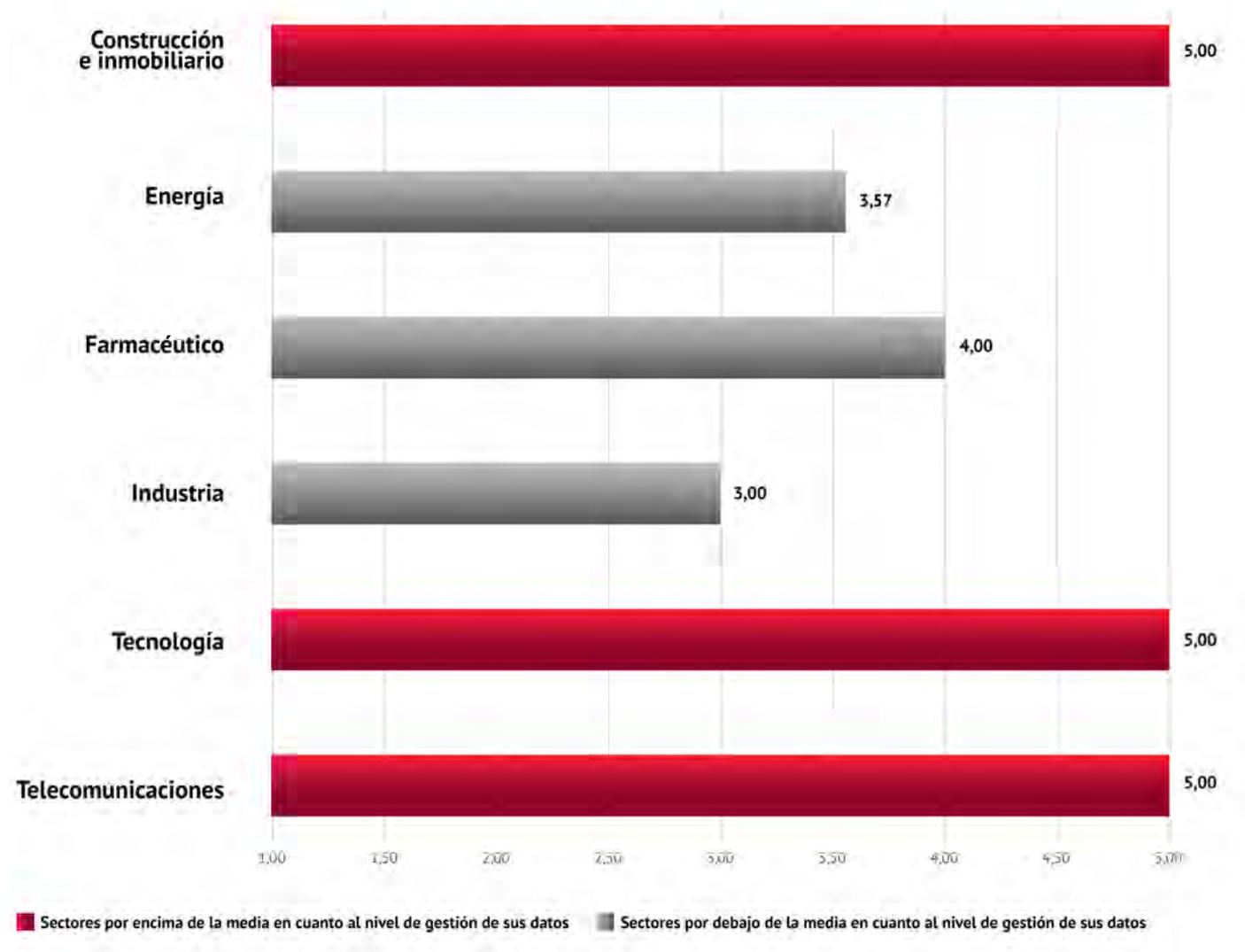


PharmaMar

Cuenta con varias tipologías de datos (datos de ensayos clínicos bajo una estricta custodia, información de proyectos transversales a varias disciplinas...) y con una jerarquía de acceso a la información. Para manejarlos, la empresa utiliza **desde el paquete Office hasta sistemas estadísticos complejos**, algoritmos de interpretación y un sistema que navega por todo el proceso de investigación y permite hacer después un análisis de los datos.



¿En qué nivel se encuentran las empresas a la hora de gestionar y aprovechar sus datos?



1. Inicial: se cuenta con una gran cantidad de datos, pero no están unificados y cada área funciona como un silo a la hora de gestionarlos y utilizarlos para tomar decisiones estratégicas.

3. Intermedio: las diferentes áreas de la compañía generan sus datos y los integran con el resto de las áreas para tomar decisiones estratégicas.

5. Avanzado: además de lo anterior, se usan fuentes externas y herramientas analíticas avanzadas para gestionar los datos y tomar decisiones estratégicas basadas en ellos.

5.2. Foco interno

5.2.1. Eje procesos

- 5.2.1.1. Desarrollo de producto, contratación electrónica y logística
- 5.2.1.2. Comunicación interna y canales de comunicación entre empleados
- 5.2.1.3. Recursos Humanos: operativa y modelos de captación

5.2.2. Eje personas

- 5.2.2.1. Capacidad digital de las incorporaciones
- 5.2.2.2. Capacidad digital de los empleados
- 5.2.2.3. Transmisión del conocimiento
- 5.2.2.4. Conocimiento compartido
- 5.2.2.5. Formato de la formación
- 5.2.2.6. Experiencia del empleado
- 5.2.2.7. Políticas de movilidad y rotación
- 5.2.2.8. Trabajo deslocalizado

5.2.3. Eje recursos

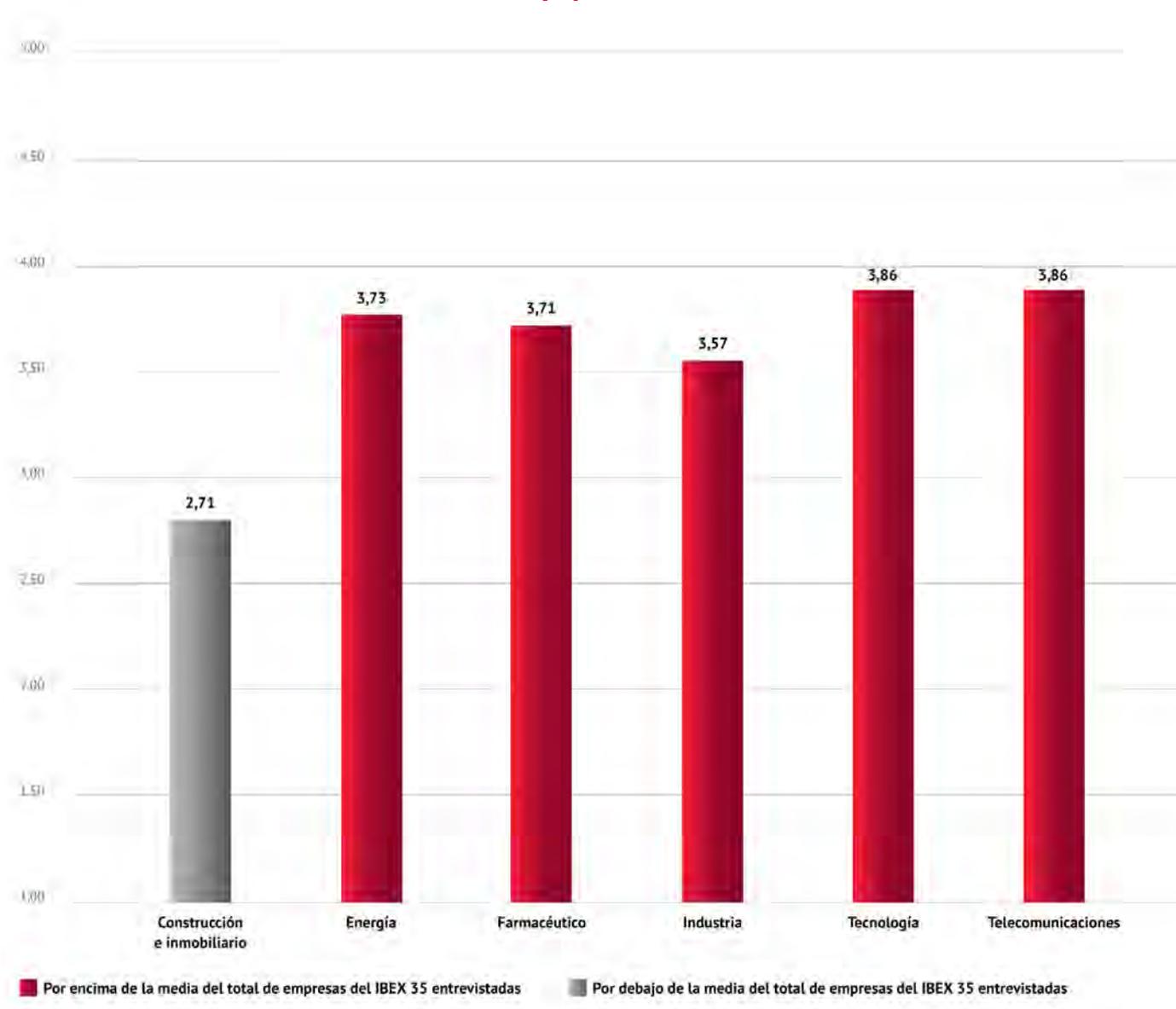
- 5.2.3.1. Recursos tecnológicos ('cloud', planificación de recursos, dispositivos y ciberseguridad)
- 5.2.3.2. Flexibilidad de espacios
- 5.2.3.3. Sostenibilidad ambiental

5.2. Foco interno

5.2.1. Eje procesos

Digitalizar los procesos internos es clave para que las empresas sean más eficientes. En este eje, se analizan elementos relacionados con procesos que afectan a diferentes áreas de la compañía (desarrollo de producto, logística y contratación electrónica), a la comunicación específicamente (comunicación interna y canales de comunicación entre empleados) y a RR. HH. (tanto en su operativa general como en sus modelos de captación en particular).

Eje procesos



En general, puede apreciarse que las puntuaciones obtenidas por las empresas en el eje procesos son inferiores a la de los otros ejes de este foco y ningún sector está muy avanzado en este ámbito (como se observa, ninguno alcanza una puntuación de 4).

5.2.1.1. Desarrollo de productos, contratación electrónica y logística

En los últimos años, las compañías han digitalizado diversos procesos relacionados con el núcleo de su negocio, desde la concepción de productos o servicios hasta su materialización y llegada al cliente gracias a la cadena de suministro.

Metodologías ágiles para impulsar la creación de productos

Para seguir siendo competitivas en un mercado cambiante o llegar a otros mercados, las compañías necesitan renovarse y desarrollar nuevos productos y servicios de forma innovadora. Por eso, frente a la ejecución de proyectos en cascada, dirigidos por equipos organizados de forma jerárquica, siguiendo metodologías tradicionales o con un proceso de prototipado y testeado lento, algunas optan por seguir metodologías ágiles. En esencia, la filosofía ágil está basada en la ejecución de los **proyectos de forma fraccionada, iterativa e incremental**, con ciclos de cada trabajo cortos que culminan con pequeños entregables y equipos de trabajo flexibles y en comunicación permanente.

- El **21%** de las empresas del IBEX 35 entrevistadas **continúa desarrollando productos siguiendo metodologías tradicionales**.
- El **32%** de las compañías está realizando **una transición hacia metodologías ágiles**.

“El éxito de estas metodologías está en interiorizarlas en tu cultura”
Director Corporativo de Transformación y Recursos del Grupo Red Eléctrica

- El **47%** de las empresas entrevistadas va un paso más allá: ya tiene esas metodologías ágiles **totalmente implantadas** en el desarrollo de sus productos, integra procesos que permiten la experimentación e incluso analiza el comportamiento del cliente para obtener conclusiones.

En cuanto a las metodologías y técnicas ágiles, compañías de diferentes sectores mencionan con frecuencia **‘lean start-up’, ‘design thinking’, SCRUM o Kanban**. También emplean soluciones de ‘software’ que proporcionan un marco de trabajo para aplicar las prácticas ágiles en el desarrollo de productos.

Se observan diferencias entre sectores en cuanto a la adopción de estas metodologías: **las compañías del sector energía, tecnología y telecomunicaciones se sitúan por encima de la media** en cuanto a la adopción de nuevos procesos de desarrollo de producto. Esto puede deberse a la propia naturaleza de su negocio, ya que el ritmo de innovación en los sectores mencionados es superior al de otros más tradicionales. Además, hay sectores como el farmacéutico que están **sometidos a protocolos y regulaciones específicos**, lo que dificulta que puedan innovar en los procesos.



Entre aquellas empresas que sí tienen implantadas metodologías ágiles, hay que señalar que **algunas no las tienen plenamente integradas en todas las áreas** de la organización. Por un lado, algunas compañías del sector tecnología cuentan con equipos especializados en el desarrollo de los productos más innovadores y disruptivos, mientras que otras del sector energía, industria o telecomunicaciones solo utilizan metodologías ágiles en el área de Innovación o en sus centros de I+D. Por último, algunas empresas del sector energía señalan que son sus áreas de Marketing y Pricing las que emplean metodologías ágiles en las áreas de desarrollo de propuestas de valor.



Indra

La compañía tiene tres líneas principales de productos según su implantación en el mercado: **consolidada, madura e innovadora**. Para desarrollar los productos esta última línea, utiliza metodologías ágiles. Además, tienen equipos de innovación **diferenciados y especializados en metodologías de innovación** como 'design thinking' para desarrollar esos productos de innovación disruptiva en diferentes geografías: involucrar a equipos de diferentes países les permite incorporar nuevas ideas y puntos de vista para enriquecer los productos.



ArcelorMittal

La compañía dispone de una plataforma digital para que todos sus centros de I+D (15 distribuidos en varios países europeos y americanos) colaboren en el desarrollo de productos siguiendo metodologías ágiles. Por otro lado, han implantado la figura de los **ingenieros residentes**, profesionales de ArcelorMittal que trabajan en la ingeniería y el desarrollo de nuevos productos en las propias plantas de fabricación de sus clientes y captan de primera mano sus necesidades.



Por otra parte, algunas empresas no solo han implementado las metodologías ágiles en determinadas áreas de la empresa o en el desarrollo de productos concretos, sino que las han integrado en toda la organización.

'Best practice'



MásMóvil

La compañía creó un 'hub' para impulsar los proyectos digitales (páginas web y 'apps', 'marketing' digital, etc.) que contaba con un área de Organización, Cultura y Prácticas Ágiles. Ahora, esa área se ha trasladado a RR. HH. para **prestar apoyo a todos los departamentos de la compañía en metodologías digitales**. "A partir de ese 'hub' digital, hemos extendido la digitalización a todas las áreas y tenemos toda la organización estructurada en 'agile'", explica Alberto Galaso, director Digital del grupo MásMóvil. Prácticamente toda la compañía trabaja ahora bajo un modelo ágil: dispone de tribus y 'squads' (equipos formados por profesionales multidisciplinares) y se trabaja con roles específicos (como 'product owners').

Además de seguir metodologías ágiles, las compañías más avanzadas en su adopción suelen **tener procesos definidos para promover la experimentación**: algunas empresas lanzan proyectos piloto o mínimos productos viables (MVP por sus siglas en inglés) para testar los productos antes de lanzarlos al mercado. Con el fin de desarrollar esos pilotos, algunas compañías del sector energía, industria y tecnología utilizan **procedimientos innovadores para analizar al cliente**, comprender su comportamiento y lograr que el producto que están desarrollando se ajuste a sus necesidades, como se analizará posteriormente.

El auge de la firma electrónica

Otro de los procesos que suele agilizarse gracias a la digitalización es la gestión y formalización de contratos:

- El **84% de las empresas entrevistadas utiliza herramientas digitales para facilitar la formalización de contratos**, como la firma electrónica.
- El **16%** emplea soluciones con **tecnologías más avanzadas y/o que además permiten digitalizar varias tareas del proceso administrativo de contratación**. Los sectores energía y tecnología se sitúan por encima de la media en la adopción de estas herramientas.

Más allá de las diferencias entre sectores, en el ámbito de la contratación electrónica también se observan diferencias en función del cliente final al que se dirige la compañía. **Las empresas que cuentan con esas soluciones más avanzadas son empresas con modelos negocio a negocio (B2B por sus siglas en inglés) y negocio a cliente (B2C por sus siglas en inglés) al mismo tiempo.**



Esto puede explicarse, al menos en parte, por el hecho de que el **proceso administrativo de contratación entre empresas es más complejo** y por tanto más difícil de estandarizar y automatizar de forma masiva, como indican algunas empresas del sector tecnología. Por ello, muchas de las compañías B2B entrevistadas generalmente disponen solo de soluciones para la firma electrónica del contrato final.

Mientras tanto, para aquellas empresas que también ofrecen servicios B2C puede ser más necesario automatizar las contrataciones, ya que son masivas, y puede resultar más sencillo hacerlo, al tratarse de documentos estándar. Por ello, algunas empresas del sector energía y telecomunicaciones destacan por ofrecer soluciones más avanzadas y completas en este ámbito, incluyendo la opción de **realizar ofertas a los clientes de forma digital** o llevar un seguimiento del proceso de contratación.



MásMóvil

La digitalización del proceso de contratación **comienza en la preventa**: para fomentar la confianza del cliente en el servicio que va a contratar, se envían los detalles de la oferta a través de correo electrónico. **La fase final también es electrónica**, ya que el cliente puede utilizar la firma digital o la biométrica.



Endesa

Los **procesos de contratación con los clientes son 100% digitales** y están adaptados a los canales de contacto seleccionados por el cliente (telefónico, presencial y asistido para las redes sociales). La compañía ha creado una plataforma digital centralizada, en versión web y 'app', para hacerles ofertas en las tarifas de luz y gas y que puedan formalizar el contrato por diferentes vías según el canal que estén utilizando. Algunas opciones son la **firma OTP** (introduciendo un código que se envía por SMS) y la **firma biométrica**. Además, para su nuevo producto Única, ha desarrollado una contratación totalmente digital en la que el cliente solo debe introducir sus datos personales y la dirección donde desea recibir el suministro, prescindiendo de datos técnicos que complican habitualmente el proceso.



“Nuestra filosofía digital se basa en que sea el cliente quien elija cómo, dónde y cuándo relacionarse con el banco, utilizando la tecnología no como un fin, sino como un medio para facilitarle la vida”
Banco Santander

Hay que destacar que algunas compañías de los sectores construcción e inmobiliario y energía están incorporando herramientas digitales no solo para gestionar contratos con los clientes, sino también con los proveedores. En ocasiones utilizan **sistemas que integran todos los procesos** de relación con ellos, desde la publicación de licitaciones digitales, la recepción de las ofertas que presenten, la gestión de contratos, el estado de pedidos, el cumplimiento de sus objetivos, etc. La firma digital también puede ser útil para formalizar el contrato con los propios trabajadores, como señalan algunas empresas de energía.

Por otra parte, se observa que algunas empresas de diferentes sectores disponen de una **solución de firma digital de proveedores externos en este ámbito**, como DocuSign, mientras que otras han desarrollado sus propias herramientas de firma digital, como algunas empresas de los sectores energía y tecnología.

Por último, algunas compañías de los sectores energía o telecomunicaciones integran

tecnologías muy avanzadas en sus procesos de contratación, como la **firma biométrica como alternativa a la firma digital o la IA para automatizar la formalización de contratos**.

Claves de la digitalización en logística

Las compañías del IBEX 35 están utilizando diferentes herramientas digitales para gestionar su cadena de suministro, desde la recepción de materias primas hasta el envío del producto final al cliente, pasando por la producción. En concreto:

- Un **37% de las empresas entrevistadas ha implementado algunos avances tecnológicos** en logística.
- Otro **37% ya cuenta con una cadena de suministro totalmente digitalizada** y con canales integrados.



Lógicamente, el **grado de avance está estrechamente relacionado con el sector en el que opera la compañía**: las empresas cuya actividad principal se basa en la comercialización de mercancías, como sucede en las del sector energía, farmacéutico o industria, tienen una logística más compleja. Por ello, se sitúan por encima de la media en cuanto a la digitalización de la cadena de suministro.

Hay que tener en cuenta, además, que las compañías tienen que cumplir diferentes normativas en logística y transporte en función de los productos que fabrican y venden, lo que también influye en sus necesidades de digitalizar este ámbito. Por ejemplo, en el sector farmacéutico las empresas tienen la cadena de suministro digitalizada para garantizar la **trazabilidad y la serialización** (es decir, la asignación de un código de identificación único) de los medicamentos, ya que además es una obligación para ellas: la normativa europea establece una serie de disposiciones sobre los dispositivos de seguridad que figuran en el envase de los fármacos para prevenir la falsificación.

Por su parte, las compañías del sector industria están utilizando diferentes soluciones para **optimizar la cadena de suministro de acero en etapas como la recepción de materias primas**, la distribución del producto final e incluso la predicción de la demanda del cliente. Disponer de plantas de producción en diferentes países hace que establecer rutas eficientes para los envíos sea especialmente relevante.



○ ArcelorMittal

Utiliza 'software' comercial de gestión de transporte (TMS por sus siglas en inglés) y, además, el área de I+D ha desarrollado **modelos de optimización de la logística** en diferentes fases de la cadena: gestión de la incertidumbre en la recepción de materias primas, planificación y programación de la producción, mejora de la distribución y optimización matemática de la asignación de gestión de los contratos logísticos.

“Todo el proceso de la cadena de suministro ha sido digitalizado y se gestiona a través de plataformas tecnológicas desarrolladas por nuestra propia área de TI”
Responsable de Innovación Global de Iberdrola



Asimismo, algunas empresas del sector energía están utilizando **herramientas digitales para garantizar el seguimiento y rastreo ('track & trace' en inglés)** de los productos gracias a soluciones tecnológicas como etiquetas de identificación y radiofrecuencia (RFID por sus siglas en inglés) o balizas 'bluetooth'.

Más allá del sector energía, en otros sectores también se están utilizando las últimas tecnologías para optimizar la logística, como **IA para optimizar la gestión del inventario**, 'blockchain' para el control de las transacciones y sensorización de los medios de transporte para realizar un seguimiento de la producción.



Repsol

Ha transformado los procesos de la cadena logística a través de la implementación de varias iniciativas digitales, entre las que destacan tres productos: Track & Trace, un servicio para el **seguimiento geolocalizado** de los productos químicos que genera informes y alertas para prevenir riesgos y dar una rápida respuesta ante situaciones anómalas; Genoma del Lote, que permite tener una **trazabilidad de las materias primas** y productos finales; y Portal de Química, que **informa al cliente de las fases** por las que pasan los pedidos de los productos químicos, desde la solicitud a la entrega.



Acerinox

La compañía ha implantado el proyecto Planificación 360° para gestionar la compra de materias primas, cadena de suministro y gestión comercial como parte de un **plan global para impulsar la transformación digital**. Entre otras soluciones, están utilizando algoritmos avanzados para la predicción de la demanda por zonas geográficas con meses de antelación y para el diseño de las rutas de distribución más eficientes.



Telefónica

Ha implantado en Brasil un sistema de control logístico que **utiliza 'blockchain' para registrar las transacciones** que tienen lugar entre sus proveedores de componentes para equipos electrónicos. Este sistema distribuido permite que, por un lado, estos proveedores puedan tener una **visión completa** de la cadena de suministro y, por otro, se genere un **ahorro de costes** para la compañía.

Por último, cabe mencionar que algunas compañías utilizan sistemas de planificación de recursos empresariales estándar (ERP por sus siglas en inglés) para gestionar toda la cadena de suministro y **otras han asumido internamente el desarrollo de plataformas tecnológicas o modelos**. En definitiva, las empresas del IBEX 35 adaptan las herramientas digitales que utilizan para la optimización de su logística a sus propias necesidades.

5.2.1.2. Comunicación interna y canales de comunicación entre empleados

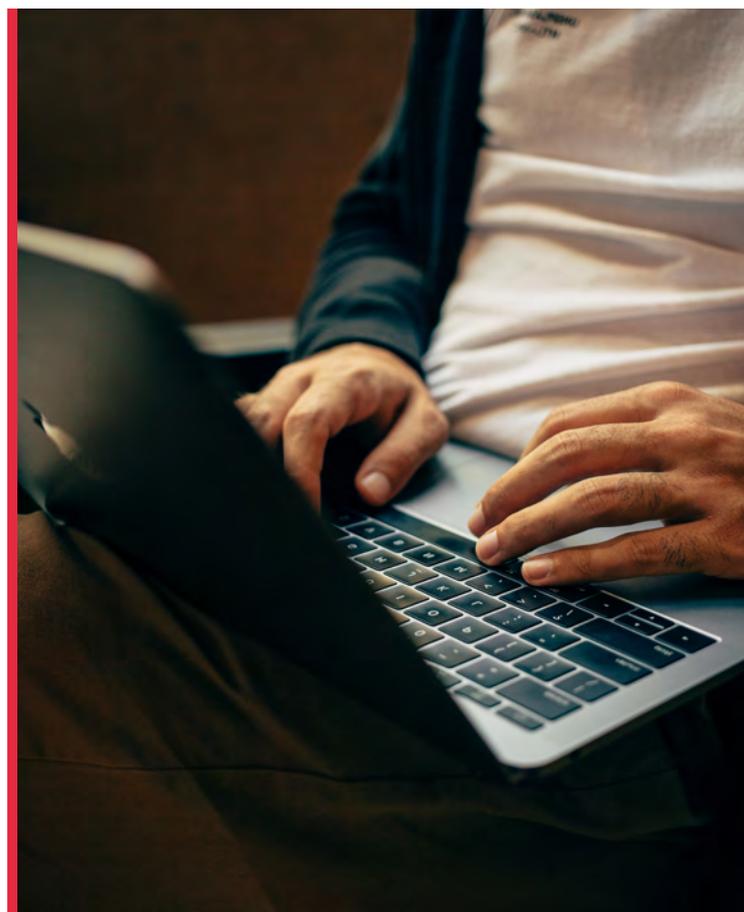
Los procesos de comunicación interna también se han digitalizado en los últimos años y las compañías han incorporado nuevos canales específicos y más sofisticados que el correo electrónico para ese fin. Se distinguen dos tipos de canales: aquellos utilizados por el departamento de Comunicación o la alta dirección para realizar comunicaciones oficiales a los empleados y escuchar sus ideas y aquellos que posibilitan que los propios trabajadores puedan comunicarse entre sí.

Múltiples vías para informar y escuchar al empleado

La mayoría de las empresas del IBEX 35 dispone de canales de comunicación digitales para mantener a los empleados informados. La principal es la intranet corporativa, que en algunos casos dispone de opciones muy avanzadas: está personalizada en función del país en el que trabaja el empleado o su perfil, recoge noticias de la compañía que se actualizan con frecuencia e incluso integra funcionalidades de red social.

- El **47% de las empresas entrevistadas cuenta con una intranet corporativa**.
- El **32% de las compañías dispone, además, de otras herramientas diseñadas para recoger las propuestas** de los empleados.

También en este caso se observan diferencias entre sectores: **energía, farmacéutico y tecnología están por encima de la media**. Mientras tanto, algunas empresas del sector industria e inmobiliario reconocen carencias en este ámbito y tienen aún como reto la implantación o mejora de estos canales digitales.





Más allá de la intranet, hay que señalar que algunas empresas del sector energía, industria o telecomunicaciones dan una especial relevancia al envío de **'newsletters' para informar periódicamente a los empleados**, además de utilizar otros formatos como **vídeos corporativos, revistas digitales y cartelería virtual**. Pese al uso mayoritario de estas herramientas de comunicación interna, **entre las compañías del IBEX entrevistadas hay percepciones opuestas sobre su utilidad**. Algunas destacan que esas herramientas potencian el compromiso de los trabajadores y fortalecen el sentido de pertinencia; otras, en cambio, perciben que se han quedado obsoletas y ya no son eficientes.



Indra

Se seleccionó a un grupo de profesionales con buenas destrezas de comunicación interpersonal fuera del ámbito formal (por ejemplo, compañeros que habitualmente se mostraban extrovertidos en el corrillo del café) para **innovar en el ámbito de la comunicación interna**. Estos 'influencers' eran los encargados de comunicar determinadas novedades al resto de los empleados para **evitar que la comunicación fluyera únicamente de arriba abajo**. Resultó ser una práctica muy exitosa, aunque la pandemia provocó la paralización temporal de esta iniciativa.

Algunas empresas del sector energía, industria y telecomunicaciones no solo disponen de esos canales para que las empresas comuniquen novedades a los empleados, sino que además cuentan con plataformas diseñadas exclusivamente para **recoger sus propuestas**. En este sentido, algunas disponen de herramientas básicas, similares a buzones digitales, para que los empleados compartan ideas con las que mejorar su trabajo diario. Otras han dado un paso más y han sistematizado los procesos para que estas ideas lleguen a convertirse en proyectos reales. De esta forma, fomentan **el intraemprendimiento** lanzando retos a los empleados que estos pueden resolver con sus propuestas e incluso añaden **elementos de gamificación** para incentivar la participación a través de plataformas más completas.



Acerinox

Cuenta con la plataforma de un proveedor externo (Microsoft Edison 365) para **publicar retos** que la compañía debe abordar y animar a que los empleados propongan ideas. Esas propuestas son valoradas después por la compañía y pueden llegar a ser implementadas.



Telefónica

La compañía lanza Innovation Calls varias veces al año sobre un tema específico y estratégico, y **anima a los empleados a plantear soluciones**. Posteriormente, seleccionan cinco de ellas y las dotan de presupuesto para avanzar en su desarrollo, de forma que las buenas ideas puedan llegar a ser implementadas. En la fase final, se celebra una competición y **la idea ganadora recibe más recursos para lanzarse al mercado**.

La unión de fuerzas digital

Muchas compañías también habilitan herramientas digitales orientadas específicamente a que los empleados puedan comunicarse o colaborar entre ellos.

- El **10% de las empresas del IBEX 35 entrevistadas** recurre a **herramientas tradicionales como el correo electrónico para que los empleados se comuniquen**, pero no disponen de herramientas específicas que favorezcan esa comunicación y colaboración.
- El **16% utiliza un chat interno** para favorecer la comunicación entre empleados.
- El **74% hace uso de plataformas de comunicación y trabajo en equipo** que integran funcionalidades como chats o videollamadas y se conectan con otras aplicaciones para permitir la edición colaborativa de documentos en tiempo real.



“Hace falta una estrategia de comunicación unificada para hacer un uso adecuado de las herramientas que tenemos. Estar en 200 equipos de Teams es no estar en ninguno”
Innovación de Naturgy

Los sectores energía, industria, tecnología y telecomunicaciones son los más avanzados en la implantación de estas herramientas. Además, en muchas ocasiones, las empresas que los conforman no utilizan una única plataforma, sino que combinan varias. De hecho, en algunos casos han tenido que reorganizar esos canales para unificarlos y evitar duplicidades.



Telefónica

Para **evitar la multiplicidad de canales y simplificar las comunicaciones**, ha descartado algunos que habían utilizado con anterioridad, como Slack, y en la actualidad emplean las herramientas de dos gigantes tecnológicos: Microsoft (en concreto, la aplicación de correo Outlook, la herramienta de colaboración Teams y el sistema de almacenamiento en la nube OneDrive) y Facebook (el sistema de comunicación interna Workplace).

5.2.1.3. Recursos Humanos: operativa y modelos de captación

Una de las áreas de las compañías donde los procesos se están digitalizando es RR. HH., con dos objetivos principales: ayudar a agilizar la operativa del departamento en general y a mejorar la captación de talento en particular.



“Seguimos la filosofía del empleado en el centro para pasar a un RR. HH. más descentralizado y que sea el empleado el que gestione sus propias necesidades”
Director Corporativo de Transformación y Recursos del Grupo Red Eléctrica

Claves para digitalizar la operativa de RR. HH.

Prácticamente la totalidad de las compañías del IBEX 35 entrevistadas utilizan aplicaciones digitales específicas para mejorar el desempeño de los profesionales de RR. HH. Entre las tareas que suelen digitalizar o automatizar figuran la incorporación de nuevos empleados (‘onboarding’), el pago de nóminas, la gestión de la formación, el control de la jornada laboral y de las ausencias, la solicitud de vacaciones, el seguimiento de los trabajadores o la atención a las consultas de los empleados.

Factores como el número de empleados de la empresa o los perfiles profesionales propios del sector en el que opera influyen en las necesidades de las compañías a la hora de disponer de estas herramientas y por tanto en que se decanten por aplicaciones básicas o más avanzadas.

- El **26% de las empresas del IBEX 35** entrevistadas utiliza algunas **aplicaciones para gestiones básicas** que permiten una mejor organización de los procesos comunes, como la solicitud de vacaciones. Sin embargo, estas herramientas no ofrecen una visión integral de la operativa de RR. HH., ya que no están conectadas entre sí.
- Mientras tanto, el **68% cuenta con sistemas de gestión de RR. HH. avanzados** que generalmente integran funcionalidades de varias etapas de la experiencia del empleado, o bien herramientas independientes, pero más completas y automatizadas que las anteriores.

Las empresas de los sectores energía, farmacéutico y telecomunicaciones están por encima de la media en la adopción de las soluciones más avanzadas, si bien algunas empresas de otros sectores están trabajando para avanzar en esa dirección.

Se observan dos **tipos de herramientas en función del responsable de su desarrollo**: aplicaciones comerciales y herramientas desarrolladas ‘ad hoc’ para las compañías.

En cuanto a las primeras, algunas empresas del sector construcción e inmobiliario, energía, industria, tecnología o telecomunicaciones utilizan **‘softwares’ comerciales basado en la nube y desarrollado por grandes proveedores para la gestión del capital humano**, como SAP SuccessFactors y Workday, que permiten gestionar varios procesos al mismo tiempo y ofrecen analíticas. También hay organizaciones que, en lugar de utilizar un ‘software’ específico para RR. HH., emplean un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP por sus siglas en inglés) comercial para gestionar varias áreas de la compañía.



Cellnex

La compañía utiliza un ERP para agilizar los procesos de ‘back office’ (Finanzas, Compras, RR. HH., etc.), **integrado también con los procesos operacionales** (Provisión, Mantenimiento, etc.). Además, para adaptar el ‘software’ a las necesidades particulares de RR. HH., organizan ‘squads’ integrados por personal de TI y profesionales de esa área.

Mientras tanto, algunas empresas del sector energía, tecnología y telecomunicaciones **han desarrollado herramientas propias 'ad hoc' para tareas determinadas**. En este sentido, para algunas empresas es fundamental conocer las destrezas digitales de sus trabajadores, por lo que cuentan con aplicaciones para recopilar esa información.

Hay que destacar que las herramientas de algunas compañías del sector energía y telecomunicaciones utilizan incluso tecnologías avanzadas como la **IA para optimizar los procesos**.



Indra

La compañía ha desarrollado un **pasaporte del empleado** que recoge información de las habilidades de cada trabajador y las relaciona automáticamente con proyectos corporativos que precisan de personal con esas capacidades. Así, el propio empleado puede presentarse como candidato para realizarlos. Los trabajadores también disponen de un **índice de empleabilidad** para conocer su grado de preparación frente a las tecnologías del futuro y recibir orientación sobre las formaciones internas más adecuadas para mejorar sus capacidades.



Repsol

Utiliza tecnologías de aprendizaje automático para ofrecer **itinerarios formativos** a los empleados acordes tanto a su puesto como a las necesidades de la empresa. También dispone de un **chatbot de atención al empleado**, ha automatizado diferentes procesos, como la gestión de las bajas y altas laborales y se ha apoyado en la **tecnología RPA** para ayudar a sus empleados a gestionar de forma más eficaz operaciones repetitivas.

“Tan pronto como los procesos están automatizados, los empleados pueden hacer otra cosa y RR. HH. puede dedicarse a cuidar a las personas”
Director de Tecnología de Amadeus



La utilización de todas estas herramientas digitales en la operativa de RR. HH. tiene beneficios no solo para **ese departamento, sino también para la plantilla en su conjunto**. Por un lado, las aplicaciones realizan las labores más mecánicas de RR. HH. de forma automática para que los profesionales de esa área puedan ser más eficientes y dediquen menos tiempo a tareas que no aporten valor. Gracias a esa menor carga de trabajo en la gestión, pueden centrarse en realizar tareas que contribuyan a mejorar la experiencia y el bienestar del empleado. A ello se suma que algunas herramientas les permiten obtener informes gracias al análisis de datos. Esto les proporciona información de interés adicional para realizar su trabajo.

“Estoy convencido que hay muchísima mejora que podemos sacar de la digitalización en la gestión del talento, sobre todo en todo lo que tiene que ver con la automatización de tareas de rutina”

Director general de Personas y Organización de Endesa

Por otra parte, el empleo de estas herramientas digitales **también permite a los trabajadores ser más eficientes** y autónomos: en algunos casos, ya no necesitan contactar con los profesionales del departamento de RR. HH. para realizar una determinada gestión y además pueden realizarla en el momento que deseen como si se tratara de un autoservicio.

Además, algunas de estas herramientas ofrecen a los empleados información de utilidad para mejorar sus habilidades o recibir formación que puede aumentar su satisfacción laboral.



Telefónica

PeoplEX, su portal de atención al empleado, integra un **buscador que utiliza procesamiento del lenguaje natural** (una rama de la IA) para resolver automáticamente las consultas más frecuentes. Esto permite que los profesionales de RR. HH. ahorren tiempo en la atención a los trabajadores, mientras que estos últimos reciben una respuesta a cualquier hora del día y de forma inmediata.





En resumen, las aplicaciones digitales para la gestión de los RR. HH. contribuyen a la **eficiencia interna de la compañía y ofrecen un valor añadido** para mejorar la gestión de personas.



ArcelorMittal

La compañía cuenta con un portal del empleado que **gestiona 450.000 peticiones al año en España**, es decir, solicitudes en las que el trabajador envía información al departamento de RR. HH. Entre ellas hay evaluaciones y cuestionarios, gestión de horas extra, reconocimientos médicos, solicitud de formación, etc. Diariamente se conectan al portal entre 500 y 2.200 empleados y aproximadamente un 15% lo hace a través de dispositivos móviles. El portal también cuenta con un **archivo digital** que recopila 125.000 documentos de unos 18.000 trabajadores, entre ellos titulaciones o partes de enfermedad. Una **herramienta de OCR** (reconocimiento óptico de caracteres por sus siglas en inglés) extrae la información de esos documentos y se la proporciona automáticamente al sistema SAP para utilizarla en los procesos administrativos de gestión de nómina y cotizaciones sociales.

Modelos tradicionales y digitales para captar talento

Más allá de utilizar herramientas digitales para la gestión administrativa de RR. HH., numerosas compañías del IBEX 35 también están apostando con decisión por la **digitalización para atraer y seleccionar al nuevo talento**. Ahora bien, cabe destacar que aún es frecuente combinar estrategias clásicas y estrategias digitales en ese proceso de captación:

1. Existen empresas de todos los sectores analizados que siguen modelos tradicionales de captación de talento: establecen convenios con universidades y escuelas de negocio, participan en ferias de empleo, contratan a terceros especializados en ese proceso como 'headhunters' y Empresas de Trabajo Temporal (ETT) o se basan en las recomendaciones de personas cercanas a la compañía. En ocasiones, le dan una orientación innovadora al modelo tradicional para captar específicamente al talento técnico.

2. La mayoría de las empresas del IBEX 35 entrevistadas cuenta también con herramientas digitales para la captación de talento que posibilitan a los profesionales de RR. HH. atraer a un mayor número de candidatos y, además, ser más eficientes a la hora de identificar y seleccionar los perfiles que se ajustan a sus necesidades.



Iberdrola

El área de RR. HH. y el área de Innovación han impulsado la iniciativa Jóvenes Emprendedores para atraer talento **a través de 'hackathons' o 'bootcamps'** que se celebran en universidades. Así pueden conocer de primera mano tanto las capacidades técnicas de los jóvenes como sus habilidades blandas ('soft skills') a la hora de trabajar en equipo. La compañía también utiliza herramientas digitales para captar talento: por ejemplo, hace uso de Nawaiam, un **videojuego que utiliza IA para optimizar los procesos de selección** y contratación de personal y detectar y evaluar las habilidades de la plantilla.

En este caso, se observan diferencias entre ellas en función de si utilizan herramientas más o menos avanzadas. De nuevo, las necesidades de contratación de personal influyen a la hora de implementar unas u otras: las empresas que necesitan incorporar a un gran número de personas cada año se apoyan en mayor medida en herramientas digitales más completas para agilizar el proceso.



- Por un lado, **el 37% de las compañías del IBEX 35 entrevistadas utiliza plataformas de gestión de currículums de terceros**, entre ellas la red social profesional LinkedIn, o sus propios portales de empleo para la búsqueda y recepción de candidaturas de forma automatizada. Sin embargo, esta información se analiza de forma manual o de forma automática a un nivel muy general.
- Por otro lado, **el 47% de empresas ha implantado además herramientas más avanzadas** que permite integrar varias plataformas de gestión de currículums, hacer un seguimiento de los candidatos, realizar un filtrado con palabras clave, clasificarlos en grupos o incluso realizar un cribado automático.

Las empresas del sector farmacéutico, industria y telecomunicaciones se sitúan por encima de la media en cuanto al uso de estas herramientas. Ahora bien, que usen soluciones avanzadas no significa que eliminen por completo el factor humano: esas capacidades de filtrado pueden suponer una ayuda para los profesionales del área, que son los responsables de realizar el proceso final de selección ('screening').

También se observan **diferencias en cuanto a la tipología de estas herramientas**. En primer lugar, algunas empresas del sector energía y telecomunicaciones utilizan los mismos sistemas de gestión de RR. HH. de proveedores líderes mencionados con anterioridad para la captación de talento. Es decir, emplean una **única solución para la operativa de RR. HH. y para la atracción** de nuevos empleados, que incluye funcionalidades avanzadas para el filtrado o la clasificación de currículums.

Por su parte, otras empresas de diferentes sectores no apuestan por un proveedor que ofrezca una solución integral, sino que utilizan **herramientas o funcionalidades específicas para la gestión automática de currículums**, ya sean de terceros o propias.



Almirall

Utiliza una herramienta de **raspado web ('web scraping')**, una técnica que usa código informático para obtener datos de perfiles profesionales alojados en diferentes portales de empleo y páginas de internet. Posteriormente, se puede filtrar esa información utilizando términos de búsqueda concretos.



MásMóvil

La compañía dispone de un **sistema de seguimiento de candidatos** (ATS por sus siglas en inglés) que permite publicar ofertas automáticamente en diferentes plataformas (LinkedIn, Infojobs, Indeed, Circular y su web interna) y monitorizar los resultados.

¿Qué herramientas utilizan las empresas del IBEX 35 para captar talento y gestionar personas?



Sistemas en la nube de proveedores líderes para operativa y atracción de talento, como Workday, OneHR y SAP SuccessFactors



Herramientas para gestionar beneficios para empleados, como la retribución flexible, seguros privados, cursos de formación, etc.



Pasaporte del empleado digital que muestra sus habilidades y las relaciona con proyectos en curso a los que puede solicitar unirse



Portal web corporativo para la captación de talento que permite la recogida de los CV de los candidatos en diferentes formatos



Índice de empleabilidad para que los trabajadores conozcan su grado de preparación ante las nuevas destrezas y encuentren formación



LinkedIn para publicar ofertas y filtrar candidatos. Algunas empresas lo integran con su portal para agilizar el proceso de registro



Sistema digital para el **registro diario de la jornada laboral** y gestión de vacaciones y ausencias



Herramientas de 'web scraping' para extraer información de las plataformas de gestión de currículums y realizar búsquedas segmentadas



Portal de atención a los empleados y **chatbots** para responder de forma automática a sus preguntas frecuentes en tiempo real

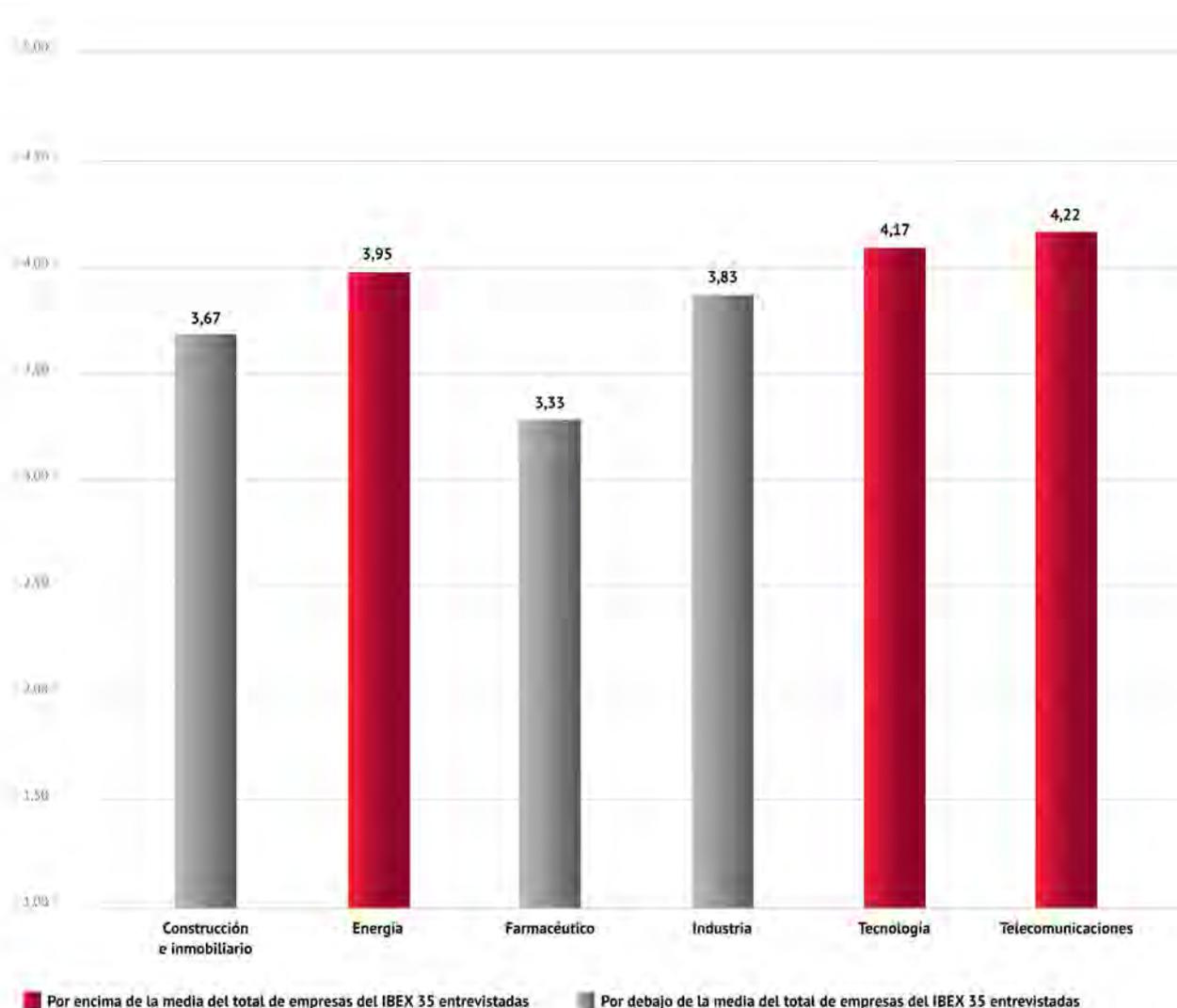


Sistema de seguimiento de candidatos para publicar ofertas en diferentes plataformas y monitorizar los resultados

5.2.2. Eje personas

Para llevar a cabo la transformación digital hacen falta personas que la hagan posible. En este eje se ha estudiado cómo la digitalización está integrada en diferentes elementos relacionados con el desarrollo de los profesionales. En concreto, se ha analizado la capacidad digital de las incorporaciones, la capacidad digital de los empleados, la facilidad para transmitir conocimiento a través de herramientas digitales, la creación de canales digitales para compartir conocimiento, el formato de las formaciones, el uso de las herramientas digitales para medir la experiencia de los empleados, las políticas de movilidad y rotación y, por último, las fórmulas de trabajo deslocalizado.

Eje personas



Como se aprecia, existe diversidad entre los sectores al respecto del nivel de digitalización de los procesos relacionados con los empleados. Destacan los sectores energía, tecnología y telecomunicaciones por el nivel de avance de sus iniciativas digitales en este eje, lo que les hace situarse por encima de la media.

5.2.2.1. Capacidad digital de las incorporaciones

Una de las llaves para impulsar la transformación digital de las empresas es contar con el talento adecuado. Por ello, las capacidades digitales han pasado a ser uno de los requisitos clave en los procesos de selección:

- El **84% de las empresas del IBEX 35** entrevistadas prioriza la **contratación de profesionales con conocimientos digitales**.
- Entre las empresas que tienen en cuenta las habilidades digitales, el **68% busca perfiles capaces de utilizar aplicaciones avanzadas**.

Eso sí, los **conocimientos avanzados** que se requieren varían en función de la especialización del puesto ofertado. Así, el dominio de 'softwares' de gestión empresarial, como SAP; tecnologías punta, como IA, IoT y técnicas de 'big data'; sistemas de ciberseguridad; diseño de experiencia de usuario (UX por sus siglas en inglés) y de interfaz de usuario (UI por sus siglas en inglés); y marketing digital son algunos de los requisitos más repetidos entre las empresas que buscan perfiles especializados.

Los sectores farmacéutico, tecnología y telecomunicaciones se sitúan por encima de la media a la hora de realizar una búsqueda intensiva de este tipo de perfiles. Algunas empresas, como ocurre en el ámbito de las telecomunicaciones, reconocen que directamente **no buscan profesionales que no sean digitales**. Se trata de una tendencia a la que se ha sumado el ámbito farmacéutico, donde algunas empresas aseguran que **las búsquedas siempre tienen un toque digital** que antes no tenían. Compañías de los sectores de energía e industria están

siguiendo los mismos pasos. En estos ámbitos, los perfiles digitales también están pasando a ocupar posiciones críticas dentro de las organizaciones.



MásMóvil

Uno de los elementos de su estrategia es **atraer talento digital**: ficha y retiene perfiles digitales para internalizar funciones cruciales de su proceso de transformación digital. La compañía ha hecho un esfuerzo por contratar perfiles variados, que van desde ingenieros de desarrollo hasta expertos en redes sociales para ser una organización más competitiva dentro de la economía digital.



Siemens Gamesa

Es una empresa muy orientada al producto con una elevada proporción de ingenieros en plantilla. Ahora está enriqueciendo sus conocimientos incorporando a nativos digitales y desarrolladores de 'software' para que trabajen mano a mano en los proyectos. Se busca que este sea "el nuevo estándar" de la empresa: crear **equipos multidisciplinares que puedan convivir**, y, además, desarrollar soluciones más digitales o más orientadas al 'software'.

Sin embargo, la atracción de talento digital no siempre es una tarea sencilla y las empresas del IBEX 35 se encuentran con dificultades para encontrar este tipo de perfiles, ya que son muy demandados. Por ello, la estrategia que están empleando algunas de ellas, como ocurre en el sector energía, es ampliar su radar de búsqueda y **captar talento más allá de su propia industria**. Así, en ocasiones, se prioriza que los candidatos cuenten con nociones digitales por encima de que tengan conocimientos más específicos del sector, ya que estos últimos pueden adquirirlos a medida que avanzan profesionalmente en la empresa.



Iberdrola

Ha pasado de buscar nuevo talento en los másteres específicos sobre el sector energético a **empezar a buscar también en másteres sobre digitalización**.

Asimismo, ha creado un máster junto con la Universidad de Comillas (España) y la Universidad de Strathclyde (Reino Unido) para impartir nuevos conocimientos clave en el futuro del sector, como las redes inteligentes.

En el otro lado de la balanza, se encuentra una minoría de empresas que no tiene en cuenta las habilidades digitales de los candidatos y que, hasta ahora, no las han considerado como algo indispensable:

- **El 16% de las empresas del IBEX 35** entrevistadas asegura que, por norma general, **no tiene en cuenta las capacidades digitales** a la hora de seleccionar a nuevos perfiles.

Así ocurre en algunas compañías del sector construcción e inmobiliario, energía e industria. No obstante, sí reconocen que la incorporación de estos perfiles empieza a ser una necesidad. Para ello, algunas empresas han comenzado a realizar un ejercicio de mapeo de habilidades digitales con el fin de conocer cómo potenciar el talento digital dentro de la organización.

Mucho más que conocimientos digitales

A la hora de hablar de conocimientos en el mundo digital, no solo hay que considerar el manejo de herramientas y aplicaciones, sino que también hay que tener en cuenta las **habilidades blandas** (‘soft skills’). Estas son cruciales en todo proceso de transformación digital, pues la evolución es constante y se requiere que las personas adquieran nuevos conocimientos en el menor tiempo posible y en un entorno que cambia muy rápido. Por ello, cada vez se da más peso a la capacidad de aprendizaje de los candidatos.

“Cuando tenemos que fichar a alguien no miramos tanto lo que sabe, sino el interés y la capacidad que puede tener en el futuro para aprender el uso de nuevas tecnologías”
Director global de TI de Cellnex

Así está ocurriendo en empresas de los sectores de energía, tecnología y telecomunicaciones. Por ejemplo, existen empresas de tecnología que priorizan la contratación de ingenieros o desarrolladores de perfil 'junior' con buenas 'soft skills', como las habilidades interpersonales, de emprendimiento y de trabajo colaborativo. Después, son sus expertos internos los que se encargan de aportarles los conocimientos técnicos específicos ('hard skills') que necesiten.

5.2.2.2. Capacidad digital de los empleados

De la misma manera que se buscan perfiles digitales fuera de la organización, también es necesario impulsar el talento digital desde dentro de la propia compañía. Para ello, el primer paso es que las empresas tengan una visión completa del grado de preparación digital de sus propios empleados, algo en lo que aún hay margen de mejora:

- **El 63% de las empresas del IBEX 35** entrevistadas **no conoce con exactitud las capacidades digitales** de sus empleados. No obstante, más de la mitad de estas compañías que no cuentan con un conocimiento exacto de estas habilidades sí pone a disposición de sus empleados **cursos de formación**.

El proceso de mapeo de las habilidades digitales

Los sectores farmacéutico y tecnología se sitúan por encima de la media en cuanto al lanzamiento de iniciativas para empezar a conocer **el grado de digitalización de la plantilla**. Algunas de estas empresas han creado plataformas en las que los empleados

pueden registrar su experiencia previa y sus nociones técnicas. Después, esta información se utiliza para distribuir a las personas en los proyectos según sus fortalezas, así como para diseñar planes de formación adecuados a las necesidades de sus empleados.

“Va a haber una revolución a la hora de entender qué son las capacidades digitales”
Director general de Sistemas de Información e Innovación de Ferrovial

En concreto, desde el sector farmacéutico algunas empresas están empezando a monitorizar las habilidades digitales de sus empleados a través de encuestas que les permiten conocer de qué situación parten y dónde se ubica su compañía respecto a otras competidoras.



Asimismo, otras organizaciones de los ámbitos de energía y telecomunicaciones indican que es importante realizar este seguimiento más centrado por áreas. Algunas están definiendo planes formativos y diseñando **estrategias de 'reskilling' y 'upskilling'**, es decir, formación para optimizar el desempeño de los empleados o para ayudarles a llevar a cabo un reciclaje profesional y que tengan competencias para desarrollarse en un nuevo puesto.



Repsol

Ha desarrollado un **mapa de perfiles y competencias** que le sirve para detectar las principales carencias y los aprendizajes asociados para reforzar las áreas de mejora. Asimismo, ha creado evaluaciones gamificadas para diagnosticar el grado de adopción de la mentalidad digital de la compañía.



Red Eléctrica Corporación

Ha lanzado un **juego para el 'smartphone'** dirigido a sus empleados. A través de este sistema, la empresa puede medir las capacidades digitales de sus trabajadores. A su vez, los usuarios pueden lanzar retos a sus compañeros para descubrir quién es experto en un área. A partir de ahí, la empresa diseña programas formativos que impulsen las capacidades digitales.

'Best practice'



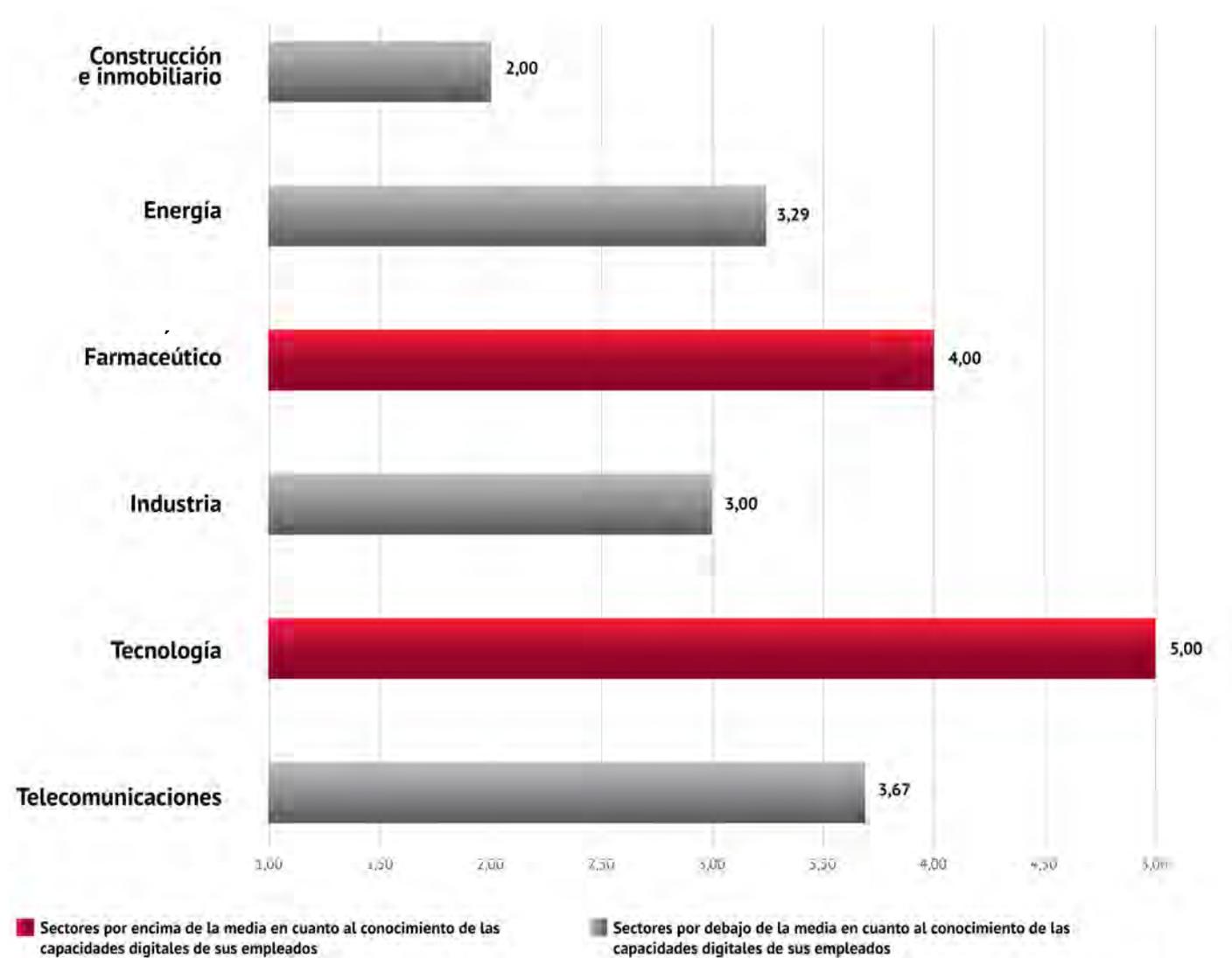
Cellnex

El **modelo de competencias** de Cellnex integra las habilidades digitales de forma transversal y a todos los niveles de la compañía. "Las competencias se evalúan de forma anual y se hace un plan de desarrollo para mejorarlas", explica Diego de Andrés, director global de TI de Cellnex. De esta forma, la compañía elabora una **estrategia personalizada** para potenciar el crecimiento del empleado en el ámbito digital.

En el sector construcción e inmobiliario, por su parte, algunas compañías están planteando la opción de **crear un pasaporte digital** de cada empleado que contenga información detallada sobre el desarrollo de este tipo de habilidades. Como se ha comentado anteriormente, este tipo de pasaportes ya existen, por ejemplo, en algunas empresas tecnológicas, donde los utilizan para tener una visión completa de la evolución profesional de su personal.

Hay que tener en cuenta que se trata de organizaciones con grandes estructuras y departamentos muy diversos. Además, algunas han crecido a través de la compra de otras empresas y no conocen con exactitud la cualificación de las personas de las compañías adquiridas. En cualquier caso, un buen síntoma es que la mayoría ofrece formaciones y son conscientes de la importancia de comenzar a hacer un **análisis más exhaustivo sobre su nivel de digitalización desde el punto de vista de las personas.**

¿En qué nivel se encuentran las empresas a la hora de conocer las capacidades digitales de los empleados?



1 Bajo

No se conocen las capacidades digitales y no existen medios para medirlas.

3 Intermedio

No se conocen totalmente las capacidades digitales, pero se ofrece formación sobre digitalización.

5 Avanzado

Se conoce el grado de formación digital de los empleados gracias a un seguimiento regular y se permite al empleado que gestione su propio aprendizaje.

5.2.2.3. Transmisión de conocimiento

Crear mecanismos para monitorizar las capacidades de los empleados es una vía para impulsar el talento digital dentro de las compañías. Pero no es el único recurso. Las empresas del IBEX 35 también están fomentando la formación especializada en digitalización.

- **El 74% de las empresas del IBEX 35** entrevistadas reconoce realizar formaciones para impulsar la **adaptación digital de los empleados**.

En este sentido, algunas empresas de los sectores industria y tecnología ofrecen programas formativos que abordan una amplia variedad de temáticas relacionadas con la digitalización. Aspectos como técnicas de 'big data', sistemas de ciberseguridad, técnicas de UX o manejo de herramientas de visualización suelen ser algunas de las más tratadas.

En otras empresas de estos sectores, los empleados pueden solicitar formación extra, además de la proporcionada por la empresa, para impulsar sus habilidades digitales. En este sentido, desde el sector construcción e inmobiliario destacan la importancia de que el propio empleado tenga la iniciativa de estar actualizado constantemente.

Asimismo, la oferta también varía según el departamento en el que trabaja el empleado. Así ocurre en el sector farmacéutico donde, en ocasiones, la configuración de los cursos se realiza según las **necesidades de los departamentos y las obligaciones regulatorias** que se exigen para cada puesto. Un profesional que trabaja en el área de Logística

no realiza las mismas formaciones que las que lleva a cabo alguien del área Clínica, aunque ambos reciben programas en temas digitales.

“Si quieres que tu empleabilidad a futuro se mantenga activa, tienes que estar muy abierto a estar continuamente probando”
Director general de Sistemas de Información e Innovación de Ferrovial



El sector telecomunicaciones también destaca por su esfuerzo por mantenerse al día en temas de digitalización a su plantilla. Algunas empresas de este sector orientan a su fuerza laboral sobre qué formaciones deberían realizar a través de **planes de desarrollo individual**. Para ello, los empleados deben realizar una autoevaluación de sus necesidades y, en función de sus resultados, la compañía le ofrece unos cursos u otros. Se trata de una práctica que también se da entre empresas de energía, otro de los sectores destacados en la oferta de estas formaciones.

Asimismo, otras empresas del sector energía también señalan la importancia de facilitar a sus empleados el contacto con profesionales de la compañía expertos en el mundo digital. Así, en algunas de ellas trabajan para que los ingenieros aumenten sus capacidades y se enriquezcan a partir del conocimiento de los asesores digitales de la propia empresa.

Para realizar formaciones que refuercen la adaptación digital de la empresa, las empresas pueden recurrir a especialistas externos. Sin embargo, no es el único perfil por el que se opta para impartir estos programas. Algunos sectores, como energía, tecnología y telecomunicaciones, también están **impulsando de forma decidida las formaciones internas**. En estos casos son empleados expertos en una materia los encargados de formar al resto de sus compañeros. De esta manera, la empresa cuenta con formadores que conocen de primera mano la problemática de la organización.

Por último, hay que reseñar que, aunque la mayoría de las empresas del IBEX 35 entrevistadas ofrece cursos de formación de manera proactiva con el objetivo de fomentar la adaptación digital de toda la empresa, aún

existe un pequeño porcentaje que adopta un rol más reactivo. Estas organizaciones esperan a que los empleados demanden una determinada formación y, solo una vez que la han solicitado, valoran si llevarla a cabo o no.



Iberdrola

A través de su plataforma Learning Meeting Point los empleados pueden acceder a una formación planificada, según su plan de desarrollo personal. Asimismo, ha desarrollado el programa DINAMO para **reforzar las competencias digitales de los jefes de equipo** y alinearlas con los valores y estrategia de la compañía.



Telefónica

Cuenta con una empresa dedicada a formación, Telefónica Educación Digital. A través de esta compañía diseña **planes de formación personalizados**, que combinan sesiones 'online' y 'offline' y que pueden versar sobre tecnologías como 'cloud' e IoT. Vende también estos programas a otras empresas o a la propia Telefónica de España.



¿Qué métodos de formación utilizan las empresas del IBEX 35 para reforzar las habilidades digitales de sus empleados?



Sistema formativo que sigue la **filosofía 'training on the job'** donde los empleados más brillantes forman a sus compañeros en el día a día del trabajo



Grabaciones en vídeo de expertos de la compañía para que el resto de los compañeros tengan acceso a su conocimiento en cualquier momento



Creación de **universidades corporativas** para formar a los empleados en diferentes disciplinas, entre las que se incluyen las capacidades digitales



Acceso a **plataformas de aprendizaje en línea** con planes de formación especializados en el ámbito digital



Formaciones que dividen a los empleados en grupos para **compartir buenas prácticas**



Comunidades de talento que se comunican a través de canales digitales para aprender de manera conjunto sobre técnicas avanzadas, como el 'big data' y la gestión del dato

5.2.2.4. Conocimiento compartido

Como ya se ha mencionado anteriormente la digitalización no solo pasa por implantar y aprender a usar nuevas tecnologías, sino que también se trata de adoptar una nueva forma de trabajar basada en la colaboración y las metodologías ágiles. Para ello, el conocimiento no debe quedar atrapado en pequeños silos o áreas. Compartir experiencias y aprendizajes permitirá trabajar de una manera más ágil. Las empresas del IBEX 35 empiezan a ser conscientes de ello, pero de momento solo la mitad de las entrevistadas reconoce trabajar bajo esta filosofía:

- El **53% de las empresas del IBEX 35** entrevistadas cuenta con una **cultura de intercambio del conocimiento** y dispone de una estructura de almacenamiento digital para compartirlo.
- El **37% de las empresas del IBEX 35** dispone de herramientas que permiten a los empleados **compartir y adquirir conocimiento**, aunque **no hay una cultura extendida** para llevar esto a cabo.

Los sectores farmacéutico y tecnología se sitúan por encima de la media en cuanto al despliegue de herramientas colaborativas y al fomento de esa cultura. En definitiva, se trata de que los empleados se impliquen y generen conversaciones entre ellos para que aprendan unos de otros y su conocimiento se almacene y se comparta. Por ejemplo, en el sector tecnología algunas empresas emplean herramientas comerciales para facilitar esas conversaciones, como Teams, Yammer y aplicaciones hechas a medida por las propias empresas. Por su parte, en el sector farmacéutico no solo se dispone de **herramientas y estructuras para almacenar conocimiento**, sino que se han generado procesos para articular su intercambio de manera estructurada.



Almirall

Ha abierto canales digitales ágiles para intercambiar conocimiento. Por ejemplo, ha lanzado los **'innovation chats'** donde diferentes grupos de empleados pueden proponer nuevas ideas. De esta manera, estos chats se comportan como un buzón de sugerencias en el que se pueden ir lanzando propuestas y compartir aprendizajes de una manera ordenada.



Indra

Además de utilizar herramientas de proveedores externos, ha desarrollado dos herramientas propias para la colaboración entre sus empleados. Han sido tan exitosas que incluso las ha incorporado a su catálogo de productos para ofrecérselas a otras empresas. Por un lado, MKM, donde los empleados comparten su 'know-how' en el desarrollo de un proyecto e identifican a los expertos en un determinado tema. La herramienta incluye un buscador para que **el resto de los trabajadores pueda localizar proyectos relacionados con los suyos** que les sirvan de inspiración y un sistema de puntuación de calidad para que todos puedan votar los mejores documentos, que reciben premios. Por su parte, Mates es una herramienta colaborativa en la que los profesionales pueden hacer un **reconocimiento público sobre los logros conseguidos por sus compañeros** destacando alguna de sus habilidades. Por cada reconocimiento, el empleado obtiene una puntuación y se conceden premios todos los meses a las personas con más reconocimientos. De esta forma, se destaca a los diferentes profesionales y sus capacidades dándoles visibilidad en toda la organización.

Algunas empresas del sector construcción e inmobiliario, energía y telecomunicaciones también actúan en esta línea. Explican que su forma de trabajar por defecto es compartir conocimiento. Es la piedra angular de su cambio cultural, lo que hace necesario que toda la compañía tenga acceso a las herramientas que permiten el trabajo colaborativo.

Asimismo, dentro del sector energía existe una dicotomía en este sentido. Por un lado, hay empresas que cuentan con las herramientas, pero necesitan todavía un empujón para lograr instaurar una cultura de conocimiento compartido. Sin embargo, hay otras que

afirman contar con la cultura y el espíritu colaborativo, pero su asignatura pendiente es escoger e implantar las herramientas adecuadas.

No obstante, la mayoría de las empresas del IBEX 35 entrevistadas está abrazando las nuevas oportunidades que ha traído la digitalización para formalizar el acceso al conocimiento entre las personas de su organización. Solo un pequeño porcentaje afirma que su principal sistema para garantizar este intercambio sigue siendo el boca a boca a través de conversaciones informales.



¿Qué herramientas utilizan las empresas del IBEX 35 para intercambiar y almacenar conocimiento?

 Plataforma para buscar de manera interna **casos de éxito de proyectos**, puntuar la calidad de los mismos e identificar expertos sobre un determinado tema

 **'Apps' recomendar proyectos** y felicitar a compañeros que han obtenido buenos resultados

 Herramientas de **chat y trabajo en equipo** como Teams y Yammer donde se pueden crear canales por grupos de trabajo

 **Plataformas colaborativas** como Office 365 y G Suite para crear archivos de manera conjunta y donde pueden trabajar varias personas al mismo tiempo

 **Plataformas de almacenamiento** como Sharepoint, OneDrive y Google Drive para que todos los empleados puedan acceder a los archivos de manera sencilla

 **Intranets con funcionalidades de red social** que permiten la interacción entre compañeros y compartir y recomendar temas de interés

 **Infografías interactivas** para dar a conocer aspectos estratégicos de la compañía a los empleados de forma visual y atractiva

5.2.2.5. Formato de la formación

Lo digital ha abierto un abanico de posibilidades a la hora de diseñar planes de formación y se ha ido consolidando entre las opciones elegidas para este fin por las empresas del IBEX 35. Así, antes de que la pandemia de la COVID-19 obligase a establecer medidas de distanciamiento social, las formaciones de las empresas se impartían principalmente bajo un sistema mixto:

- El **63% de las empresas del IBEX 35** entrevistadas impartía formaciones de manera **digital y presencial**.
- El **37% de las empresas del IBEX 35** daba prioridad al **formato digital**, aunque mantenía la modalidad presencial cuando la temática lo requería.

Entre las empresas que apostaban por un sistema mixto, optaban por el formato 'offline' u 'online' según la temática, las necesidades de la empresa y el objetivo de las formaciones. Por ejemplo, en el sector industria aquellas que trataran sobre códigos éticos o buenas prácticas corporativas tendían a ser virtuales, mientras que las más técnicas eran en formato presencial.

En esta línea de formaciones mixtas destaca el impulso que dieron y están dando algunas empresas del IBEX 35 a sus **universidades corporativas**. A través de estas instituciones, los empleados pueden formarse en materias vinculadas directamente con las líneas estratégicas de su compañía y, al mismo tiempo, hacer 'networking' entre ellos.

'Best practice'



○ ArcelorMittal

ArcelorMittal University imparte formaciones a sus trabajadores para impulsar sus habilidades digitales. Están divididas en las categorías de Digital, Innovación y Analítica y **se ajustan al nivel de los empleados**. También abordan temas de estrategia, comunicación y clientes. Carlos Alba, director global del Portfolio Digital en ArcelorMittal Global I+D explica que "todo está a disposición de los empleados y se va adaptando a los diferentes perfiles" porque desde la empresa entienden que "**lo digital es una competencia clave, no para el futuro sino para hoy en día**". Además, Alba puntualiza que también es obligatorio para el Comité Directivo cumplir con diversas formaciones digitales, por ejemplo, relacionadas con ciberseguridad.



Por su parte, algunos sectores entre los que destacan tecnología y telecomunicaciones dieron un gran **impulso a la modalidad digital** y desarrollaron o adquirieron **herramientas avanzadas** para llevar a cabo estas formaciones, incluso antes de la pandemia. Así, cuentan con planes especiales para que sus empleados accedan a cursos a través de plataformas de aprendizaje en línea. Una de las principales ventajas que destacan de esta opción es la flexibilidad que ofrece al empleado, ya que le permite estudiar cuando y donde quiera. Esto lo consiguen gracias a las formaciones asíncronas, donde el empleado gestiona su propio tiempo y configura su itinerario de aprendizaje.



Cellnex

El departamento de RR. HH. identifica las áreas de mejora de los empleados y pone a su disposición las formaciones más adecuadas. Cuenta con un catálogo de cursos de la Universidad de Harvard (EE.UU.) enfocados a las habilidades de liderazgo. También dispone de un **centro de e-learning** donde existen formaciones en el ámbito funcional, así como competencias relacionadas con el liderazgo y las habilidades de comunicación, colaboración, etc. Dicha plataforma permite **definir itinerarios específicos para cada persona** en función de su plan de desarrollo, así como asignar las formaciones que son requeridas de forma obligatoria. Asimismo, es posible **monitorizar el progreso** en la realización de dichas formaciones.



Banco Santander

Dispone de una oferta formativa enfocada en las habilidades que considera críticas, incluidas las habilidades de la familia digital. Su sistema de aprendizaje es mayoritariamente semipresencial ('blended'), pero se ha propuesto utilizar cada vez más la formación 'online' hasta que esta modalidad constituya alrededor de un 80% del total. Con su nuevo ecosistema de formación y desarrollo, Dojo, es posible **medir las brechas formativas de los empleados y también sus progresos**. "Dojo permite al usuario formarse 'in the flow of work' [en el flujo del trabajo] eligiendo cómo, cuándo y con qué soporte: ordenador, teléfono móvil, tableta, etc.", explica Elisabetta Galli, directora global de Gestión del Conocimiento, Desarrollo y Talento de Banco Santander.

No obstante, estas empresas también reconocen que **el contacto humano juega un papel crucial** en los procesos de aprendizaje y asimilación de conocimientos, pues da la oportunidad a los empleados de relacionarse entre ellos, de complementarse y de crear equipos. Por ello, en ocasiones, también apostaban por el formato presencial. Por ejemplo, algunas empresas del sector tecnología fomentaban que los empleados se desplazaran entre distintos países donde tienen oficinas a la sede central y viceversa para potenciar el intercambio cultural y mejorar las relaciones.

En otros casos, como ocurre en el sector construcción e inmobiliario, existe una gran diversidad entre sus compañías. Algunas han seguido dando prioridad al formato presencial en los últimos años, mientras otras han optado cada vez más por las formaciones digitales al entender que la flexibilidad se ha afianzado como un aspecto clave en cuanto al formato de las formaciones.

5.2.2.6. Experiencia de empleado

La satisfacción de los empleados es una de las claves para que los equipos funcionen. Se entiende que, si alguien está contento y se siente a gusto, rendirá mejor. Las herramientas digitales ofrecen nuevas formas para hacer un seguimiento objetivo de los empleados y así recopilar datos sobre sus motivaciones, intereses y problemáticas en el trabajo. Las empresas del IBEX 35 han empezado a recurrir a estas herramientas para medir la satisfacción de sus empleados. El siguiente paso es analizar detalladamente la información obtenida en este proceso para llevar a cabo una mejora continua:

- **El 73% de las empresas del IBEX 35** entrevistadas **realiza encuestas digitales** para medir la experiencia de los trabajadores en su entorno laboral.
- De ellas, **el 26%** no solo realiza encuestas digitales, sino que también **lleva a cabo procedimientos para analizar los resultados e implantar mejoras** en base a ellos y dispone de herramientas para visualizar el impacto de dichas iniciativas.
- **El resto de las empresas** entrevistadas reconoce que **no lleva a cabo encuestas digitales o, si las realiza, no le resultan útiles.**

Clima laboral y compromiso con la compañía

Recopilar información sobre el clima laboral y el nivel de satisfacción y compromiso con la compañía es el principal objetivo de las empresas que realizan encuestas digitales de este tipo. No obstante, las empresas de los diferentes sectores viven realidades diversas. Dentro de un mismo sector, existen compañías que ya han dado grandes pasos en la transformación de los resultados de las encuestas en acciones concretas, mientras que hay otras que aún no han encontrado la fórmula idónea para conocer el sentir de sus empleados.



El primer paso para acceder a la visión de la plantilla es lograr que los empleados participen para recabar el máximo de información posible. Las empresas del sector telecomunicaciones realizan encuestas de forma puntual, normalmente una vez al año o en situaciones muy concretas. Por ejemplo, a raíz de la COVID-19 algunas de estas compañías consultaron a su plantilla qué herramientas de teletrabajo sería más conveniente implementar de acuerdo a la experiencia de los empleados. No obstante, en este sector se empiezan a dar pasos para implantar **sistemas más innovadores que las encuestas** y así recopilar más información de los empleados.

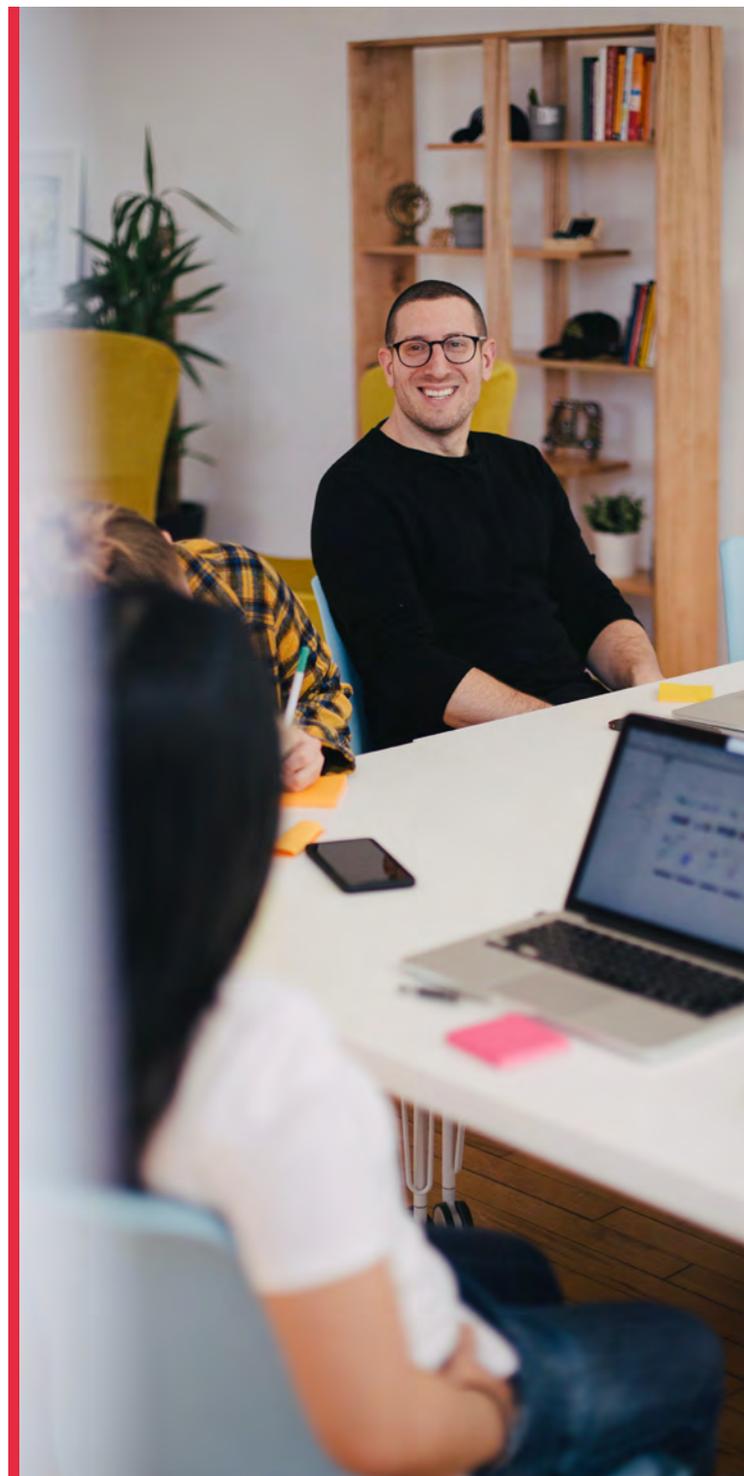


MásMóvil

Ha lanzado la aplicación Happyforce para que los empleados puedan informar sobre su situación en la empresa. A través de esta 'app', la compañía mide los **niveles de motivación general**, así como conoce el estado de ánimo de la plantilla en determinados momentos. Por ejemplo, si su departamento está en una fase de transformación, el empleado puede reflejar cómo está afrontando ese cambio. Si se encuentra en una situación de dificultad, tiene la oportunidad de recibir ayuda de otros compañeros.

Por su parte, algunas empresas del sector farmacéutico afirman que la tasa de respuesta entre sus empleados a este tipo de sondeos es

bastante alta. Sin embargo, aún tienen como tarea pendiente diseñar y ejecutar planes concretos de mejora a partir de los resultados obtenidos.



En el sector energía hay empresas donde **todas las direcciones revisan y analizan las encuestas** para emprender iniciativas de mejora. Al igual que en el sector telecomunicaciones, algunas compañías de energía también reforzaron la medición de la satisfacción de los empleados al inicio de la crisis causada por la COVID-19 a través de encuestas digitales creadas específicamente para ese momento. Por otro lado, hay compañías energéticas que tradicionalmente han realizado encuestas, pero sus resultados no llegan a conocerse del todo y si se detecta algún problema en algún departamento, el proceso para resolverlo suele ser opaco e ineficiente.

Por su lado, el sector construcción e inmobiliario reconoce la importancia de hacer un seguimiento de la satisfacción de los empleados, pero echa de menos contar con más herramientas de experiencia de empleado para conocer el “pulso” de la empresa y medir de una forma homogénea el estado de su plantilla distribuida en distintas filiales.

Finalmente, las empresas de los sectores industria y tecnología reportan escenarios muy diferentes entre ellas. En el sector tecnológico existen compañías que creen firmemente en los sistemas de medición de la satisfacción de los empleados, y los utilizan para saber, entre otras cosas, si sus empleados recomendarían la empresa como un sitio óptimo para trabajar. Por otra parte, hay organizaciones que reconocen que sus encuestas no están funcionando, debido a la falta de **transparencia en la publicación y seguimiento de los resultados** y al enfoque, a menudo poco constructivo, del ‘feedback’ que se recaba en las mismas. En el caso del sector

industria, hay compañías que aún no han dado el paso a realizar este tipo de encuestas, mientras que hay otras que aprovechan estos sistemas no solo para medir la satisfacción, sino también para descubrir los objetivos y retos personales de los empleados.

‘Best practice’



Iberdrola

Realiza encuestas digitales anualmente a los empleados para medir el clima laboral que están unificadas para los empleados de todos los países del grupo (España, Reino Unido, Brasil, México y Estados Unidos) con el objetivo de **compartir resultados, trazar planes de acción y adoptar mejores prácticas** a escala global. Para ello, los empleados comparten de manera anónima sus opiniones y sugerencias, lo que permite detectar necesidades. Según los resultados, las diferentes direcciones de la compañía identifican los puntos débiles, escogen las áreas en las que hay que aplicar mejoras y proporcionan recursos específicos para lograrlo, si es necesario. “Se trata de percepciones de cada uno de los empleados sobre cómo es el ámbito de trabajo, cómo se le valora... Se analizan y elegimos tres o cuatro áreas donde hay margen de mejora y tenemos que establecer un plan de acción”, explica Beatriz Crisóstomo, responsable de Innovación Global de Iberdrola.

5.2.2.7. Políticas de movilidad y rotación

Muchas veces, el trabajo de escucha del empleado juega un papel muy importante para diseñar políticas de movilidad, que permitan a los profesionales trasladarse a diferentes departamentos e impulsar su carrera dentro de la empresa. Las empresas del IBEX 35 brindan este tipo de oportunidades a su plantilla, aunque no suelen derivarse de planes diseñados por las compañías, sino de la iniciativa del propio empleado:

- El **53% de las empresas del IBEX 35** entrevistadas afirma que en su organización existe **rotación de personal voluntaria** a petición del trabajador.
- El **42% añade** que cuentan también con **programas que fomentan la rotación entre empleados**.

Fomentar la creación de **equipos transversales**, conocer el funcionamiento de la empresa desde diferentes puntos de vista, ofrecer una buena experiencia de **crecimiento personal y profesional** y difundir y compartir el conocimiento dentro de la organización son las principales ventajas que destacan las empresas del IBEX 35 al hablar de políticas de movilidad.

A pesar de estos beneficios, existen muchas particularidades entre las empresas a la hora de definir este tipo de programas u oportunidades de rotación. En el sector construcción e inmobiliario algunas compañías hacen hincapié en que se trata de algo que parte más de la iniciativa del propio empleado y que, normalmente, las rotaciones se producen en ocasiones puntuales. Esto se

debe, principalmente, a que la **especialización de sus perfiles** hace que no sea fácil que un empleado pase de un departamento a otro.

En el sector farmacéutico también hay empresas que señalan la alta especialización como una barrera para ciertas rotaciones, no obstante, otras sí están tratando de fomentar esa movilidad y han creado programas que permiten el traslado de empleados entre países durante un periodo concreto de tiempo y entre departamentos.



“Una movilidad interna ágil es esencial: si una persona va a estar más a gusto en otro sitio, va a rendir más allí. El número de vacantes no va a cambiar, pero vas a ganar en motivación”

Innovación de Naturgy

En los sectores de energía, tecnología y telecomunicaciones acumulan una mayor trayectoria en la creación de planes de movilidad formales. Por ejemplo, algunas organizaciones han creado programas específicos por perfiles para impulsar las rotaciones que están adaptados a las necesidades de cada puesto.

También existen empresas que han creado un marco de trabajo propio para gestionar



Banco Santander

El desarrollo de una **mentalidad global, la rotación y el 'training on the job'** son pilares de su estrategia de desarrollo de los empleados. La compañía tiene un programa 'ad hoc', Mundo Santander, que fomenta y gestiona asignaciones en otros países. También ha puesto en marcha **iniciativas de 'shadowing'** (trabajar junto a otra persona) orientadas a la adquisición de nuevas competencias. Además, su ecosistema de desarrollo y formación, Dojo, permite ofrecer a los empleados la participación en proyectos transfuncionales ('cross-functional') como parte del itinerario formativo que lleva a la consecución de una certificación.

mejor las rotaciones y garantizar que estas experiencias estén **alineadas con los objetivos de la compañía** y que constituyan una oportunidad de desarrollo para los empleados. Y es habitual el uso de **plataformas digitales** donde los responsables de departamento pueden **anunciar las vacantes** y los empleados **recibir alertas**, según sus preferencias. Los interesados se pueden inscribir y, posteriormente, deben pasar una entrevista con el que sería su futuro jefe.

'Best practice'



Red Eléctrica Corporación

Cuenta con varias herramientas para **fomentar la rotación en la empresa**. Así, los empleados disponen de plataformas para **actualizar su currículum y aportar información sobre dónde les gustaría desarrollar su carrera profesional** dentro de la compañía. De esta forma, cuando hay alguna vacante, RR. HH. hace una selección entre los empleados a los que les gustaría crecer en ese puesto. "La movilidad interna es una de las mejores herramientas para el desarrollo de los profesionales", asegura José Antonio Vernia, Director Corporativo de Transformación y Recursos del Grupo Red Eléctrica. "Cuando surge una oportunidad, primero abrimos un proceso de selección interno y si no se cubre buscamos candidatos externos".

5.2.2.8. Trabajo deslocalizado

A raíz de la pandemia, el trabajo en remoto se instauró en gran parte del panorama empresarial español, sobre todo, en aquellos puestos que se desarrollaban desde una oficina. Sin embargo, esta fórmula ya existía en la mayoría de las empresas del IBEX 35 antes de la pandemia y algunas contaban incluso con planes específicos:

- El **68% de las empresas** del IBEX 35 entrevistadas asegura que ya contaba con **políticas de trabajo deslocalizado antes de la crisis sanitaria**.
- El **11%** comenta que, además, el **trabajo en remoto** estaba completamente **instaurado en todas las áreas de la empresa**.

Al hablar de trabajo en remoto o deslocalizado, la mayoría de las empresas se refiere al teletrabajo desde casa. Gran parte de las empresas del IBEX 35 concebía el teletrabajo como algo **puntual durante unos días concretos a la semana**. No obstante, no se trataba de algo a lo que pudieran acogerse todos los empleados por defecto. Por ejemplo, en algunas compañías de los sectores energía y farmacéutico podía teletrabajar alrededor del 15% de la plantilla. En otros casos, como ocurría en el sector telecomunicaciones, la decisión de teletrabajar dependía del responsable de cada departamento.

También hay que tener en cuenta el tipo de trabajos a desempeñar por los profesionales. Tanto ahora como antes de la pandemia, existen puestos en los que **el empleado necesita actuar de manera presencial**, como pueden ser aquellos que desempeñan sus funciones en una fábrica, en una planta o en un laboratorio.

En este sentido, el caso del sector industria presenta diferencias entre sus empresas. Hay algunas que no lo ofrecían de manera masiva, debido, en parte, a la necesidad del trabajo presencial mencionada anteriormente. Por otro lado, están las compañías que lo habían extendido plenamente en los puestos en los que sí era posible hasta el punto de implantar incluso políticas como **'Bring Your Own Device'**. Esta fórmula permite al empleado trabajar desde sus dispositivos personales y también es habitual en compañías de otros sectores como el tecnológico.

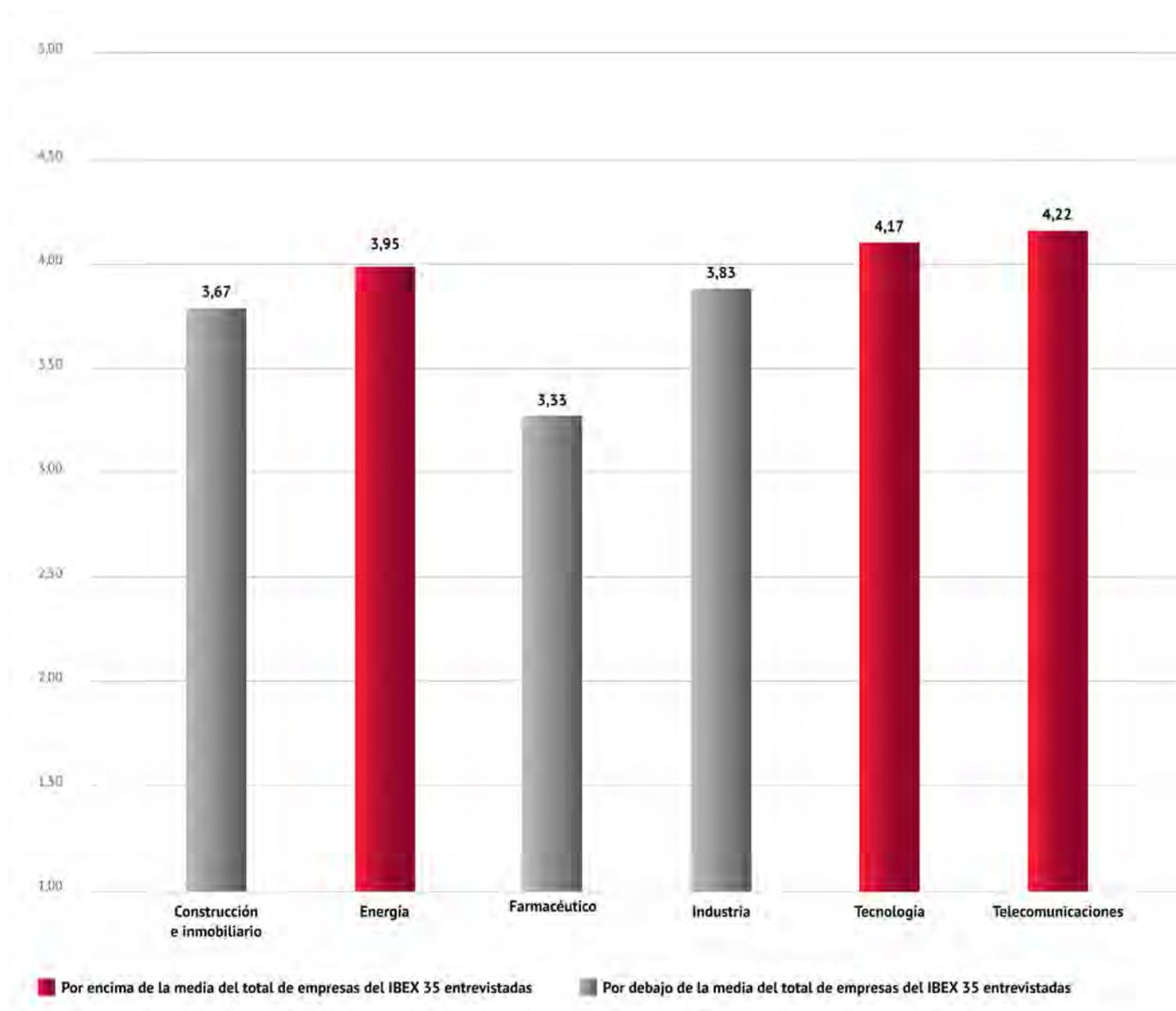
Así, algunas empresas del sector tecnología hacen hincapié en que el trabajo en remoto también implica una nueva forma de trabajar. Comentan que es una fórmula donde prima la **flexibilidad de horario** y donde el control de trabajo se hace por objetivos. Se trata de comprobar si se están alcanzando los resultados y no tanto de supervisar a qué hora se empieza a trabajar. Para ello, explican que ha sido clave para ellas disponer e implantar **herramientas que permiten medir la productividad de sus equipos**.

Ahora, el escenario ha cambiado. A inicios de marzo de 2020 el trabajo en remoto pasó de ser algo puntual a algo masivo. Las compañías reconocen que el hecho de haber trabajado alguna vez de esta manera les permitió adaptarse de forma más rápida a la situación, aunque sus políticas no estuvieran muy desarrolladas. Al mismo tiempo, también hizo que la curva de aprendizaje de los empleados fuera más rápida al haber practicado esta fórmula de forma previa a la pandemia.

5.2.3. Eje recursos

Adaptar los recursos de la empresa a sus necesidades es fundamental para que las empresas avancen en su digitalización. En este eje, se analizan elementos relacionados con los recursos tecnológicos de las empresas (‘cloud’, sistemas de planificación de recursos, dispositivos y ciberseguridad), así como otros recursos (flexibilidad de espacios y sostenibilidad medioambiental).

Eje recursos



En general, se observa que las puntuaciones obtenidas por las empresas en el eje recursos son superiores a las del eje procesos y son similares a las del eje personas. Los sectores energía, tecnología y telecomunicaciones se sitúan por encima de la media en este eje.

5.2.3.1. Recursos tecnológicos: 'cloud', planificación de recursos, dispositivos y ciberseguridad

Contar con 'software' y 'hardware' adaptado a las necesidades de sus empleados y velar por su protección digital es fundamental para todas las compañías del IBEX 35. A continuación, se explica cómo las empresas han adoptado el 'cloud computing', se analiza la utilización de los sistemas corporativos para la planificación de recursos, se enumeran los principales dispositivos tecnológicos que utilizan y se muestran las líneas generales de sus estrategias de ciberseguridad.

El viaje hacia la nube

Una de las principales tendencias tecnológicas en el ámbito corporativo de los últimos años es la adopción de la nube, que permite a las compañías almacenar archivos y ejecutar aplicaciones en remoto. De hecho, casi la totalidad de las compañías del IBEX 35 han avanzado progresivamente en el empleo de herramientas 'cloud'.

- El **74% de las empresas del IBEX 35 entrevistadas dispone de aplicaciones y datos integrados** en la nube para toda la compañía, si bien las están implementando de forma gradual y aún tienen camino por recorrer para su adopción masiva.
- El **21% cuenta con casi la totalidad de sus aplicaciones y datos en la nube.**

Las empresas del sector energía y telecomunicaciones están por encima de la media en cuanto a su grado de adopción de sistemas en la nube. Esto puede deberse a que se trata de compañías de gran tamaño y que precisan de una infraestructura de tecnologías de la información robusta dada la naturaleza de su negocio.



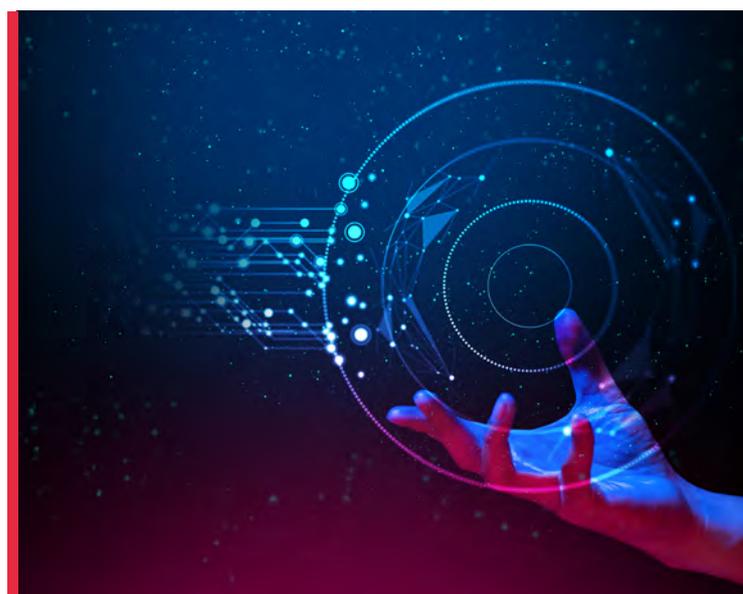
MásMóvil

La mayoría de sus sistemas están integrados en la nube y, además, **incorpora todos los datos de las compañías que adquiere a su 'data lake'** en la nube con el fin de tener toda la información unificada.



Indra

Realiza una **gestión mixta de las nubes**: cuenta con algunas aplicaciones en su nube privada y gestiona algunos 'softwares' como servicio en nubes público-privadas.



En cuanto al tipo de nube que utilizan, destaca que **numerosas empresas entrevistadas**, como algunas del sector industria, tecnología y telecomunicaciones, mencionan explícitamente que emplean la **nube pública**, es decir, entornos donde los recursos ('hardware', almacenamiento o dispositivos en la red) son propiedad de un proveedor de servicios que los administra y ofrece a través de internet a varias organizaciones y se encarga además de su mantenimiento. Entre los proveedores que mencionan con más frecuencia, figuran los líderes del mercado: Amazon (con Amazon Web Services), Microsoft (Microsoft Azure) y Google (Google Cloud).

Algunas compañías del sector energía y tecnología informan de que utilizan, además de la nube pública, la **nube privada**: la infraestructura se mantiene en este caso en un entorno local y los recursos informáticos son utilizados exclusivamente por esa organización.

Entre las principales ventajas que perciben las empresas cuando migran sus sistemas a la nube figuran la flexibilidad, la eficiencia, la escalabilidad y la reducción de costes. Además, la implantación de **'softwares' como servicio** (SaaS por sus siglas en inglés), es decir, aplicaciones en la nube a las que los usuarios acceden a través de internet, permite crear entornos de trabajo colaborativos para agilizar el trabajo de los profesionales. Los más empleados son las 'suites' de ofimática (como Google Drive y Office 365) y los sistemas ERP en la nube, como se detallará posteriormente.

“Si te vas a la nube sin un 'business case', la operación te va a salir siempre más cara y solo ganas flexibilidad. Nosotros queremos la flexibilidad, queremos conseguir eficiencia en nuestra cuenta de resultados y queremos cambiar la forma de operar de nuestra infraestructura. Lo segundo y lo tercero valen tanto como lo primero”

Director corporativo de Digitalización y Servicios Globales de Repsol



Telefónica

La compañía está realizando un **proceso de migración a la nube de sus equipos de comunicaciones**: su objetivo es que los centros de datos de las antenas se alojen en servidores en la nube de propósito general. Gracias a ello, si se desea implantar una tecnología o sistema nuevo en la red (como el 5G) sería fácil replicarlo en todas las antenas de conectividad, por lo que se logra una gran eficiencia.



Pese a todas esas ventajas, también hay compañías del sector energía que deliberadamente **no desean tener todos los datos, aplicaciones y procesos integrados en la nube**. Esto se debe a que, al contar con infraestructuras críticas, ser excesivamente dependientes de una conexión en remoto para controlar sus activos físicos puede tener graves repercusiones para la organización y para la sociedad en su conjunto si sucede cualquier contratiempo. Además, algunas indican que contar con varios proveedores de servicios en la nube puede conllevar problemas de ciberseguridad a la hora de integrar todos los datos, por lo que planean utilizar un único proveedor en el futuro.

Sistemas ERP para planificar los recursos

Una de las herramientas clave para la operativa de las empresas son los mencionados **sistemas de planificación de recursos empresariales** (ERP por sus siglas en inglés), es decir, 'software' que puede integrar procesos de varias áreas (finanzas, cadena de suministro, operaciones, RR. HH., etc.) para mejorar la colaboración entre profesionales, automatizar ciertas tareas, realizar un seguimiento y disponer de informes con base en los datos recopilados. En resumen, estas herramientas ayudan a que las compañías ganen eficiencia y mejoren sus resultados de negocio.

Por ese motivo, todas las empresas del IBEX 35 cuentan con un ERP. **El 10% hace un uso básico de estos sistemas**, ya que no integra todas las áreas de actividad, pero la mayoría hace un uso más avanzado de ellos:

- El 53% de las empresas entrevistadas cuenta con un **ERP que integra procesos de diferentes áreas de la empresa**, permite el registro de la información en tiempo real para aportar flexibilidad y además puede utilizarse desde diferentes dispositivos.
- El 37% de las compañías utiliza además **las funcionalidades de IA de su ERP** para analizar grandes volúmenes de datos y realizar predicciones.

En cuanto a las diferencias entre sectores, en la mayoría se observa una gran disparidad: dentro de un mismo sector se encuentran empresas que utilizan los ERP de forma menos o más avanzada. Las compañías del sector energía, industria y telecomunicaciones están por encima de la media en cuanto al uso de funcionalidades avanzadas de su ERP.

Respecto a la solución escogida, la mayoría de las compañías entrevistadas utiliza un ERP de la compañía SAP, que puede implementarse en la nube u 'on-premise' (es decir, en los servidores de la empresa). Algunas de ellas utilizan **SAP S/4HANA, que ofrece la posibilidad de utilizar IA para mejorar los procesos de negocio**. Algunas empresas del sector construcción e inmobiliario e industria también mencionan el uso de sistemas ERP de Oracle así como sistemas de Gestión de Relación con el Cliente (CRM por sus siglas en inglés) de Salesforce para los departamentos comerciales. Es decir, las compañías se decantan por el uso de ERP de proveedores líderes para atender a sus necesidades. En algunas ocasiones, estos ERP están alojados en la nube.

Hay compañías que no se limitan a adoptar una de las soluciones estándar mencionadas: algunas empresas del sector farmacéutico indican que **su departamento de TI parametriza o personaliza sus funcionalidades** para adaptarlas a sus necesidades reales o incluso adapta la UI para hacerla más amigable e intuitiva a determinados perfiles.

Entre las actividades más frecuentes que las compañías integran en sus ERP **figuran las de las áreas de Ventas, Finanzas, RR. HH., Producción o Compras o Logística**. Ahora bien, no todas las empresas tienen implementados los procesos de todas esas áreas en su ERP ni tienen aún integrados todos los procesos de un área concreta.

Entre estas últimas, algunas compañías del sector energía afirman que planean sacar más partido a los ERP dentro de poco integrando **un mayor número de procesos para realizar así un mejor seguimiento de los mismos**. En otros casos, son las propias compañías (como algunas del sector farmacéutico) las que optan por no integrar todas las áreas en el mismo ERP porque consideran que el coste de hacerlo supera a los beneficios.

Por último, algunas compañías del sector construcción e inmobiliario, energía y farmacéutico **afirman que utilizan las capacidades predictivas de su ERP para tomar mejores decisiones** o bien planean hacer uso de ellas próximamente para sacar el máximo rendimiento a sus soluciones. Sin embargo, hay que puntualizar que determinadas empresas prefieren utilizar otras aplicaciones específicas para realizar modelos predictivos en los procesos más complejos en lugar de emplear su ERP para ello.



Endesa

La compañía utiliza el sistema ERP de SAP estándar además de la solución específica de dicha marca para las 'utilities' con el fin de dar soporte a las áreas de Compras, RR. HH., Ventas, Logística, Gestión de Stock o Gestión de Mantenimiento. Su sistema le permite **integrar datos** (tanto de usuarios finales como de terceros sistemas) y disponer de los **principales indicadores económico-financieros en tiempo real**. Además, lo utilizan para realizar predicciones de tesorería, evolución de 'stocks' y actividades de mantenimiento. Para los procesos más complejos, emplean **modelos predictivos** sobre sistemas de 'data lake' e inteligencia de negocio.



Un abanico de dispositivos al servicio del trabajador

Además de ofrecer a sus empleados 'software' para aumentar su eficiencia, las compañías también les proporcionan 'hardware' específico. En este sentido, todas las empresas del IBEX 35 entrevistadas proveen a su plantilla tanto del tradicional ordenador de sobremesa como de otros dispositivos móviles que les aportan movilidad y flexibilidad para desempeñar ciertas tareas desde cualquier lugar.

Esa distribución de dispositivos está muy relacionada con el hecho de que, como se ha comentado en el eje de personas, numerosas compañías ya contaban con algún tipo de política de teletrabajo antes de la pandemia. Ahora bien, sí existen diferencias entre compañías en cuanto al grado de personalización de los dispositivos que se proporcionan:

- El 47% de las empresas del IBEX 35 entrevistadas **ofrece a los empleados que precisan de ellos dispositivos que permiten la movilidad**, como ordenadores portátiles y tabletas, si bien no se realiza un estudio exhaustivo de las necesidades de cada perfil profesional a la hora de asignarlos.
- El 53% de las compañías **tiene además en cuenta las particularidades de cada puesto de trabajo** para ofrecer una combinación ideal de dispositivos atendiendo a las necesidades de cada persona.

Los sectores tecnología y telecomunicaciones se sitúan por encima de la media en este ámbito. Sin embargo, hay que puntualizar que en la mayoría de ellos (construcción e inmobiliario, energía, industria, tecnología o telecomunicaciones) se encuentran empresas

cuyas estrategias a la hora de proporcionar dispositivos a los trabajadores pueden encajarse en las dos categorías mencionadas anteriormente: **algunas ofrecen dispositivos que permiten la movilidad y otras van un paso más allá** y ajustan la oferta de dispositivos a sus empleados de forma personalizada.

El sector en el que opera cada compañía determina los tipos de perfiles profesionales que forman parte de su plantilla y, por tanto, las necesidades a la hora de proporcionar dispositivos. En este sentido, las compañías de tecnología afirman que dotan a los profesionales de diseño de PC específicos para sus necesidades, mientras que reservan los ordenadores más básicos a aquellos perfiles que no necesitan equipos tan avanzados. En este sector, la mayoría de los trabajadores disponen de ordenador portátil, 'smartphone' y otros periféricos como auriculares.



Indra

Todos los empleados cuentan con un ordenador portátil y la mayoría dispone además de 'smartphone' corporativo. Además, los profesionales de diseño disponen de equipos Mac (Apple) específicos para ellos. Adicionalmente, la compañía permite que los trabajadores **utilicen sus propios dispositivos** si lo desean, ya que pueden descargar todas las aplicaciones de la compañía en sus ordenadores.

Mientras tanto, algunas empresas del sector energía destacan **por ofrecer ordenadores portátiles a sus empleados**, pero no a la totalidad de su plantilla, puesto que algunos perfiles profesionales no precisan de ellos. En este sector también se encuentran compañías que no analizan las necesidades del empleado para ofrecerle una combinación de dispositivos: son los profesionales de manera proactiva los que solicitan los recursos que necesitan y su responsable se encarga de autorizar la compra a través de un proceso automático.



Endesa

Todo su equipo humano, formado por alrededor de 10.000 empleados, **dispone de 'smartphones'**.

Aproximadamente la mitad de su plantilla cuenta con un ordenador: antes de la pandemia disponían de PC y ahora de portátiles. La otra mitad no dispone de ordenadores debido a que su perfil profesional no los demanda (operadores de plantas de generación eléctrica u operadores de campo, etc.).

Por último, un rasgo en común de varias empresas de los sectores energía, farmacéutico y tecnología es que **no asignan tabletas a todos los empleados**, sino solo a los profesionales que precisan de ellas (por ejemplo, al equipo comercial que trabaja fuera de las oficinas). En algunos casos, se opta por ofrecer tabletas o 'smartphones' más o menos avanzados según el rango que ocupen los empleados en la jerarquía empresarial.

Protección para blindar los sistemas

La digitalización de las compañías lleva asociada la necesidad de establecer barreras

para evitar que los ciberdelincuentes puedan penetrar en los dispositivos, sistemas o redes y hacerse con información confidencial para la compañía e incluso ralentizar o paralizar su actividad. Por eso, la ciberseguridad es clave para que las compañías levanten muros contra los ciberatacantes y minimicen los riesgos. Además, hay que tener en cuenta que preservar los datos de los usuarios es una obligación legal para ellas. En 2018 comenzó a aplicarse en la Unión Europea el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), que establece elevadas sanciones por incumplimiento.

“Los clientes esperan que sus datos se mantengan de forma segura y se manejen de forma ética. Seguir impulsando los comportamientos que fomentan la ciberseguridad continúa siendo una prioridad estratégica”
Banco Santander

Todas las compañías del IBEX 35 son conscientes de la importancia de ciberprotegerse y establecen el máximo nivel de protección en esta materia: disponen de un sistema de gestión de seguridad o un plan específico de seguridad, cuentan con responsables de ciberseguridad (generalmente, un director de la seguridad de la información o CISO por sus siglas en inglés), son auditadas periódicamente, disponen de un plan de contingencia y continuidad de negocio u ofrecen formación específica a los empleados en materia de ciberseguridad.

“Garantizar la seguridad de los sistemas es crítico para nosotros. Le dedicamos muchos recursos, mucho esfuerzo y también mucha formación”

Consejero delegado de Enagás

Por ello, aunque no se observan grandes diferencias en cuanto a la solidez de las medidas implantadas, sí existe cierta disparidad en la elección de unas u otras en función de la naturaleza de la propia compañía. En este sentido, algunas compañías del sector tecnología y telecomunicaciones comercializan servicios de ciberseguridad para otras empresas o son indirectamente los responsables de la seguridad de los datos de sus clientes, por lo que para ellos la ciberseguridad es un factor crítico por una cuestión tanto de reputación como de responsabilidad interna.

Respecto a las auditorías, destaca que algunas compañías del sector construcción e inmobiliario y farmacéutico han creado sus **propios sistemas de auditoría interna** en materia de ciberseguridad, que combinan con las auditorías periódicas de seguridad informática realizadas por empresas externas. Algunas compañías del sector industria complementan además esas auditorías externas con sistemas de control por parte de los propios clientes.



Almirall

Tiene un comité específico en materia de seguridad, el Risk Management Committee, que está vinculado a la Comisión de Auditoría y es responsable del desarrollo e implementación del **sistema de gestión de riesgos**, ya que aborda una responsabilidad esencial del Consejo de Administración. Entre los factores de riesgo que evalúa están los ciberataques o incidentes de seguridad.

En cuanto al **equipo responsable de la ciberseguridad de la empresa**, cabe destacar que algunas compañías del sector construcción e inmobiliario, energía y tecnología abogan por un enfoque mixto de ciberseguridad, que combina la experiencia y el conocimiento interno de sus profesionales con el apoyo especializado de proveedores externos para afrontar mejor la exposición a las amenazas. En segundo lugar, hay compañías del sector construcción e inmobiliario que adoptan un enfoque de ciberseguridad 360°, es decir, buscan la implicación de todos sus departamentos en materia de ciberseguridad.

Muchos ciberdelincuentes utilizan técnicas de ingeniería social para perpetrar sus ataques, por lo que las compañías del IBEX 35 están realizando un importante esfuerzo para **concienciar a sus empleados** sobre la importancia de la ciberseguridad y evitar así que se conviertan en víctimas. Por ello, numerosas compañías de todos los sectores imparten formación y entrenamiento específico y varias de ellas siguen, además, estrategias de 'hacking' ético: simulan campañas de 'phishing' (suplantación de identidad) para identificar las negligencias de los empleados y actuar en consecuencia.



Banco Santander

Ha puesto en marcha varias campañas de formación y concienciación a empleados en todas las entidades del Grupo. Estas incluyen cursos 'online', artículos y ejercicios prácticos. Además, han creado una nueva herramienta (disponible a través de una web y de la 'app' TIPS) para que los empleados puedan **reportar cualquier incidencia relacionada con ciberseguridad**.



Endesa

Uno de los procesos fundamentales en su 'framework' de ciberseguridad es la **capacitación de los empleados**. En concreto, trabajan en cuatro líneas: campañas de concienciación a nivel corporativo, formación adaptada al rol que desempeña el trabajador en la compañía, publicación de boletines, noticias y pautas de ciberseguridad y difusión de las nuevas políticas y documentos técnicos u organizativos. Además, están en proceso de adquisición de una nueva plataforma que permitirá realizar campañas de 'phishing' simuladas.

5.2.3.2. Flexibilidad de espacios

Las compañías no solo innovan a la hora de adoptar recursos digitales, sino también en la organización del propio espacio de trabajo. Algunas de las tendencias corporativas en esta línea son las oficinas abiertas, donde apenas hay despachos para favorecer la colaboración y la movilidad de los empleados en el puesto de trabajo. De esta forma, tienen cierta libertad a la hora de elegir dónde sentarse, algo que favorece el intercambio de conocimientos y la puesta en común de ideas.

Se observa una gran diferencia entre las compañías del IBEX 35 entrevistadas en cuanto a la adopción de estas tendencias:



- El **26% de las compañías asigna a toda su plantilla un sitio fijo** en función de su departamento y su posición en la jerarquía de la empresa, sin apenas posibilidad de ningún movimiento.
- El **42% de las empresas opta porque cada departamento tenga un área asignada**, donde los empleados sí tienen cierta libertad para elegir su espacio, y/o están camino de implementar la plena movilidad entre los puestos.
- En el **32% de las compañías existe plena movilidad de los puestos**, lo que ayuda a crear grupos transversales entre departamentos y trabajar por proyectos.

El **sector tecnología se sitúa por encima de la media en este ámbito**, ya que todas las empresas entrevistadas permiten a sus empleados una movilidad plena en la oficina. Para las compañías de este ámbito, no es una tendencia nueva: **adaptaron el modelo de oficina abierta** y de libre ocupación de puestos para fomentar la creatividad hace años, si bien algunas están cambiando de tendencia debido a la pandemia.

Por su parte, la **mayoría de las empresas del sector telecomunicaciones ha mutado también hacia las oficinas flexibles, en mayor o menor grado**: en algunos casos todos los puestos son de libre asignación y los empleados los reservan a través una herramienta digital (una tendencia conocida como 'hot-desking'), mientras que en otros casos conviven puestos asignados y de libre elección. También hay compañías que, hasta hace poco, seguían un modelo tradicional, pero están actualmente inmersas en un proceso de transformación de sus espacios: han eliminado los despachos y han creado salas para reuniones o zonas para la innovación. Por otro lado, algunas

compañías remarcan que son los propios profesionales quienes optan por sentarse a diario en el mismo sitio, pese a que la empresa les concede libertad para cambiar.



○ MásMóvil

En sus oficinas existen puestos de trabajo asignados a determinados profesionales y puestos libres, bajo la premisa de que los empleados deben **sentarse juntos por equipos de trabajo** y no por su posición en la jerarquía de la empresa. Además, dispone de mesas comunes para reuniones internas informales o con los clientes.

En el sector **energía, la mayor parte de las empresas concede cierto margen a sus empleados para elegir su puesto de trabajo**. Además, algunas de estas compañías favorecen la colaboración a través de otras estrategias. Por ejemplo, crean diferentes espacios según la tarea que se esté realizando (zonas de concentración, innovación, reunión, etc.) o espacios en los que los altos cargos se ubican cerca de profesionales de rango más bajo para fomentar la colaboración entre ellos. En algunos casos, son conscientes de la importancia de la flexibilidad de los espacios y, aunque aún no permiten a sus empleados la movilidad plena, están adaptando las nuevas oficinas a un modelo más colaborativo.

“El entorno ‘open office’ es la norma general para las nuevas oficinas: todas las que existen ahora cambiarán con el tiempo. Y al menos el 70% de los puestos en la zona de ‘open office’ debe estar sujeto a ‘desk sharing’”
Siemens Gamesa

Mientras tanto, **en el sector industria y farmacéutico la diversidad es la norma:** algunas empresas siguen el modelo tradicional y asignan a toda su plantilla un puesto fijo sin posibilidad de cambio, mientras que otras ofrecen flexibilidad a sus empleados para escoger sus puestos de trabajo.



○ ArcelorMittal

Hace más de una década, varios responsables de la división global de I+D de la compañía viajaron a Silicon Valley (EE. UU.) para comprender mejor otras formas de trabajo alternativas, visitar las oficinas de varias ‘start-ups’ de la meca de la tecnología y adquirir ideas para la organización de sus nuevas oficinas. Inspirándose en ese aprendizaje, se decidió implantar la **plena flexibilidad de los espacios**, de forma que los empleados puedan elegir su puesto de trabajo en la oficina y cambiar dinámicamente. Además, una aplicación digital les permite reservar salas comunes para reuniones o salas de trabajo privadas.



5.2.3.3. Sostenibilidad medioambiental

La lucha contra el cambio climático y la protección del medioambiente ocupan un lugar cada vez más relevante en la lista de deberes de las compañías, que movilizan recursos específicos tanto para hacer más sostenibles sus actividades de negocio como para lograr que sus empleados se comprometan con el cuidado del planeta. De hecho, **muchas empresas están alineando sus estrategias con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** de Naciones Unidas, entre los que figura la adopción de medidas urgentes para combatir la emergencia climática y sus efectos.

Todas las compañías del IBEX 35 entrevistadas están tomando numerosas medidas para promover la sostenibilidad, si bien existen diferencias:

- El **26% de las compañías incluye la sostenibilidad como parte de su plan estratégico**. También ha tomado algunas acciones para que su negocio sea más sostenible y ha adoptado algunas medidas en pro de la sostenibilidad en la oficina (consumo de energía de fuentes renovables, reducción del uso de papel, eficiencia energética de los edificios, ahorro de agua, etc.). Además, en determinados casos, las compañías de este grupo realizan iniciativas concretas para sensibilizar a los empleados.
- El **74% de las empresas va un paso más allá y considera la sostenibilidad como una prioridad estratégica** (por ejemplo, cuenta con un ambicioso plan para que su negocio sea más sostenible y ha tomado acciones para lograrlo, se ha fijado objetivos específicos para alcanzar la huella de carbono cero, etc.). También utiliza tecnologías para fomentar la sostenibilidad y cuenta con medidas en pro de la sostenibilidad totalmente implantadas en la oficina. Asimismo, como en el caso anterior, estas compañías realizan iniciativas para sensibilizar a los empleados.

La tipología y el alcance de las medidas implementadas varía notablemente en función de cada sector, puesto que **el impacto medioambiental de las compañías** depende directamente de la naturaleza de su negocio. Esto explica que las empresas del sector energía sean las más avanzadas en sostenibilidad ambiental de las entrevistadas: se trata de uno de los sectores que más debe

transformarse internamente para avanzar hacia la neutralidad de carbono.

En este sentido, cabe destacar que algunas compañías de este sector están inmersas en un **proceso de transición energética para avanzar hacia la descarbonización** y fomentar la producción de energía proveniente de fuentes renovables. No en vano, la Unión Europea establece que el 32% del consumo de energía debe provenir de fuentes renovables en 2030.

“Hemos incorporado a nuestra estrategia y a nuestro sistema de gobierno corporativo los Objetivos de Desarrollo Sostenible aprobados por Naciones Unidas. La digitalización y la innovación son asimismo variables estratégicas que garantizan la sostenibilidad, la eficiencia y la competitividad de la compañía”
Responsable de Innovación Global de Iberdrola



Las compañías del sector energía se han marcado como meta **alcanzar las cero emisiones netas de CO₂ en 2050**, han fijado planes específicos para conseguirlo y han establecido objetivos a corto plazo para la reducción progresiva de sus emisiones de gases de efecto invernadero. Dichos planes están alineados con el acuerdo alcanzado en la Cumbre del Clima de París (Francia) de 2015, cuyo objetivo principal era limitar el calentamiento global por debajo de 2°C respecto a niveles preindustriales, o el Pacto Verde Europeo presentado por la Comisión Europea en 2019, que, entre otras cosas, establecía una meta de neutralidad de carbono en 2050.

Algunas de las empresas del sector energía indican que están desarrollando o aplicando nuevas tecnologías para capturar y almacenar CO₂, producir energía de fuentes renovables de forma eficiente u optimizar sus plantas y procesos con el fin de ser más eficientes energéticamente.

Las compañías del sector industria, que por su propia actividad de negocio tienen un alto impacto medioambiental, también integran el impulso a la **sostenibilidad como uno de sus objetivos estratégicos** y han establecido una meta de huella de carbono cero a largo plazo. En su caso, las acciones en materia de sostenibilidad están centradas de forma prioritaria en el ahorro energético y el uso de fuentes de energía renovables durante la fabricación de sus productos, así como en la optimización a la hora de distribuirlos.

Mientras tanto, las empresas del sector tecnología están centradas en reducir el **impacto medioambiental fruto del procesamiento masivo de información en sus centros de datos**, con medidas como la

aplicación de tecnología para optimizar esos sistemas o la decisión de que su consumo eléctrico provenga de fuentes de energía renovable. Además, algunas han identificado oportunidades de negocio en el desarrollo de soluciones tecnológicas que permitan a sus clientes ser más sostenibles.



Enagás

Cuenta con un **programa de I+D** para desarrollar tecnologías de generación y producción de hidrógeno y biogás. También trabaja para que las infraestructuras gasistas permitan el almacenamiento y el transporte de gases de energía renovable.



Acerinox

La acerera ha llegado a acuerdos con varias empresas energéticas para que suministren electricidad a sus plantas de producción **proveniente de fuentes de energía renovables**, entre ellas la eólica y la solar. Además, en los últimos años ha mejorado el diseño de sus rutas de distribución por tierra, mar y aire tanto para **promover la eficiencia** como para ser más respetuosa con el medioambiente.

De forma similar a algunas compañías de industria y tecnología, ciertas empresas del sector farmacéutico y telecomunicaciones también están potenciando las energías renovables a través de la instalación de paneles fotovoltaicos en sus plantas de producción y en sus sedes corporativas, entre otras medidas. Por su lado, algunas compañías del sector telecomunicaciones están impulsando la eficiencia energética de sus propios procesos e incluso ayudan a que otras organizaciones ahorren en su consumo energético.



Almirall

Ha aumentado su consumo de energía renovable en un 474% desde 2017 gracias a la **instalación de paneles fotovoltaicos** en la planta química de Sant Celoni y en la planta farmacéutica de Sant Andreu de la Barca (ambas en Cataluña) desde 2016. Además, consume electricidad procedente de fuentes renovables en sus centros de España.

En el caso de las empresas del sector construcción e inmobiliario, la prioridad en materia de sostenibilidad es **que los edificios que construyen y gestionan cumplan las certificaciones medioambientales** y sean energéticamente eficientes, comenzando por sus propias sedes. También es significativo que las compañías mencionan que establecen requisitos medioambientales en los pliegos y contratos con sus proveedores.

“Estamos muy enfocados en que todos nuestros edificios tengan su certificación medioambiental. Es un enfoque muy importante dentro de la compañía que se traduce en inversiones para ofrecer esa sostenibilidad en cuanto a eficiencia energética”

Director general de Retail y Logística de MERLIN Properties



Por último, algunas compañías del sector construcción e inmobiliario, industria y telecomunicaciones están apostando por la **financiación sostenible** como fórmula para ser más verdes: acuerdan préstamos con las entidades bancarias ligados a objetivos de sostenibilidad, lanzan bonos verdes para promover la eficiencia energética e incluso asocian el precio de su deuda a criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG por sus siglas en inglés).



Acerinox

La compañía ha acordado con BBVA la concesión de un préstamo bilateral de 80 millones de euros **ligado a objetivos de sostenibilidad** en 2020. Es decir, el coste del préstamo depende de dos indicadores: la evolución de la intensidad relativa de emisiones por tonelada de acero producido y la frecuencia de los accidentes laborales.



Telefónica

La compañía de telecomunicaciones emitió en 2019 un **bono verde** por valor de 1.000 millones de euros. Los fondos obtenidos se destinan a financiar proyectos de transformación del cobre hacia la fibra óptica con el fin de incrementar la eficiencia energética y reducir la emisión de CO₂. Por otro lado, Telefónica ofrece soluciones tecnológicas de eficiencia energética a terceras empresas para que disminuyan su consumo energético.

Empleados comprometidos con un mundo más verde

Numerosas empresas del IBEX 35 han tomado medidas concretas para que sus oficinas sean más sostenibles y han implementado acciones específicas para concienciar a los trabajadores sobre la importancia de la sostenibilidad. En este ámbito, no se observan diferencias notables entre sectores, ya que en todos ellos se encuentran compañías que han adoptado medidas al respecto.

Entre las más comunes figuran la instalación de paneles solares en sus edificios mencionada anteriormente, la **reducción del uso de papel** debido a la informatización de todos los procesos, la disminución del empleo de plástico en la oficina y la distribución de botellas reutilizables o reciclables entre los trabajadores, la implementación de sistemas de iluminación led más eficientes, el uso responsable de agua, la incorporación de sistemas para favorecer el reciclaje transversal, etc.



En muchos casos, cuentan con estrategias específicas para **concienciar a los empleados sobre la importancia del respeto al medioambiente**. En primer lugar, algunas compañías del sector energía y farmacéutico cuentan con planes específicos para fomentar la movilidad sostenible entre sus empleados a través del impulso a los vehículos eléctricos. De forma similar, algunas compañías del sector telecomunicaciones monitorizan los vehículos de los empleados y los asesoran para que reduzcan sus emisiones de acuerdo a los resultados.

Una segunda estrategia para concienciar a los empleados es la educación ambiental, tanto a través de talleres como de comunicación específica dirigida a ellos (por ejemplo, a través de su intranet). Es la línea que siguen algunas compañías del sector energía, industria y telecomunicaciones.



Endesa

La compañía cuenta con un plan, Movimiento-e, para **promover la movilidad sostenible**. Por un lado, fomenta el uso racional del transporte a través de medidas como el teletrabajo y el estímulo de medios de transporte alternativos a los vehículos privados. Por otro lado, impulsa la movilidad eléctrica dentro de la compañía a través de la electrificación de su flota de vehículos, la concesión de facilidades a los trabajadores para adquirirlos y la instalación de puntos de recarga en las zonas de aparcamiento.



Iberdrola

Ofrece formaciones virtuales a sus 34.500 empleados para aumentar su compromiso con la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. Además, ha difundido una guía con 170 actividades que pueden realizar para contribuir al cumplimiento de los ODS.

En tercer lugar, una estrategia que comparten algunas compañías del sector energía es la concesión de remuneraciones a los empleados vinculadas a la reducción de emisiones de gases contaminantes. Esta medida no solo sirve para sensibilizarlos, sino que también puede incentivarlos a desarrollar soluciones específicas para ser más sostenibles.



Enagás

La compañía se ha marcado como objetivo la reducción del 5% de emisiones de gases de efecto invernadero entre 2019 y 2021. Dicha meta está incluida en su Plan de Incentivo a largo Plazo, es decir, está **vinculado a la retribución variable** de todos los empleados.

Por último, se observan iniciativas variadas emprendidas por algunas empresas del sector construcción e inmobiliario y tecnología con el objetivo común de que los empleados realicen actividades fuera de la compañía para la protección del medioambiente, como el cuidado de huertos urbanos y la limpieza de playas.



¿Qué recursos utilizan las empresas para promover la sostenibilidad medioambiental?

En la oficina...



... y fuera de ella



5.3. Foco externo

5.3.1. Eje clientes

- 5.3.1.1. Gestión de cliente
- 5.3.1.2. Experiencia de cliente
- 5.3.1.3. Comprensión del usuario
- 5.3.1.4. Canales digitales
- 5.3.1.5. Presencia digital

5.3.2. Eje negocio

- 5.3.2.1. Productos digitales
- 5.3.2.2. Tecnología y nuevos modelos de negocio

5.3.3. Eje ecosistema

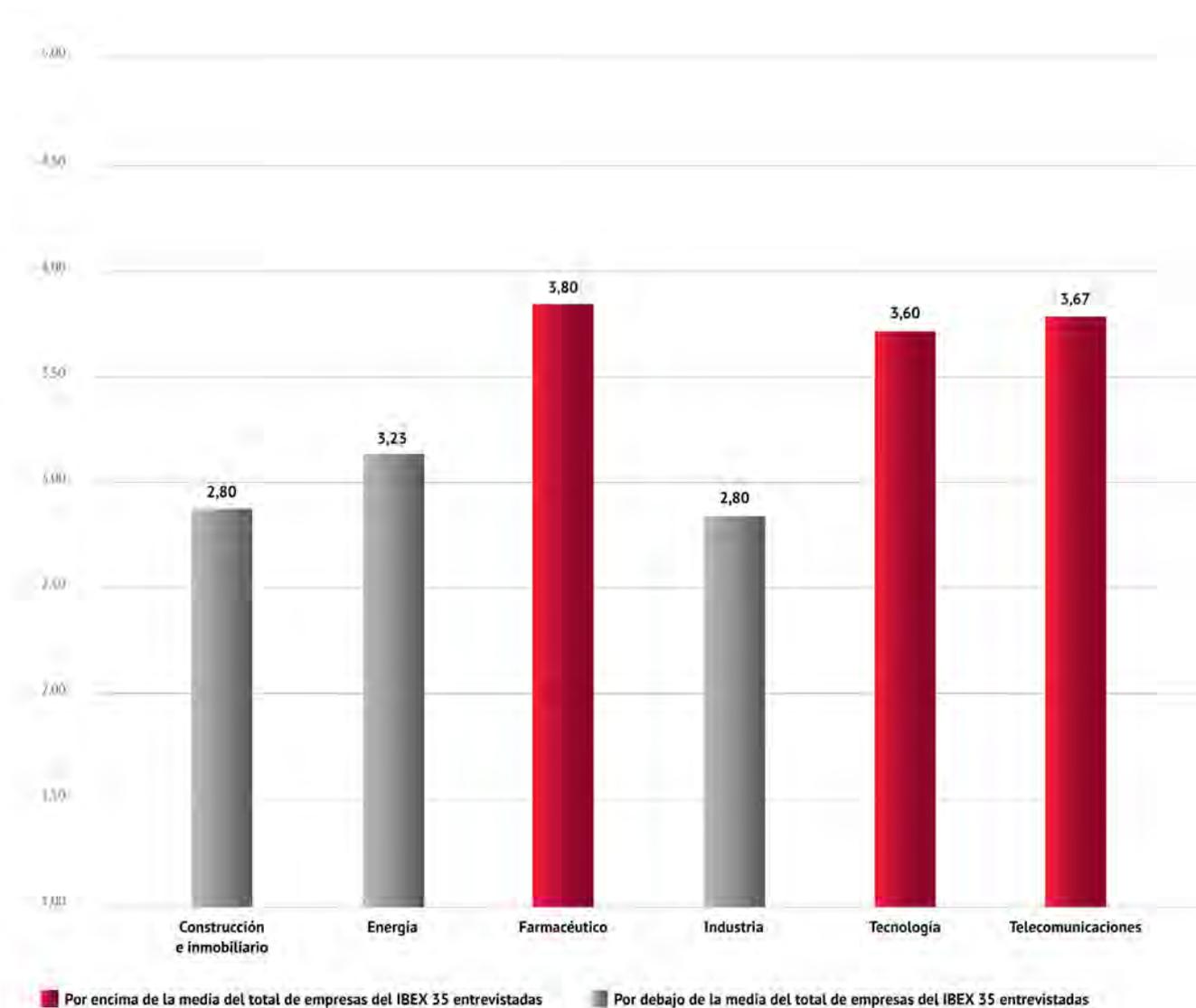
- 5.3.3.1. Vigilancia tecnológica
- 5.3.3.2. Alianzas

5.3. Foco externo

5.3.1. Eje clientes

La orientación al cliente es uno de los pilares en los que se basan las nuevas estrategias de las empresas. Así, en este eje se ha analizado el grado de digitalización de los elementos relacionados con la gestión de cliente, la experiencia de cliente, la comprensión del usuario, los canales digitales y la presencia digital de las compañías.

Eje clientes



El eje cliente se encuentra entre los que tienen la media más baja de los ejes analizados en los tres focos. Tal y como muestra el gráfico se aprecia una notable diferencia entre los que sectores que se sitúan por encima de la media (farmacéutico, tecnología y telecomunicaciones) y los que están por debajo.

5.3.1.1. Gestión de cliente

Las nuevas estrategias de negocio, desplegadas en un mundo cada vez más influenciado por la digitalización, han traído también una nueva mentalidad: la orientación al cliente. Como ya se ha mencionado en el apartado de Estrategia, adoptar un **enfoque 'client-centric'** ha pasado a ser un pilar clave en la transformación de las empresas. Se trata de que las compañías conozcan mejor a su público objetivo y creen productos, servicios y experiencias totalmente orientadas a sus motivaciones y necesidades.

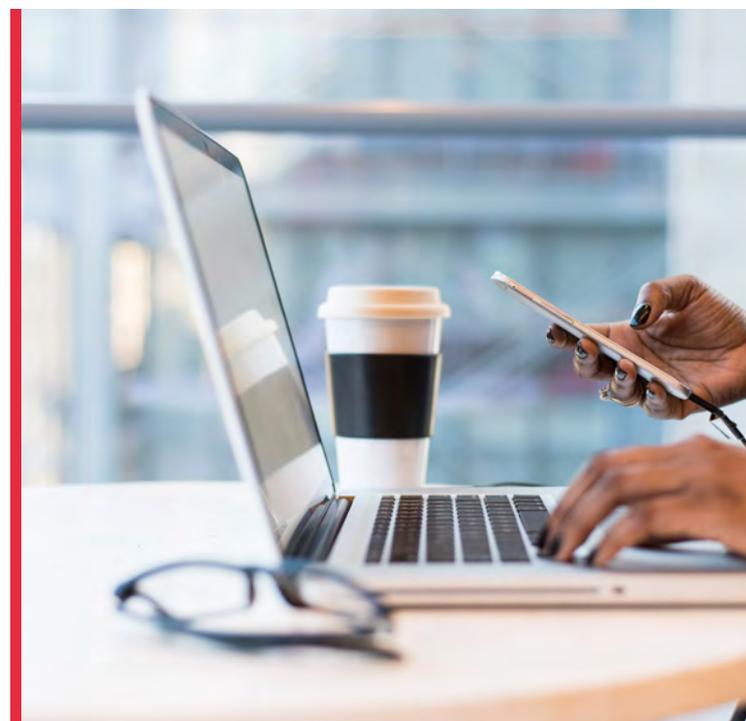
Acciones comerciales mejor orientadas

Gracias a las nuevas tecnologías, las organizaciones tienen la oportunidad de recabar información muy valiosa sobre sus clientes y de acceder a datos que les pueden ayudar a detectar hábitos de consumo, puntos de fricción, necesidades y preferencias de una manera más objetiva y ágil. Para trabajar con este volumen de información es necesario contar con **sistemas que permitan organizar y gestionar los diferentes parámetros** relacionados con el cliente. Los CRM ofrecen estas capacidades a las compañías y la implantación de estos sistemas entre las empresas del IBEX 35 es ya una realidad:

- El **74% de las empresas del IBEX 35** entrevistadas **realiza la carga de datos** de los clientes de manera automatizada **a través de un CRM**, lo que les permite gestionar contactos y realizar un seguimiento interno de los mismos.
- El **16% integra toda la información en un mismo CRM y es accesible por toda la empresa.**

En los sectores farmacéutico e industria, y en la mayoría de las empresas de los sectores construcción e inmobiliario y energía, los CRM forman parte del día a día de su negocio. Por ejemplo, en el sector energía algunas empresas resaltan su utilidad en el área de Ventas para **reforzar las acciones comerciales con los consumidores**; en el área de Atención al Cliente; y en Marketing, para segmentar a su público objetivo y ejecutar campañas más personalizadas. Por su lado, en sector industria también es habitual para las empresas contar con CRM específicos para ciertos departamentos, como Comercial, Proveedores y Jurídico.

En resumen, las compañías utilizan estas plataformas como agregadores de la información del cliente en diferentes áreas de actividad. Entre las empresas entrevistadas, los softwares empresariales de Salesforce son la opción más elegida.



Toda la información que se alberga en estos sistemas permite a las compañías **orientar mejor sus operaciones** hacia quien de verdad es su mercado. Por ejemplo, el principal público objetivo del ámbito farmacéutico no son en realidad los pacientes que compran medicamentos, sino los hospitales y médicos. Estos actúan como sus prescriptores y se sitúan en el centro de sus operaciones comerciales. Todo ello, considerando siempre las limitaciones legales y procedimientos que regulan este sector.



Almirall

Está trabajando para conectar su CRM con su plataforma de contenidos AlmirallMed Cloud, dirigida a los profesionales médicos. En ella, los facultativos pueden acceder a 'webinars', información sobre los productos de la empresa, consejos para enriquecer sus perfiles en las redes sociales y recomendaciones de vídeos. Al vincular estas dos plataformas, el CRM y AlmirallMed Cloud, la farmacéutica busca **integrar y cruzar los datos de su público objetivo**, los médicos, para conocer mejor sus necesidades y poder aportarles un mayor valor y una mejor experiencia.

Además de emplear estas herramientas digitales para segmentar mejor sus públicos objetivos, algunas empresas han empezado también a integrar todos los datos en un mismo sistema de gestión de clientes para que las diferentes unidades de negocio

puedan ponerlos en común y trabajar con ellos. Las empresas de **tecnología y telecomunicaciones**, cuyos sectores se sitúan **por encima de la media en cuanto al grado de desarrollo de sus CRM**, ya han alcanzado este nivel.

Más allá de sacar partido a estos sistemas, algunas compañías del sector telecomunicaciones están apostando por apoyarse en otras aplicaciones para prestar una especial atención a ciertos segmentos de clientes como, por ejemplo, aquellos que tienen quejas o malas experiencias en su interacción con la empresa. Ante una opinión negativa sobre la fibra óptica, disponen de aplicaciones que señalan de manera automática a los operadores qué asistencia se le puede ofrecer a ese cliente para resolver su problema. Otras compañías aprovechan su CRM para obtener una visión global de todo el proceso de venta y lo ponen a disposición del resto de la empresa.



Cellnex

Dispone de un CRM global. A través de este sistema, la empresa gestiona 'leads', oportunidades y ofertas. Asimismo, el área comercial puede conocer cuáles han sido todas las acciones que se han realizado con un cliente y cómo se han llevado a cabo. Es accesible por todas las unidades de negocio, lo que ayuda a tener una **visión completa de cada cliente** y conocer, desde cualquier lugar, qué acciones ha realizado.

“El objetivo es provocar un cambio de pensamiento organizacional orientado hacia lo digital y que se aleje de los canales de marketing tradicionales”

Director de Tecnología de Amadeus

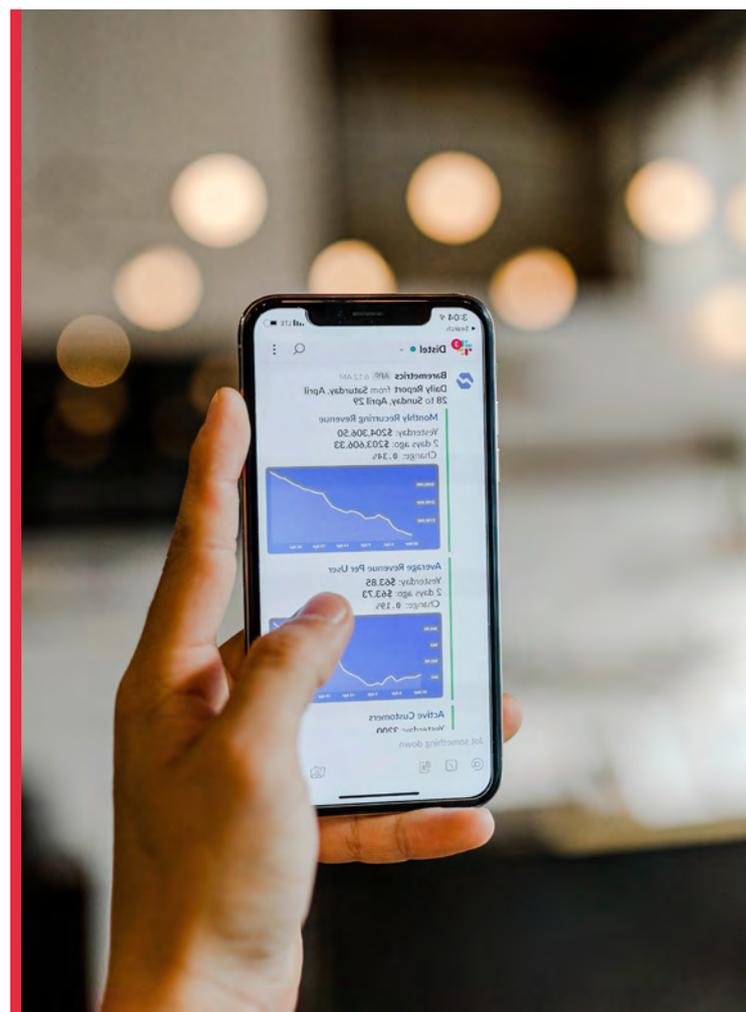
Por su parte, en el ámbito de tecnología uno de los principales retos es facilitar el paso de procesos de venta tradicionales a procesos de venta más digitales donde se disponga de una visión completa del cliente y se facilite la segmentación y la personalización de la oferta. En este sentido, algunas empresas enfatizan la importancia del cambio de mentalidad en el equipo comercial a la hora de usar herramientas de extracción de ‘insights’ que les ayuden en esta transición. Estas pueden estar presentes, pero hace falta que los profesionales conozcan la utilidad y el valor que les pueden aportar y las aprovechen. Como en todo proceso de transformación, en la gestión del cliente una parte del éxito radica en saber cómo utilizar las últimas tecnologías, pero hoy otra parte, la de la transformación cultural, que pasa por realmente querer adoptar dichas herramientas digitales.

5.3.1.2. Experiencia de cliente

Además de recopilar datos sobre los clientes y agruparlos en un mismo sistema informático, una empresa debe **escuchar a su público**. Disponer de herramientas que den voz al

cliente para aplicar mejoras es parte de esa mentalidad ‘client-centric’, mencionada anteriormente. En este sentido, las empresas del IBEX 35 ya han implementado acciones para conocer la experiencia de sus clientes:

- El **84% de las empresas del IBEX 35** entrevistadas **realiza encuestas digitales** y dispone de indicadores que le permiten ver la satisfacción del cliente.
- De ellas, **el 21% de las empresas del IBEX 35**, además de realizar encuestas digitales, tiene visibilidad de la **evolución en el tiempo de la satisfacción del cliente e integra la información** en sus sistemas informáticos, como el CRM.



Entre las compañías del IBEX 35 existe un cierto consenso sobre el valor que tiene **conocer la experiencia del cliente**. Sin embargo, hay compañías que consideran que aplicar el 'feedback' del cliente al proceso de trabajo del área comercial es todo un reto y hay diferencias sobre cómo llevar a cabo esta labor de escucha, incluso entre empresas pertenecientes a un mismo sector.



Banco Santander

Utiliza dos tipos de **índice de promoción neto** (NPS, por sus siglas en inglés) para medir la satisfacción de sus clientes. En primer lugar, el 'benchmark' externo: pregunta a los principales bancos locales y hace un 'ranking' de posicionamiento por país. Se fijan objetivos en el plan estratégico asociados a esta métrica, así que sus equipos de control de gestión auditan los datos con Deloitte y Stiga. En segundo lugar, utiliza el **NPS interno** que mide la evolución de la recomendación de los clientes después de una serie de transacciones o contactos con el banco (se entrevista a una muestra de clientes tras realizar esas operaciones). El número de indicadores de NPS interno varía según el país. En España, por ejemplo, son más de 50.

Asimismo, la situación cambia en función de si se trata de organizaciones que se dirigen al consumidor final, B2C, o si el cliente es otra empresa, B2B. En este último caso, muchas

veces no se hace tanto esfuerzo en medir la experiencia del cliente, pues se conoce a través de conversaciones informales con determinados interlocutores de esa otra compañía y gracias al trato cercano que se tiene con ellos.

Mucho más que encuestas

Las encuestas suelen ser el mecanismo más recurrente para recoger la opinión de los clientes, más allá de las conversaciones informales. En el pasado eran habituales los cuestionarios telefónicos, pero ahora se está evolucionando cada vez más hacia los formatos digitales, que son comunes, por ejemplo, en las empresas del sector energía. Además, en este sector, y también en los de industria y tecnología, empiezan también a utilizarse otros **sistemas más sofisticados** que las encuestas digitales. Por ejemplo, algunas empresas energéticas utilizan sistemas cognitivos y de procesamiento del lenguaje natural para analizar la información de las reclamaciones de sus clientes. Gracias a este estudio, mejoran la tramitación de las reclamaciones, reducen los costes y aumentan la satisfacción del cliente.

“Tenemos en el ADN contar con la opinión del cliente como uno de los elementos clave a la hora de iniciar acciones”

Directora de Clientes y Residencial y Negocio de Endesa

En general, los procedimientos que se dan en los sectores energía, industria y tecnología son diversos. Algunas empresas adoptan técnicas como los **'focus groups'** para recopilar las opiniones cualitativas de los clientes, trasladan a sus profesionales a las oficinas del propio cliente para conocer sus necesidades o cuentan con **especialistas en UX** para garantizar que el producto tiene en cuenta los requerimientos del cliente desde el inicio. También es común realizar **'social listening'**, técnica que, a partir de la participación de los usuarios en las redes sociales, estudia cuál es el sentimiento en determinado momento que tienen hacia una marca.

Asimismo, algunas empresas han creado un programa especial para recoger el 'feedback' de sus clientes y, con base en eso, establecer sus prioridades de inversión. Otras también realizan análisis de datos, bien sea a través de plataformas digitales de terceros como Google Analytics o a través de herramientas 'ad hoc' para **recopilar la actividad de los usuarios de sus servicios**.

El objetivo es tener siempre presente la opinión del cliente. En este sentido, algunas empresas del sector construcción e inmobiliario afirman utilizar el 'feedback' de su público en diferentes momentos como en la fase de investigación de nuevas ofertas y de desarrollo de nuevos productos y servicios y en los **procesos de 'design thinking'** donde se realizan sesiones en grupo para trabajar en nuevas ideas de manera creativa.

Escuchar al cliente durante todo el viaje

Otro aspecto que cada vez más empresas empiezan a incluir a la hora de medir la experiencia del cliente parte de la premisa de que este no se relaciona con la compañía en un momento puntual, sino que vive todo un

viaje durante su interacción con la empresa. Se trata del **'customer journey'**. Por ejemplo, desde que el cliente conoce una empresa, visita su página web, descubre sus productos y servicios y compra alguno de ellos pasa por varias fases. Se trata de etapas donde el cliente va viviendo diferentes emociones y donde se va construyendo una idea de la empresa.

Conocer y medir la experiencia en cada uno de esos puntos resulta cada vez más importante para fortalecer las relaciones. Además, como señalan desde el sector tecnología, **el cliente quiere sentirse escuchado**.

Algunos de los parámetros que se estudian durante este viaje son su sentimiento hacia la empresa y hacia la competencia, así como las motivaciones y preocupaciones de los que están más insatisfechos y sus principales preocupaciones. Todo ello con el objetivo de poner al cliente en el centro de las operaciones.



Amadeus

Su unidad de Aerolíneas desarrolló y ejecutó en 2019 más de 200 acciones de mejora basadas en los resultados de las encuestas de satisfacción de cliente. Comunicaron estas novedades a sus clientes a través de infografías que destacan los principales puntos del 'feedback' recibido, de manera que **hacen partícipe a su público de sus mejoras**.

Un caso particular es el del sector farmacéutico, pues no venden sus productos directamente a los pacientes ni pueden patrocinar campañas de ciertos fármacos dirigidas directamente al consumidor final. Sin embargo, sí pueden llegar a conocer la satisfacción de sus usuarios de manera indirecta. Por ejemplo, a través de asociaciones de pacientes o interpretando los resultados más o menos favorables de diferentes informes.



PharmaMar

Dada la naturaleza y la estricta regulación de su negocio, no hace encuestas de satisfacción, sino que realiza **estudios de mercado** trimestrales para los que cuenta con terceros especialistas en el sector.

Por último, las compañías pueden integrar en sus CRM los datos sobre la experiencia de cliente. Así lo están haciendo algunas empresas del sector farmacéutico, tecnología y telecomunicaciones. Estos sistemas de gestión les permiten **unificar toda la información con el objetivo de entender y ayudar a sus clientes** y, por tanto, ajustar mejor lo que se les ofrece a través de la red de ventas.

5.3.1.3. Comprensión del usuario

La información por la información no sirve. Una vez se ha escuchado al cliente, hay

“Los consumidores de hoy en día son digitales. Quieren control, confianza, visibilidad total de la oferta, sin fricciones. Quieren poder acceder a ella en cualquier momento y lugar y recibir un trato personalizado”

Director de Tecnología de Amadeus

que comprenderlo. Analizar esos datos y extraer conclusiones a partir de ellos permitirá diseñar una oferta de productos y servicios que responda cada vez mejor a sus necesidades. Esto es algo que empiezan a tener presente las empresas del IBEX 35, aunque aún queda camino por recorrer:

- El **53% de las empresas del IBEX 35** entrevistadas emplea los datos obtenidos del usuario para **mejorar sus servicios actuales u ofrecer nuevos**.
- El **21% sí recopila información** sobre el usuario final, **pero no la llega a convertir en valor, ya sea monetario o en términos de satisfacción del cliente**.
- El **otro 26% aún no ha dado el paso de recopilar información** que facilite la comprensión del usuario.

Como muestran las cifras, el estado de las compañías cotizadas en este sentido es muy diverso. Por ejemplo, en los sectores industria y tecnología existen empresas que se encuentran al inicio del camino: están tratando de cambiar la mentalidad de sus empleados para que apliquen los aprendizajes extraídos sobre el cliente.

Por otro lado, hay compañías que llevan a cabo un profundo análisis tanto del comportamiento del usuario como del proceso de ventas. De hecho, cuentan con profesionales específicos para ello. Se trata de científicos de datos encargados de analizar, interpretar y extraer conclusiones relacionadas con la experiencia del cliente.



Amadeus

La compañía ofrece un servicio a sus clientes llamado DAP (Digital Analysis & Performance) que recopila datos de la UI de Amadeus y de las páginas web de las aerolíneas a través de proveedores externos (Google Analytics y Adobe Analytics), realiza un seguimiento y elabora informes. Con base en esa información, un equipo de especialistas **proporciona conclusiones y recomendaciones** a las aerolíneas que están suscritas al servicio para que puedan mejorar sus productos digitales.

Algunas empresas de los sectores construcción e inmobiliario y telecomunicaciones comparten esta la idea de contar con **perfiles específicos que permitan entender los datos de los usuarios** y así poder

crear una oferta que aporte más valor a su público objetivo. Algunas incluso cuentan con 'partners' especializados, como Google. De esta manera, han realizado un acuerdo estratégico con el gigante tecnológico para medir datos cuantitativos, cualitativos y opiniones de los clientes una vez entran en la web de la empresa.



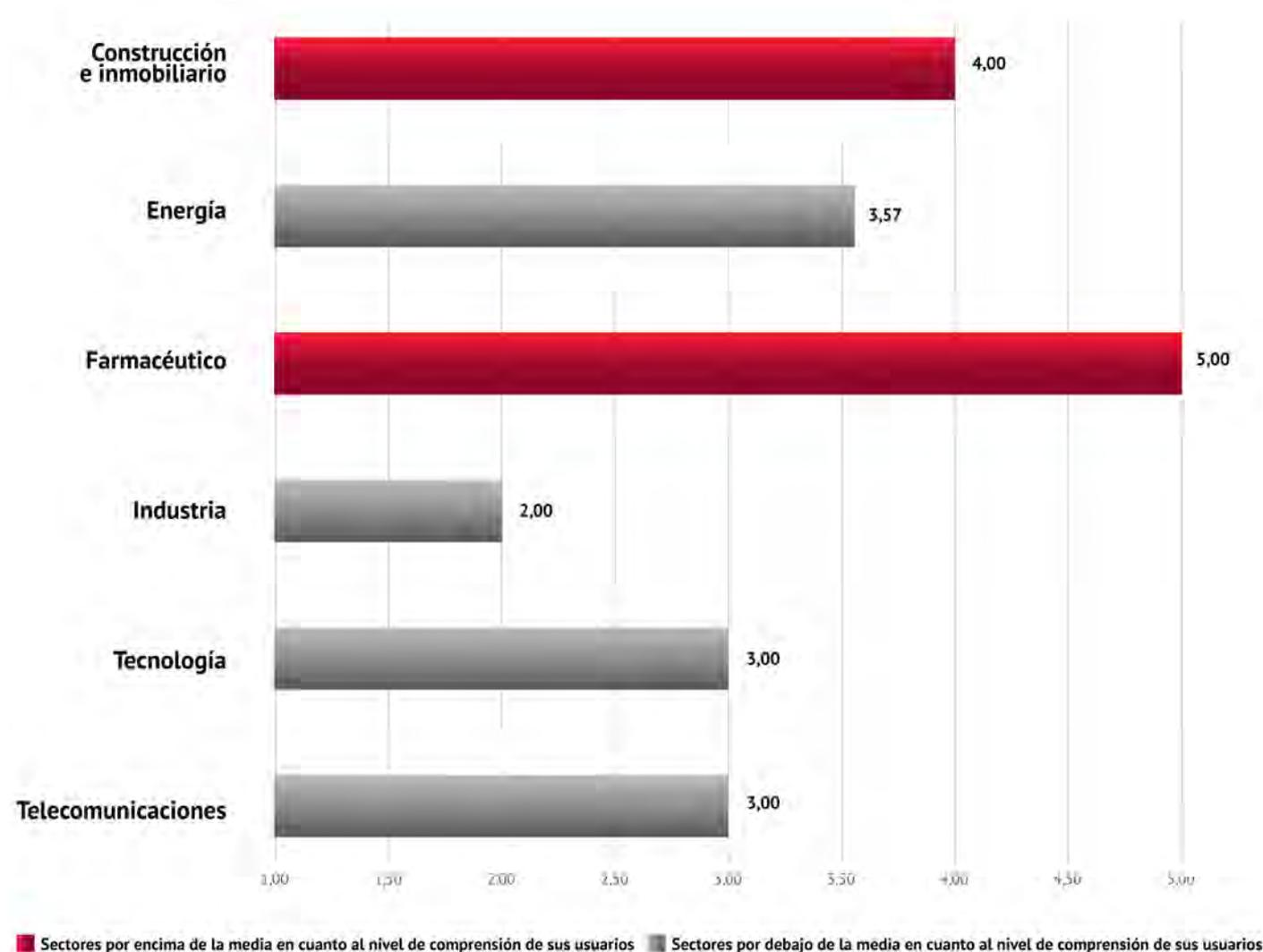
MERLIN Properties

Está recopilando datos sobre el comportamiento de los usuarios en sus edificios para prestar un mejor servicio a sus clientes. Quiere **usar esta información para introducir mejoras** que hagan que trabajar en una de sus oficinas o visitar uno de sus centros comerciales sea lo más satisfactorio posible. De esta forma, sus inquilinos incrementarán sus ventas y/o se quedarán más tiempo en sus oficinas.

Por otro lado, entre las más avanzadas, hay algunas compañías del sector energía que no solo analizan el comportamiento de los usuarios una vez interactúan con el producto final; también quieren conocer su respuesta durante el proceso de producción y así hacerles partícipes de la elaboración de los productos y servicios. En concreto, algunas compañías **desarrollan y testean aplicaciones de prueba con los clientes**. Durante toda esta validación analizan su comportamiento y, con base a sus interacciones, despliegan la aplicación final. Como indican estas empresas, este cambio en el proceso también es parte de la transformación digital y cultural de la compañía.

Asimismo, además de entender al usuario una vez este ha interactuado con el producto o servicio, algunas compañías de este sector quieren dar un paso más allá y **anticiparse a su comportamiento**. No obstante, para ello hace falta haber recopilado previamente muchos datos sobre los usuarios. Una vez disponen de esta información, construyen modelos **predictivos sobre su comportamiento** y, en función de ciertos parámetros (¿Es probable que el cliente abandone rápidamente la web? ¿Y que cumpla con los plazos de pago?) se le recomienda un producto u otro.

¿En qué nivel se encuentran las empresas a la hora de comprender a sus usuarios?



1 Bajo

No se recopila información que facilite la comprensión del comportamiento del usuario final.

3 Intermedio

Se recopila información sobre el usuario final, pero no es habitual que se utilice para mejorar los servicios/productos actuales.

5 Avanzado

Se recopila información sobre el comportamiento del usuario final y esta información se emplea para mejorar los servicios/productos actuales u ofrecer nuevos productos/servicios.

5.3.1.4. Canales digitales

Gracias a las nuevas tecnologías, las posibilidades para que los clientes y las organizaciones se relacionen entre sí son múltiples. Así, las empresas cotizadas están llevando a cabo una estrategia multicanal para que el usuario pueda realizar sus operaciones de la forma que le resulte más cómodo:

- El **47% de las empresas del IBEX 35** entrevistadas **ofrece distintos canales** para interactuar con el cliente.
- El **32% de las empresas del IBEX 35** entrevistadas dispone de **canales coordinados entre sí para mejorar la experiencia del cliente**.

Redes sociales, páginas web, aplicaciones y portales del cliente con asistentes virtuales que potencian el autoservicio son algunos de los soportes digitales más empleados por las empresas del IBEX 35, independientemente de su sector. Gracias a esta variedad, pueden ofrecer una atención **constante al usuario, ganar agilidad en las comunicaciones y adaptarse a las preferencias de cada perfil** y, por supuesto, como se ha mencionado anteriormente, recopilar más datos sobre su comportamiento.

El paso que todavía no ha dado la mayoría de las firmas cotizadas es integrar sus canales y **pasar de ofrecer una experiencia multicanal** a una omnicanal. En el primer caso, las compañías se suelen centrar en ofrecer diferentes vías para estar en contacto con el cliente. En el segundo, las organizaciones no solo ofrecen un conjunto de herramientas al cliente, sino que también prestan atención a

la manera en que este las emplea con el fin de ofrecer una experiencia homogénea en todas sus plataformas o portales.

Uno de los beneficios de la omnicanalidad es que los canales están integrados. Por tanto, se cruzan datos y el cliente puede empezar, por ejemplo, una compra en un canal y acabarla en otro, sin necesidad de volver a empezar todo el proceso. Los sectores energía, farmacéutico, tecnología y telecomunicaciones cuentan con empresas aventajadas en este sentido. De esta forma, todos los canales están conectados y centralizan toda la **información de la red de ventas y de los clientes en un mismo sistema**. Después, a través de un 'funnel' de ventas tienen visión de las diferentes audiencias.

Por otra parte, algunas empresas más vinculadas con el desarrollo de aplicaciones tecnológicas incluso ponen a disposición de los usuarios su plataforma. Los clientes tienen la oportunidad de acceder a funcionalidades de autoservicio, de manera que pueden integrar las funcionalidades que les concede la empresa junto con servicios de terceros y, a partir de ahí, desarrollar sus propias soluciones.

En cualquier caso, los canales que se ofrecen varían mucho en función del público al que se dirige la empresa. Por ello, existe un pequeño porcentaje de compañías del IBEX 35 que **continúa priorizando los puntos de contacto tradicionales**. Normalmente, se trata de organizaciones con líneas de negocio dirigidas a otras empresas tradicionales y donde no precisan de canales innovadores para mejorar su experiencia y relación, según explican.

5.3.1.5. Presencia digital

Formar parte del IBEX 35 proporciona a las compañías un plus de prestigio y visibilidad. Las compañías son conscientes de la importancia de cuidar su imagen de marca y todas las entrevistadas son activas en internet. Cuentan con página web y redes sociales propias y las utilizan como medio para comunicarse con sus clientes, proveedores y diferentes interlocutores financieros:

- El **58% de las empresas del IBEX 35** entrevistadas **se apoya en internet únicamente para informar** sobre sus productos y servicios.
- El **42%** restante además de utilizar la web con fines informativos, **también recurre a ella para permitir transacciones**. Además, emplea las redes sociales para **mantener contacto directo con el mercado, generar contenido, establecer conversaciones y controlar su reputación**.

Normalmente, las acciones de comunicación en internet están más orientadas a los servicios B2C, es decir, al consumidor final. No obstante, también hay compañías, como ocurre en el sector energía, que cuentan con servicios B2B y que están creando portales específicos para sus distribuidores y franquiciados. Por ejemplo, les ofrecen la opción de **ver pedidos, consultar los historiales de compra y acceder a consejos para reducir los costes logísticos**.

Al final, dentro de cada sector existen diferencias según la estrategia de comunicación por la que apuesta cada compañía. Por ejemplo, en el mismo sector energía hay empresas que, a pesar de su presencia digital, consideran que para cerrar una operación siempre es necesario hacer una llamada telefónica. Lo perciben como una forma de dar confianza al cliente y que pueda

asegurarse de las condiciones del servicio que está contratando.

En el ámbito de telecomunicaciones también existe una **gran concienciación sobre la importancia de usar la web como parte de la estrategia empresarial**, aunque varía en función de si los servicios son B2B o B2C como se ha mencionado anteriormente. Las compañías insisten además en que hay que cuidar el foco y trabajar en su reputación: en las redes los usuarios, sean clientes o no, publican todo tipo de opiniones y hay que aprender a gestionar esas interacciones.

Por su lado, el sector farmacéutico también está trabajando por impulsar su presencia digital, respetando siempre los límites regulatorios establecidos en este ámbito. Por ejemplo, no puede haber en la red un catálogo de productos que requieran receta médica. Aun así, el uso intensivo de canales digitales y herramientas sociales también les está acercando a su mercado.



Almirall

Ha empezado a explorar cómo establecer nuevos canales de comunicación directa con los pacientes a través de **'apps' desde las que ofrecer servicios de salud digital**. Estas permitirían, por ejemplo, que los usuarios puedan hacerse un test de autodiagnóstico con el sistema de reconocimiento facial de su móvil y hablar directamente con un médico en caso necesario.

En el sector tecnología, algunas empresas reconocen que la presencia digital les permite conectar de manera más rápida y directa con su cliente final y algunas reconocen que, en parte, han tenido la obligación de impulsarla a raíz de la COVID-19, aunque prefieran el trato presencial por encima del remoto. Al final, lo digital les permite acercarse al cliente de una nueva forma y, a este, conocer en detalle sus productos. De hecho, esto último es algo que destacan desde el sector construcción e inmobiliario: gracias a las herramientas digitales no solo pueden aumentar su visibilidad en el mercado, sino ofrecer experiencias más personalizadas.

'Best practice'



MERLIN Properties

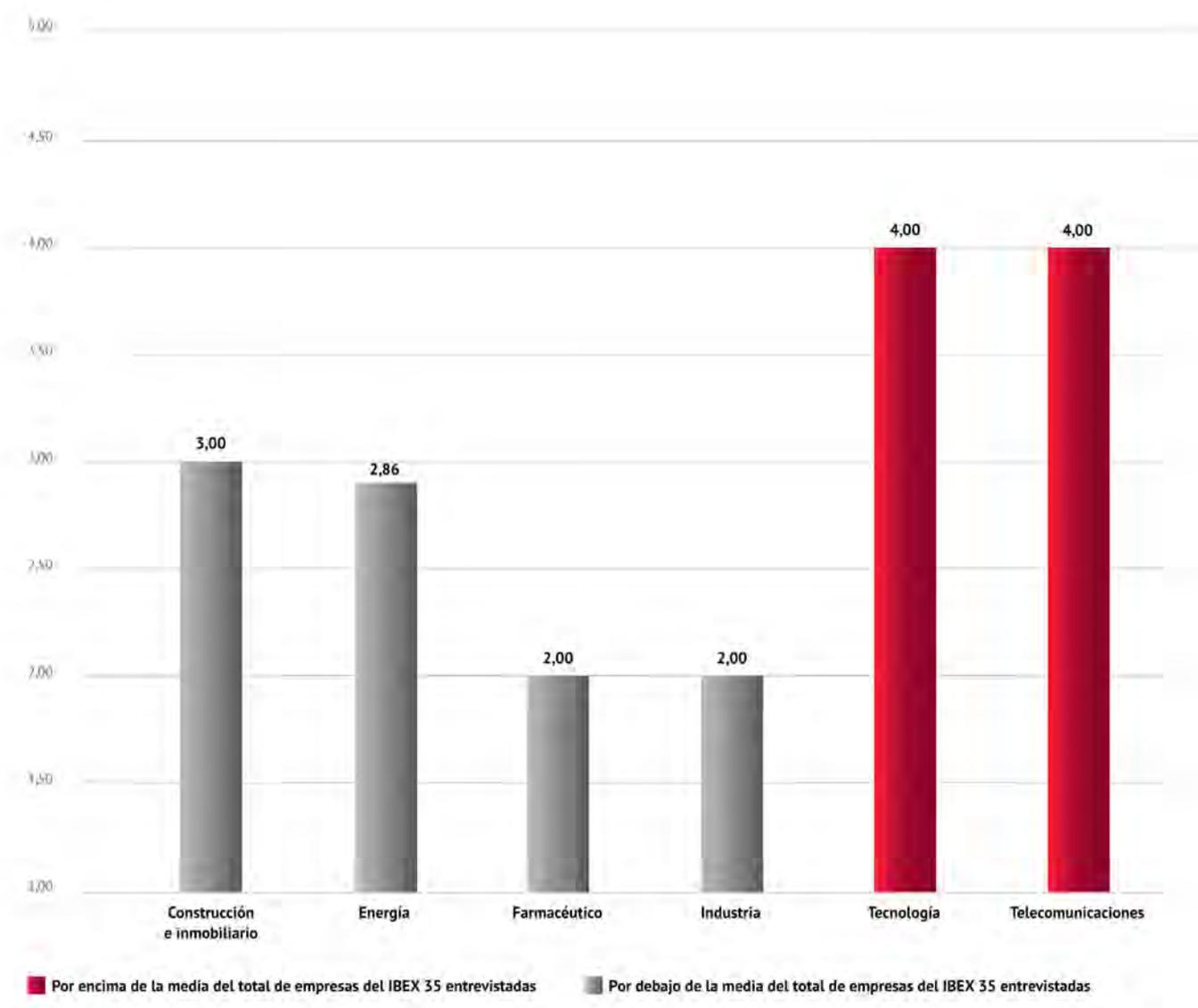
Está trabajando junto con una 'start-up' para digitalizar su cartera de productos y que se puedan conocer sus edificios a través de 'tours' virtuales. El servicio está disponible en su web y permite a los interesados acceder a sus instalaciones y conocer las diferentes localizaciones de una manera inmersiva sin necesidad de acudir de manera presencial. **"Puedes hacer una visita virtual a la planta, centro comercial o nave logística que quieras alquilar"**, explica Luis Lázaro, director general de Retail y Logística de MERLIN Properties.



5.3.2. Eje negocio

La digitalización de una organización tiene un impacto en sus procesos internos y también en la forma de hacer negocios. Por eso, en este eje se ha analizado cómo la digitalización está influyendo en el desarrollo de nuevos productos y servicios y en la creación e implantación de nuevos modelos de negocio.

Eje negocio



La media de este eje es la más baja de todos los ejes analizados en todos los focos, lo que indica que la digitalización en el área de negocio es la que va, en general, más rezagada en las empresas. Se aprecia una gran diferencia entre los sectores que están por encima de la media (tecnología y telecomunicaciones) y los que están por debajo.

5.3.2.1. Productos digitales

La digitalización y las nuevas tecnologías permiten a las empresas mejorar sus productos y servicios continuamente. En este sentido, la mayoría de las empresas del IBEX 35 está aprovechando las novedades en digitalización para perfeccionar o incrementar su propuesta de valor:

- El **47% de las empresas del IBEX 35** entrevistadas **enriquece sus productos y servicios a partir de las nuevas funcionalidades** que brindan las nuevas tecnologías.
- El **37% de las empresas del IBEX 35** entrevistadas, además de añadir nuevas funcionalidades a su cartera actual, **incrementa su portfolio** de productos y servicios, algo que les permite **aumentar el alcance de su negocio**.

Aunque prácticamente todas las compañías que han participado en el informe están haciendo un gran esfuerzo por perfeccionar sus productos y servicios, los sectores **energía, tecnología y telecomunicaciones se sitúan por encima de la media** gracias a su aprovechamiento de las nuevas tecnologías digitales para desarrollar mejoras.

Algunas de las empresas energéticas explican que las técnicas de 'big data', el uso de IA y el IoT les permiten desarrollar productos personalizados y fomentar la calidad de sus servicios. Por ejemplo, entre estas compañías es habitual implementar nuevas funcionalidades en sus 'apps' para que los clientes controlen de manera remota el termostato y las luces inteligentes de su hogar. También hay casos en los que las empresas han recurrido al 'blockchain' para facilitar la compra y uso de paquetes de

energía 100% renovables. Asimismo, algunas compañías han incorporado chatbots en sus servicios de atención al cliente y han desarrollado simuladores 'online' que permiten a los usuarios calcular su ahorro en el consumo de energía.



Endesa

Ha lanzado el producto Única, que establece un precio personalizado y fijo para cada cliente **basado en el histórico de su consumo**. Además, puede complementarlo con otros servicios como la revisión de la caldera o la reparación de averías, que también se incorporan a esa cuota mensual fija. La compañía ha diseñado, además, un **modelo de retos personalizado** para cada cliente para motivarlo a ahorrar energía. Entre ellos, destaca la reducción de la cuota trimestral para la luz y anual para el gas de hasta el 10% si el usuario consume menos de lo previsto.



Además, tanto las compañías energéticas como las tecnológicas están trabajando para ampliar su catálogo de productos y servicios. Algunas de las primeras están lanzando nuevas 'apps' dirigidas a empresas de ingeniería para ayudarlas a **mejorar las interacciones con sus clientes y a relacionarse con ellos de una manera más ágil**. Por parte de las tecnológicas, algunas empresas B2B han desarrollado nuevos productos para que las empresas a las que se dirigen sean más ágiles en la atención cuando aumenta el número de interacciones con los usuarios.

En el sector telecomunicaciones también hay empresas que tienen en su ADN sacar el máximo partido de los recursos digitales para impulsar su propuesta de valor. Para ello, algunas disponen de una estrategia definida de identificación de posibles mejoras. En concreto, han diseñado un **'roadmap' para hacer periódicamente un seguimiento de nuevas funcionalidades** que pueden incluir en sus productos y servicios. Otras se están centrando, sobre todo, en el uso de la tecnología para mejorar la atención al cliente y así resolver los puntos en los que suele haber mayor fricción.

Desde el sector construcción e inmobiliario también se da mucho valor al área de Innovación para establecer mejoras continuas a sus productos con el objetivo de ofrecer una experiencia enriquecida al cliente. También, algunas empresas cuentan con centros de investigación para analizar cómo tecnologías como el reconocimiento de imágenes, el 5G, el IoT, la impresión 3D o los drones pueden ayudarles a mejorar sus servicios y descubrir nuevas opciones para crecer en la industria de las infraestructuras.



MásMóvil

Ha desarrollado un modelo para asignar a los instaladores de fibra óptica a cada cliente y gestionar el tiempo que están trabajando en cada domicilio. Asimismo, **el cliente tiene la posibilidad de supervisar el estado de la instalación**: sabe cuándo va a tener la cita, puede modificarla si lo necesita y puede conocer quién va a realizar la instalación en su casa. Gracias a este sistema, la compañía afirma que ha conseguido agilizar el proceso y aumentar el número de instalaciones realizadas cada día.



MERLIN Properties

Ha desarrollado MERLIN Hub APP, una aplicación que **aúna diferentes servicios de interés para los usuarios** de oficinas en la zona norte de Madrid. A través de esta plataforma acceden a una serie de servicios de movilidad como lanzaderas gratuitas, reserva de plazas de aparcamiento, uso de parquímetros, servicios de taxi, vehículo compartido ('carpooling') y autobús. Pueden también acceder a un plan de ventajas que incluye descuentos y ofertas en productos de gran consumo y en plataformas digitales como Amazon o Booking. En esta especie de **ecosistema digital**, los usuarios pueden encontrar también eventos, actividades y noticias exclusivas.

Por otro lado, también hay empresas que no trabajan con productos a los que se les pueda añadir nuevas funcionalidades a través de la digitalización de manera directa. Es el caso, por ejemplo, del sector farmacéutico donde, no obstante, sí hay casos de compañías que utilizan innovaciones tecnológicas para mejorar sus productos y procesos. Por ejemplo, emplean la **IA y la robotización para encontrar moléculas prometedoras** que les permitan desarrollar nuevos fármacos, así como para hacer más eficientes los ensayos clínicos.

5.3.2.2. Tecnología y nuevos modelos de negocio

Además de contribuir a la incorporación de nuevas funcionalidades en los productos, las nuevas tecnologías también pueden influir en la forma de hacer negocios. No obstante, en el escenario del IBEX 35 existe una gran diversidad sobre cómo las tecnologías están influyendo en los modelos de negocio:

- **El 37%** de las empresas del IBEX 35 entrevistadas **asegura que la incorporación de las nuevas tecnologías no ha influido de forma significativa en su forma de hacer negocios.**
- **Otro 37%** ha empezado a aplicar nuevas tecnologías para redefinir algunas de sus estrategias para hacer negocios con sus clientes actuales.
- **El 26%** restante utiliza las nuevas tecnologías **para alcanzar nuevos nichos de mercado.**

A pesar de esta variedad, la mayoría afirma que las nuevas tecnologías sí han influido en la redefinición de alguna faceta de su modelo, pero sin introducir grandes cambios. Así lo conciben desde el sector tecnología, donde algunas empresas destacan la incorporación

de los **avances de visión artificial, 'big data' e IoT** en sus mercados 'core'. Su negocio es el mismo, pero han logrado que sus gestiones sean más eficientes gracias a la integración de estas tecnologías. Por ejemplo, permiten agilizar los transportes, la logística y el reconocimiento de los usuarios.



Amadeus

Ha implementado la biometría para agilizar el reconocimiento facial en los aeropuertos. A través de esta tecnología, **acelera el proceso de embarque y mejora los procesos de seguridad.** Aunque no se trata de un nuevo modelo de negocio, esta tecnología les ha acercado a nuevas oportunidades que la compañía no había explorado anteriormente.

Las empresas del sector industria también se encuentran en el grupo de compañías que han redefinido parte de su negocio a través de las nuevas tecnologías. En este caso, algunas explican que han construido un **modelo más predictivo y eficiente.** Por ejemplo, han podido mejorar su proceso de distribución gracias a la sensorización de sus fábricas y sistemas de transporte a través del IoT. Otras empresas de este sector también señalan los beneficios del desarrollo de nuevos **algoritmos para potenciar sus canales de venta** y hacer negocios de manera más personalizada con sus clientes.

“Las nuevas tecnologías no han alterado sustancialmente el negocio, pero tenemos más información al momento y más conocimiento, lo que permite tomar decisiones mucho más rápidas”

Director general de PharmaMar

En otros sectores hay diversidad de opiniones entre las compañías al respecto de este asunto. Así ocurre en el de construcción e inmobiliario, donde algunas empresas consideran que las nuevas tecnologías no han modificado su modelo de negocio, mientras otras aseguran que sí les han permitido llegar a nuevos nichos, como el de la movilidad urbana.

Por su parte, el sector energía vive una realidad similar. Algunas compañías aseguran que su modelo es esencialmente el mismo. Para otras, las nuevas tecnologías les han permitido introducir innovaciones en los aspectos más industriales, como puede ser el **almacenamiento de energía eléctrica y la generación de hidrógeno**. Y, por último, hay empresas energéticas que afirman que las nuevas tecnologías sí les están llevando a nuevos nichos y a relaciones más digitales con sus clientes y proveedores. En este sentido, están introduciendo nuevas tecnologías para generar, distribuir y comercializar energía de forma más sostenible y **abordar retos como la descarbonización**, la digitalización de toda la cadena de valor, y el nuevo papel de los consumidores, que ahora producen energía y son prosumidores.



Enagás

Han creado una ‘start-up’ de forma interna, SEA, que utiliza IA e IoT para **optimizar los procesos de medición y operación** asociados al transporte de gas con el fin de reducir las mermas en la red gasista. Su objetivo es ofrecer después su plataforma a otros operadores gasistas europeos.

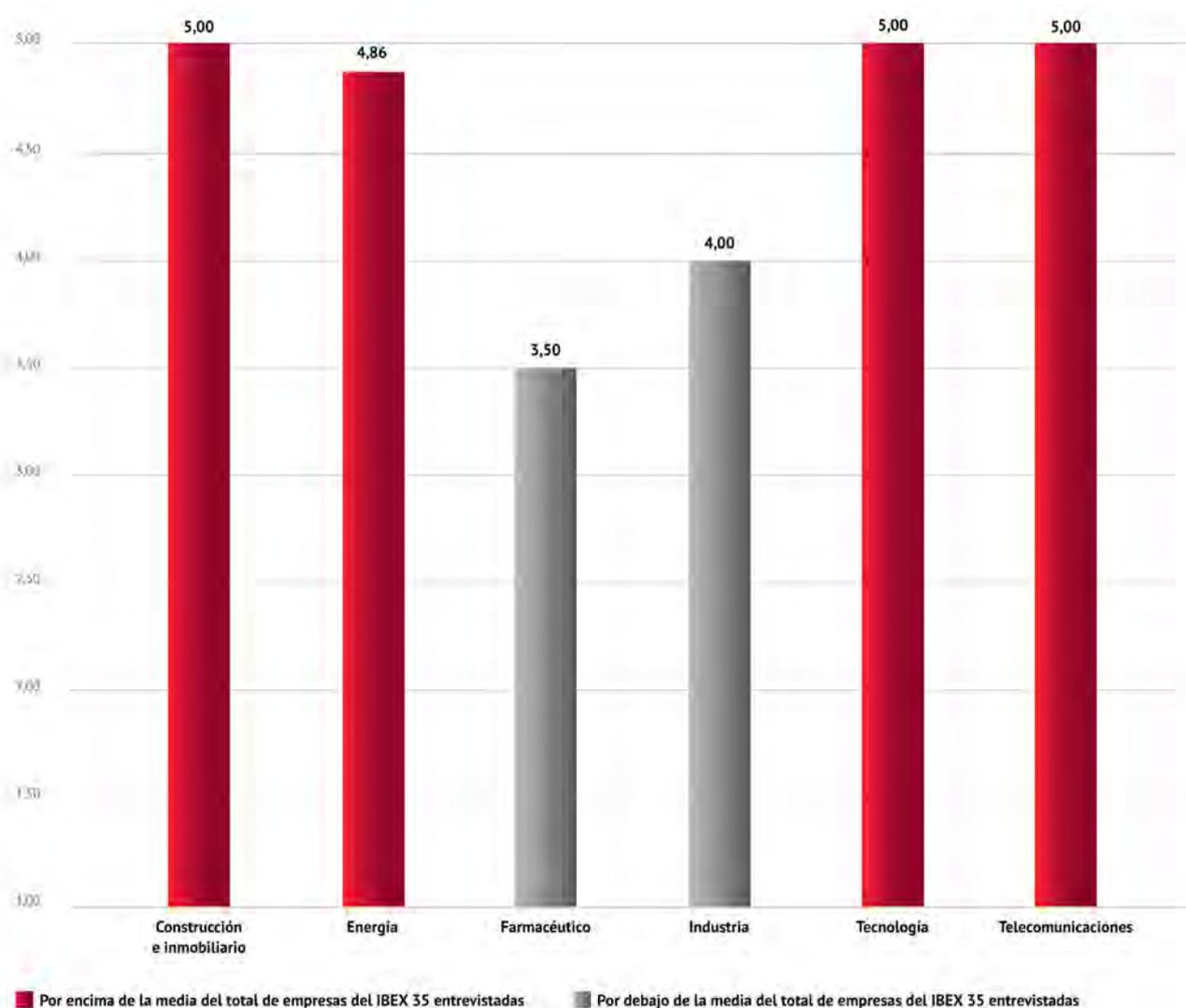
Por último, en este escenario en el que las empresas difieren sobre si las tecnologías están influyendo o no en su modelo de negocio, destaca el sector **telecomunicaciones**. Este **se sitúa por encima de la media en cuanto al uso intensivo de las nuevas tecnologías para transformar sus negocios**. En algunos casos, señalan la robotización como una clave para automatizar procesos internos y mejorar su capacidad operativa. Además, como proveedores de servicios tecnológicos llevan a cabo primero su propia digitalización para después trasladarla a sus clientes.

Otra tendencia entre algunas de las empresas de este sector que buscan entrar en nuevos nichos de mercado es el establecimiento de ‘partnerships’ con empresas como Amazon. Estos gigantes tecnológicos ofrecen contenidos audiovisuales en sus plataformas y para emitirlos necesitan los canales de telecomunicaciones. Gracias a los acuerdos que mantienen con ellos, las firmas de Telecomunicaciones están introduciéndose en nuevas áreas, como el negocio de los asistentes de voz. De esta forma, se abren camino en nuevos mercados que inicialmente no formaban parte de su ‘core’ de negocio.

5.3.3. Eje ecosistema

Para avanzar en su digitalización, las compañías deben monitorizar las últimas tecnologías y captar ideas del exterior para acelerar la innovación interna. Por ello, en este eje se evalúan dos elementos: la vigilancia tecnológica y las alianzas.

Eje ecosistema



La **media del eje ecosistema es la más elevada de todos los ejes analizados en los tres focos**, lo que demuestra que las compañías del IBEX 35 están muy avanzadas en este ámbito. Como puede observarse, destacan notablemente los sectores construcción e inmobiliario, energía, tecnología y telecomunicaciones, tanto por estar por encima de la media en el eje como por obtener puntuaciones muy altas.

5.3.3.1. Vigilancia tecnológica

Para crear nuevos productos digitales y explorar nuevos modelos de negocio y nichos de mercado, es fundamental que las compañías estén al tanto de las últimas tendencias tecnológicas y analicen cómo integrarlas. El **89% de las empresas del IBEX 35** monitoriza esas tecnologías y utiliza el conocimiento que adquiere sobre ellas para mejorar sus decisiones de negocio. Para ello, utilizan **recursos internos** (es decir, los profesionales de la propia compañía asumen esa labor) **y/o externos** (contratan o colaboran con terceros).



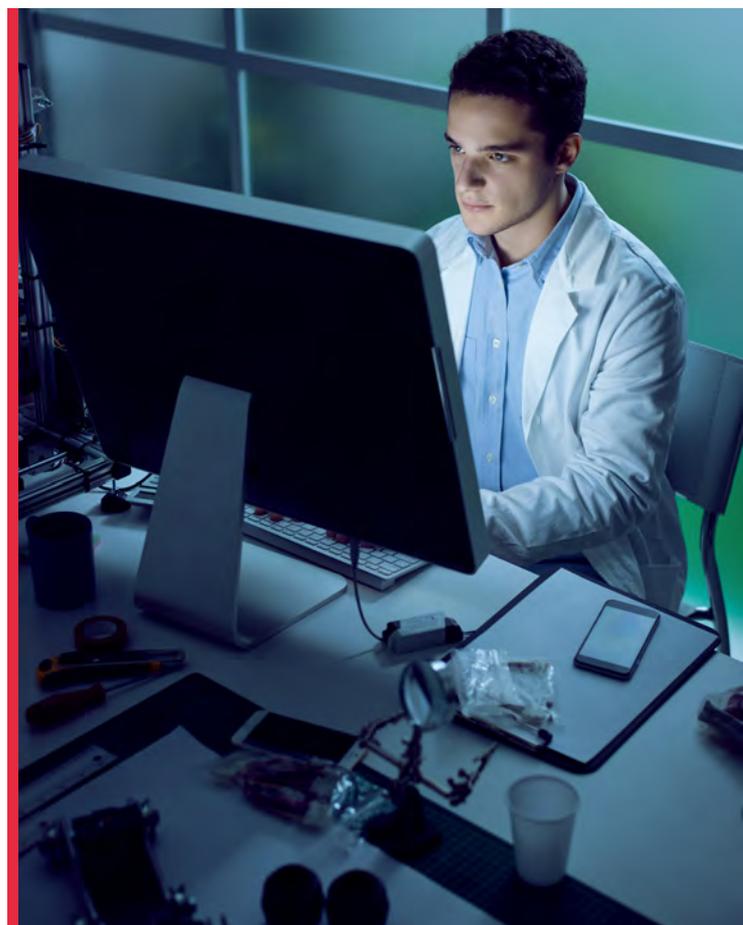
Repsol

La compañía cuenta con un observatorio interno para monitorizar la evolución de las tendencias tecnológicas novedosas. Este observatorio se complementa con la labor del Repsol Technology Lab, un **modelo de I+D basado en la innovación abierta y el trabajo en red** con centros tecnológicos, empresas y universidades cuyo objetivo es aportar soluciones más sostenibles. A través de estas acciones, la compañía adquiere conocimiento que utiliza para desarrollar su estrategia, mejorar su propuesta comercial y hacer más eficientes sus procesos.

A la hora de contar con mecanismos para realizar ese seguimiento de tendencias, no se observan grandes diferencias entre sectores, ya que todos ellos están muy avanzados, si bien construcción e inmobiliario, energía,

tecnología y telecomunicaciones se sitúan por encima de la media. Tampoco existe una tendencia clara en cuanto al empleo de recursos internos o externos en función del sector, ya que en todos se pueden encontrar empresas que utilizan los primeros, los segundos o ambos.

1. Entre las empresas que recurren a actores internos para la búsqueda de tendencias, se observan diferentes estrategias. Por un lado, algunas compañías del sector energía, tecnología y telecomunicaciones apuestan por una **estrategia centralizada**: cuentan con un departamento o área encargados de realizar ese seguimiento. Los departamentos que habitualmente asumen esa vigilancia son los de Inteligencia Comercial, Innovación, Alianzas Estratégicas o Tecnología.



Por otra parte, hay compañías que apuestan por una **opción descentralizada**: cuentan con **profesionales que realizan esa vigilancia dentro de las diferentes áreas de negocio** de la empresa. En este sentido, en los sectores

energía, tecnología y telecomunicaciones pueden encontrarse organizaciones que adoptan esta estrategia o bien que combinan ambas.



Iberdrola

A nivel corporativo, el departamento de Innovación presta apoyo a los diferentes negocios para que **estudien las tecnologías que transforman el sector** (energías renovables, vehículo eléctrico, etc.). Por su parte, el departamento de Sistemas analiza la evolución de las tecnologías disruptivas y lleva a cabo **proyectos piloto para testar su viabilidad**. Además, cada negocio cuenta con equipos que identifican necesidades de innovación, oportunidades y desafíos para anticiparse a los cambios tecnológicos, elaboran informes para monitorizar la evolución de diversas tecnologías y se encargan del intercambio de conocimientos con otras entidades participando en asociaciones sectoriales.

'Best practice'



Amadeus

Al ser una compañía tecnológica, la vigilancia de tecnologías punteras (biometría, IA etc.) es fundamental. Por ello, siguen dos estrategias: por una parte, disponen de **equipos centralizados** que se dedican a la investigación de dichas tecnologías y, por otra, **proporcionan recursos económicos** a las diferentes áreas de la compañía. Además, cuentan con **laboratorios** donde se promueve la experimentación. "Tenemos laboratorios para los que compramos una gran variedad de contenido de viaje y los hacemos funcionar. Esto es importante porque los clientes esperan de nosotros que los asesoremos y les digamos: 'Deberíais ir en esta dirección'" explica Christophe Bousquet, director de Tecnología de Amadeus.



2. Como se ha mencionado, numerosas empresas de diferentes sectores optan por **recurrir a terceros para realizar esa vigilancia tecnológica**. Hay diferentes estrategias que pueden seguir para ello. En primer lugar, algunas compañías contratan a proveedores externos, como consultoras, para recibir información sobre las tendencias de su sector y acelerar el despliegue y la implantación de nuevas tecnologías.



Endesa

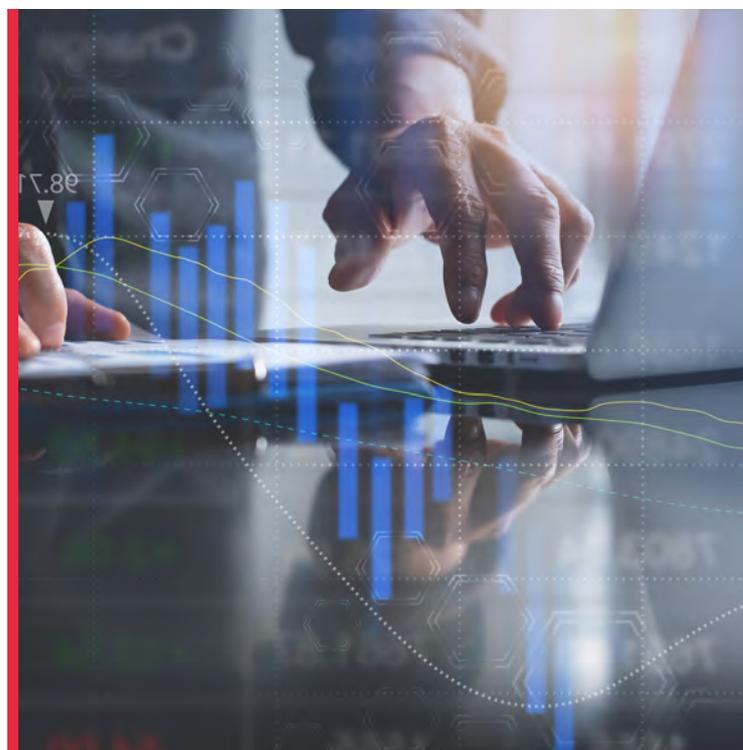
La compañía cuenta con una plataforma para **acceder a miles de informes internacionales** de diferentes proveedores de información especializada (Frost & Sullivan, IHS Markit, Delta Energy, Gartner, IEEE, etc.), a bases de datos con millones de patentes públicas y a proyectos y licitaciones abiertas de la Comisión Europea, entre otros programas internacionales.

Mientras tanto, algunas compañías **colaboran de forma activa con universidades para identificar dichas tendencias**. Por último, existen empresas de todos los sectores que se alían con 'start-ups' para estar informadas de las últimas novedades. En el siguiente apartado se analizará con detalle estas colaboraciones, que en muchas ocasiones se vertebran a través de programas de innovación abierta.



Siemens Gamesa

A través de su programa Open Innovation, **colabora con las universidades para cocrear herramientas para su negocio**. Por ejemplo, ha desarrollado un proyecto en colaboración con estudiantes de doctorado y maestría de las universidades de Stanford (EE. UU.), Sussex (Reino Unido) y Aarhus (Dinamarca) para construir una aplicación que permita encontrar y prever los emplazamientos más adecuados para sus clientes en todo el mundo.



5.3.3.2. Alianzas

Buscar inspiración y captar ideas externas a la compañía para acelerar la innovación interna. Esa es la base de la innovación abierta, una filosofía empresarial que ha ganado terreno en el ámbito corporativo frente al enfoque tradicional de innovar únicamente a través de un departamento de I+D.

La mayoría de las compañías del IBEX 35 entrevistadas ya ha adoptado esta estrategia en mayor o menor medida. De hecho, todas ellas han establecido alguna relación con el entorno de emprendimiento:

- El 16% de las empresas ha **desarrollado o participado en alguna iniciativa concreta para aliarse con el ecosistema emprendedor**, como eventos en los que se reúne con 'start-ups' u otros agentes del cambio para enfrentar los desafíos de su mercado, pero su colaboración con ciertas empresas innovadoras o 'start-ups' es puntual.
- El 84% de las compañías va un paso más allá y **ofrece o participa formalmente en programas de innovación abierta** para facilitar financiación u otros recursos a las 'start-ups' y colabora con ellas de forma más continuada. En ocasiones, incluso considera la adquisición de compañías para obtener su tecnología y su conocimiento.

De nuevo, los sectores construcción e inmobiliario, energía, tecnología y telecomunicaciones se sitúan por encima de la media en este ámbito. También **se observan diferencias en cuanto a la tipología de desafíos** que las compañías desean abordar

con esas alianzas en función del sector al que pertenezcan. Por ejemplo, las empresas del sector energía buscan soluciones al reto de la transición energética principalmente, mientras que las del sector telecomunicaciones están más interesadas en innovaciones relacionadas el 5G o el IoT.

“La innovación no tiene lugar de forma aislada, por lo que trabajar junto a desarrolladores, empresas emergentes e innovadores será clave para ofrecer soluciones que llevarán a las empresas a la recuperación”
Director de Tecnología de Amadeus

Por otro lado, cabe puntualizar que algunas de estas corporaciones pueden colaborar con compañías de mayor tamaño y recorrido que las 'start-ups'. Es el caso de algunas empresas del sector industria que no buscan específicamente captar a empresas tecnológicas de reciente creación, sino incorporar conocimiento ligándose con empresas relevantes en su sector independientemente de su tamaño.

Por su parte, las compañías que **cuentan con programas de innovación abierta** lanzan estos programas con su propia marca en algunos casos. En otros, como ocurre en algunas compañías de los sectores construcción e inmobiliario, energía o industria, se opta por formar parte de **iniciativas multisectoriales**: las empresas se alían con otras corporaciones

o con instituciones públicas para buscar soluciones a sus desafíos en un esfuerzo compartido. Independientemente del sector y de si lanzan iniciativas propias o multisectoriales, las compañías usan diferentes mecanismos de 'corporate venturing' para aliarse con las 'start-ups' e incluso combinan varios.



Uno de los mecanismos más comunes son las **aceleradoras**, presente en compañías del sector construcción e inmobiliario, farmacéutico o telecomunicaciones. Se trata de **programas que proporcionan recursos a las 'start-ups'**, entre los que suelen figurar un espacio de trabajo (de forma que puede trabajar conjuntamente con las unidades de negocio de la empresa), formación y mentoría. En algunos casos también se proporcionan recursos económicos con el fin de impulsar sus proyectos.



Almirall

La compañía dispone de un **programa de aceleración**, Almirall Digital Garden, que busca y apoya a las empresas emergentes para que se centren en el desarrollo de **soluciones y servicios innovadores** en el campo de la dermatología. El programa no solo se orienta a 'start-ups' del ámbito de la dermatología médica, sino que también está dirigido a 'start-ups' que trabajen en soluciones que pueden ayudar a mejorar procesos farmacéuticos y modelos de comerciales. Para ello, les ofrecen, entre otros incentivos, un espacio de trabajo en el Barcelona Health Hub (España), mentoría, financiación sin 'equity', oportunidad de conectar con inversores, apoyo para preparar el 'pitch' y la presentación ante inversores en el 'investor day' y potencial acceso a conjuntos de datos para desarrollar modelos basados en datos clínicos.



Otro de los mecanismos más habituales dentro de las estrategias de innovación abierta de las empresas entrevistadas son los **fondos de capital riesgo** ('corporate venture funds'). A través de ellos, las compañías suelen invertir en las 'start-ups' que consideran estratégicas y con modelos de negocio validados. De esta forma, las grandes empresas acceden a nuevos productos, servicios y tecnologías, mientras que las 'start-ups' disponen de recursos financieros, conocimientos o mentoría de las grandes corporaciones. Algunas compañías del sector construcción e inmobiliario, energía, tecnología o telecomunicaciones utilizan este vehículo, bien sea creando sus propios fondos o participando en otros.



Repsol

La compañía cuenta con Repsol Corporate Venturing, un **fondo de inversión estratégico** dotado con 85 millones de euros y centrado en la inversión en 'start-ups' que desarrollen tecnología o negocios innovadores en tres ámbitos: descarbonización y economía circular, movilidad avanzada y renovables, y tecnología digital y optimización de activos. Además de ofrecer financiación, proporcionan su experiencia y sus infraestructuras a las 'start-ups'. También, en la Fundación Repsol a través del Fondo de Emprendedores, su "aceleradora empresarial", están apostando por 'start-ups' y proyectos empresariales que concentren sus esfuerzos en encontrar las mejores tecnologías y soluciones diferenciales para el sector energético.

'Best practice'



Banco Santander

Trabaja con innovadores de servicios financieros de todo el mundo, desde grandes empresas tecnológicas, fundadores de 'start-ups' 'fintech' y hasta organismos de innovación del sector público y privado. Además, recientemente ha lanzado un **nuevo fondo de capital riesgo**, Mouro Capital, sucesor de Santander Innoventures. Esta firma independiente invierte en 'fintechs' y en negocios relacionados (IA, soluciones de pago, acceso al crédito e inclusión financiera), cuenta con un presupuesto asignado de 400 millones de dólares (unos 335 millones de euros) y gestionará la cartera existente de Santander Innoventures, que desde 2014 ha invertido en 36 'start-ups' en Europa y América. **"Creemos que el futuro de los servicios financieros es el 'partnership'".** Aprovechamos cada oportunidad para aprender unos de otros con el fin de servir mejor a los clientes de hoy y del mañana", afirman desde Banco Santander.

"Antes de poder explotar una relación fructífera con una 'start-up' hay que empaparse de su cultura y hacer esa transformación cultural interna"
Innovación de Naturgy

Un tercer mecanismo utilizado por algunas compañías del sector construcción e inmobiliario o energía son las **misiones de 'scouting'**: la compañía (o el grupo de empresas si se trata de una iniciativa multisectorial) lanza retos para buscar innovaciones alineadas con la estrategia de su empresa y a los que pueden dar respuesta 'start-ups', inventores o investigadores.



Ferrovial

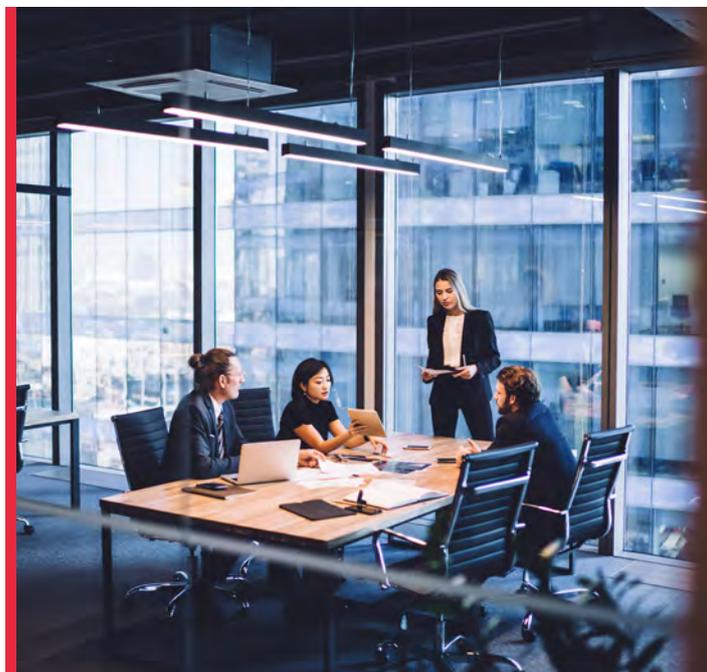
Cuenta con la **iniciativa de innovación abierta** Build Up!, que busca 'start-ups', grupos de investigación y emprendedores con proyectos o soluciones capaces de resolver los retos de la compañía. El ganador conceptualiza, desarrolla e implementa la solución usando los recursos e infraestructuras de una de las unidades de negocio de Ferrovial, recibe una compensación por los gastos derivados del desarrollo del piloto y acompañamiento de los expertos del sector.

Otro mecanismo utilizado por algunas compañías del sector energía son los **'venture clients'**, que permiten a una compañía impulsar el producto, el servicio o la tecnología de una 'start-up' cuando aún no está suficientemente madura. Por su parte, la 'start-up' se beneficia de tener a una empresa consolidada como cliente.



Red Eléctrica Corporación

Elewit es una nueva marca de la filial tecnológica del Grupo Red Eléctrica destinada a potenciar la transición energética y el desarrollo de las telecomunicaciones. En 2020, lanzó su primer **programa de 'venture client'** para seleccionar 'start-ups', convertirse en su socio y ayudar a desarrollar una prueba de concepto para explorar de forma conjunta la incorporación de su tecnología. Gracias a ello, consiguen ser ágiles en la implementación de nuevas tecnologías.





En último lugar, algunas compañías del sector energía **optan por lanzar 'venture builders'**, es decir, vehículos normalmente externos a la estructura de la empresa y formados por equipos mixtos (profesionales de la empresa y externos) que ponen en marcha innovaciones y las lanzan al mercado siguiendo metodologías propias de una 'start-up'.



Iberdrola

Dispone de su programa Perseo, que ha invertido hasta el momento 70 millones de euros en 'start-ups' que desarrollan tecnologías y modelos de negocio innovadores. Ahora, acaba de lanzar Perseo Venture Builder, una nueva unidad que invertirá 40 millones de euros en la **creación de empresas industriales innovadoras** que operen en nuevos ámbitos de la electrificación y en sectores de difícil descarbonización.

Como se ha mencionado anteriormente, en los sectores energía y telecomunicaciones se encuentran además **programas de innovación abierta 'ad hoc'**, que combinan varios mecanismos al mismo tiempo o los adaptan a sus necesidades.

Por último y como se ha señalado anteriormente, algunas organizaciones no se limitan a invertir o a colaborar con las 'start-ups', sino que llegan a adquirir las, como algunas del sector tecnología.

'Best practice'



Enagás

La compañía creó en 2015 Enagás Emprende, un programa dirigido tanto a los profesionales de Enagás como a externos que se estructura en tres ejes: **emprendimiento corporativo o intraemprendimiento, 'corporate venture capital' e innovación abierta** para el desarrollo de proyectos y la incorporación de tecnologías apoyados en capacidades externas a Enagás. Sus áreas prioritarias de actuación están relacionadas con el desarrollo de las energías renovables no eléctricas, movilidad sostenible, eficiencia energética y 'cleantech'. En ese marco, ha invertido 22 millones de euros en 12 'start-ups' internas y externas. "Estamos continuamente buscando 'start-ups' y tenemos un equipo que analiza propuestas de inversión de empleados de la compañía. De hecho, al menos el 10% de la plantilla se ha presentado al programa de intraemprendimiento", explica Marcelino Oreja, consejero delegado de Enagás.

'Best practice'



Telefónica

Cuenta con la **plataforma global** del área de Innovación Abierta Telefónica Open Future, que apuesta por el desarrollo de nuevas tecnologías como 'big data', IoT, ciberseguridad e innovación digital. Está integrada a su vez por diferentes pilares, como Telefónica Ventures, que realiza inversiones directas en 'start-ups' o a través de sus fondos de capital de riesgo, el programa de impulso al talento joven Talentum y la aceleradora Wayra, nacida hace una década y que **ha invertido en más de 500 'start-ups', de las que 140 trabajan activamente con Telefónica**. La aceleradora ha evolucionado con el tiempo: desde 2018 se centra en apoyar e invertir en compañías maduras de Hispanoamérica. "Ahora el foco es el 'fit', es decir, que estas compañías sean capaces de tener impacto dentro de Telefónica", afirma David del Val, director de Innovación Estratégica de Telefónica.



Indra

Sigue dos estrategias principalmente: integran la oferta de 'start-ups' en su propia oferta comercial **para que puedan escalar** y adquieren parcial o totalmente 'start-ups' sin integrarlas por completo para poder **inspirarse en su cultura corporativa**.



// Impacto de
la pandemia
de la COVID-19
en la digitalización

6.1. Foco transversal

6.1.1. Eje estrategia

6.1.2. Eje organización

6.2. Foco interno

6.2.1. Eje procesos

6.2.2. Eje personas

6.2.3. Eje recursos

6.3. Foco externo

6.3.1. Eje negocio

// 6. Impacto de la pandemia de la COVID-19 en la digitalización

6.1. Foco transversal

6.1.1. Eje estrategia

6.1.1.1. Objetivos digitales tras COVID-19

Las empresas del IBEX 35 venían trabajando en una estrategia donde la transformación digital jugaba un papel crucial desde antes de la pandemia de la COVID-19. Asimismo, también contaban con objetivos alrededor de la digitalización. Algunas se habían marcado objetivos digitales de forma explícita, mientras que otras contaban con objetivos generales donde la digitalización era un componente esencial.

Independientemente del enfoque por el que optaran las compañías cotizadas, todas reconocen que haber trabajado en la digitalización antes de la crisis sanitaria, les ha ayudado a afrontar un nuevo escenario donde ha primado el trabajo en remoto y donde los canales digitales han cobrado una mayor importancia para relacionarse con los clientes.

Así, a la hora de hablar de cómo la crisis sanitaria ha afectado a los objetivos marcados dentro de esa estrategia, las empresas del IBEX 35 viven dos situaciones principalmente:

- **El 37% de las empresas del IBEX 35 entrevistadas** considera que **sus objetivos digitales se han mantenido y no se han visto modificados con motivo de la pandemia.**
- **El 42%⁷ asegura** que **ha impulsado los objetivos digitales ante la situación de pandemia.**



Además de estos dos grupos de empresas, también hay compañías que han establecido nuevos objetivos de digitalización:

- **El 21% de las empresas del IBEX 35** entrevistadas afirma que la crisis ha acelerado los objetivos digitales y que **ha implementado otros nuevos para dar una respuesta rápida a la situación.**

En general, las principales áreas que se han reforzado tienen que ver con el **uso de herramientas digitales, equipo y sistemas de conectividad** para que la consecución de dichos objetivos no se viera alterada.

⁷A lo largo del informe se hace referencia únicamente a algunos de los porcentajes más determinantes para el análisis, derivados todos ellos de la información obtenida de las 19 empresas entrevistadas.

Así, el balance que realizan las empresas de la respuesta ante la crisis es positivo. Por ejemplo, dentro del sector telecomunicaciones existen compañías a las que la situación vivida les ha servido para confirmar la validez de su estrategia y sus objetivos digitales, sobre todo, los relacionados con 'cloud' y comunicación.

En una línea similar van las empresas del sector tecnología, donde algunas compañías pusieron en marcha un **plan poscoronavirus para mejorar su flexibilidad** y proceso de digitalización a corto plazo a partir de los aprendizajes adquiridos durante los primeros seis meses de pandemia.

Otros objetivos que se han visto reforzados han sido los relacionados con el **cliente**. Así lo aseguran organizaciones de los sectores energía, farmacéutico y tecnología. Por ejemplo, las farmacéuticas aseguran que han reforzado el uso de herramientas digitales para potenciar su relación con los médicos, sus principales prescriptores, o, incluso, que se han marcado nuevos objetivos para mejorar su interacción con ellos a través de plataformas digitales, así como para potenciar su red de ventas.

Por su lado, desde el sector tecnología, algunas compañías destacan la importancia de haberles ofrecido herramientas digitales a otras compañías para ayudarles a relacionarse con sus clientes en un nuevo entorno. Mientras, algunas empresas de energía reconocen que han dado un impulso a su estrategia y objetivos de atención al cliente, haciendo una apuesta clara por la omnicanalidad.

Por último, otro punto destacado por las empresas del IBEX 35 entrevistadas son los objetivos relacionados con las **nuevas fórmulas de trabajo**. Todas las compañías han impulsado el teletrabajo y explican que el hecho de haber contado con procesos digitalizados les ha permitido trabajar en la época de confinamiento sin que sus servicios tuvieran graves problemas. Otras también destacan la robustez de sus infraestructuras para permitir el teletrabajo masivo de un día para otro. No obstante, algunas compañías también aseguran que realizar un despliegue masivo para habilitar puestos de trabajo en los diferentes hogares supuso un reto.

“Al digitalizarte alcanzarás logros a largo plazo, como en el deporte. Al principio, sufres un perjuicio: tienes agujetas, estás más cansado y te cuesta ver hasta dónde puedes llegar; pero no cabe duda de que el esfuerzo merece la pena. Con la transformación digital sucede exactamente lo mismo”
Innovación de Naturgy

Eso sí, aunque la pandemia ha evidenciado el valor de las herramientas de trabajo digitales y colaborativas, algunas organizaciones avisan que no hay que confundir la aceleración de su implantación en este contexto con la aceleración de la digitalización en general dentro de las compañías. Así lo matizan algunas empresas del sector energía y señalan que **la apuesta por la digitalización es algo mucho más profundo y transversal**, que afecta a aspectos tan variados y relevantes como la operación de activos industriales y la relación con el cliente, anteriormente mencionada. En definitiva, requiere una inversión decidida y estable en el medio y largo plazo.

Precisamente, es la anticipación e inversión previa en materia de digitalización lo que, según la mayoría de las empresas del IBEX 35 entrevistadas, ha sido clave para reducir el impacto de la crisis sanitaria en su organización y responder rápidamente ante una situación de incertidumbre.

6.1.1.2. Aumento de presupuesto tras COVID-19

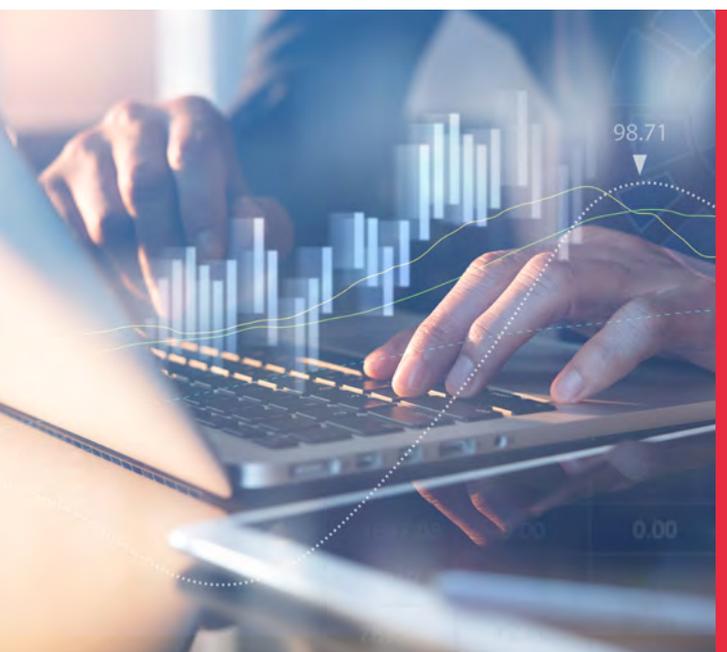
La crisis sanitaria derivada de la COVID-19 trajo un escenario de incertidumbre en general y las empresas se vieron obligadas a reaccionar en tiempo récord. Sin embargo, de nuevo las empresas insisten en que el hecho de haber trabajado previamente en la digitalización de sus procesos les ha permitido responder de forma ágil a la situación y no han necesitado realizar grandes inversiones:

- **El 37% de las empresas del IBEX 35** entrevistadas **no ha dotado recursos económicos extra para afrontar la situación.**
- **El 42% reconoce que ha realizado alguna inversión, pero en departamentos específicos**

Empresas más y mejor conectadas

Entre las empresas que sí han realizado alguna inversión, aunque fuera mínima, destaca el **esfuerzo por garantizar la conectividad**. Por ejemplo, en el sector industria, las compañías insisten en que tuvieron que destinar recursos para generalizar el modelo de teletrabajo en todas las posiciones que podían actuar de forma remota. De esta manera, como se comentaba anteriormente, una tendencia común en las empresas cotizadas ha sido el despliegue masivo de herramientas que permiten el trabajo colaborativo a distancia, como Teams.

Por su lado, algunas de empresas de varios sectores destacan también el esfuerzo por aumentar y securizar las conexiones de redes



privadas virtuales (VPN por sus siglas en inglés). Se trata de una tecnología que permite vincular uno o más ordenadores a una red privada sin necesidad de que estos dispositivos estén conectados físicamente entre sí.

En general son varias las empresas entrevistadas que destacan los esfuerzos que han realizado, por un lado, en ofrecer medios para que sus empleados fueran eficientes trabajando en remoto y en proveerles de herramientas colaborativas y, por otro, en ayudar a sus clientes y/o usuarios a acelerar su digitalización. Por ejemplo, algunas compañías B2B han tenido que proveer herramientas a sus compañías cliente para que agilizaran la relación con sus usuarios y fueran capaces de gestionar el alto volumen de incidencias que estaban recibiendo.

Además de abordar estos puntos, otras empresas del IBEX 35 sí reconocen haber hecho una inversión mayor en aspectos relacionados con la digitalización en toda la compañía

- **El 21% de las empresas del IBEX 35** entrevistadas **asegura que ha invertido de forma generalizada en la empresa en recursos y herramientas digitales.**

En esta situación se encuentran algunas compañías de los sectores energía, tecnología y telecomunicaciones. Por ejemplo, las energéticas y tecnológicas destacan haber realizado un gran esfuerzo económico para garantizar ese teletrabajo, anteriormente mencionado, con los dispositivos adecuados. En el caso concreto de las energéticas, el impulso de las interacciones digitales entre empleados y con los clientes hizo que también incrementaran los recursos

destinados a la ciberseguridad y al desarrollo de elemento que facilitan las relaciones a distancia, como los asistentes virtuales y la firma electrónica.

En relación con los clientes, algunas empresas energéticas también destacan el esfuerzo realizado por garantizar un servicio esencial, como es el acceso a electricidad. En este sentido, la pandemia ha supuesto un cambio en las prioridades de su negocio. Así, destacan lo necesario que fue para ellas impulsar la digitalización de su parte comercial para reforzar o desarrollar nuevos modelos de atención y venta.

Por último, algunas compañías de telecomunicaciones también aluden a la esencialidad de sus servicios para explicar el esfuerzo económico general que han realizado durante la pandemia. Así, explican que han incrementado su inversión en redes, que es el 'core' de su negocio, para poder responder al incremento de tráfico. De hecho, han recurrido a realizar contrataciones de personal para satisfacer el aumento de la demanda de los usuarios y para mejorar la experiencia del cliente.



6.1.1.3. Continuidad del modelo de negocio tras COVID-19

A pesar de los grandes cambios que ha conllevado la llegada de la COVID-19 en todos los ámbitos de la vida, las empresas del IBEX 35 aseguran que, por el momento, esta crisis no ha implicado grandes modificaciones en su modelo de negocio:

- El 95% de las empresas del IBEX 35 entrevistadas afirma que su modelo de negocio no se ha visto afectado por la crisis o simplemente ha reorientado alguna estrategia.

El cliente, factor que ha marcado las estrategias

Los principales cambios se han producido para ofrecer un mejor servicio a los clientes, pues la relación con ellos pasó a producirse principalmente a través de canales digitales. Esto se aprecia, fundamentalmente en aquellos sectores en los que se ofrecen servicios críticos.

Por ejemplo, desde el sector telecomunicaciones de nuevo aparece la idea de reorientar algunas estrategias para garantizar sus servicios de conectividad. En algunos casos, de hecho, se ha impulsado el trabajo de departamentos como el de analítica y red para poder anticiparse a las necesidades de sus clientes, haciendo actualizaciones de la red y mejorando la conexión de los nodos.

“Se han incorporado más herramientas digitales para que el modelo de negocio continúe siendo productivo”
Director general de PharmaMar

En el sector energía también hay casos de empresas que han reorientado algunas estrategias a raíz de la pandemia para cuidar esa relación con los clientes. Por ejemplo, algunas han incorporado nuevos servicios digitales a su oferta existente, como realizar revisiones del estado de sus servicios, habilitar los pagos a través de la ‘app’ o gestionar los pedidos de forma ‘online’.



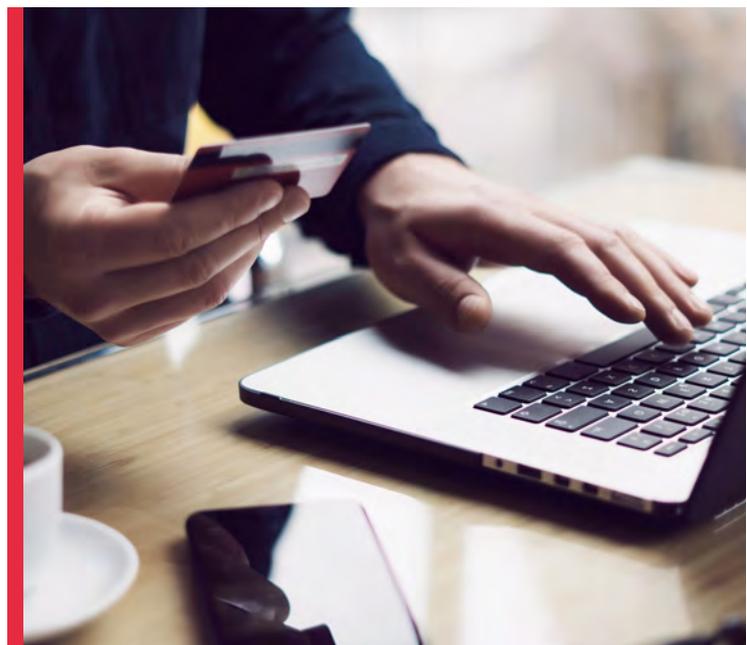
Naturgy

Ha potenciado la **atención y actuación en remoto** a través de servicios digitales. Un caso de uso ha sido el control de fugas en la red de distribución mediante analítica avanzada.

Para otras compañías de este sector, la COVID-19 ha supuesto una **aceleración** para impulsar uno de los cambios en los que ya estaban trabajando antes de la crisis sanitaria: la apuesta por las energías renovables. Además de que es algo que se trata de promover a través desde las normativas internacionales, ahora los hábitos de consumo han cambiado pues los clientes han adquirido una mayor conciencia medioambiental y reclaman procesos más respetuosos con el entorno.

No solo el sector energía ha reorientado algunas de sus estrategias de negocio a partir del cambio de costumbres de sus clientes. Esto es algo que también han hecho algunas empresas del sector construcción e inmobiliario. Aunque su modelo de negocio se ha mantenido, el **aumento del uso de los canales digitales** por parte de los usuarios para realizar cualquier transacción, debido principalmente al confinamiento, ha hecho que algunas tuvieran que integrar servicios digitales para ofrecer nuevas experiencias en sus edificios e instalaciones.

“Ha habido que adaptarse a la penetración del ‘e-commerce’ y a las nuevas costumbres de compra de cada usuario”
Director General de Retail y Logística de MERLIN Properties



En definitiva, incluso aquellas empresas que aseguran que el modelo de negocio no ha vivido ningún cambio, sí reconocen que **la tecnología les ha permitido mantener sus estrategias y responder de forma más ágil.**

Por último, cabe reseñar que, no obstante, sí hay algunas compañías que afirman que la COVID-19 ha traído importantes cambios en su modelo. Es el caso de algunas empresas del sector tecnología. De nuevo, el principal foco de esos cambios está siendo el cliente. Así, algunas están construyendo nuevos servicios y productos donde el pilar sea la **búsqueda de la eficiencia constante.** Aseguran que, si la eficiencia ya era importante antes para ellos, ahora lo será todavía más. Aquí, por ejemplo, entran en juego iniciativas relacionadas con servicios que permitan el trabajo en remoto de forma segura. También han desarrollado aplicaciones digitales orientadas a que las empresas que consumen sus servicios conozcan rápidamente cómo las novedades de la COVID-19 pueden afectar a su propio negocio.

6.1.2. Eje organización

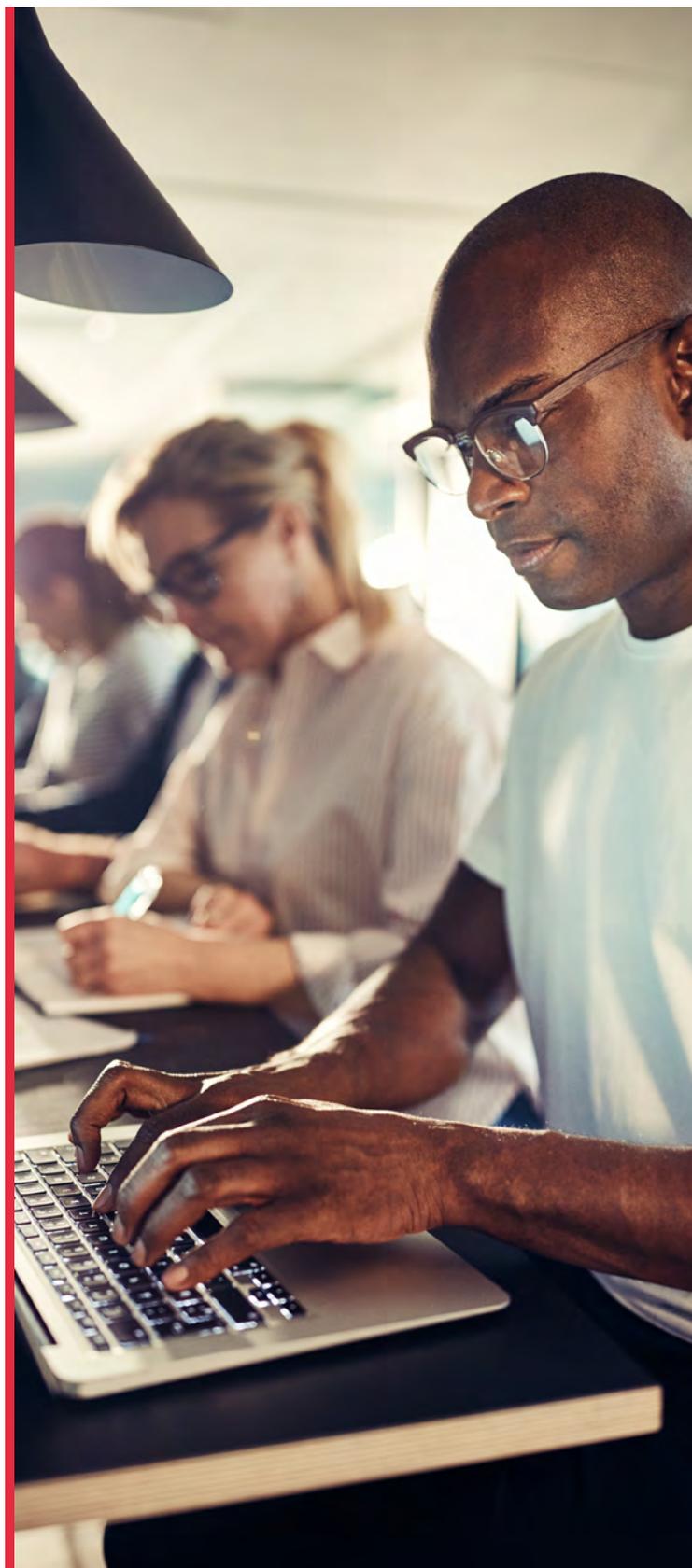
6.1.2.1. Estructura organizativa tras COVID-19

De la misma forma que la crisis ocasionada por la COVID-19 no ha supuesto grandes cambios en las estrategias y modelos de negocio de las compañías cotizadas, tampoco ha afectado en gran medida en sus estructuras organizativas, según explican las empresas entrevistadas:

- **El 84% de las compañías del IBEX 35 entrevistadas comenta que su organigrama empresarial es el mismo que antes de la situación de pandemia.**

No obstante, durante este último año algunas de ellas sí han realizado modificaciones en sus estructuras internas, aunque estas no se hayan producido con motivo de la pandemia. Por ejemplo, en el sector industria se han acometido cambios organizativos y se han reforzado sus comités enfocados en aspectos que consideran muy relevantes en su negocio, como son **la eficiencia en su cadena de valor, la seguridad y la salud de los empleados.**

En los sectores energía y farmacéutico ocurre una situación similar. En ambas industrias existen empresas que han dado prioridad a sus áreas de Seguridad e Higiene y, por ejemplo, han otorgado nuevas responsabilidades a los integrantes de dichas áreas. Así, en el caso de las farmacéuticas se empezó a trabajar de manera inmediata para preservar la cadena de valor de los medicamentos y no interrumpir el suministro a los pacientes. Por su lado, algunas energéticas han



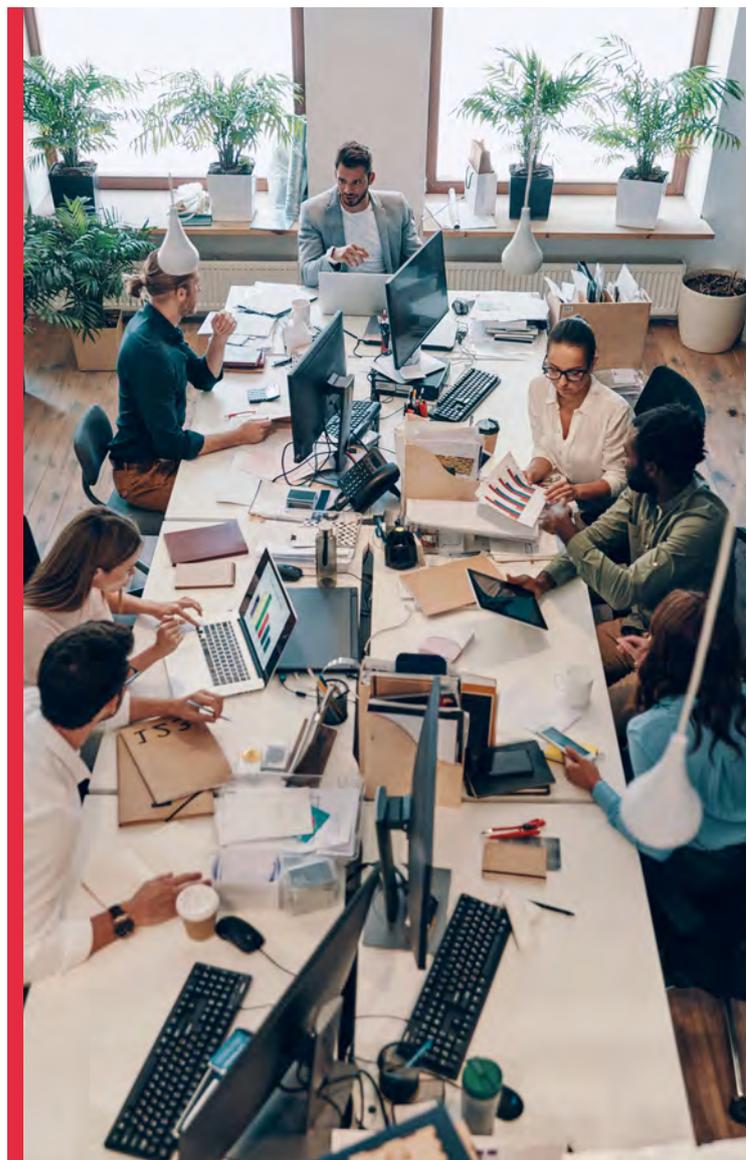
creado comités especiales para gestionar y coordinar acciones derivadas de la crisis sanitaria, principalmente relacionadas con la **prevención de riesgos** y la salud.

Por otro lado, aunque se trate de una minoría, también hay empresas que sí han introducido novedades en sus estructuras a raíz de la pandemia:

- **El 11% de las empresas del IBEX 35** entrevistadas explica que **ha modificado en cierta medida su estructura jerárquica organizativa**.

En esta situación también se encuentran empresas farmacéuticas, junto con compañías del sector tecnología. En el caso de las primeras, han surgido nuevas posiciones a partir de la necesidad de **gestionar mejor los datos** y de tener una mejor visión de las necesidades de los médicos. Gracias a estos nuevos responsables, pueden analizar mejor la información más demandada por los profesionales de la salud, conocer qué se les está ofreciendo desde la red de ventas y tener más claro qué contenido se le puede proporcionar a cada médico según su especialidad.

Por su lado, en el sector tecnología hay empresas que han simplificado algunas unidades que trabajaban para el cliente, de forma que ahora cuentan con una **unidad de cliente más amplia y transversal para así proveer una mejor atención**. Algo similar están realizando con la parte de tecnología y operativa. La idea es que las unidades de recursos tecnológicos y operativos también se unifiquen para trabajar bajo la supervisión de un mismo director.



Aunque los cambios producidos en las estructuras de las empresas del IBEX 35 no sean muy significativos, las modificaciones producidas giran en torno algunos de los pilares clave de sus estrategias: búsqueda de la eficiencia constante y creación de una mejor atención al cliente. Por último, a raíz de la COVID-19 se ha sumado un pilar más: garantizar más y mejor que nunca la seguridad de los empleados.

6.2. Foco interno

6.2.1. Eje procesos

6.2.1.1. Innovación de procesos tras COVID-19

El impacto de la pandemia también ha obligado a que numerosas empresas del IBEX 35 digitalizaran algunos de sus procesos:

- **Un 89% de las empresas entrevistadas ha invertido en herramientas digitales para adaptarse a la nueva situación** o bien ya las había implementado con anterioridad y las ha aprovechado durante la crisis.
- Solo un **11% de las compañías no ha digitalizado ninguno o prácticamente ninguno de sus procesos a raíz de la pandemia.**

Destaca también que ninguna de las empresas del IBEX 35 que ha participado en el presente informe ha realizado una profunda transformación digital de sus procesos corporativos a raíz de la crisis, lo que puede deberse a que ya habían iniciado ese camino digital con anterioridad, como se ha analizado en el apartado 'Nivel de digitalización por focos.'

Por otro lado, ya que prácticamente todas las compañías han llevado a cabo ciertas innovaciones para mejorar sus procesos durante la pandemia, no se aprecian diferencias significativas entre sectores respecto de este aspecto: todos se sitúan cerca de la media. En este sentido, empresas de todos los sectores reconocen que ya



estaban invirtiendo en nuevas tecnologías para agilizar sus procesos antes de la crisis y emplearlas, reforzarlas o acelerarlas les ha permitido enfrentarse a los cambios provocados por la crisis rápidamente.



Cellnex

La compañía había iniciado un proceso de industrialización en el ámbito comercial, financiero y de operación hace unos años. Para ello, estudiaron las necesidades de las diferentes unidades de negocio, crearon un **modelo común de transformación** que validaron entre todas y, así, lograron que trabajaran con los mismos sistemas. Disponer de **flujos de trabajo homogéneos e integrados** ha ayudado a optimizar la gestión de todos los procesos durante la pandemia.

Algunas compañías del sector energía o industria indican que, en este periodo, han utilizado tecnologías como IA, RPA, 'big data' o drones para automatizar y agilizar sus procesos en diferentes áreas, así como para controlar ciertas actividades de la empresa de forma remota.

Por otra parte, se observa que, independientemente del sector, numerosas compañías han innovado en los procesos de una determinada área de la empresa. En este sentido, cabe destacar que algunas compañías del sector energía o tecnología han seguido estrategias para consolidar el canal digital y están utilizando IA para agilizar los procesos comerciales.



ArcelorMittal

En el comienzo de la pandemia, el arranque de un alto horno en Brasil fue supervisado por diversos especialistas de la compañía **por primera vez de forma totalmente remota desde diferentes continentes**. Este arranque es una operación delicada y hacerlo bien y en el menor tiempo posible tiene grandes repercusiones económicas positivas. Para realizar este seguimiento del proceso se hizo uso de un sistema de cámaras CCTV fijas (siglas en inglés de circuito cerrado de televisión), de cámaras en drones que sobrevolaban la instalación, así como de la visualización remota de multitud de parámetros de proceso en tiempo real. En el futuro planean maximizar el uso de este procedimiento remoto, que **evita desplazamientos transoceánicos de personal y supone un ahorro de tiempo y costes**.



Endesa

La compañía ya había emprendido diferentes iniciativas para agilizar sus procesos en los **tres pilares de su negocio**: generación, distribución y comercialización. Con la crisis decidieron reforzar su inversión en ellas para incrementar su velocidad de desarrollo. En concreto, en el ámbito de generación, están impulsando la **digitalización de los archivos**, el **intercambio de datos** o la automatización de las plantas para el **control remoto** de las actividades. En el ámbito de la distribución, están impulsando acciones como la **digitalización de la red** para posibilitar las operaciones a distancia o la reducción de los tiempos de reposición del servicio en caso de averías. También están digitalizando todos los procesos gracias a la inversión en tecnologías como 'big data', aprendizaje automático, realidad aumentada, IoT o gemelos digitales ('digital twins' en inglés, es decir, réplicas virtuales para realizar simulaciones). Por último, en el ámbito de la comercialización, han **consolidado el canal digital** como principal vía de comunicación, han potenciado los **procesos de autoservicio con chatbots y 'apps'** y utilizan IA y analítica avanzada en las relaciones con los clientes para mejorar su experiencia y ajustar los modelos predictivos de impagos.

6.2.1.2. Contratación electrónica y logística tras COVID-19

Firma electrónica tras COVID-19

Como se mencionó en el punto 'Nivel de digitalización por focos', la totalidad de las compañías del IBEX 35 ya utilizaban herramientas digitales para facilitar la formalización de contratos, estuvieran más o menos avanzadas en este aspecto.

'Best practice'



Naturgy

Una de las principales medidas de transformación digital interna que la compañía ha impulsado con la pandemia ha sido **la renovación de su sistema de firma digital**. Antes de la crisis, trabajaban con un proveedor de servicios de certificación de pago externo y que requería que la contraparte (los clientes en este caso) contara con un certificado digital para completar la operación. Para solucionar ese problema, han implantado un sistema de firma digital propio para **recabar la aprobación de los clientes con validez y sin necesidad de que dispongan de un certificado digital**, de forma que el proceso sea más cómodo y ágil. "Son sistemas totalmente integrables: si la contraparte tiene certificado, podrá firmarlo con él, pero si no lo tiene podrá firmarlo y obtener un documento digital con validez legal", detalla Alejandro Sánchez, de Innovación de Naturgy.

Durante la pandemia, varias compañías de casi todos los sectores (construcción e inmobiliario, energía, farmacéutico y telecomunicaciones) han impulsado o acelerado el uso de estas herramientas, bien sea porque han implantado nuevos sistemas de firma electrónica o porque han ampliado la utilización de los existentes a más usuarios.

Logística tras COVID-19

La paralización de numerosas actividades en diversos países provocó que la logística fuera uno de los procesos más afectados por la crisis. Varias compañías del IBEX 35 entrevistadas reconocen que su cadena de suministro se vio perjudicada por la pandemia y experimentaron dificultades para recibir pedidos de algunos proveedores o para distribuir sus mercancías. Mientras tanto, otras señalan que su logística no se ha visto alterada por la pandemia.

En cualquier caso, son pocas las que han tomado medidas adicionales durante la crisis para digitalizar su logística. Esto puede deberse a que, como ya se señalaba anteriormente, muchas de ellas ya contaban con herramientas digitales para gestionar su cadena de suministro e incluso más de un tercio contaban con una cadena de suministro totalmente digitalizada.

- **Un 21% ha implementado medidas digitales en su cadena de suministro** para reducir el impacto de la pandemia.
- **Un 5% ha ido un paso más allá y ha modificado la logística de forma relevante a través de la digitalización.**

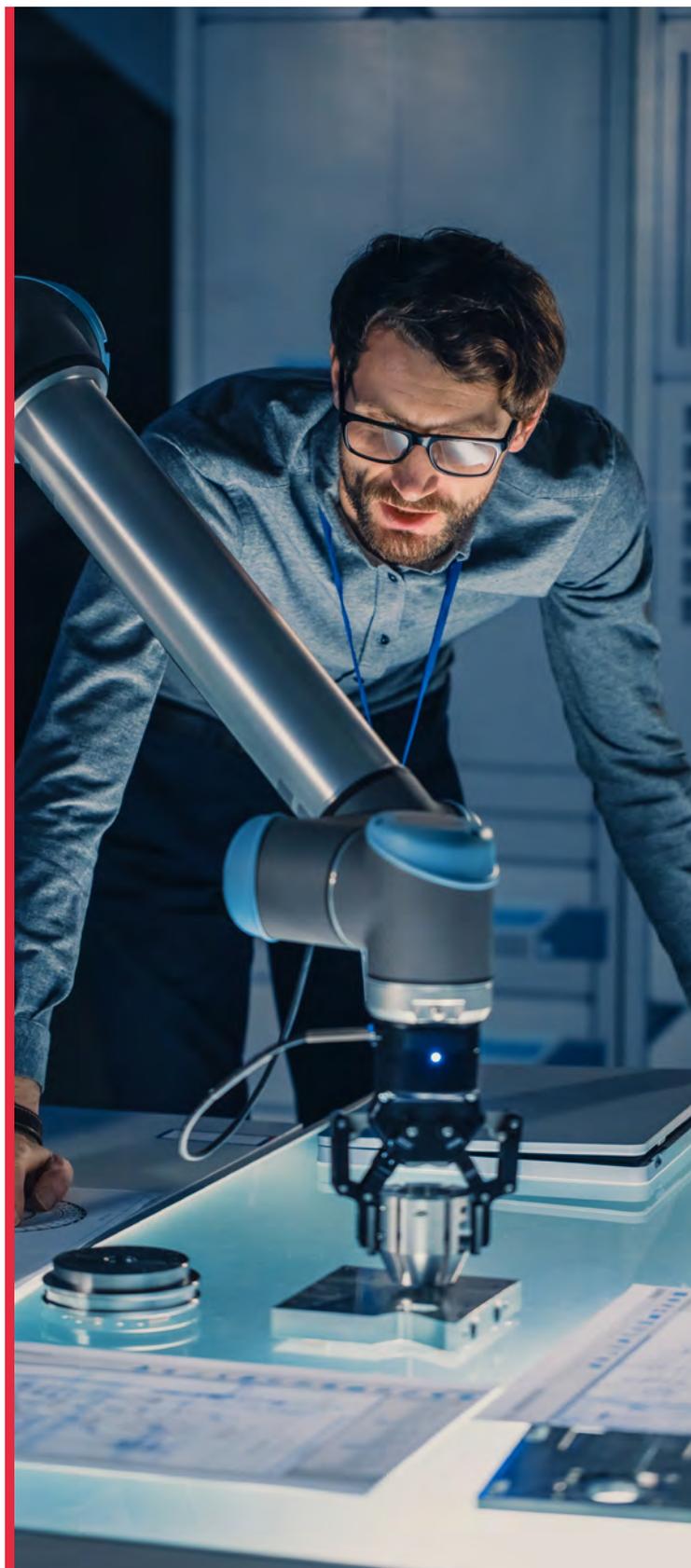
Los sectores construcción e inmobiliario, tecnología y telecomunicaciones son los que se sitúan por encima de la media⁸ en cuanto a la digitalización de la logística a raíz de la COVID-19, precisamente aquellos que se situaban por debajo de la media en el apartado de logística del punto anterior. Esto puede deberse, en parte, a que el resto de sectores (energía, farmacéutico e industria), ya contaban con una cadena de suministro más digitalizada antes de la crisis debido a la naturaleza de su actividad. De hecho, así lo explicitan algunas empresas de los mencionados sectores, que añaden además que la pandemia ha puesto en valor su modelo logístico digital.

En cuanto a las compañías que sí han digitalizado en cierta medida su logística, cabe señalar que algunas empresas del sector tecnología y telecomunicaciones han reforzado el uso de las últimas tecnologías para optimizar la gestión de pedidos en general.



MásMóvil

Antes de la crisis del coronavirus habían desarrollado un sistema para impulsar la digitalización de su cadena logística, pero con la pandemia decidieron mejorarlo para evitar que ningún centro logístico se quedara sin 'stock' en caso de emergencia y optimizar los tiempos de entrega. En concreto, han utilizado **automatización e IA para distribuir los pedidos** entre los almacenes en los diferentes centros.



⁸La expresión "nota media" siempre hace referencia a la calificación media obtenida por todas las empresas del IBEX 35 entrevistadas en el elemento o eje que se analice.

Por su parte, algunas compañías se han centrado en mejorar una **fase concreta de la cadena de suministro**. Por ejemplo, algunas empresas del sector telecomunicaciones han mejorado dicha cadena en su fase final (la llegada de los productos a los clientes), con el fin de que estos puedan elegir dónde desean recibir los pedidos que adquieren 'online' o tengan más información sobre la instalación de productos en los hogares.

En otros casos, las compañías se han centrado en **mejorar su relación con proveedores**: ampliar su número para disponer de más opciones, conocer sus necesidades en la crisis para colaborar con ellos, mejorar los procesos digitalmente o potenciar la comunicación remota son algunas de las medidas que han adoptado.

Por último, algunas compañías del sector energía, en lugar de avanzar hacia la digitalización de la logística, **se han centrado en mejorar la distribución final de las mercancías**, para lo que han reforzado el transporte multimodal.



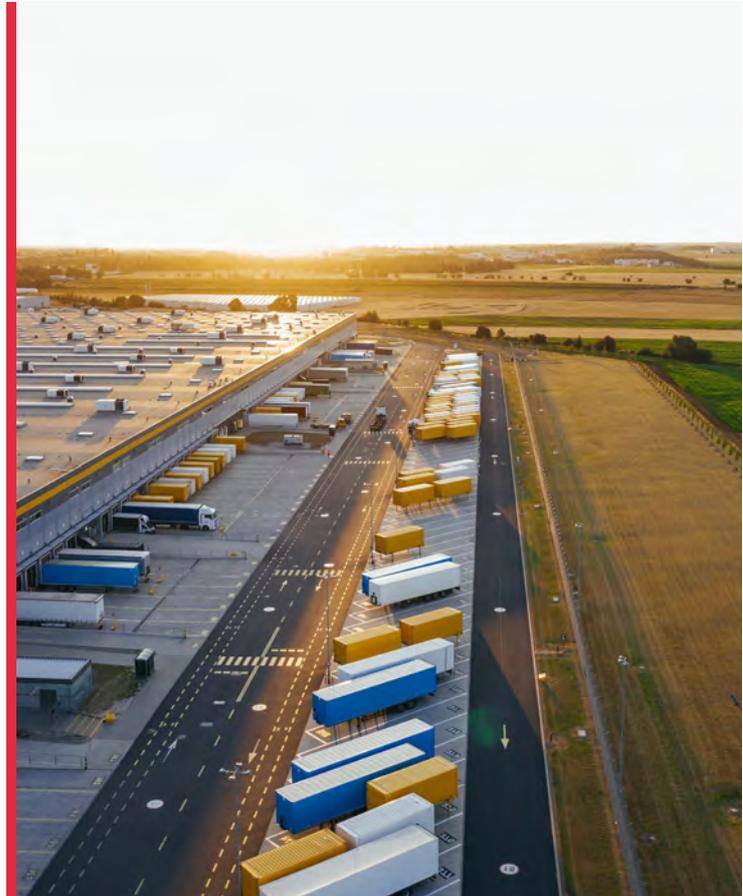
Endesa

La compañía disponía de un **portal para los proveedores** antes de la pandemia. Coincidiendo con ella, han puesto en marcha adicionalmente un sistema **Track & Trace** que recoge la evaluación que se asigna a los proveedores (por ejemplo, el cumplimiento de los KPI). El portal también dispone de un apartado para que los proveedores envíen las ofertas comerciales que presenten a las diferentes licitaciones y un apartado en el que pueden comprobar el estado de los pedidos y de las facturas.



Iberdrola

Antes de la pandemia, desde la compañía realizaban visitas a las instalaciones de proveedores para comprobar el avance de la fabricación de los componentes que habían solicitado. A raíz de la crisis, han **implantado protocolos de visita remota** a dichas instalaciones para evaluar el estado de las provisiones a través de videollamada.



6.2.1.3. Comunicación interna y canales de comunicación entre empleados tras COVID-19

La implantación masiva del teletrabajo ha sido uno de los principales cambios en el terreno corporativo a raíz de la pandemia. Esto ha provocado que las comunicaciones, tanto desde la capa directiva al resto de empleados como del resto de empleados entre sí, se trasladara casi exclusivamente al ámbito digital. De hecho, algunas compañías del sector telecomunicaciones **han reforzado la colaboración de sus equipos a través de herramientas de comunicación digitales como Microsoft Teams** y consideran que la comunicación a través de esos canales va a perdurar.

Por otro lado, algunas compañías decidieron intensificar las comunicaciones con sus empleados a través de los canales digitales

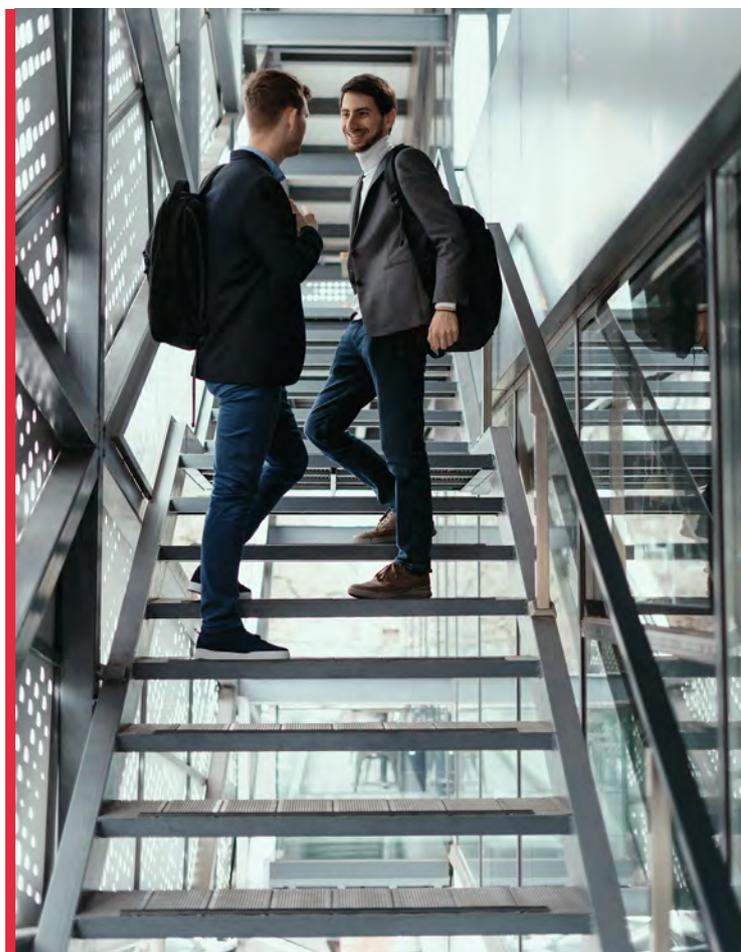
para proporcionarles información actualizada sobre las recomendaciones de las autoridades en relación con la pandemia u otras informaciones sobre la evolución de la situación, algo que ha sido fundamental para mantener al equipo cohesionado.

Por último, algunas compañías del sector energía y tecnología priorizaban las reuniones presenciales entre empleados para facilitar una comunicación más informal antes de la pandemia, pero la crisis ha supuesto la suspensión de esas actividades. Algunas compañías están intentando paliar el problema organizando reuniones digitales informales que aprovechan, por ejemplo, para compartir con sus compañeros los proyectos en los que están trabajando.



Red Eléctrica Corporación

En los primeros meses de la crisis, el equipo de Comunicación Interna enviaba diariamente un correo electrónico para **difundir las pautas higiénico-sanitarias y las novedades de la empresa en un tono positivo**. Con el paso del tiempo, bajaron el ritmo de los correos que enviaban. También han enviado encuestas a los empleados para conocer su estado de ánimo. “La comunicación interna ha sido clave para mantener a la gente unida y con ganas”, afirma José Antonio Vernia, director corporativo de Transformación y Recursos del Grupo Red Eléctrica.



6.2.2. Eje personas

6.2.2.1. Transmisión de conocimiento y formato de la formación tras COVID-19

La llegada de la pandemia trastocó de manera profunda las dinámicas internas de las compañías. En este contexto, la mayoría de ellas percibió que garantizar la transmisión de conocimiento y la formación a los empleados para favorecer su adaptación digital era un aspecto vital para navegar en el contexto de incertidumbre y mantener la cohesión interna, la productividad y la eficiencia. A este respecto, de las empresas del IBEX 35 entrevistadas:

- Solo un 21% **no ha ofrecido formación digital adicional** en tiempos de pandemia.
- Un 37% ha realizado **algunas formaciones** en formato digital de forma suplementaria.
- Un 42% ha ido más allá y realizado formaciones de manera generalizada para **reforzar la adaptación digital de toda la compañía**.

La mayoría de las empresas entrevistadas destaca que, en los primeros meses de pandemia, con la extensión del trabajo en remoto, tuvieron que **reforzar las formaciones en manejo de herramientas digitales**, especialmente las orientadas a articular el teletrabajo y facilitar canales de trabajo colaborativo a sus equipos. Son varias las que ampliaron su oferta formativa y algunas incluso realizaron formaciones específicas sobre la COVID-19 de carácter obligatorio para los miembros de la plantilla que tuvieran que trabajar de forma presencial. Otras orientaron esta capacitación a **fortalecer la concienciación** en aspectos críticos para



Ferrovial

Además de disponer de varias plataformas de aprendizaje electrónico con contenidos específicos (concursos, charlas en línea, etc.), ha evolucionado de la universidad presencial que tenía en El Escorial (Madrid) a una **universidad principalmente digital**. “Hemos mejorado los contenidos, las plataformas, la segmentación e incorporado cursos con certificaciones”, detalla Dimitris Bountolos, director general de Sistemas de Información e Innovación de Ferrovial.

la estabilidad de la compañía, como la ciberseguridad. Estos refuerzos se realizaron a través de diferentes formatos de contenido digital como ‘webinars’ y píldoras formativas.

Con el primer impacto de la pandemia, algunas empresas tuvieron que cancelar inicialmente algunas de sus formaciones. Después, fueron muchas las que optaron por trasladar las que ya tenían previstas en formato presencial al terreno virtual.

“Con la COVID-19 se ha acelerado la formación digital y la autoformación. Hemos sustituido el formato presencial por el virtual y ampliado el catálogo para que la variedad sea mayor”
Director de Tecnología de Amadeus

De hecho, especialmente en los sectores energía, tecnología y telecomunicaciones, son varias las compañías que indican que a raíz de la pandemia el formato de las formaciones se vio modificado y **se ha incrementado el porcentaje de las que se realizan de manera 'online'**, reduciéndose las que antes eran mixtas o presenciales.

En esta línea, destacan que el formato digital ha permitido una mayor flexibilidad para que los empleados puedan realizarlas en el horario que prefieran.

Un aspecto que destacan algunas empresas de los sectores energía y telecomunicaciones es que han cuidado que esta transición hacia entornos formativos en línea no menoscabe el aspecto colaborativo de la transmisión de conocimiento. Para ello, han potenciado los canales de los que ya disponían, rediseñado algunos de los cursos o contenidos para **fomentar especialmente la interacción entre los participantes.**



Repsol

Ya disponía de una oferta amplia de aprendizaje en formato digital antes de la pandemia, pero **ha aumentado el uso de las aulas virtuales y los entornos colaborativos de participación 'online'**. Para ello ha rediseñado la acción formativa incluyendo nuevas dinámicas de aprendizaje. “Prácticamente hemos triplicado el número de aulas virtuales frente a las realizadas en 2019”, afirman desde la compañía.

“Más que la formación, ha aumentado la avidez por la formación. La gente se ha dado cuenta de que la formación estaba disponible y la pandemia ha acelerado mucho la digitalización, la sensibilización, la necesidad de estar digitalizados”
Consejero delegado de Enagás

Algunas incluso han incorporado herramientas más eficaces en el entorno virtual, como plataformas que permiten a los equipos compartir ideas, vídeos, textos o imágenes en tiempo real en una pizarra digital.

Otro de los aspectos que se han intensificado, como destacan empresas de los sectores energía y tecnología, es la proactividad por parte de los empleados a la hora de formarse en materia digital tras la llegada de la COVID-19. Algunas empresas de estos sectores señalan que, aunque la oferta formativa no se ha incrementado significativamente, sí han detectado que **ha crecido la demanda y el interés** de sus empleados por formarse. En concreto, en el sector tecnología, las empresas han monitorizado la formación realizada durante la pandemia y resaltan que se ha producido un **notable incremento en la autoformación digital.**

6.2.2.2. Trabajo deslocalizado y movilidad tras COVID-19

A raíz de la llegada de la pandemia, **no hubo ninguna empresa de las entrevistadas en el presente estudio que no implementara una política de teletrabajo** y modificara la gestión de sus equipos. La obligación, impuesta para todos los ciudadanos, de mantenerse lo más aislados posible en sus domicilios durante semanas, a excepción de los trabajadores considerados esenciales, hizo que el teletrabajo se generalizase en todos los sectores, aunque su alcance fue variable dependiendo de la naturaleza de la actividad de la compañía y de la proporción de la plantilla que realizara, en cada caso, funciones que requerían presencialidad. Teniendo en cuenta estas particularidades:

- Un **53%** de las empresas entrevistadas o bien **ya tenía un plan de teletrabajo establecido y lo reforzó**, o bien **creó un plan de teletrabajo 'ad hoc'** y facilitó opciones a sus empleados para el teletrabajo.
- El **47%** restante, además de lo anterior, **dotó de recursos a sus empleados** para el teletrabajo e incluso realizó **modificaciones en los equipos para adaptarse** a la situación.

Como se ha comentado en el punto anterior, el trabajo deslocalizado ya era una fórmula utilizada en la mayoría de las empresas del IBEX 35 antes de la crisis sanitaria, e incluso, un pequeño porcentaje de las compañías entrevistadas asegura que el trabajo en remoto estaba ya completamente instaurado en todas las áreas de la empresa.

Tras la llegada de la COVID-19, sin embargo, hubo empresas que reforzaron especialmente sus políticas, **formalizándolas y haciéndolas**

“La pandemia de la COVID-19 ha tenido un profundo impacto en cómo hemos trabajado en 2020 y puede haber cambiado el lugar de trabajo para siempre”
Siemens Gamesa

más flexibles y completas. Por ejemplo, el sector tecnología, además de permitir el teletrabajo, dotó de recursos a los empleados para adaptarse a la situación. Algunas empresas distribuyeron miles de ordenadores en los domicilios de sus trabajadores en pocas semanas; otras se centraron en reforzar el despliegue de las herramientas de comunicación y trabajo colaborativo.



En el sector energía, el teletrabajo también existía ya antes de la pandemia, pero solía ser algo puntual y, a raíz de la crisis, se ha ampliado. Cierto es que en algunas empresas teletrabajan solo aquellos empleados cuyo puesto lo permite; y en otras, a pesar de la pandemia, se sigue dando prioridad al trabajo presencial. No obstante, varias compañías están aprovechando los aprendizajes de la crisis sanitaria en este ámbito para dar continuidad a **nuevas formas de trabajar** basadas en el uso de las **tecnologías digitales para maximizar la colaboración** en el puesto de trabajo, la **flexibilidad interna** en la configuración de los equipos, y la implantación de **buenas prácticas** para hacer más eficientes las **fórmulas mixtas** que combinan trabajo presencial y en remoto.



Repsol

Al operar instalaciones consideradas servicios esenciales, en su caso el trabajo deslocalizado aplica principalmente a sus oficinas y áreas corporativas. Antes de la pandemia, la compañía ya había desplegado en algunas de estas áreas equipos en “**estructuras líquidas**” que permitían reasignar personas a las iniciativas o proyectos dependiendo de las necesidades del momento. Con la pandemia, Repsol asegura que ha comprobado cómo estas estructuras, **más planas y con menos jerarquía**, permiten la necesaria **flexibilidad y rapidez** para responder a contextos cambiantes. Además, en áreas donde no están todavía implementadas, la situación de crisis de la COVID-19 ha favorecido que suceda informalmente.



Por su parte, en el sector telecomunicaciones hubo empresas que tomaron medidas como **ampliar la posibilidad de teletrabajar todos los días** por las tardes a todos los empleados, dotarlos de recursos adicionales (dispositivos, equipo de oficina...) y/o flexibilizar las formas de trabajo, especialmente para trabajadores



Siemens Gamesa

Ha incorporado los aprendizajes del periodo de teletrabajo masivo durante la fase más dura de la pandemia para desplegar un método de organización y ejecución del trabajo denominado ‘**smart working**’, que se sustenta en las tecnologías de la información y la comunicación. Este sistema permite a los empleados trabajar **en casa, sobre la marcha o desde una ubicación satélite** durante toda o parte de su semana laboral.

con hijos. También establecieron **sistemas de turnos** para trabajar desde allí en grupos más pequeños, de manera que se garantizaran las condiciones y distancias de seguridad en los puestos de trabajo. Para velar por la salud de los trabajadores que sí acudían en presencial a las sedes y prevenir riesgos, algunas se sirvieron de **tecnologías y dispositivos digitales para hacer rastreo** de los casos de trabajadores contagiados.

En cuanto al sector construcción e inmobiliario, el impacto de la COVID-19 también ha contribuido a impulsar al teletrabajo. Algunas empresas apenas lo tenían implantado antes de la pandemia, y otras que sí lo tenían **lo han convertido ahora en algo masivo** y, además, han sacado partido de las herramientas digitales para ello. Al respecto de esto último, destacan la importancia de disponer de **herramientas digitales para gestionar la experiencia del**



MásMóvil

Ha puesto a disposición de los empleados un **rastreador de 'bluetooth'** que va avisando y registrando cuando la persona que lo porta está muy cerca de otra. El objetivo es conocer rápidamente los contactos que haya tenido un trabajador en la oficina en caso de producirse algún contagio por COVID-19, para **ayudar al Departamento de Salud y al servicio médico**. Además, destacan que no funciona en el móvil, sino en un dispositivo que los trabajadores llevan junto a su tarjeta de empresa, de forma que se vela por su **privacidad**, ya que permite localizarlos solo cuando están en el centro de trabajo.



Ferrovial

Ha dispuesto **códigos QR en las salas** de sus oficinas de forma que, cuando entra en ellas un trabajador, puede escanear el código y queda registrada la información de quién estuvo en ese espacio. También ha lanzado una 'app' que les permite conocer la localización de los empleados y sus contactos para, ante una eventual alarma o repunte de contagios, disponer de la **trazabilidad** y tomar medidas más acotadas (por ejemplo, cerrar una planta de un edificio en concreto). "Hemos incorporado **inteligencia digitalmente gestionada para abordar un problema que parecía muy difícil** y, sobre todo, que es un problema que viene para quedarse durante meses", explica Dimitris Bountolos, director general de Sistemas de Información e Innovación.

empleado, algo que se ha convertido en un reto aún más estratégico por la necesidad de ofrecer opciones de deslocalización a los trabajadores. En lo que se refiere a la compatibilización con el trabajo en presencial, algunas de estas compañías han sacado también partido de las tecnologías digitales para organizar el uso de los espacios comunes para los empleados que acudían a las oficinas y para ayudar a prevenir contagios.

En lo que respecta a los sectores industria y farmacéutico, al desempeñar también actividades esenciales, **se ha mantenido el trabajo presencial** en muchos casos, aunque igual que el resto de las empresas habilitaron un plan para hacer posible el teletrabajo para

aquellos empleados que, por la tipología del puesto que ocupaban, sí pudieran realizarlo. También se han implantado sistemas de turnos para garantizar actividades clave como el trabajo en las fábricas y el suministro de medicamentos.

Por último, resulta reseñable una de las ideas que destacan empresas de todos los sectores, al respecto del trabajo deslocalizado tras el impacto de la crisis: hace falta **seguir yendo a la oficina para fomentar la sociabilización y la creatividad**. Consideran positivo, incluso

“Las políticas de teletrabajo que se implanten deben ir ligadas a la naturaleza de los trabajos a realizar y a sus fases. En el caso de I+D, es posible desarrollar muchos proyectos de forma colaborativa una vez están planificados y diseñados. Al mismo tiempo, es necesario reunirse, coincidir en los laboratorios e interaccionar para generar nuevas ideas y fomentar la creatividad”
*Director global del Portfolio Digital en ArcelorMittal
Global I+D*

para los equipos digitales, acudir a espacios físicos donde puedan compartir aspectos más intangibles del trabajo y la cultura de la empresa.

En este sentido, son varias las compañías que ya han establecido **planes de desescalada y vuelta a la oficina** para su plantilla. En algunos casos, los trabajadores que vuelven deben minimizar sus interacciones y ocupar sitios fijos asignados para cumplir con las normas de prevención establecidas. Este hecho deja patente la existencia de un reto a la hora de organizar las actividades laborales y las conectadas con la vida corporativa en un entorno poscoronavirus. Las limitaciones de movilidad y distancia social **obligan a las empresas a repensar fórmulas que no restrinjan la transmisión de conocimiento**, la cocreación y el *‘engagement’* hacia los que se estaba evolucionando con el modelo de oficinas abiertas y espacios colaborativos que una buena parte de ellas ya había adoptado.



6.2.2.3. Productividad y eficiencia y experiencia del empleado tras COVID-19

Las variaciones de la productividad y la eficiencia en las compañías tras el impacto de la crisis sanitaria son parámetros difíciles de medir, especialmente si antes de la llegada de la COVID-19 no existían dinámicas generalizadas de trabajo en remoto instauradas en la empresa, como es el caso en la mayoría de las compañías del IBEX 35 entrevistadas. Dicho esto, **ninguna de ellas considera que su organización haya experimentado un fuerte crecimiento en productividad** y eficiencia; al contrario, la tendencia parece haber sido a una estabilización en estos parámetros:

- **Una amplia mayoría, el 84% de las entrevistadas**, asegura que la productividad y la eficiencia de sus equipos, **al menos, se han mantenido**, o se han visto incrementadas, pero solo de forma moderada.
- **Un 16% reconoce una caída en la productividad y la eficiencia** en la compañía en tiempos de pandemia.

La realidad es que miles de trabajadores tuvieron que aprender -desde sus hogares y de la noche a la mañana- a comunicarse entre sí y con sus clientes, ejecutar sus tareas, reportar sus progresos, mantener sus proyectos a flote y lanzar otros nuevos en un **contexto social y sanitario muy duro e incierto**. Han tenido que hacerlo, muchas veces, a través de canales distintos a los habituales y usando herramientas que hasta entonces no manejaban (o solo de manera puntual).

En este escenario, la mayoría de las empresas entrevistadas, y especialmente

las de los sectores energía, tecnología y telecomunicaciones, **afirman que su productividad no se ha visto mermada**, incluso, en algunos casos, ha crecido ligeramente. No obstante, reconocen que sus trabajadores han tenido que realizar un importante sobreesfuerzo en este periodo que les ha generado un notable **desgaste físico y emocional** y una sensación de sobrerresponsabilidad.

En concreto, en el sector energía las compañías destacan que han podido mantener sus operaciones pese a la situación de teletrabajo forzado. Es decir, han conseguido que su actividad fuera, al menos, la misma; cumplir con sus clientes y proveedores y seguir proveyendo un bien esencial a la ciudadanía. Algunas afirman que incluso ha aumentado la productividad o la eficiencia; pero hay matices, ya que, para otras, mantener la actividad normal en estas condiciones **ha requerido más horas de trabajo de sus equipos, lo que podría implicar una bajada de la productividad**.

Dentro de este sector, algunas compañías consideran positivo que se haya demostrado factible el trabajo en remoto de una parte importante de los empleados sin reducción



de la productividad; una idea que **antes era más difícil que calara en el discurso de las capas directivas**. Otras destacan que están poniendo muchos esfuerzos en aprovechar el potencial que existe en la automatización de procesos para incrementar la productividad y eficientizar tareas repetitivas que restan tiempo a sus equipos en su 'business as usual'.

Por otro lado, algunas energéticas destacan que ciertos aspectos del trabajo, **como la creatividad, la negociación o la resolución de conflictos**, se ven perjudicados por la modalidad de trabajo en remoto. Hacen también una distinción entre dinámicas que han visto que funcionan mejor en presencial y otras que cojean en este formato: las reuniones de actualización o seguimiento son

más eficaces de forma virtual; las sesiones de discusión y cocreación y las reuniones mixtas (con algunas personas presentes y otras en remoto) lo son mucho menos.

Por su parte, en los sectores tecnología y telecomunicaciones las empresas afirman que la productividad no se ha visto afectada y, de hecho, algunas aseguran que incluso ha subido la eficiencia. Ponen como ejemplo de ello que han podido lanzar sin problemas proyectos complejos en este contexto de trabajo deslocalizado. Además, algunas de estas compañías ya disponían de **sistemas de seguimiento de la productividad de sus trabajadores** antes de la pandemia, lo cual les ha permitido constatar que no se ha producido una reducción de la misma y, sobre todo, tener a sus empleados entrenados en dinámicas de trabajo ágiles en las que colaboran a distancia en ciclos cortos de trabajo.



Indra

Utiliza herramientas para medir la productividad de los equipos que ya tenía implantadas, lo que les permite comparar con el rendimiento de los empleados en el periodo de teletrabajo masivo desde los hogares con su rendimiento anterior. Con estas herramientas se asignan tareas y entregables en plazos cortos, semanales, y se va viendo si se consigue llegar a las fechas establecidas o es necesario replanificar. "Era el modo de estar tranquilos desde el punto de vista de que **cumplíamos nuestros objetivos y seguíamos con el día a día sin que nada se descontrolara**", explica Cristina Ruiz, consejera directora general de TI de Indra. "Lo teníamos implantado desde hacía casi dos años y nos ha permitido ver si había variaciones del pasado respecto ahora".



Telefónica

Durante el periodo en que estuvieron teletrabajando de manera generalizada tras el impacto de la COVID-19, cerraron una operación con la compañía O2, en Reino Unido, valorada en varios billones de euros, participaron en la fusión y venta de varias empresas, presentaron una inversión en Brasil y lanzaron varias 'innovation calls', entre otras actividades. "**Hemos sido más eficientes que en otros casos, pero en el largo plazo esta situación no es sostenible**, porque hay efectos que van a afectar, como el cansancio y la deslocalización. Hay que combinar lo presencial y lo no presencial", afirma David del Val, director de Innovación Estratégica de Telefónica.

Varias de estas empresas, apuntan, no obstante, algunos contras del trabajo deslocalizado: **las posibilidades de crear conexiones entre empleados en la oficina se han reducido** y el cansancio causado por el sobreesfuerzo realizado en este periodo está pasando factura. Por este motivo, y aunque han visto que la generalización del trabajo en remoto ha incrementado la eficiencia en estos meses, piensan que es una dinámica insostenible a largo plazo. Como posibles soluciones apuestan por **combinar las modalidades de trabajo presencial y deslocalizado** y dar pautas de comportamiento a sus empleados sobre cómo trabajar de forma óptima en remoto para garantizar una empresa sostenible en el tiempo.

Por último, en varias compañías de los sectores construcción e inmobiliario y farmacéutico se repiten dos ideas que son comunes con empresas de otros sectores. Por un lado, los objetivos se han cumplido y han logrado sacar el trabajo adelante. Por otro, los trabajadores han tenido que realizar un sobreesfuerzo porque había más trabajo, o se tardaba más en hacerlo por la mayor complejidad que implicaba la coordinación de equipos al estar trabajando en remoto. Algunas empresas de construcción e inmobiliario reconocen que **hay áreas donde organizarse ha sido más complicado**, mientras que en otras ha sido mucho más ejecutivo trabajar en remoto y más fácil llegar a consensos. En concreto, han percibido que en **todo lo que depende de empleados internos**, es decir, que no requiere de una coordinación con terceros, el impacto de este modo de trabajo **no ha afectado a los entregables comprometidos**.

6.2.2.4. Conciliación tras COVID-19

En general, compañías de todos los sectores hacen una valoración muy positiva sobre la **adaptación de sus trabajadores** en el periodo de pandemia. Destacan la **gran capacidad de trabajo** que han demostrado y el esfuerzo mayor del habitual realizado por las plantillas. No obstante, en este complicado contexto sociosanitario, **la conciliación de la vida personal y laboral se ha convertido a la vez en un reto y en un asunto insoslayable** para los trabajadores. Y las compañías han tenido que adoptar medidas para facilitarla, especialmente relacionadas con la flexibilización de los horarios laborales:

- Un **42%** de las compañías entrevistadas **ha adoptado medidas de flexibilización de los horarios** de sus empleados a raíz de la pandemia, o bien **ya tenía implantadas** medidas de flexibilización de horarios previamente.
- Otro **42%** ha adoptado, además, **nuevas medidas de conciliación laboral y familiar**, adicionales a las previamente existentes.



Por ejemplo, en el sector telecomunicaciones, las empresas han incorporado medidas relacionadas con los horarios de la plantilla, como la extensión de la posibilidad de teletrabajo en ciertas franjas a elección del trabajador, los sistemas de escalonamiento de horarios de entrada y los turnos para acudir a la oficina. En ocasiones, las medidas han ido acompañadas de **programas para ofrecer una buena experiencia de vuelta en la desescalada**. Estos programas, utilizados por varias empresas de los sectores banca, energía y telecomunicaciones, pretenden garantizar que los criterios de flexibilidad no sean algo puntual a raíz de la pandemia, sino que se dé continuidad a futuro a las nuevas formas de trabajo que permiten la conciliación con la vida familiar.

En el sector energía, por su parte, existe diversidad de enfoques entre las empresas entrevistadas en lo que respecta a las medidas de conciliación poscoronavirus. La mayoría de las compañías **ya contaba con medidas de flexibilidad antes de la pandemia**.



Banco Santander

Además de intensificar la comunicación con los empleados a través de los canales internos, el banco ha creado una **'app' interna llamada Mi Vuelta** que permite a los empleados compartir información sobre su estado de salud, así como comunicar si han tenido contacto con un compañero infectado por coronavirus o que podría estarlo.



Enagás

De cara al retorno progresivo a las oficinas, ha constituido equipos estables, manteniendo la **combinación de teletrabajo y actividad presencial** y ofreciendo **flexibilidad en los horarios** de entrada y salida, así como la posibilidad de acceder al aparcamiento de la empresa. La entrada se gestiona a través de una 'app' que permite reservar puesto y plaza y controlar el aforo máximo. De cara al teletrabajo, se están implantando **metodologías relacionadas con los ámbitos de la agilidad** y las nuevas formas de trabajo. "Permiten a los trabajadores adaptarse más fácilmente y potencian la transversalidad y la aportación temprana de valor", explican desde la compañía.



Telefónica

Tuvieron etapas iniciales de trabajo en remoto casi del 100%, de la plantilla y evolucionaron hacia un retorno voluntario cuando se aliviaron las medidas de confinamiento. Han creado el **programa #Recomenzamos para acompañar a los equipos en ese proceso de vuelta a la oficina**. Este se vertebra sobre dos ejes: la garantía de la salud y seguridad de los empleados y la continuidad al negocio. Está compuesto por un equipo de expertos transversal cuyo objetivo es afianzar un modelo flexible que combine trabajo presencial y en remoto.

Algunas de estas eran, por ejemplo, la posibilidad de teletrabajar, al menos, puntualmente, de reducir la jornada para cuidado de hijos (en algunos casos, sin decremento del sueldo durante el primer año), la flexibilidad de entrada y salida o la jornada intensiva, entre otras.

A raíz de la COVID-19, algunas **han potenciado estas medidas**, por ejemplo, ampliando las posibilidades de teletrabajo, aumentado la flexibilidad de horarios en función de las circunstancias personales y familiares o **estableciendo acuerdos de trabajo flexibles favorables a la conciliación**, que permiten, por ejemplo, reducir el porcentaje de jornada que considere el empleado (con el acuerdo de sus



Siemens Gamesa

Su nuevo esquema de organización del trabajo ('smart working') incluye el derecho de los empleados a desconectar y sentir que no tienen que responder a ningún correo electrónico, llamada o mensaje relacionado con el trabajo fuera del horario laboral. "Esta política propone **buenas prácticas** en cuatro áreas: **gestionar el correo electrónico de forma eficaz**, desconectar de forma **intencionada y regular**, ser **inclusivo**, y ser **respetuoso con el tiempo de los demás**", explican desde la compañía. El 'smart working' incluye también otras políticas favorables a la conciliación como **permisos especiales y horarios de trabajo adaptados** a las necesidades individuales de los empleados que deben cuidar de sus hijos, de una persona mayor o de otros familiares dependientes.



superiores). De cara a la vuelta a la oficina, son varias las que han optado por la fórmula de combinar el teletrabajo con la actividad presencial y algunas han incorporado explícitamente el **reconocimiento del derecho a la desconexión digital**.

En el sector construcción e inmobiliario las empresas entrevistadas también han lanzado nuevas medidas de flexibilización para fomentar la conciliación. Además de la extensión del teletrabajo, algunas compañías

señalan que han tenido especialmente en cuenta las **necesidades de las personas que pertenecen a algún grupo de riesgo**. Otras han apostado, por ejemplo, por la paralización de los viajes de empresa.

Por su parte, en el sector farmacéutico, algunas empresas ya tenían antes de la pandemia un sistema de horarios flexibles y lo han mantenido; mientras que otras han flexibilizado horarios de entrada y salida y establecidos turnos a raíz de la COVID-19, siempre teniendo en cuenta las especificidades de cada puesto de trabajo. Algo similar sucede en el sector industria, donde algunas empresas han mantenido la flexibilidad que ya tenían y otras han ofrecido medidas extra de conciliación como la posibilidad de teletrabajar, si las funciones a desempeñar lo permiten, así como la adaptación de turnos de trabajo.

Dicho esto, y aunque incorporar una mayor flexibilidad ha sido la tónica general a raíz de la pandemia, un **16%** de las empresas entrevistadas **cuenta con los mismos horarios y políticas** que antes de la COVID-19; políticas que no conllevaban una apuesta decidida por la conciliación. En estos casos, es habitual que la flexibilidad en el entorno laboral exista, pero **esté a expensas de la carga de trabajo** en cada momento puntual, de los requerimientos que van realizando los clientes en el curso de los proyectos o de la autorización discrecional de los superiores jerárquicos. Este es el caso de varias de las empresas entrevistadas encuadradas en los sectores energía y tecnología.

6.2.3. Eje recursos

6.2.3.1. Recursos tecnológicos tras COVID-19

El viaje a la nube tras la COVID-19

Como se ha comentado con anterioridad, la mayoría de las empresas del IBEX 35 ya dispone de aplicaciones y datos integrados en la nube. Algunas compañías de los sectores energía, industria o telecomunicaciones indican que precisamente haber adaptado sus sistemas al **'cloud'** hizo sencillo el paso al teletrabajo (para aquellos profesionales que no desempeñaban actividades esenciales que requerían presencialidad) cuando se decretó el confinamiento domiciliario. Es más, incluso los propios profesionales han percibido las ventajas de utilizar la nube cuando comenzaron a trabajar desde sus casas.

“Los equipos se dieron cuenta de que tener todo en una base de datos común con un buen rendimiento en la nube podía hacer que las cosas fueran más fáciles. Ayudó a que comprendieran que ser más flexibles, también desde la perspectiva de la ubicación, contribuye a acelerar la transformación”
*Director Digital
de Siemens Gamesa*

Además, algunas compañías han aprovechado la pandemia para hacer mejoras en sus sistemas **'cloud'**. En concreto:

- **Un 79% de las compañías ha modificado o mejorado sus sistemas 'cloud'** debido a la pandemia, o bien no ha necesitado hacerlo porque ya contaba con sistemas implantados previamente y ha intensificado su uso.
- **Un 5% de las empresas ha adoptado nuevas medidas de conectividad** y ha migrado algunos sistemas a 'cloud'.

En cuanto a las diferencias entre sectores, destaca que, en algunos, como tecnología o telecomunicaciones, se encuentran compañías que no han tenido la necesidad de mejorar su conectividad, debido a que ya se estaban adaptando al 'cloud' antes de la pandemia. En otros sectores, como farmacéutico o industria, se observa cierta diversidad: hay empresas que han continuado con la misma estrategia, y otras que han acelerado la implementación a la nube o al menos han intensificado su uso.

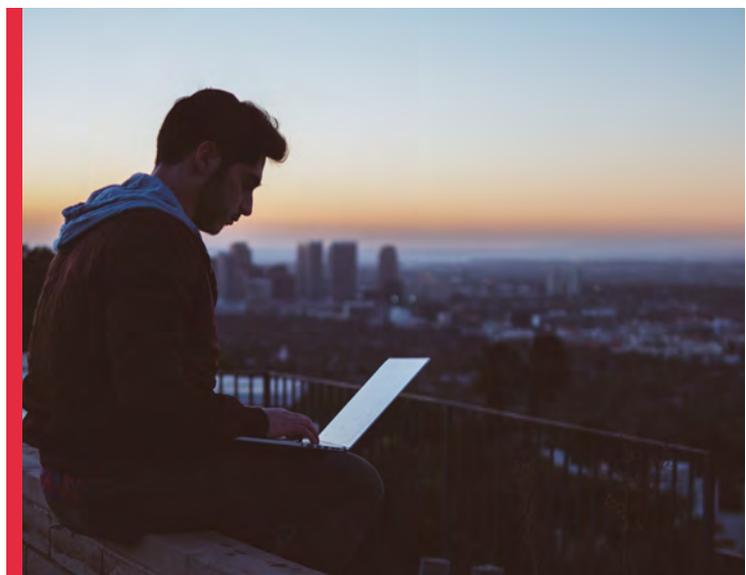
“La mayoría de la compañía enciende su ordenador y trabaja desde donde esté gracias al 'cloud'”

Director global de TI de Cellnex



Enagás

La compañía trabajaba desde hace años en el programa Digital Workplace, destinado a que **todos los empleados tengan acceso a los sistemas en cualquier momento y desde cualquier lugar** para facilitar el teletrabajo. Por ello, antes de la crisis, toda la plantilla disponía de portátiles para poder trabajar tanto en las aplicaciones que están en la nube como en aquellas que están 'on premise' gracias a soluciones de acceso remoto. Esto hizo que ya contaran con dispositivos y sistemas adaptados a la situación que requería la pandemia.



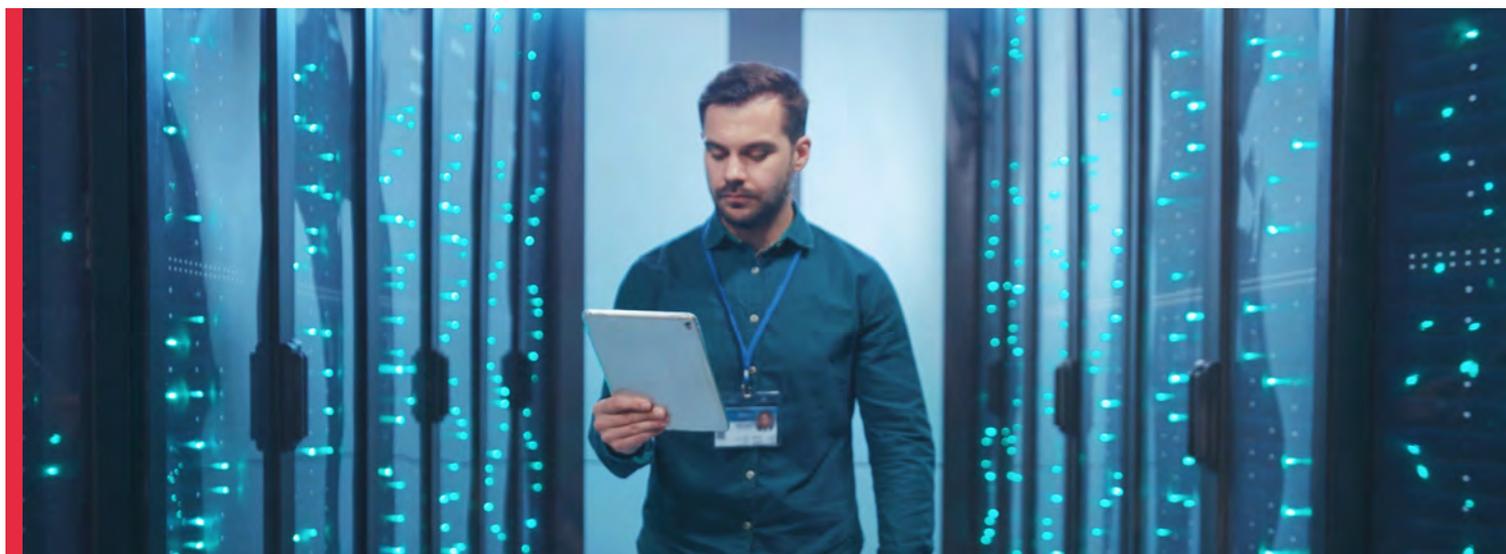
Ciberseguridad tras COVID-19

Como se indicaba en el punto anterior, todas las compañías del IBEX 35 entrevistadas concedían gran importancia a la ciberseguridad antes de la pandemia y disponían de medidas muy avanzadas para ciberprotegerse. Sin embargo, la crisis del coronavirus ha supuesto un reto para ellas, principalmente por la adopción masiva del teletrabajo, y muchas han decidido emprender nuevas acciones en este ámbito:

- El **53% de las compañías del IBEX 35 entrevistadas** ha reforzado ligeramente sus medidas de ciberseguridad durante de la pandemia o bien no ha necesitado reforzarlas, pero es consciente de las nuevas amenazas surgidas a raíz de la crisis.
- El **47% de las empresas ha reforzado considerablemente sus sistemas o sus medidas de ciberseguridad** debido a la pandemia y/o ha proporcionado formación específica a sus empleados ante la nueva situación.

En este ámbito, no se observan diferencias entre sectores: en todos ellos pueden encontrarse empresas que, en mayor o

“Cuando analizas la infraestructura de TI, la seguridad y cómo quieres desarrollar las fortalezas digitales de tu compañía, necesitas mirar al futuro. Si lo haces solo en una situación de pandemia, es demasiado tarde y fracasarás [...] Muchos responsables sénior se han dado cuenta ahora de que la inversión [en seguridad] estaba bien hecha.”
*Director Digital
de Siemens Gamesa*



menor medida, han llevado a cabo acciones para mejorar su ciberseguridad, pese a que su estrategia ya fuera sólida antes de la pandemia. De hecho, algunas compañías del sector energía destacan que precisamente la crisis ha puesto en valor la importancia de las medidas de ciberseguridad implementadas con anterioridad.

Entre las principales acciones realizadas por las empresas para reforzar su seguridad, cabe destacar que en casi todos los sectores (construcción e inmobiliario, energía, farmacéutico, tecnología y

telecomunicaciones) las compañías han implementado una serie de medidas técnicas para **adaptarse al teletrabajo**, bien porque ya las tenían planificadas y han adelantado su desarrollo o bien porque han decidido emprenderlas como consecuencia de la crisis.



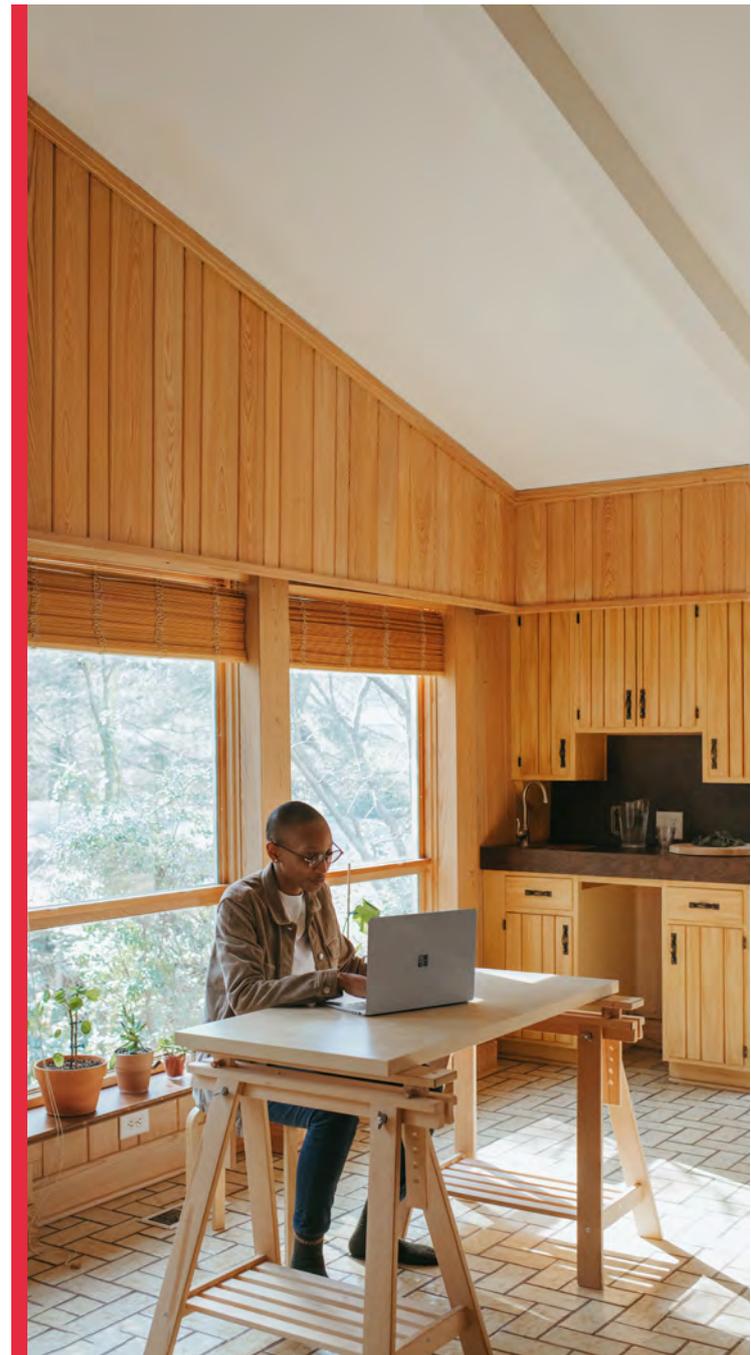
Cellnex

Para dar respuesta a los riesgos específicos derivados del teletrabajo, **adelantaron algunos proyectos** que ya tenían previstos en su plan de ciberseguridad para hacer sus sistemas más seguros.



MERLIN Properties

Ha puesto en marcha algunas medidas para reforzar su ciberseguridad, como la inversión en **tecnología de conectividad** o la implantación de un **sistema de IA** para detectar y bloquear amenazas virtuales.





Amadeus

La compañía detectó un creciente número de amenazas virtuales que se aprovechaban del contexto de la crisis de la COVID-19. “Esto significa que necesitamos estar más vigilantes que nunca para asegurar nuestros datos, nuestros productos y a nuestra gente”, afirma Christophe Bousquet, director de Tecnología de Amadeus. Por ello, la compañía decidió reforzar su seguridad adoptando **medidas de bloqueo y detección de posibles ataques** y aprovechando su información sobre amenazas para **recopilar indicadores relacionados con la COVID-19**. Además, han impartido formación continua a los empleados en materia de ciberseguridad y han reforzado su comunicación interna para concienciarlos e informarles tanto de los riesgos existentes como de las prácticas que deben seguir para evitarlos.

Mientras tanto, otras compañías, como algunas del sector energía o industria, han optado por centrar sus estrategias en **reforzar la comunicación con sus empleados** o la formación que les proporcionan en materia de ciberseguridad para ayudarles, por ejemplo, a detectar ataques de ‘phishing’. En otros casos, como detallan algunas compañías de banca y tecnología, se ha optado por un enfoque combinado, adoptando tanto medidas técnicas como formativas.



Banco Santander

El banco **ha reforzado los mecanismos** del entorno de control (‘patching’, control de navegación, controles de protección de datos...), ha **intensificado la monitorización** de forma preventiva y además ha desarrollado **campañas de concienciación** globales en ciberseguridad y en varias plataformas destinadas a familiares, amigos y empleados.



6.3. Foco externo

6.3.1. Eje negocio

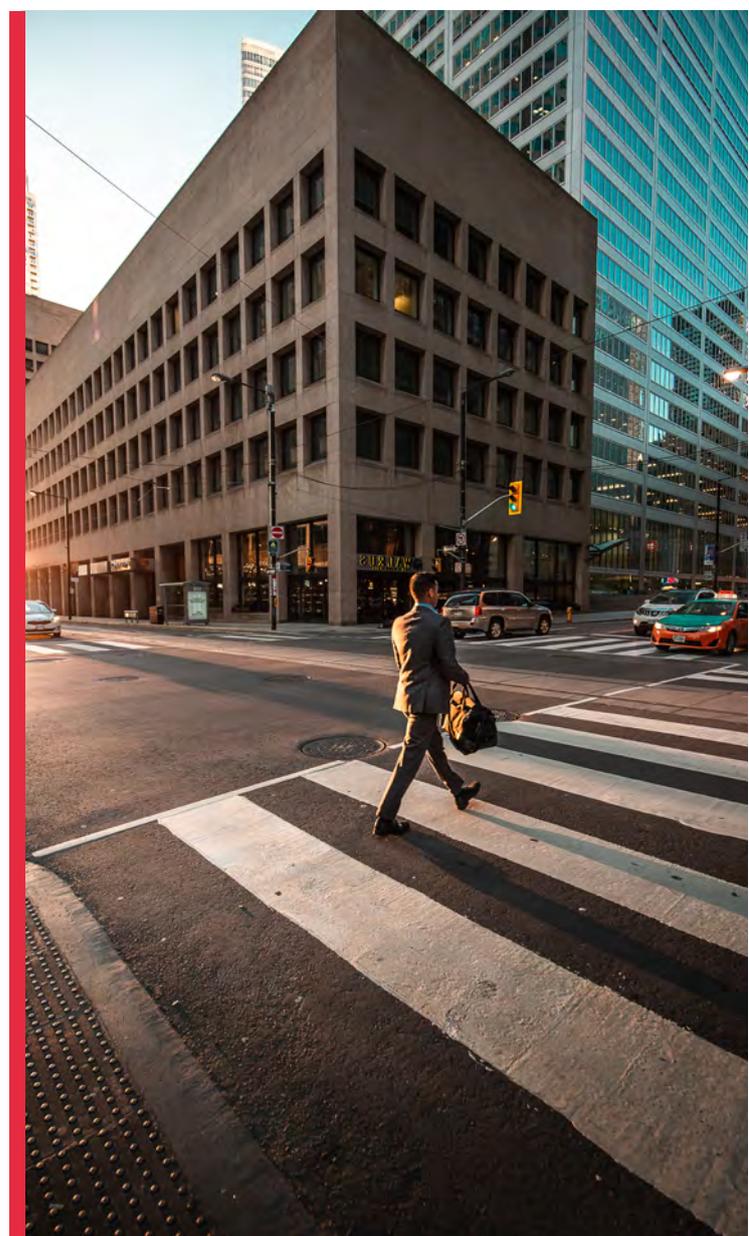
6.3.1.1. Nuevas oportunidades de negocio tras COVID-19

Tal y como se mencionaba en el punto anterior, la mayoría de las empresas del IBEX 35 entrevistadas asegura no haber cambiado de forma significativa su modelo de negocio en los últimos años. Algunas declaran haber utilizado las herramientas o canales digitales para impulsar alguna estrategia, desarrollar nuevos productos o servicios o mejorar la relación con sus clientes, pero, en general, consideran que su negocio ha permanecido prácticamente inalterado.

La llegada de la COVID-19, no ha modificado esta tendencia continuista, y prueba de ello es que el **53%** de las empresas entrevistadas del IBEX 35 afirma que **no han encontrado nuevas áreas de negocio relevantes que hayan podido surgir a raíz de la pandemia**. No obstante, algunas compañías sí tienen bajo su radar oportunidades específicas surgidas en este periodo, ya sea porque han constatado que sus servicios resultan esenciales en el periodo poscoronavirus, o como consecuencia de un proceso más profundo de redefinición de sus líneas estratégicas:

- Un **32%** de las empresas entrevistadas afirma que ha identificado **nuevas áreas donde enfocar su negocio** a raíz de la pandemia.
- El **16%** considera que la pandemia ha tenido un impacto relevante en su negocio y, además, ha establecido **un plan de acción** para explotar áreas de oportunidad identificadas.

En el sector tecnología, por ejemplo, las empresas han tomado conciencia de una realidad que puede resumirse en el lema **“cuando nuestros clientes sufren, nosotros sufrimos”**. La crisis de la COVID-19 ha impactado con más fuerza en sectores como el del transporte, el turismo y la hostelería en los que se encuadran algunos de los principales clientes de las empresas tecnológicas del IBEX 35. En este sentido, estas últimas han



sido conscientes de que deben **ayudar a sus clientes** a afrontar sus propios retos derivados de la pandemia. Ayudarlos a protegerse, a optimizar sus procesos, a ahorrar costes y, en general, a ser más eficientes, porque la eficiencia, que siempre es un 'driver' importante para los clientes, en tiempos de crisis lo es aún más.

En el sector telecomunicaciones predomina la sensación de que durante la pandemia ha quedado patente su labor como garantes de la conectividad, un bien indispensable desde el punto de vista económico y social. No



Indra

Han lanzado una nueva línea de oferta en el ámbito del trabajo remoto dirigida a sus clientes, que también se están aplicando internamente. Está orientada a **segurizar los puestos de trabajo, mejorar la formación de los empleados en las herramientas digitales que ahora utilizan y reducir los riesgos de ciberseguridad**. Cristina Ruiz, consejera directora general de TI de Indra, explica que trabajar en remoto de forma excelente en la era poscoronavirus no pasa solo por dotar de dispositivos y desplegar herramientas de videoconferencia: "Tienes que enseñar a la gente a relacionarse de forma digital por otros canales, mucho más inmediatos a veces, pero también más impersonales; **a abrir nuevos esquemas de comunicación, de liderazgo, de gestión del tiempo**", enumera. En su opinión, la crisis ha generado una oportunidad de negocio enorme en este ámbito porque "nadie sabe hacer esto bien y no es algo que va a cambiar mañana: vamos a seguir trabajando desde casa".



Telefónica

Ha establecido un plan de acción que se apoya en diferentes tecnologías y servicios para **responder a las necesidades que han surgido tras la pandemia**, como son: fomentar la digitalización y el establecimiento del teletrabajo para aquellas empresas que no estaban preparadas; instalar redes 5G en fábricas para garantizar la operación a distancia de sus actividades; y ayudar a que actividades esenciales como la atención sanitaria y la educación se puedan realizar de forma remota a través de soluciones de colaboración y comunicación (por ejemplo, herramientas de telesalud). "Estos sectores son una parte fundamental para el plan estratégico del año que viene", afirma David del Val, director de Innovación Estratégica de Telefónica. "Queremos pensar qué puede haber de nuevo en esta nueva sociedad que va a estar llena de problemas por la crisis, pero también llena de oportunidades". En esta línea, la compañía **ha propuesto un Pacto Digital** para inspirarse en las lecciones aprendidas con la crisis y "gestionar la transición digital poniendo a las personas en el centro".

obstante, existe una diversidad de enfoques al respecto de posibles nuevas oportunidades abiertas en este periodo. Algunas compañías sí han identificado áreas de negocio con potencial, especialmente, **orientadas a la necesidad de digitalizarse que han tenido las empresas** durante la pandemia, y han planificado una oferta en consecuencia. Otras no han desarrollado nuevas oportunidades de negocio, pero sí han acelerado el **lanzamiento**

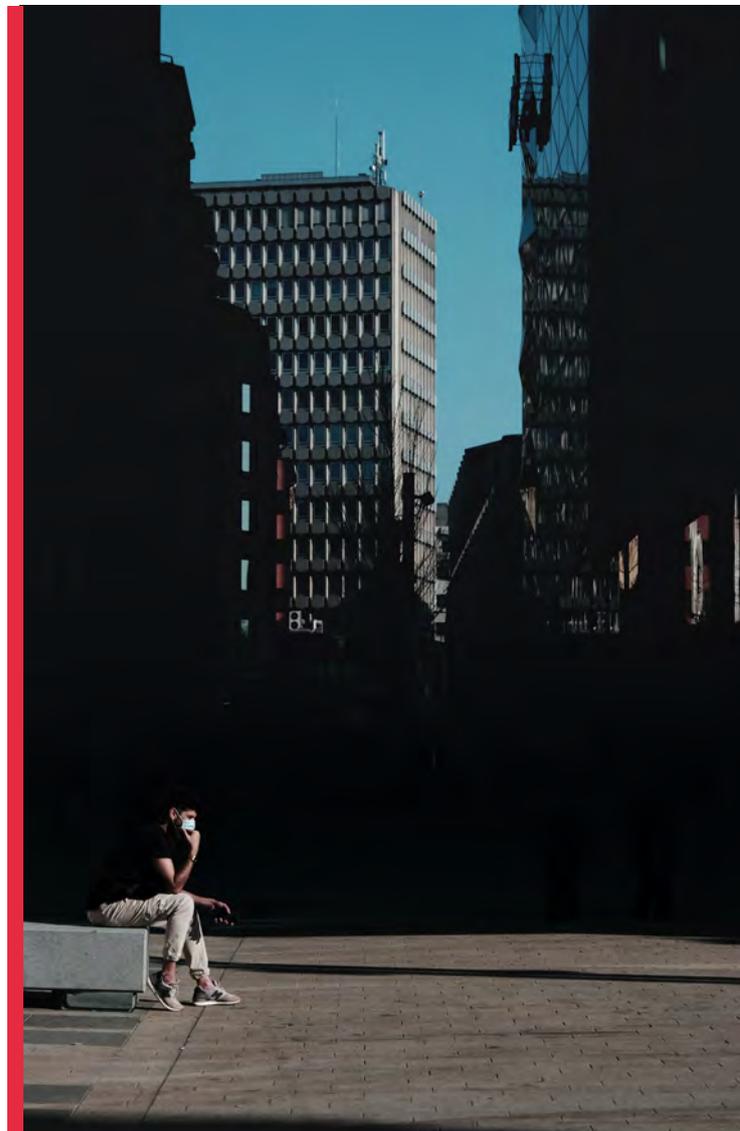
de productos digitales que ya tenían definidos antes de la llegada de la COVID-19, al constatar que la pandemia ha generado una intensificación en el uso de canales digitales para la venta y atención con sus clientes.

De hecho, la aceleración, debida a la pandemia, del desarrollo de productos o servicios que **las compañías** tenían previsto lanzar desde tiempo atrás **y cuyo despliegue se ha priorizado en este contexto es una tendencia común mencionada por empresas de casi todos los sectores.**

En cuanto a las compañías del sector construcción e inmobiliario, a nivel general consideran que la pandemia no ha abierto en su ámbito nuevas áreas de negocio. Sin embargo, son conscientes del impacto que puede tener en las necesidades de sus clientes y por ello **siguen de cerca las tendencias y oportunidades** que pueden surgir en el futuro.

En el sector energía, la mayoría de las empresas también considera que el **negocio ha cambiado poco con el impacto de la pandemia,** y no han identificado oportunidades significativas que abran nuevas vías. Lo que sí afirman muchas de ellas es que la pandemia ha acelerado el despliegue de iniciativas y servicios, que ya tenían planeados, porque ya desde hace años vienen trabajando en un enfoque más digital hacia el consumidor. Dicho esto, algunas sí han puesto en marcha iniciativas puntuales relacionadas con la digitalización a raíz de la COVID-19, especialmente en lo que se refiere a **garantizar el suministro** de un bien esencial como es la energía y a **aportar al cliente servicios de conveniencia** (facilitar el abastecimiento de sus productos a los hogares, realizar reparaciones urgentes, etc.). Para esto último, algunas energéticas

han incursionado en el área del 'retail' e incluso alcanzado acuerdos con conocidas plataformas de recogida y envío de pedidos a domicilio. También han desplegado tecnologías que permiten **evitar el contacto físico** ('seamless'), facilitar las **compras y los pagos electrónicos** y reforzar los canales digitales de contacto con el cliente (asistentes virtuales para atender de forma complementaria a los centros de atención telefónica).



destacan las iniciativas de algunas empresas, que han desarrollado oportunidades **directamente vinculadas** con la crisis

- sanitaria. En el de industria, sin embargo, es reseñable que algunas compañías han encontrado nuevas áreas donde enfocar su actividad de desarrollo y comercial, aunque no estuvieran asociadas directamente con su negocio principal, **contribuyendo, igualmente, a aportar soluciones** frente a una situación de excepción como la crisis causada por la COVID-19.



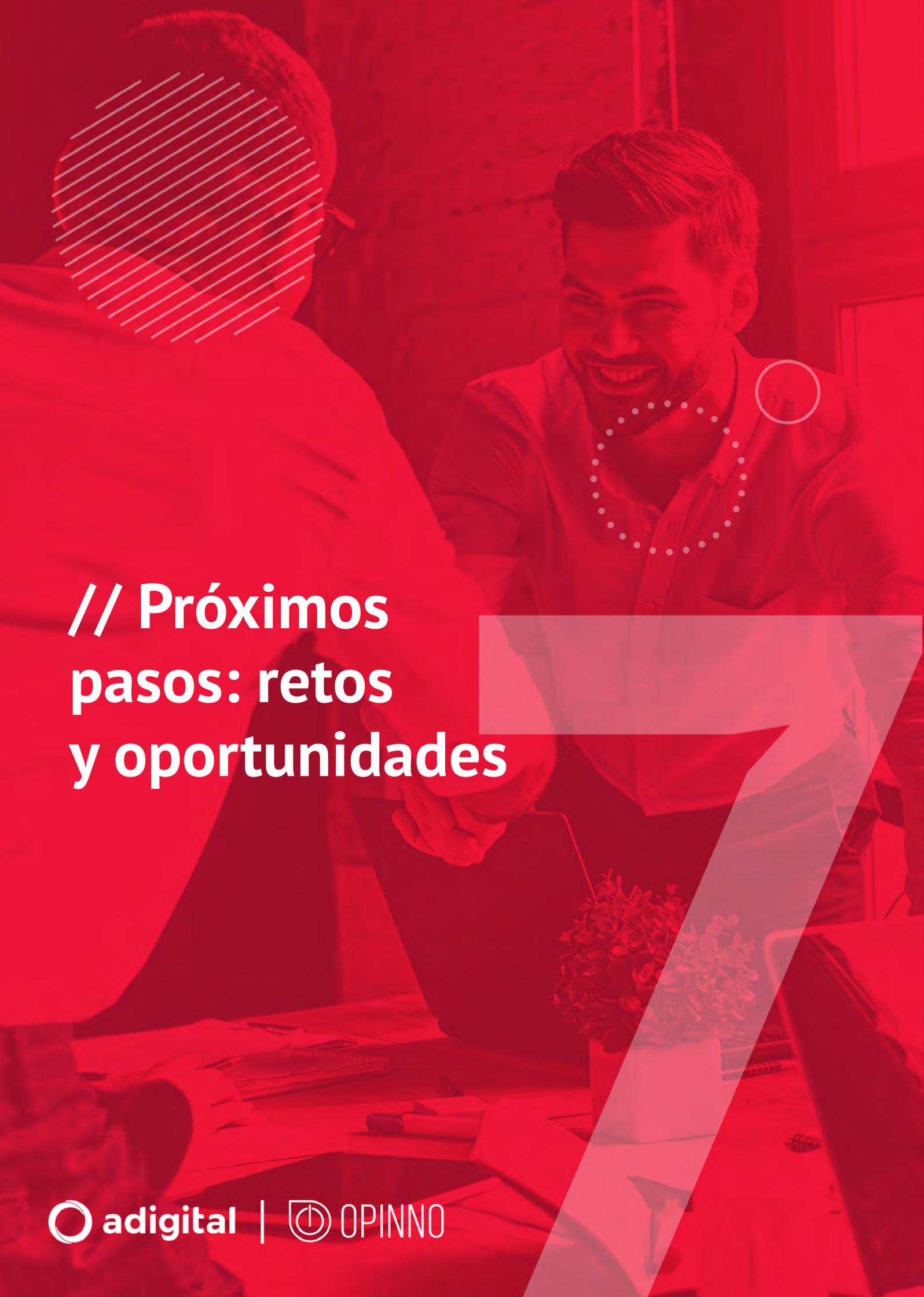
○ PharmaMar

Tenían en su catálogo un producto farmacéutico que inhibe la proteína que la COVID-19 necesita para multiplicarse. En vista de su potencial, decidieron crear una **Unidad de Virología** para impulsar su desarrollo. **“Hicimos lo que consideramos que era nuestra obligación, poner nuestros productos al servicio de la ciencia y de la medicina para combatir a la COVID-19”**, explica Luis Mora, director general de PharmaMar. Además, están comercializando test de diagnóstico de la COVID-19 con otra empresa del grupo, Genómica. “Cuando surgió el coronavirus, se puso a trabajar y fue la primera compañía en tener un test validado de PCR con autorización CE. Está comercializando tanto PCR como test de anticuerpos”, detalla Mora.

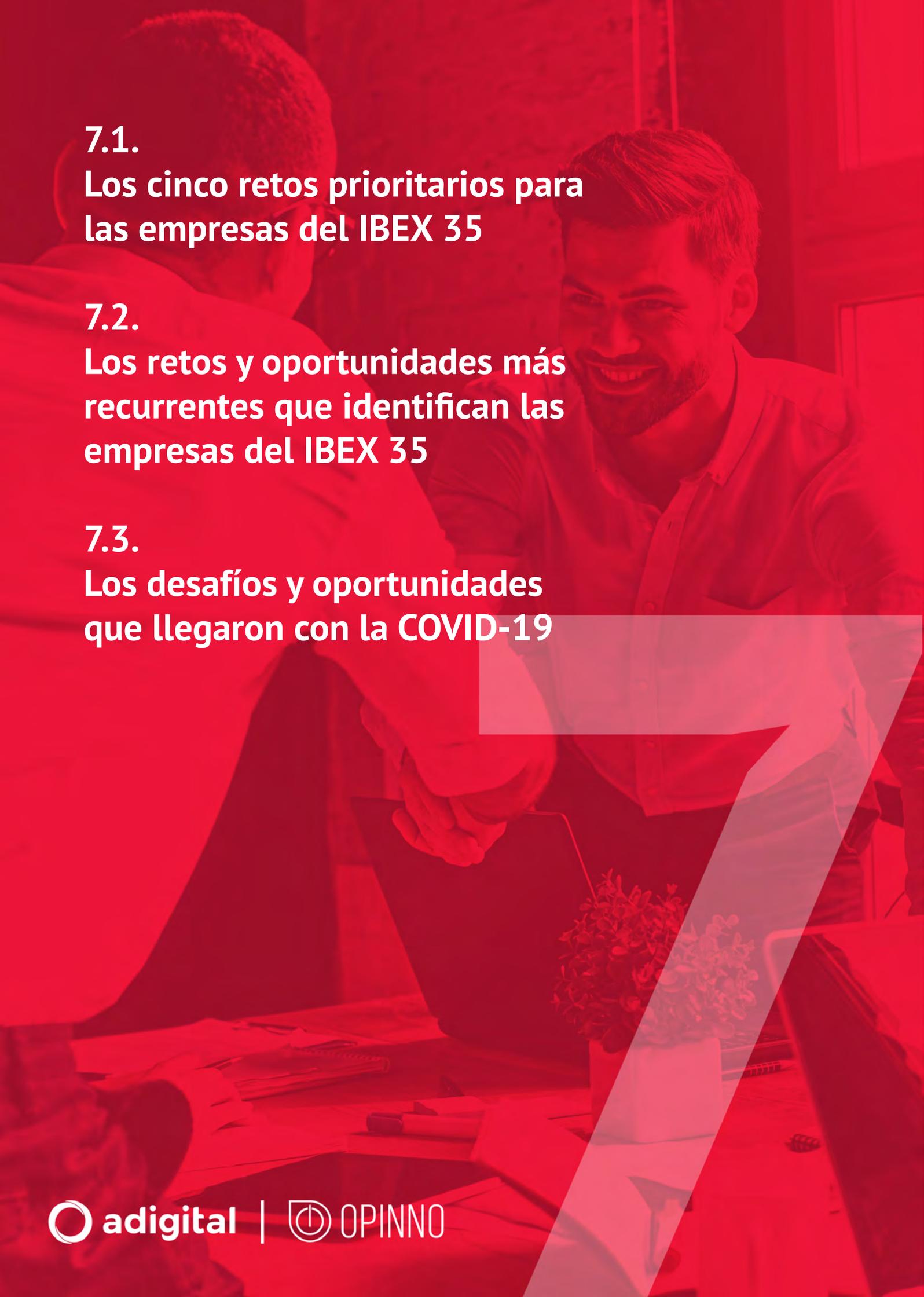


○ ArcelorMittal

Ha trabajado con epidemiólogos y con el Gobierno del Principado de Asturias para desarrollar **modelos predictivos** de cómo podría evolucionar el nivel de contagio por COVID-19 en diferentes zonas en función de una serie de parámetros. Ya existían modelos para este fin, pero eran difíciles de adaptar a la orografía y demografía de diferentes zonas geográficas. Por otro lado, sus equipos de mecatrónica desarrollaron un sistema para realizar la **inspección de temperatura corporal al conductor** que accede a un recinto, sin salir del vehículo (por ejemplo, a los trabajadores que llegan a una factoría). Por medio de **algoritmos de aprendizaje profundo** (“deep learning”) desarrollaron un sistema que permite levantar o no la valla de acceso automáticamente si detecta que el conductor tiene fiebre a partir de la inspección del lagrimal de su ojo. Esta inspección se realiza en un tiempo **menor a dos segundos**.



// Próximos pasos: retos y oportunidades

A background image showing two men in a meeting, one pointing at a laptop screen. The image is overlaid with a semi-transparent red filter. A large white triangle is positioned on the right side of the page, partially overlapping the text.

**7.1.
Los cinco retos prioritarios para
las empresas del IBEX 35**

**7.2.
Los retos y oportunidades más
recurrentes que identifican las
empresas del IBEX 35**

**7.3.
Los desafíos y oportunidades
que llegaron con la COVID-19**

// 7. Próximos pasos: retos y oportunidades

Antes de que la COVID-19 irrumpiera en toda estrategia corporativa, las empresas del IBEX 35 ya estaban afrontando sus propios retos para seguir avanzando y perfeccionando su estrategia digital. La búsqueda de nuevas oportunidades en el mercado que les aproximase, entre otros, a las necesidades cambiantes de sus clientes y de sus equipos era el motor que venía impulsando su crecimiento con el fin de obtener un mejor posicionamiento en sus respectivos sectores.

Sin embargo, la llegada de la pandemia hizo que a este esfuerzo corporativo se tuvieran que sumar en tiempo récord nuevos desafíos, que se tuvieran que repensar los ya existentes, y que se empezasen a contemplar nuevos caminos para garantizar la competitividad empresarial a medio y largo plazo.

En este apartado se radiografían y analizan cuáles son, en la actualidad, los retos prioritarios para las empresas del IBEX 35 entrevistadas, así como los más recurrentes y relevantes identificados por las compañías. Asimismo, se muestran las implicaciones y oportunidades de negocio que estos retos están generando y se recogen los principales desafíos que han nacido específicamente vinculados a la COVID-19. Todos ellos ilustran potenciales vías de acción para abrir nuevos negocios en un entorno cada vez más complejo y para consolidar la continuidad de la compañía en entornos de incertidumbre.

7.1. Los cinco retos prioritarios para las empresas del IBEX 35

Este bloque recoge las áreas de mejora prioritarias en términos de digitalización para las empresas del IBEX 35 entrevistadas. Agrupa los cinco elementos del análisis en los que los sectores han obtenido una nota media más baja, del total de elementos analizados⁹.

La experiencia del empleado, el trabajo deslocalizado, la flexibilidad de espacios, la gestión del cliente y la implicación de la tecnología en los nuevos modelos de negocio son a día de hoy los cinco elementos que lideran el 'ranking' de desafíos a abordar en la agenda de la mayoría de las empresas.



⁹No se ha incluido en este grupo el elemento relativo a la digitalización en logística (elemento ubicado en el eje de procesos, que obtiene también una de las notas medias más bajas) por no resultar un aspecto significativo para una parte importante de las empresas entrevistadas cuya actividad principal no se basa en la comercialización de mercancías.

7.1.1. El desafío de la experiencia del empleado

Experiencia del empleado



*Nota media de todas las empresas entrevistadas en una escala del 1 al 5

Reto/s identificado/s:

- Diseñar e implantar un sistema de seguimiento regular y transparente del bienestar del empleado.

¿Por qué es un #reto?

Los mecanismos de satisfacción – en forma de encuestas, entrevistas, ‘focus groups’...- arrojan datos de valor sobre el clima laboral y el compromiso de los empleados con la compañía, pero requieren un seguimiento y una aplicación práctica posterior (medidas, planes) basada en los resultados obtenidos. En este sentido, existe un triple reto para las empresas en el que la digitalización tiene un rol crucial: por un lado, ayudar a poner en marcha mecanismos que consigan una tasa de respuesta alta entre los empleados; por otro, dotarlos de una transparencia, regularidad y “accionabilidad” suficiente; y finalmente, desplegar medidas útiles y adecuadas derivadas de la información recabada.

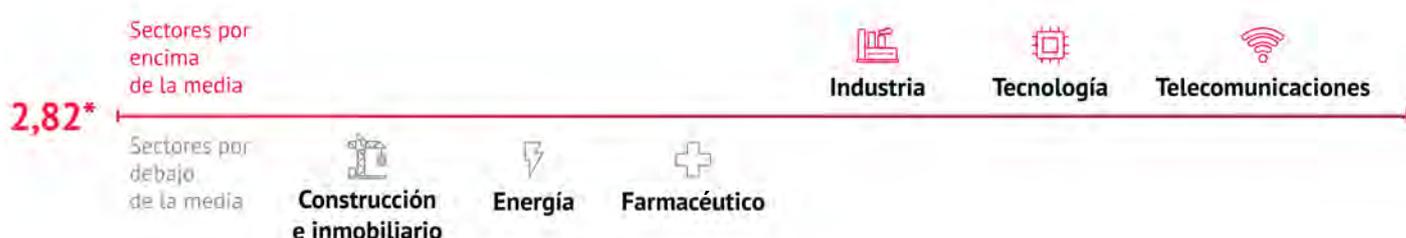
¿Existe una #oportunidad?

Contar con un termómetro interno que mida la satisfacción de los empleados permitirá obtener ‘insights’ para establecer planes de mejora a nivel compañía e integrarlos en los objetivos de negocio y/o dirección. Estos seguimientos generalmente se hacen con encuestas periódicas, verbales o escritas, pero existe una oportunidad de incorporar en el proceso herramientas más avanzadas como plataformas o ‘apps’ que permitan procesar y mostrar información de forma más completa y dinámica.



7.1.2. Un modelo que integre el trabajo deslocalizado

Trabajo deslocalizado



*Nota media de todas las empresas entrevistadas en una escala del 1 al 5

Reto/s identificado/s:

- Generar políticas de teletrabajo desarrolladas y a largo plazo.

¿Por qué es un #reto?

La pandemia ha evidenciado la existencia de este reto como una prioridad, ya que ha forzado a muchas empresas de los diferentes sectores a materializar en políticas concretas la necesidad del teletrabajo de sus equipos y a consolidar y ampliar aquellas prácticas de trabajo en remoto que ya existían antes, pero que contaban con un impacto minoritario o parcial.

¿Existe una #oportunidad?

El nuevo contexto sociosanitario y los modelos profesionales emergentes han abierto nuevos caminos hacia el trabajo deslocalizado y las fórmulas híbridas. Los equipos de las compañías seguirán

demandando estas modalidades de trabajo una vez superada la pandemia, por lo que contar con políticas de teletrabajo sólidas, integrales y con visión a largo plazo se ha convertido en una de las grandes oportunidades de captación y retención del talento. Disponer de un modelo flexible en este sentido también contribuirá a contar con una mayor diversidad de talento deslocalizado. Asimismo, los nuevos modelos de oficinas también representarán una oportunidad en términos de optimización de costes.



7.1.3. Hacia la flexibilidad de espacios

Flexibilidad de espacios



*Nota media de todas las empresas entrevistadas en una escala del 1 al 5

Reto/s identificado/s:

- Mejorar y consolidar un modelo de trabajo inteligente con oficinas abiertas y espacios colaborativos que eviten la escasa rotación y los silos por departamentos.

¿Por qué es un #reto?

Seguir perfeccionando las políticas de rotación, la flexibilidad de espacios y la consolidación del modelo de trabajo con oficinas abiertas supone un reto no solo cultural y organizativo para la mentalidad de toda la compañía, sino también representa uno logístico y tecnológico, que se ha visto especialmente agravado en entornos de distanciamiento social por la COVID-19.

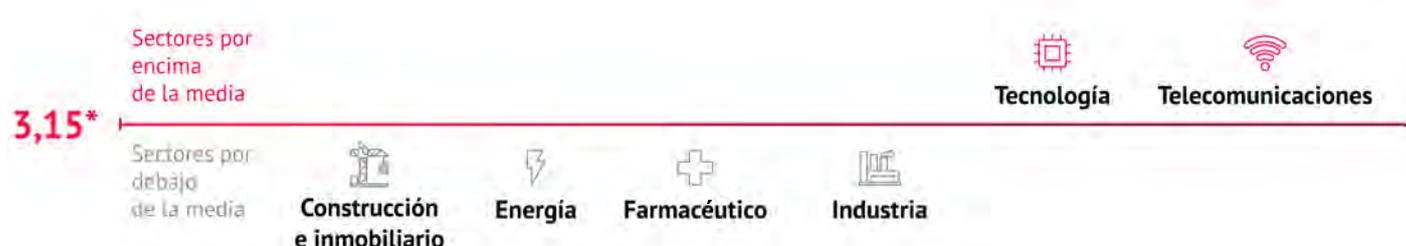
¿Existe una #oportunidad?

Avanzar hacia entornos de trabajo cada vez más flexibles y colaborativos, donde se eviten los puestos únicos y los silos, no solo impulsa la colaboración de los equipos, sino que actúa como neutralizador de las jerarquías y genera dinámicas de trabajo más horizontales y ágiles dentro de la empresa. Asimismo, las políticas de rotación entre oficinas y departamentos, tanto a nivel nacional como entre trabajadores de diferentes países, favorece el intercambio cultural, el autodiagnóstico y 'reskilling' profesional, la motivación y el buen clima laboral.



7.1.4. La gestión del cliente, en el centro

Gestión del cliente



*Nota media de todas las empresas entrevistadas en una escala del 1 al 5

Reto/s identificado/s:

- Sacar partido de los datos del cliente aprovechando el potencial de las herramientas que automaticen su gestión, almacenamiento y análisis.
- Evolucionar desde una experiencia multicanal a una omnicanal.

¿Por qué es un #reto?

Conectar y homogeneizar el acceso a los datos de todos los departamentos es un proceso complejo dentro de grandes corporaciones, que tradicionalmente han estado estructuradas por áreas de negocio o divisiones independientes. Además de este desafío técnico, en el que podría ayudar un CRM o una plataforma transversal, se erige otro gran reto de componente cultural: el equipo ha de interiorizar el valor añadido que aporta la adopción de estas herramientas para conocer mejor a los clientes. Por otro lado, y aunque muchas de las empresas ya han entendido que deben relacionarse de forma más digital con

los clientes y cuentan con múltiples canales para relacionarse con ellos, aún no ofrecen una experiencia omnicanal. En ese sentido, hoy la misión no consiste tanto en estar presente en numerosos y diferentes soportes, sino en crear una estrategia homogénea en todos ellos que sitúe siempre al cliente en el centro.

¿Existe una #oportunidad?

Contar con un equipo concienciado sobre la importancia del valor del dato y con un repositorio de datos actualizado y accesible sobre la información de los clientes permitiría tener una visión integral de la relación que se establece con ellos y obtener una panorámica cada vez más vital para la toma de decisiones. Además de conocer las potencialidades de las herramientas digitales, los equipos deben tener la voluntad de adoptar un enfoque 'client-centric' y contar con las habilidades ('hard' y 'soft skills') que les permitan ser capaces de ofrecer una experiencia omnicanal. Así, podrán adaptar los mensajes a los diferentes canales, entender sus especificidades y los públicos objetivos de cada uno y establecer conversaciones coherentes en todos ellos.

7.1.5. La importancia de la tecnología y los nuevos modelos de negocio

Tecnología y nuevos modelos de negocio



*Nota media de todas las empresas entrevistadas en una escala del 1 al 5

Reto/s identificado/s:

- Afinar e impulsar estrategias que integren el uso de nuevas tecnologías y ayuden a las compañías a abrir nuevas líneas de negocio y a acceder a nuevos nichos de mercado.

¿Por qué es un #reto?

Muchas empresas están logrando implementar nuevas tecnologías en sus procesos para optimizarlos y generar eficiencias internas. Sin embargo, son pocas las que están consiguiendo que esta aplicación de tecnologías punteras tenga un impacto directo en el modelo de negocio de la compañía y les abra puertas a nuevos nichos de mercado.

¿Existe una #oportunidad?

La tecnología no solo es una herramienta agilizadora y automatizadora de procesos, sino que puede convertirse en el catalizador del cambio si se implementa con una misión clara de investigar y acceder a nuevos nichos de mercado dentro del propio sector e incluso incursionar en nuevas áreas de negocio que estén fuera de su 'core'.



7.2. Los retos y oportunidades más recurrentes que identifican las empresas del IBEX 35

Este bloque agrupa los retos y las oportunidades más relevantes y recurrentes identificados por las compañías a lo largo del análisis. Durante las entrevistas realizadas, muchas de ellas coinciden en destacar la importancia de reforzar elementos como la estrategia y los objetivos digitales, la comunicación interna, el traslado de sus procesos y herramientas a la nube, la sostenibilidad o la capacidad digital de los empleados.



7.2.1. La estrategia digital: una apuesta audaz

Reto/s identificado/s:

- Empujar la transformación digital desde la capa directiva para activar cambios que impliquen a todos los niveles de la organización.
- Realizar una apuesta transversal y de calado por la digitalización e ir más allá de pilotos puntuales de alcance restringido.
- Internalizar que la digitalización no consiste solo en automatizar procesos e implantar tecnología nueva, sino en abordar una ambiciosa transformación cultural.

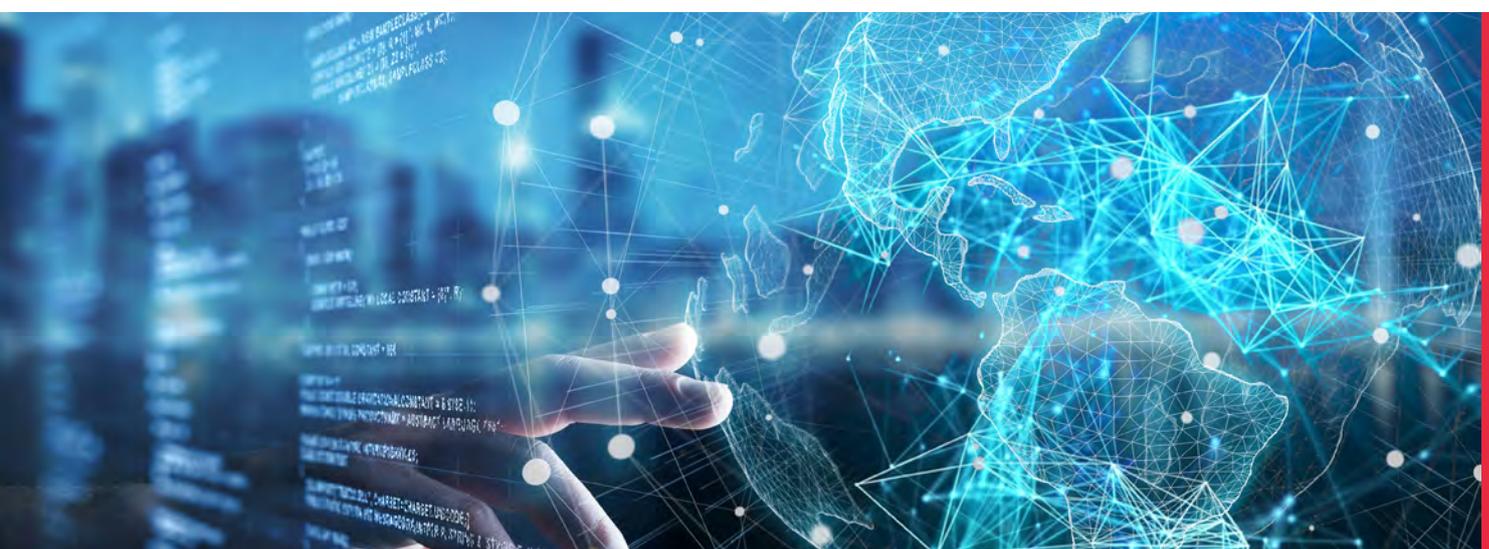
¿Por qué es un #reto?

Llevar la estrategia digital de la compañía al siguiente nivel implica no solo que el conjunto del equipo interiorice la relevancia de las nuevas tecnologías para el futuro del negocio, sino que se convierta en una prioridad en la

agenda del director ejecutivo y del resto de los cargos directivos, generando así un discurso en cascada que comience de arriba hacia abajo, permee en toda la organización, y termine generando dinámicas transformadoras de abajo hacia arriba. Además, otro gran desafío es que la apuesta corporativa digital trascienda de proyectos puntuales de continuidad e impacto incierto y se convierta en una dinámica permanente en la que se ponderen las inversiones y retornos en el medio y largo plazo.

¿Existe una #oportunidad?

Contar con empleados y equipos directivos concienciados y comprometidos con la relevancia de la estrategia digital y de la transformación cultural abre nuevos caminos de crecimiento colaborativo para que la compañía pueda evolucionar hacia un modelo conectado con las prioridades de las unidades de negocio, más innovador y que no limite su alcance a iniciativas cortoplacistas.



7.2.2. Objetivos digitales conectados y medibles

Reto/s identificado/s:

- Conectar los objetivos digitales con indicadores que permitan medir el rendimiento y el impacto interno y externo en la compañía derivado de la digitalización.

¿Por qué es un #reto?

La mayoría de las compañías ya ha logrado obtener los primeros frutos de su apuesta por la digitalización a través de una mayor eficiencia operativa. Para ir un paso más allá y hacer tangibles estos beneficios, los objetivos del plan digital o aquellos vinculados a la digitalización que son intrínsecos a objetivos generales (comerciales, de investigación...) deben conectarse con KPI concretos para todos los trabajadores, incluyendo a la capa directiva.

¿Existe una #oportunidad?

Establecer una estrategia digital transversal basada en el seguimiento de KPI a todos los niveles (equipos y capas directivas) permitirá a la compañía evolucionar hacia una fase más avanzada de la transformación corporativa en la que pueda tomar decisiones basadas en datos, medir de forma concreta el impacto de su apuesta por lo digital y ajustarla de acuerdo a su evolución y al contexto macroeconómico cambiante.



7.2.3. Inteligencia de negocio: convertir los datos en valor

Reto/s identificado/s:

- Diseñar e implantar un conocimiento y una gobernanza real del dato que sean adoptados a todos los niveles de la compañía.

¿Por qué es un #reto?

Las herramientas digitales permiten a las empresas acceder a un gran volumen de datos. Sin embargo, gestionar esa inmensidad de información supone implementar nuevos modelos de recopilación, análisis e interpretación. El dato por el dato no sirve. Hay que entenderlo. En este sentido, el reto consiste en llevar a cabo procedimientos que comiencen por el reconocimiento de los datos que genera una compañía. Después, se trata de construir sistemas que permitan integrar, homogeneizar y estandarizar los datos para que sean accesibles por las distintas partes de la organización y así evitar duplicidades. Se trata de un desafío

técnico, que también lleva implícita una vertiente cultural, pues los empleados han de reconocer la importancia de trabajar con datos que les permitan tomar decisiones objetivas.

¿Existe una #oportunidad?

Obtener una visión integral de los datos ayudará a las compañías a construir la cultura 'data driven' que muchas de ellas han empezado a perseguir. Esto se puede lograr desplegando tecnología y creando al mismo tiempo áreas especializadas en inteligencia de negocio y analítica de datos. No hay que olvidar, sin embargo, que es clave transmitir la importancia de recopilar y estructurar los datos a todos los niveles, también dentro de las unidades de negocio, lo cual permitirá a las compañías mejorar sus procesos tanto internos como externos. La incorporación gradual a los modelos de gestión del dato de proyectos en curso que tengan una componente de 'data' es una de las vías que están aplicando ya algunas empresas.



7.2.4. La necesaria transformación de la comunicación interna

Retos/s identificado/s:

- Encontrar nuevos canales y/o perfeccionar los existentes para lograr una comunicación interna más ágil.
- Equilibrar la comunicación interna multiplataforma para evitar que genere saturación informativa.
- Articular mecanismos con los que el 'feedback' empresa-empleado sea bidireccional en la estrategia de comunicación corporativa.

¿Por qué es un #reto?

En los últimos años el espacio de trabajo de cientos de miles de personas ha dejado de ser puramente físico y se ha tornado, más y más, en un espacio digital. La exposición del empleado a información a través de diversas plataformas virtuales genera para muchos de

ellos una sensación de saturación e, incluso, de rechazo, decreciendo así su interés por los mensajes corporativos. Modernizar la intranet o repensar el uso del correo corporativo puede ser un primer paso para algunas empresas de cara a mitigar esta situación. Pero si hay una necesidad acuciante es la de establecer una estrategia de comunicación interna unificada, con una priorización de los canales y un entendimiento de su utilidad en los diferentes contextos de las rutinas de los empleados.

¿Existe una #oportunidad?

La incorporación de canales más ágiles dentro de la compañía promueve una comunicación interna bidireccional entre empresa y empleado, incrementa la sensación de comunidad y el 'engagement' en entornos profesionales cada vez más virtuales. Asimismo, esa comunicación unificada también genera eficiencia interna y promueve un vínculo mayor con la organización.



7.2.5. La trascendencia de las capacidades digitales de los empleados

Reto/s identificado/s:

- Realizar un diagnóstico de las capacidades digitales de los empleados a través de herramientas que permitan comprender en profundidad la información obtenida.
- Diseñar entornos y procesos transversales para fomentar la formación continua en materia digital de los trabajadores.

¿Por qué es un #reto?

Por un lado, medir las capacidades digitales del equipo requiere de sistemas que no solo recopilen y monitoricen la información, sino que permitan analizarla y la comprenderla en el contexto para obtener 'insights' de valor para la compañía (índice de empleabilidad, áreas de mejora en la oferta de formación para evitar la obsolescencia de competencias, etc.). Por otro

lado, el reto también consiste en lograr que esos sistemas de diagnóstico estén conectados a un ecosistema formativo interno que incentive la creación de comunidades de práctica en materia digital, la monitorización de los progresos, la actualización de competencias y la proactividad a la hora de solicitar formación.

¿Existe una #oportunidad?

Obtener una panorámica actualizada de las capacidades digitales del equipo permite analizar mejor el potencial de la fuerza laboral corporativa, alinearla con los objetivos de negocio y posicionar así a la compañía en la dirección favorable ante nuevos desafíos tecnológicos. Asimismo, fomentar la proactividad del empleado en su autoformación y aterrizarla en la práctica a través de entornos colaborativos garantizará la continuidad a largo plazo de un modelo formativo transversal que integre la componente digital.



7.2.6. Los avatares de la travesía 'cloud'

Reto/s identificado/s:

- Establecer una estrategia 'cloud' con unos objetivos claros y que contemple las ventajas y desventajas de la gestión mixta de nubes.

¿Por qué es un #reto?

Implementar un modelo 'cloud' no significa llevar todos los datos, procesos y aplicaciones de una compañía a la nube ni tampoco utilizar los servicios de todos los proveedores disponibles al mismo tiempo y sin unas metas específicas. Por un lado, las compañías pueden gestionar activos críticos que es mejor mantener 'on premise' y, por otro, la integración entre los datos alojados en las nubes de diferentes proveedores puede generar problemas.

¿Existe una #oportunidad?

Para desplegar el 'cloud' en una compañía hay que tener claros los beneficios que se quieren conseguir (flexibilidad, eficiencia, etc.) y establecer objetivos cuantificables. También se debe evaluar los riesgos de desplegar los activos en la nube y analizar los pros y contras de utilizar diferentes tipos de nubes (nube híbrida) y diferentes proveedores al mismo tiempo (enfoque 'multicloud'). Asegurarse de conciliar las diferentes soluciones y garantizar la ciberseguridad en esa integración es fundamental para que el viaje a la nube de las compañías sea un éxito.



7.2.7. Un impulso tecnológico a la sostenibilidad medioambiental

Retos/s identificado/s:

- Fijar objetivos aún más ambiciosos para avanzar hacia la huella de carbono cero.
- Abrir nuevas líneas de negocio que aprovechen el potencial de las nuevas tecnologías para mejorar la sostenibilidad.

¿Por qué es un #reto?

Reducir su impacto ambiental es uno de los grandes desafíos para las empresas, especialmente para aquellas que por su actividad generan más emisiones de gases de efecto invernadero. Aunque muchas de las compañías del IBEX 35 se han fijado el objetivo de alcanzar la neutralidad de carbono en 2050 en línea con el Acuerdo de París o el Pacto Verde Europeo, en general no se han marcado metas aún más ambiciosas para cumplir ese objetivo con antelación. Dentro de ese reto general, se

identifica otro específico: aplicar las nuevas tecnologías dentro y fuera de las compañías para contribuir al ahorro y la eficiencia energética.

¿Existe una #oportunidad?

Las compañías aún pueden hacer más eficientes energéticamente sus procesos en toda la cadena de valor, desde la logística a su operativa general, gracias a tecnologías como el IoT o la IA. Además, las empresas de diferentes sectores pueden incorporar nuevos productos y servicios a su cartera relacionados con la sostenibilidad. En esta línea, las empresas del sector energía pueden impulsar las fuentes de energía renovable y las del sector tecnología pueden aplicar las tecnologías para ayudar a otras a ser más eficientes energéticamente o para hacer las ciudades más sostenibles. Por ejemplo, es posible incorporar sensórica para automatizar y hacer más selectivos los sistemas de recogida, separación y tratamiento de residuos.



7.3. Los desafíos y oportunidades que llegaron con la COVID-19

La COVID-19 ha tenido un impacto directo en los procesos internos y externos de las compañías del IBEX 35, en sus dinámicas profesionales y en sus estrategias de negocio. Este apartado desglosa los principales retos derivados de la llegada de la pandemia, desde los nuevos objetivos corporativos que han emergido, pasando por las nuevas exigencias en cuanto a productividad, eficiencia e innovación hasta la flexibilidad, la movilidad y la conciliación de los nuevos modelos de trabajo. La crisis del coronavirus ha marcado un antes y un después en la evolución del mercado y ha abierto a su paso nuevas oportunidades para el conjunto empresarial.



7.3.1. Proteger y acelerar los objetivos digitales poscoronavirus

Reto/s identificado/s:

- Proteger las inversiones en transformación digital en un contexto en el que los ingresos se reducen.
- Aprovechar el impulso de la pandemia como acelerador de la transformación digital y cultural.

¿Por qué es un #reto?

En un contexto de incertidumbre económica, en el que se produce una paralización total o parcial de la actividad en numerosas industrias y en el que no siempre existe un horizonte claro de recuperación, resulta más importante que nunca proteger las inversiones en transformación digital. El reto reside en mantener o, incluso, incrementar la apuesta por lo digital dotando a estas acciones y programas de una inversión estable en el medio y largo plazo. El objetivo es, por un lado, seguir

empujando el cambio a nivel interno y, por otro, acompañar a un cliente cada vez más habituado a los canales digitales. En paralelo, otro desafío clave es lograr que la concienciación sobre la importancia de adoptar la digitalización en la compañía siga permeando todas las capas de la organización una vez haya pasado la pandemia.

¿Existe una #oportunidad?

Pensar en el medio y largo plazo y mantener la prioridad de las inversiones en transformación digital en la estrategia de la compañía llevará consigo beneficios directos en términos de eficiencia y ahorro. Además, tendrá impacto en la competitividad y optimización de las operaciones en ámbitos industriales y en el mantenimiento de la credibilidad interna y externa de la empresa. Por otro lado, la pandemia ha demostrado que existe una oportunidad de acelerar los ciclos de la transformación de la compañía si se consigue afianzar en el 'mindset' de los equipos el valor que aportan los cambios que ya están en marcha.



7.3.2. Nuevos modelos de relación y negocio tras la COVID-19

Reto/s identificado/s:

- Aprovechar la COVID-19 para reorientar algunas de las estrategias actuales hacia un mayor valor añadido y abrir nuevas oportunidades de negocio.
- Evolucionar hacia un modelo corporativo de innovación más abierto para ayudar a clientes y otros 'stakeholders' con sus propios retos en contextos de crisis.
- Automatizar y contar con procesos más eficientes como impulsores de la competitividad empresarial tras la pandemia.

¿Por qué es un #reto?

La pandemia ha evidenciado la importancia de entender el negocio como un proceso holístico que implica tanto a los agentes internos de la compañía como a todo su ecosistema, en el

que están incluidos, entre otros, sus clientes y proveedores. En este contexto, el reto pasa por mejorar aspectos internos que impacten al negocio, pero también por anticiparse y perfeccionar todos aquellos que tengan que ver con escuchar e implicar a sus 'stakeholders'.

¿Existe una #oportunidad?

La pandemia abre una oportunidad de competitividad empresarial y de continuidad poscoronavirus para aquellas compañías que sepan evolucionar y crecer de forma colaborativa y de la mano de su ecosistema. Esto implica, por un lado, rediseñar sus estrategias para incrementar el valor añadido de su oferta de productos y servicios, orientándolos a amplificar la eficiencia y la inteligencia de negocio de sus clientes; y por otro, automatizar sus propios procesos con el objetivo de enfocar a sus equipos y colaboradores hacia tareas de mayor relevancia estratégica y hacia el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio.



7.3.3. La innovación de procesos como palanca tras la pandemia

Reto/s identificado/s:

- Abrir nuevos canales digitales en el entorno 'online' y comercial para adaptarse a los nuevos hábitos de los clientes.
- Incorporar procedimientos más ágiles a través de nuevas tecnologías y metodologías que tengan un impacto transversal a toda la compañía.

¿Por qué es un #reto?

La pandemia ha evidenciado carencias digitales en la oferta de determinados productos y servicios de las compañías, así como su adaptación aún insuficiente a los nuevos hábitos de consumo de los clientes. La necesidad de abrir nuevos canales para las transacciones y la atención 'online' y personalizada hacia los usuarios ha cobrado aún más sentido en un entorno en el que se ha incrementado exponencialmente el consumo desde los domicilios. Uno de los departamentos más afectados en este sentido ha sido el comercial.

Los profesionales han tenido que reinventarse para seguir manteniendo su cercanía en el modelo en remoto. Otro gran desafío ha sido lograr que la mentalidad y los procesos ágiles no queden relegados a áreas concretas, sino que permeen toda la organización.

¿Existe una #oportunidad?

Se requiere acelerar las iniciativas y servicios con un enfoque más digital y que faciliten el acceso en los términos que demanda el nuevo consumidor. Esto puede articularse a través de plataformas de envíos a domicilio, promoviendo tecnologías que eviten el contacto físico, facilitando las compras y los pagos electrónicos y reforzando los canales digitales de contacto con el cliente. En paralelo, otra gran oportunidad es lograr que la mentalidad ágil y la percepción del valor que aportan las nuevas tecnologías para conocer el cliente calen en todas las áreas de la organización, incluidas aquellas que más han tenido que transformar su operativa con la pandemia, para poder implementar esas iniciativas innovadoras de una manera más rápida.



7.3.4. Reforzar la comunicación pos-COVID-19 sin perder la naturalidad

Reto/s identificado/s:

- Fortalecer la estrategia de comunicación digital interna para garantizar un buen flujo informativo y una adecuada relación empresa-empleado en modelos de trabajo mixtos o en remoto.
- Recuperar la comunicación informal que existía en el modelo presencial y adaptarla al entorno 'online'.

¿Por qué es un #reto?

Antes de la llegada de la pandemia, la comunicación informal presencial entre empleados se erigía como una de las vías más eficientes de comunicación interna. A estos contactos espontáneos dentro de la organización se le sumaba, además, la información que llegaba al equipo a través

de la estrategia de comunicación corporativa. No obstante, con la irrupción del teletrabajo, no todas las compañías se vieron preparadas para llevar esa estrategia al ámbito digital y ello se tradujo en una pérdida progresiva de esa beneficiosa comunicación informal en el modelo en remoto.

¿Existe una #oportunidad?

Recuperar las dinámicas de comunicación informales y naturales entre los miembros del equipo en el entorno 'online' es crucial para que no se deterioren los vínculos de confianza generados antes de la COVID-19. Para paliar el problema, algunas compañías están promoviendo reuniones digitales de carácter más distendido entre compañeros. Asimismo, el impulso a la digitalización de la comunicación interna tendrá un impacto directo en la percepción del empleado y en su relación con la empresa en momentos de distanciamiento generalizado.



7.3.5. La flexibilidad de espacios en un entorno poscoronavirus

Reto/s identificado/s:

- Superar el retroceso en flexibilidad de espacios que ha implicado la llegada de la COVID-19 y mantener el trabajo colaborativo de los equipos pese a las directrices de distanciamiento social.

¿Por qué es un #reto?

Las limitaciones de movilidad y distancia social aparejadas a la COVID-19 han obligado a las empresas a repensar nuevas fórmulas de trabajo al planificar la vuelta de la plantilla a las oficinas. Los trabajadores que retornan al modelo presencial deben ahora minimizar sus interacciones y, a menudo, ocupar sitios fijos asignados para cumplir con las normas de prevención. También es habitual que deban alternar su presencia en las instalaciones

de la empresa con otros compañeros para garantizar turnos separados y, en algunos casos, distribuirse por equipos en áreas físicamente separadas para reducir la exposición al contagio. Estas nuevas dinámicas dejan patente la existencia de un reto: mantener la esencia colaborativa de los equipos en espacios profesionales más cerrados y estáticos.

¿Existe una #oportunidad?

Evitar el retroceso hacia oficinas más rígidas, que puedan dificultar la transmisión de conocimiento entre los equipos, contribuye a avanzar hacia modelos de trabajo alternativos, en remoto o combinados, en los que prime la cocreación y el 'engagement'. Ello se traducirá en entornos profesionales más fluidos y en equipos más cohesionados, con mejor comunicación.



7.3.6. Una nueva productividad y eficiencia tras la COVID-19

Reto/s identificado/s:

- Lograr que el trabajo en remoto sea sostenible en el tiempo en términos de productividad y sin “quemar” emocional ni profesionalmente a los equipos.
- Desarrollar un ‘know how’ corporativo sobre nuevos esquemas de teletrabajo, comunicación, liderazgo y gestión del tiempo.

¿Por qué es un #reto?

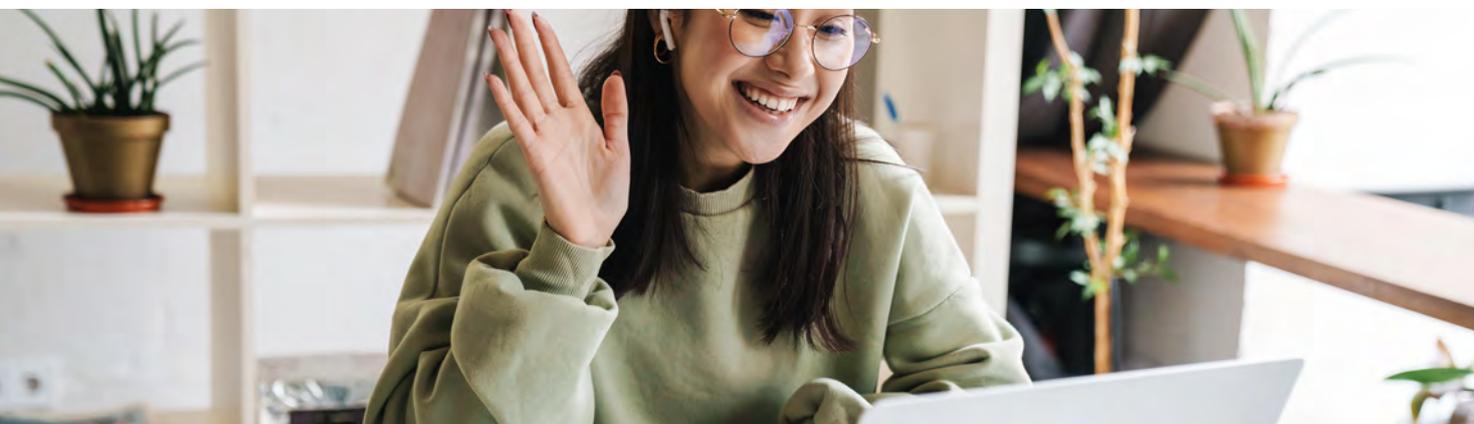
Pasar demasiadas horas frente a una pantalla, concentrar todas las actividades que antes se realizaban en entornos diferentes (reuniones, gestiones, tareas diarias) en un mismo espacio y, en general, trabajar de una manera más solitaria y remota, puede generar no solo una mayor fatiga y desgaste físico al empleado, sino también repercutir en su cansancio emocional. A ello se le suma, a menudo, en el modelo ‘online’, la sobrecarga de trabajo, al difuminarse los límites de la jornada laboral, y la sensación de falta de concentración por estímulos comunicativos e interrupciones

continuas. Todo ello puede tener un impacto directo en la motivación y productividad de los profesionales.

El gran reto, en definitiva, no reside en pasar del trabajo presencial al virtual en tiempo récord, sino en que esa transición esté basada en un modelo que implique, además del uso de nuevas herramientas, un aprendizaje y un ‘know how’ consolidado en la empresa en términos organizativos y procedimentales.

¿Existe una #oportunidad?

Seguir mejorando el modelo de trabajo en remoto para que sea a medio y largo plazo una experiencia satisfactoria y equilibrada para el empleado, ayudará a su crecimiento dentro de la compañía, su bienestar y su productividad. Asimismo, consolidar un modelo de teletrabajo cimentado en un ‘know how’ corporativo, abre la oportunidad de convertir a la compañía en un referente en nuevos esquemas de liderazgo y gestión de equipos, un aspecto clave para la reputación de la compañía y la atracción de talento.



7.3.7. La conciliación tras la COVID-19, una mirada hacia delante

Reto/s identificado/s:

- Plantear un modelo de conciliación profesional-personal flexible que se adapte al perfil de cada empleado y que garantice la desconexión digital.

¿Por qué es un #reto?

La rápida e inesperada adopción de un modelo de trabajo en remoto generalizado a causa de la pandemia ha forzado a muchas compañías a articular sobre la marcha una estrategia de conciliación profesional-personal 'ad hoc'. En algunos casos, esa ausencia de planificación previa en el diseño de políticas de conciliación eficaces se ha ido paliando a medida que iban apareciendo necesidades de mejora. Sin embargo, el desafío consiste en construir un modelo de conciliación integral que aúne lo aprendido hasta la fecha y permita alinear el bienestar de los empleados con la consecución de los objetivos de la compañía.

¿Existe una #oportunidad?

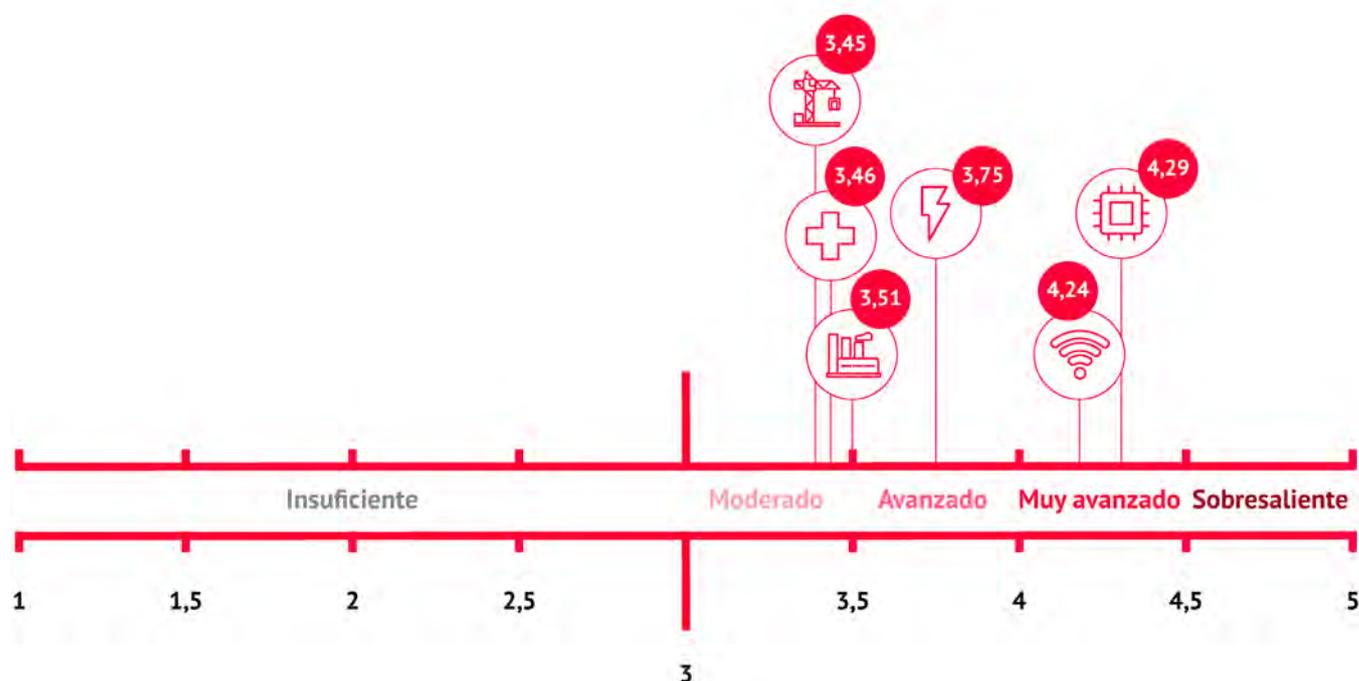
La oportunidad que surge ahora es la de crear un modelo sólido de conciliación profesional-personal que incluya la posibilidad de teletrabajar, contemple diferentes fórmulas de flexibilización de la jornada laboral, garantice la desconexión digital y, en definitiva, permita alinear el mantenimiento de la productividad con un buen clima laboral que se traduzca en equipos comprometidos con el crecimiento de la empresa en el periodo poscoronavirus.



A woman with long dark hair is looking at a computer screen. The entire image is overlaid with a semi-transparent red filter. In the upper right, there are two white circles: a solid one and a dotted one. In the lower right, there is a large, light-colored number '8' with a circular cutout in the center. In the lower left, there is a circular graphic composed of many thin, parallel white lines.

// Conclusiones

// 8. Conclusiones



Las empresas del IBEX 35 aprueban, pero no llegan al sobresaliente

Todos los sectores del IBEX 35 analizados **obtienen una puntuación superior a 3 en un rango de entre 1 y 5**. Es decir, en una escala del 0 al 10, todos ellos obtendrían una nota superior a 5 y, por tanto, mayor que el aprobado. Todos los sectores oscilan entre los rangos moderado, avanzado y muy avanzado. Es decir, **ninguno de ellos tiene un grado de digitalización insuficiente, pero tampoco alcanza el sobresaliente**.

- Los sectores **construcción e inmobiliario y farmacéutico** presentan un grado de digitalización **moderado**. Sus notas superarían por poco el aprobado: estarían en torno al 6,1 en una escala del 0 al 10.
- El sector **industria** está en el límite entre un nivel de digitalización moderado y uno avanzado. Su puntuación en una escala del 0 al 10 sería de 6,3.
- El sector **energía** está avanzado en su grado de digitalización y **se acercaría al notable** (6,9) en una escala del 0 al 10.
- Los sectores **tecnología y telecomunicaciones** están muy avanzados en su grado de digitalización. Ambas superan la nota de 8 en una escala del 0 al 10 (obtendrían un 8,2 y 8,1 respectivamente) pero están aún lejos del sobresaliente.

8.1. Principales resultados cuantitativos

A continuación, se muestra una selección de los 20 resultados cuantitativos más destacados del estudio con base en las respuestas de las 19 empresas entrevistadas:

Resultados generales

Foco transversal

1. El **95% de las empresas dispone de una estrategia de digitalización definida** de manera concreta y ya ha puesto en marcha acciones para llevarla a cabo. De ellas, el 47% establece objetivos digitales entre los directivos para empujar la transformación digital de la compañía.

2. El **63% asegura no haber cambiado de forma significativa su modelo de negocio** en los últimos dos años, o simplemente haber utilizado las herramientas digitales para impulsar alguna estrategia o mejorar la relación con sus clientes.

3. El **74% opta por modelos centralizados para organizar su transformación digital**, es decir, dispone de equipos corporativos de TI o digitales que son los responsables de llevar a cabo procesos de digitalización transversales y pueden solicitar recursos a otras áreas.

Foco interno

4. El **79% de las empresas del IBEX 35 entrevistadas** está realizando una **transición hacia metodologías ágiles** para desarrollar sus productos (el 32%) o ya las tiene totalmente implantadas, integra procesos que promueven la experimentación e incluso analiza el comportamiento de los clientes para extraer conclusiones con el fin de crear esos productos (el 47%).

5. El 26% de las empresas entrevistadas utiliza aplicaciones básicas para automatizar algunas gestiones sencillas del departamento de RR. HH. Por su parte, **el 68% cuenta con sistemas de gestión de RR. HH. avanzados que integran funcionalidades de varias etapas de la experiencia del empleado o con herramientas independientes**, pero más completas y automatizadas que las anteriores.

6. El **73% de las entrevistadas realiza encuestas digitales para conocer la experiencia de sus empleados**. De ellas, solo el 26% lleva a cabo procedimientos para analizar los resultados e implantar mejoras.

7. El **63% de las compañías no conoce con exactitud las capacidades digitales de sus empleados**. Sin embargo, más de la mitad de estas empresas que no disponen de un conocimiento exacto de dichas habilidades sí ofrece cursos de formación en cuestiones digitales.

8. **Un 74% dispone de aplicaciones y datos integrados en la nube**, aunque las está implementando de forma gradual. Por otro lado, un 21% cuenta con casi la totalidad de sus aplicaciones y datos en entornos 'cloud'.

9. **Todas las empresas son conscientes de la importancia de ciberprotegerse y establecen el máximo nivel de protección** en este ámbito: disponen de un sistema de gestión de seguridad o un plan específico de seguridad, son auditadas periódicamente y cuentan con un plan de contingencia y continuidad de negocio, así como con responsables de ciberseguridad.

10. El **42% opta porque cada departamento tenga un área asignada donde los empleados tienen cierta libertad para elegir su espacio y/o está en camino de implementar la plena movilidad de puestos**, mientras que **un 32% ya ofrece esa flexibilidad de forma generalizada**.

Foco externo

11. El 84% realiza encuestas digitales para medir la satisfacción del cliente, pero solo una minoría cuenta con mecanismos para conocer su evolución en el tiempo. Asimismo, a la hora de recopilar datos para comprender al usuario, el **47% no recaba este tipo de información, o bien no la llega a convertir en valor.**

12. El 47% ofrece diferentes canales para interactuar con los clientes, pero tan solo el 32% dispone de canales **coordinados entre sí** para mejorar su experiencia.

13. El 47% enriquece sus productos y servicios a partir de las nuevas funcionalidades que brindan las nuevas tecnologías. La IA, el 'big data' y el IoT son algunas de las tecnologías que más utilizan las compañías para perfeccionar su oferta.

14. Solo el 26% afirma que utiliza las nuevas tecnologías para alcanzar nuevos nichos de mercado.

15. El 89% de las compañías del IBEX 35 entrevistadas monitoriza las tendencias tecnológicas y utiliza el conocimiento que adquiere sobre ellas para mejorar sus decisiones de negocio.

16. El 84% ofrece o participa formalmente en programas de innovación abierta para facilitar financiación u otros recursos a las 'start-ups' y colabora con ellas de forma continuada.

Resultados a raíz de la COVID-19

17. El 37% considera que sus objetivos digitales se han mantenido y no se han visto modificados con motivo de la pandemia, mientras que el **42% los ha impulsado por la crisis.**

18. Un 53% ya tenía un plan de teletrabajo establecido antes de la pandemia y lo reforzó, o bien creó un plan de teletrabajo 'ad hoc' y facilitó opciones a sus empleados para el teletrabajo.

19. Un 79% de las empresas ha modificado o mejorado sus sistemas 'cloud' debido a la pandemia o bien no ha necesitado hacerlo porque ya contaba con sistemas implantados previamente y solo ha necesitado intensificar su uso.

20. El 47% de las empresas ha reforzado considerablemente sus sistemas o sus medidas de ciberseguridad debido a la crisis.



8.2. Tendencias y recomendaciones

Está claro que la digitalización forma parte de los planes de las empresas del IBEX 35. A lo largo de este informe se han analizado las principales acciones que ya están llevando a cabo para transformar aspectos transversales de su negocio, mejorar sus procesos internos e impulsar iniciativas que les ayuden a relacionarse con los agentes externos a la compañía. A continuación, se detallan las 20 principales tendencias en digitalización de las compañías cotizadas, junto con una serie de recomendaciones para seguir progresando en el camino de la transformación digital y que pueden servir de inspiración a otras empresas.

Tendencias generales

Foco transversal

1. La digitalización es una prioridad para todas las empresas del IBEX, pero aún les queda camino por delante hasta completar su transformación.

Descripción:

Las compañías cuentan con estrategias y objetivos donde la digitalización juega un papel clave y funciona como una palanca de progreso. Sin embargo, el nivel de digitalización de las compañías varía en función de su área de actividad. Por ello, sectores como tecnología y telecomunicaciones están a la vanguardia.

Recomendaciones:

La digitalización requiere una apuesta consciente, decidida y estable. Es necesario asentar la idea de que el impacto de la

inversión en digital en la cuenta de resultados será más significativo en el medio y largo plazo.

2. La transformación cultural es una pieza imprescindible de la transformación digital.

Descripción:

Las compañías empiezan a reconocer que, para que la transformación digital sea un éxito, es necesario que se produzca un cambio cultural y de mentalidad. Por ello, este proceso va mucho más allá de la implementación de tecnologías digitales e implica una nueva forma de pensar, trabajar y de relacionarse. Hay que desarrollar las habilidades de 'skin in the game' a todos los niveles y ser didácticos para incrementar las posibilidades de éxito.

Recomendaciones:

El cambio debe producirse a todos los niveles.

Debe entrar en el discurso del director ejecutivo y del resto de la capa directiva; si no es así, corre el riesgo de quedar diluido y no alcanzar resultados tangibles. Hay que activar dinámicas en todos los estratos de la organización, realizar una inversión recurrente y pedir un retorno e impacto concreto a los agentes involucrados en el cambio. Asimismo, es necesario que todos los empleados, incluidos el 'top management' y el 'middle management', se involucren en las diferentes acciones para llevar a cabo una verdadera apuesta por la digitalización. A la postre, sería un éxito que la figura de los directores digitales (CDO por sus siglas en inglés) desapareciera. Esto significaría que las dinámicas de la digitalización ya están tan integradas que su rol no es necesario.

3. En un primer momento, el primer objetivo de las empresas ha sido ganar eficiencia a través de las herramientas digitales.

Descripción:

Las empresas han recurrido a tecnologías como la IA, RPA, 'blockchain' y 'big data' para optimizar sus procesos. Las han utilizado, sobre todo, en las áreas de logística, en gestión del cliente y en operativa de RR.HH.

Recomendaciones:

La digitalización no solo consiste en automatizar procesos. La digitalización es un proceso continuo y en evolución. Debe entenderse como un marco global de trabajo que ayuda a las compañías a responder de forma más ágil a las diferentes necesidades. Entre esas necesidades se encuentra la optimización de procesos, pero esta no ha de convertirse en el único fin.

4. Disponer de una estrategia de gobernanza del dato no es solo deseable, sino que es indispensable.

Descripción:

A raíz de la digitalización las empresas generan grandes volúmenes de datos. Algunas han empezado a crear sistemas que permitan homogeneizar y entender esos datos y es crucial para ellas adoptar una mentalidad 'data driven'.

Recomendaciones:

Hay que abordar un desafío técnico y cultural. Para dotar de inteligencia a la recopilación, gestión e interpretación de los datos hay que superar dos retos: por un lado, llevar a cabo un

proceso complejo de gestión del dato con la tecnología adecuada para procesar y analizar grandes volúmenes de información; por otro, inculcar la cultura del dato en la organización. Los diferentes departamentos deben apreciar el valor de los datos y apoyarse en ellos para tomar decisiones estratégicas.

Foco interno

5. La digitalización del departamento de RR. HH. está permitiendo automatizar su operativa, lo que beneficia a la plantilla en su conjunto.

Descripción:

El empleo de herramientas para la gestión de los RR. HH. tiene beneficios para el propio departamento, ya que permiten automatizar tareas sencillas y mejorar la captación de talento, y para todos los empleados, que pueden realizar gestiones con ese departamento de forma más autónoma.

Recomendaciones:

El área de RR. HH. debe automatizar todos los procesos que permitan las herramientas digitales para captar y gestionar talento, así como enfocarse en estrechar la relación con los empleados. Analizar cómo se pueden digitalizar las tareas sencillas permitirá a los profesionales de RR. HH. ser más eficientes y poder centrarse en aumentar el bienestar de los demás empleados. Al mismo tiempo, la experiencia de los trabajadores mejorará si pueden realizar tareas en el momento que deseen, como si se tratara de un autoservicio.

6. A las empresas aún les queda camino por recorrer para conocer mejor el grado de satisfacción de sus empleados.

Descripción:

Pese a que los departamentos de RR. HH. han conseguido eficientizar algunos procesos de su operativa diaria gracias al uso de herramientas digitales aún no disponen de un conocimiento integral del estado de la plantilla (sus motivaciones, aspiraciones, bienestar, etc.). Para lograrlo, pueden ayudarse también de herramientas digitales.

Recomendaciones:

Para conocer la experiencia de los empleados, hay que ir más allá de hacer encuestas. Las compañías cotizadas utilizan, sobre todo, las encuestas digitales para averiguar cómo se encuentran los empleados. Sin embargo, no siempre se consiguen tasas de respuesta altas. Las empresas deben abrazar las posibilidades que ofrece la tecnología para tener un conocimiento 360° de la experiencia de sus empleados y recabar información objetiva para implantar medidas que impulsen el bienestar de su plantilla. Por ejemplo, puede ser a través de 'apps' o programas de 'employee experience' que permitan realizar un seguimiento de la evolución de cada empleado. También es necesario que las empresas comuniquen la utilidad de estos sistemas y sean transparentes con los resultados que obtienen. Todo ello ayudará a que los trabajadores se involucren y quieran participar.

7. Conocer las capacidades digitales de sus empleados es una asignatura pendiente para la mayoría de las empresas.

Descripción:

Las empresas cotizadas afirman que cada vez dan más prioridad a la incorporación de perfiles digitales, pero la mayoría no cuenta con una visión exacta de las habilidades digitales que tienen sus empleados actuales.

Recomendaciones:

Hay que conocer las capacidades digitales de los empleados para descubrir las necesidades reales. Se debe apostar por sistemas de evaluación que permitan medir en el tiempo diferentes variables relacionadas con las capacidades digitales. De esta forma, las compañías podrán comprobar cuáles son las habilidades que deben reforzar y cuáles se están desarrollando. Esto resulta crítico para determinar qué es capaz de realizar la plantilla y dónde se necesitan refuerzos y, sobre todo, resulta un punto clave para aquellas empresas cuya actividad principal consiste en el desarrollo de productos y servicios de base tecnológica.

8. Antes de la COVID-19, la mayoría de las compañías permitía el teletrabajo en ocasiones puntuales.

Descripción:

La mayor parte de las empresas tenía implementadas fórmulas de trabajo en remoto que, principalmente, consistían en el teletrabajo. No obstante, en general, los empleados solo podían trabajar desde casa días puntuales y dependía de la aprobación discrecional de sus responsables.



Recomendaciones:

En el camino de implantar un nuevo sistema de trabajo. Teniendo en cuenta el escenario actual, en el que la pandemia de la COVID-19 ha tenido un impacto global, las empresas deben empezar a construir un modelo de trabajo en remoto sostenible en el tiempo para evitar el desgaste de los equipos, mantener la productividad a medio y largo plazo y ofrecer facilidades para trabajar de manera híbrida: tanto presencial como virtualmente.

9. Las compañías están avanzando en la creación de entornos de trabajo más ágiles y flexibles que fomenten la colaboración.

Descripción:

Para que las empresas avancen en el camino de la innovación, la transformación digital debe estar ligada a una forma de trabajo más ágil y flexible. A fin de fomentar el intercambio de conocimientos, algunas compañías han cambiado o están cambiando sus espacios de trabajo para crear oficinas abiertas, con áreas dedicadas a la innovación, sin divisiones entre departamentos y/o sin puestos de trabajo asignados.

Recomendaciones:

Hay que construir espacios que fomenten la transmisión de ideas y favorezcan la creación de equipos multidisciplinares y horizontales para trabajar en determinados proyectos. Las compañías deben crear espacios que eviten el trabajo por silos y fomenten la agilidad, al mismo tiempo que respeten las medidas de seguridad establecidas tras la COVID-19. Por otro lado, las organizaciones no solo deben transformar sus espacios para crear equipos ágiles y flexibles, sino que ese cambio debe ir asociado a una transformación cultural.

10. La digitalización de los procesos internos y el viaje a la nube requieren de una estrategia clara para ser exitosos.

Descripción:

La utilización de herramientas digitales para agilizar ciertos procesos (firma electrónica, sistemas de planificación de recursos empresariales, logísticos, etc.) y la migración de datos y aplicaciones a la nube están aportando flexibilidad, eficiencia y escalabilidad a las compañías. Además, permiten crear entornos de trabajo más colaborativos. Para disfrutar de esos beneficios, las empresas se han marcado unos objetivos que alcanzar y una estrategia para conseguirlo.

Recomendaciones:

Contar con unos objetivos y una estrategia clara es clave en la digitalización. Migrar todo a la nube o utilizar un único sistema de planificación de recursos puede no llevar a la consecución de los objetivos planteados. Tampoco el hecho de utilizar una amplia variedad de herramientas digitales o de servicios en la nube de diferentes proveedores es una garantía de éxito por sí mismo. Desacoplar los procesos, los datos y los modelos, disponer de herramientas de planificación de recursos separadas, y mantener 'offline' la gestión de infraestructuras críticas puede ser un enfoque más adecuado dependiendo del sector y el negocio desarrollado. Por ello, es clave que las compañías fijen con claridad los objetivos que quieren alcanzar en su viaje digital antes de iniciarlo y desarrollen una estrategia acorde a sus necesidades. En este sentido, algunas están optando por realizar esa migración a la nube poco a poco, proyecto a proyecto.

Foco externo

11. La digitalización debe enfocarse a aportar valor al cliente, no a “incorporar por incorporar” tecnología.

Descripción:

Algunas empresas están ya virando hacia un enfoque en el ‘value stream’, donde las herramientas digitales permiten a cada usuario aportar su valor al producto o servicio que se desarrolla, así como también hacen posible involucrar en este enfoque a varios ‘stakeholders’, entre ellos, por supuesto, a sus profesionales, pero también a agentes externos (inversores, colaboradores, etc.).

Recomendaciones:

Escuchar al cliente durante toda su experiencia. Para adquirir una verdadera mentalidad ‘client-centric’, las empresas deben comprender que los clientes no se relacionan con las compañías en un momento puntual. Interactúan con las empresas durante un periodo de tiempo prolongado, que transcurre desde que el cliente conoce a la compañía hasta que realiza una compra y luego regresa para realizar una nueva interacción. Todo esto comprende un ‘customer journey’ con diferentes fases. Las compañías pueden conocerlas a través de herramientas digitales de experiencia de usuario y de analítica de datos sobre su comportamiento, de manera que puedan recopilar una gran cantidad de información. Después, deben homogeneizar esos datos y hacer que sean accesibles desde las distintas áreas de la compañía. Así podrán detectar en qué puntos del “viaje” pueden aportar valor a su público.

12. Las empresas deben acelerar la implantación de una estrategia omnicanal.

Descripción:

Las empresas cuentan con estrategias multicanales para relacionarse con sus clientes. Redes sociales, páginas web, aplicaciones y portales con asistentes virtuales son algunas de las principales plataformas empleadas por las compañías. El siguiente paso es unificar la experiencia que se ofrece en cada una de ellas para poner al cliente realmente en el centro.

Recomendaciones:

De una estrategia multicanal a una omnicanal. Las empresas ya han entendido que las herramientas digitales les permite relacionarse con los clientes de forma más ágil y personalizada. Ahora las compañías deben apostar por la omnicanalidad, donde el enfoque no es tanto estar presentes en numerosas plataformas sino crear una estrategia única que permita a los clientes vivir una experiencia coherente y satisfactoria.

13. Las empresas utilizan las tecnologías para mejorar su catálogo de productos y/o servicios, pero no llegan a acceder a nuevos mercados.

Descripción:

Las empresas no dudan en reconocer que las tecnologías les están permitiendo innovar en sus procesos internos y, en general, ser más ágiles. Sin embargo, pocas las están usando para abrirse a nuevos horizontes.

Recomendaciones:

Hacia nuevos nichos de mercado. Las compañías deben aprovechar la digitalización para explorar nuevos nichos de mercado y generar modelos de negocio innovadores, algo que les ayudaría a aumentar su competitividad en un panorama empresarial en constante cambio.

14. Las compañías realizan un seguimiento de la aplicación de las últimas tendencias tecnológicas en su sector y se alían con otros agentes del ecosistema para innovar.

Descripción:

La inmensa mayoría de empresas cotizadas monitoriza activamente las nuevas tecnologías para mejorar sus decisiones de negocio, bien sea a través de recursos internos (es decir, de los profesionales de la propia compañía) o externos (por ejemplo, universidades). Además, apuestan de forma decidida por la innovación abierta para descubrir oportunidades de colaboración con las 'start-ups' y utilizan una amplia variedad de mecanismos de 'corporate venturing' para conseguirlo en función de sus necesidades.

Recomendaciones:

Pasar del conocimiento y la colaboración a la transformación de su negocio. Las compañías son plenamente conscientes de la importancia de vigilar las últimas tendencias tecnológicas y de que en su travesía de cambio necesitan colaborar con agentes innovadores. Sin embargo, como se ha analizado en la anterior tendencia, aún les falta por dar el siguiente paso: utilizar ese conocimiento y esas alianzas para explorar nuevos modelos de negocio y nuevos nichos de mercado.

Tendencias a raíz de la COVID-19

Foco transversal

15. Las empresas aseguran que haber incluido la digitalización como parte de su estrategia y objetivos les ha ayudado a afrontar con agilidad la situación derivada de la COVID-19.

Descripción:

Haber tenido presente la transformación digital en su estrategia y objetivos y haberla traducido en acciones concretas antes de la pandemia ha sido clave. Ha ayudado a las compañías a actuar en un escenario nuevo donde ha primado el trabajo en remoto y las relaciones digitales con los clientes.

Recomendaciones:

Las inversiones en digital deben continuar. Las compañías deben entender la importancia de proteger las inversiones en transformación digital en un contexto en el que los ingresos se estancan o incluso merman. Esto les ayudará a ganar credibilidad interna y externa, ganar en eficiencia, ser más competitivas y estar más cerca del cliente.



Foco interno

16. La comunicación interna, sobre todo la más informal, se ha visto perjudicada por el distanciamiento físico que ha impuesto la COVID-19.

Descripción:

Se han paralizado iniciativas orientadas a activar canales de comunicación interna más eficaces que estaban siendo exitosas en los espacios físicos de trabajo y, al mismo tiempo, aún no se ha aprendido a comunicar y transmitir intangibles (motivación, cooperación, sentido de pertenencia, etc.) en contextos en los que una parte importante de la plantilla se encuentra trabajando en remoto.

Recomendaciones:

Renovación de las estrategias de comunicación interna. A raíz de la nueva situación derivada de la pandemia, es necesario que las empresas replanteen sus estrategias de comunicación interna para mantener la conexión entre los empleados. Hace falta crear modelos de comunicación donde la plantilla esté al día de la información, se sienta escuchada, se minimice la incertidumbre y se permita a los empleados intercambiar impresiones. Para ello, resulta crucial sacar partido de la agilidad que ofrecen las herramientas digitales. Eso sí, estableciendo una estrategia de comunicación interna unificada que evite la saturación y el ruido derivados de recibir información a través de multitud de plataformas.

17. El teletrabajo se implantó de forma masiva, pero eso no es sinónimo de transformación digital.

Descripción:

La mayoría de las empresas estaban ya preparadas para que sus trabajadores pudieran teletrabajar gracias a haber iniciado el salto a la nube y haber digitalizado muchos de sus procesos previamente. No obstante, el número de empleados que puede hacerlo realmente varía mucho en función de los sectores. Sigue habiendo puestos que requieren presencialidad en las instalaciones de la compañía (infraestructuras, industria, etc.). Además, aunque muchas empresas se vieron abocadas al teletrabajo masivo, esto no implica que hayan alcanzado un estadio de digitalización muy avanzado.

Recomendaciones:

Es necesario crear nuevos modelos de trabajo mixtos y en remoto. El hecho de que la mayoría de las empresas haya tenido que pasar de manera forzosa al teletrabajo no es, por sí sola, una prueba del avance en el proceso de transformación digital. Tal y como se ha mencionado en las conclusiones generales, el reto es crear sistemas de trabajo en remoto y/o híbridos donde la productividad y el clima laboral de los equipos no se vean mermados.

18. Las empresas se preguntan cómo serán la oficina y las fórmulas de trabajo del futuro.

Descripción:

Algunas empresas ya disponían de mecanismos y herramientas para trabajar con metodologías ágiles y medir la productividad y la eficiencia, y las han seguido usando tras el impacto de la COVID-19. Además, a través de oficinas con espacios abiertos y puestos de trabajo flexibles se facilitaba el trabajo bajo estas metodologías. Sin embargo, en otras compañías eran mayoritarios los proyectos con equipos por departamentos y era poco habitual formar grupos de trabajo interdisciplinarios. En estos casos, las oficinas seguían un modelo más tradicional. Independientemente del estado de avance de las metodologías ágiles, la realidad es que ahora las compañías deben estudiar cómo fomentar la colaboración en un escenario marcado por la crisis sanitaria.

Recomendaciones:

Creación de una oficina colaborativa y segura.

A partir de la COVID-19, las compañías han de continuar con la implementación de metodologías ágiles que les permitan trabajar de forma colaborativa. Pero los nuevos espacios deben fomentar la conexión entre empleados, así como respetar las medidas de higiene y seguridad. Estas normas, por ejemplo, limitan el número de asistentes en espacios cerrados, como las salas de reuniones, y obligan a mantener la distancia social. El camino se dirige hacia la creación de sistemas híbridos de trabajo donde los equipos puedan interactuar de forma ágil tanto presencial como virtualmente.

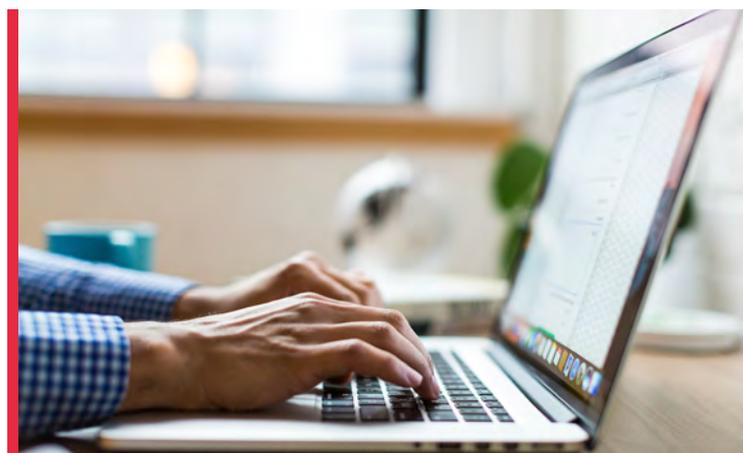
19. La decidida apuesta por la digitalización, la ciberseguridad y el 'cloud' antes de la crisis ha facilitado el salto al teletrabajo.

Descripción:

Las compañías han percibido que haber iniciado su viaje a la nube antes de la pandemia ha facilitado su adaptación al teletrabajo masivo. Por otro lado, antes de la crisis todas las empresas cotizadas ya eran conscientes de la importancia de la ciberseguridad, establecían robustos mecanismos para protegerse de los ciberataques y proporcionaban formación específica a sus empleados. Con la pandemia, han desarrollado además medidas específicas para enfrentarse a las nuevas amenazas virtuales.

Recomendaciones:

La pandemia del coronavirus ha evidenciado la importancia de adoptar una estrategia 'cloud' para mantener la actividad y la eficiencia de las compañías y de que el refuerzo constante de la ciberseguridad sea una prioridad.



Foco externo

20. Las empresas han encontrado una oportunidad de ayudar a su entorno a través de las herramientas digitales.

Descripción:

Varias compañías del IBEX 35 tenían como clientes a otras empresas de sectores muy afectados por la crisis sanitaria. Así, les han ayudado a digitalizarse para que fueran más ágiles y eficientes y pudieran responder mejor a los problemas a los que se estaban enfrentando.

Recomendaciones:

Desarrollar nuevos servicios para apoyar a otros actores. A raíz de la COVID-19, tanto las personas como las empresas han pasado a tener nuevas necesidades. Es momento de que las compañías aprovechen los canales y las herramientas digitales para acercarse a los nuevos agentes que requieren de su ayuda. Esto, a su vez, abre nuevas oportunidades de negocio a las compañías.

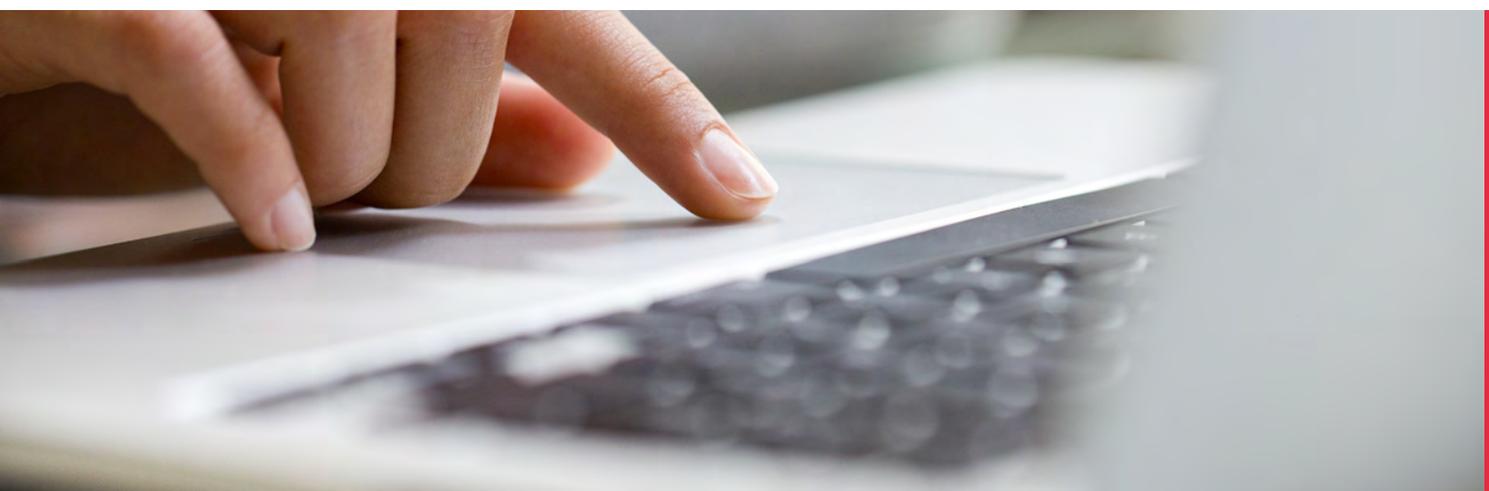




// Bibliografía

// 9. Bibliografía

- Canonici, T. y Núñez, A. (2019). *El líder ante la innovación: Claves del liderazgo innovador para la alta dirección.*
- IESE Business School y Opipino (2018). *Open Innovation: Building, Scaling and Consolidating Your Firm's Corporate Venturing Unit.*
- Reglamento General de Protección de Datos.
- What are private, public and hybrid clouds. Microsoft.
- Tipos de informática en la nube. Amazon Web Services.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas.
- Fichas temáticas sobre la Unión Europea. La energía renovable.
- *¿Qué es la neutralidad de carbono y cómo alcanzarla para 2050?* Noticias Parlamento Europeo.
- Consultas a las páginas web de las empresas (notas de prensa, informes y otros datos):
 - Acerinox
 - Almirall
 - Amadeus
 - ArcelorMittal
 - Banco Santander
 - Cellnex
 - Enagás
 - Endesa
 - Ferrovial
 - Iberdrola
 - Indra
 - MERLIN Properties
 - MásMóvil
 - Naturgy
 - PharmaMar
 - Red Eléctrica Corporación
 - Repsol
 - Siemens Gamesa
 - Telefónica



// ¿Quiénes somos?

// 10. ¿Quiénes somos?

Adigital

La Asociación Española de la Economía Digital (Adigital) es la organización empresarial que impulsa la digitalización de la economía española. Su misión es contribuir al desarrollo económico y social facilitando la transformación digital del tejido empresarial nacional.

Formada por una red de más 500 empresas de los sectores clave, Adigital impulsa el desarrollo de la Economía Digital a través de la representación y defensa de los intereses de sus asociados (Policy), la divulgación, investigación y creación de sinergias (Labs) y la generación de confianza en el entorno digital (Trust).

Adigital apuesta, en definitiva, por la digitalización para el crecimiento económico y la generación de empleo, así como para la construcción de sociedades más cohesionadas y sostenibles.

Opinno

Opinno es una compañía global de innovación nacida en Silicon Valley en 2008 que transforma organizaciones mediante el uso de metodologías innovadoras diseñadas por emprendedores. Cuenta, en la actualidad, con más de 250 empleados y con presencia en 7 países (España, Estados Unidos, México, Ecuador, Perú, Argentina e Italia).

Es una de las consultoras líderes en innovación y está especializada en el diseño de estrategias de innovación y digital, transformación cultural/corporativa y nuevas formas de trabajar (Agile, Lean, modelos colaborativos), diseño de productos y servicios digitales, 'reskilling' digital de la fuerza de trabajo, prototipado y diseño e implementación de estrategias de innovación abierta.

Opinno es, además, el editor de la revista del 'MIT Technology Review' en español y ha consolidado un ecosistema de innovación y tecnología que cuenta con grandes expertos en innovación y tecnología de todo el mundo.

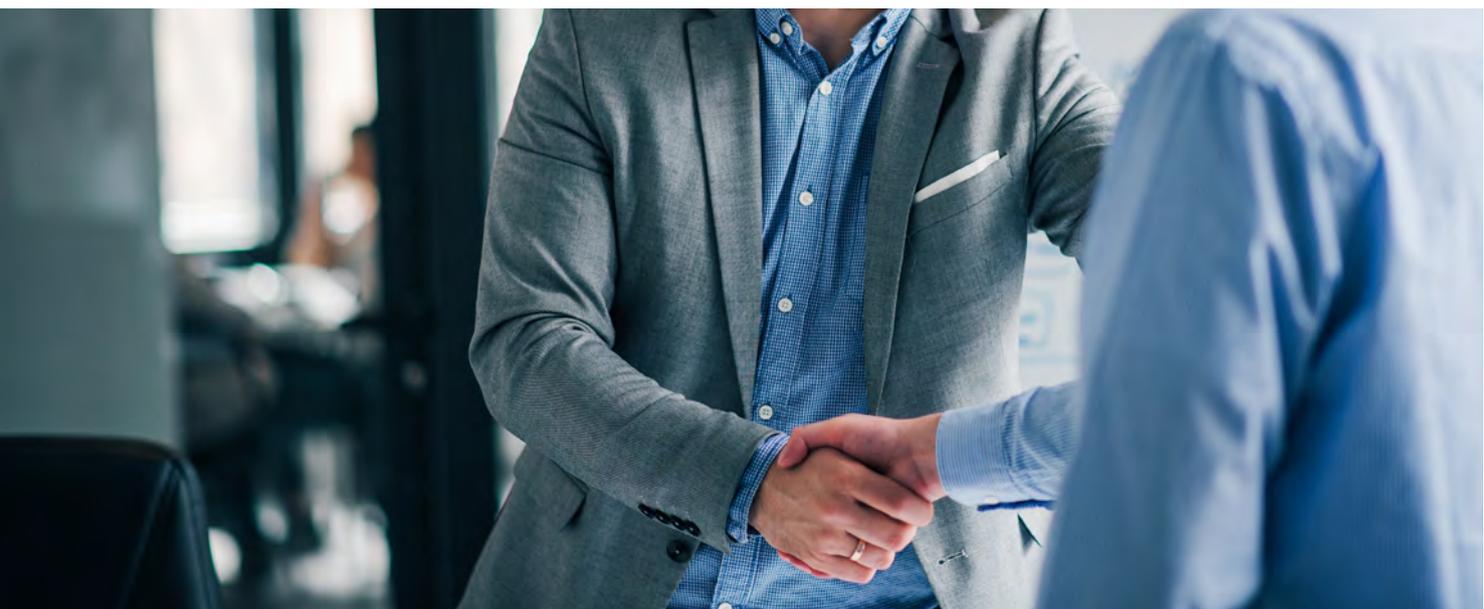


// a. Agradecimientos

La elaboración de este Informe ha sido posible gracias al esfuerzo conjunto de diversos equipos de trabajo y al compromiso de numerosas personalidades del ámbito empresarial e innovador español. Este apartado va dedicado a ellos y ellas.

Gracias a quienes han sido partícipes de este estudio desde su concepción hasta su lanzamiento; a las compañías del IBEX 35 que han aceptado participar, conscientes de la necesidad de abordar el debate sobre ese reto inaplazable que es el cambio digital; gracias a los directivos y responsables de las distintas líneas de negocio por sus contribuciones, por su transparencia y por su mente cooperativa; gracias también a cada equipo de comunicación por su inestimable ayuda en todo el proceso; y gracias, en definitiva, a todas las personas que se han implicado en este proyecto por creer en el alcance decisivo de la transformación digital en el conjunto empresarial español.

Nuestro más sincero agradecimiento a todos y todas por hacer de este primer 'Índice de Digitalización del IBEX 35' una realidad que esperamos contribuya a seguir acelerando esta transición – compleja a la par que emocionante – en la que estamos embarcados como tejido económico y como sociedad. Gracias por confiar en la colaboración como eje que vertebra cualquier avance hacia el futuro digital.



// b. Aviso legal

El presente informe es de titularidad de Adigital y su contenido está sujeto a derechos de propiedad intelectual. Opino transfiere a Adigital sus derechos de autor sobre el informe realizado y específicamente desarrollado para Adigital. Opino se reserva la propiedad de los métodos, conocimientos ('know-how') y procedimientos empleados en el desarrollo del informe.

Queda expresamente prohibida la divulgación, difusión o publicación del contenido del mismo sin contar con el consentimiento expreso de Adigital. Cualquier actuación contraria facultará a Adigital para el inicio de cualquier acción contenida en los artículos 138 y siguientes de la Ley de Propiedad Intelectual o derivada de los posibles daños o perjuicios.



