

UNA HISTORIA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

JORGE ALONSO



Mid Atlantic
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD DEL
ATLANTICO MEDIO

UNA HISTORIA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

JORGE ALONSO



Mid Atlantic
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD DEL
ATLANTICO MEDIO
Canary Islands

JORGE ALONSO

UNA HISTORIA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL



Una historia de transformación digital es un libro inspirado en el famoso ‘Método del Caso’ utilizado en las principales escuelas de negocios, que aborda a través de situaciones reales diferentes aspectos del nuevo escenario digital que todo profesional debe conocer y dominar.

¿Cómo medir la intensidad del cambio? ¿Cómo incorporar correctamente la tecnología en nuestra empresa? ¿Cómo analizar la viabilidad de una idea de negocio? ¿Cómo abordar los problemas de ciberseguridad? ¿Cómo fijar objetivos estratégicos? Estos son algunos de los temas que se tratarán en esta historia novelada que pretende convertirse en una lectura amena que ayude a fomentar una reflexión crítica del uso e implantación de la tecnología en los entornos profesionales.

Aunque los personajes y las empresas que se mencionan son ficticios, el lector se identificará rápidamente con las situaciones de negocio, pues son realidades cotidianas que merece la pena pararse a analizar.

En definitiva, *Una historia de transformación digital* es una manera sencilla y amable de afrontar el cambio que todas las empresas y todos los profesionales tienen que realizar para aprender a vivir en el nuevo entorno globalizado.

1ª edición, NOVIEMBRE de 2018

© de los textos: Jorge Alonso del Rosario
© de la ilustración de cubierta: CanariaseBook
© de esta edición: Cam-PDS Editores SL
© del ebook: CanariaseBook

ISBN: 978-84-17562-23-6
Revisión de ortotipografía y estilo: CanariaseBook
Edición de Cam-PDS Editores SL
C/ Domingo J. Navarro, 23
35002 • Las Palmas de Gran Canaria
Tfno.: 928 054 344 | Móvil: 695 571 983
editorial@cam-pds.com | informacion@canariasebook.com

Queda prohibida cualquier forma de reproducción, del ebook y del libro en papel, no prevista en la ley, sin contar con la autorización escrita de los titulares de la propiedad intelectual.

A todas las personas que saben dar oportunidades
porque ellas son las verdaderas llaves del cambio.

ÍNDICE

[PRÓLOGO](#)

[SI YA HAS PASADO LOS CUARENTA...](#)

[... PERO SI ERES NATIVO DIGITAL](#)

[CAPÍTULO 1](#)

[CAPÍTULO 2](#)

[CAPÍTULO 3](#)

[CAPÍTULO 4](#)

[CAPÍTULO 5](#)

[CAPÍTULO 6](#)

[CAPÍTULO 7](#)

[CAPÍTULO 8](#)

[CAPÍTULO 9](#)

[CAPÍTULO 10](#)

[SOBRE EL AUTOR](#)

[MID ATLANTIC BUSINESS SCHOOL. UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO MEDIO](#)

PRÓLOGO

Por Miguel Á. López Lozano

Profesor Doctor del Área de Finanzas Secretario General de la Fundación Universitaria Internacional de Canarias Universidad del Atlántico Medio

La idea del autor, expresada en sus propias palabras, era escribir un libro breve que sirviera de motivación para fomentar la necesidad de formación en todo lo que tiene que ver con la transformación digital. Esa idea se ha convertido en una espléndida realidad distribuida en diez capítulos que abordan, básicamente, cinco temas: cómo medir la intensidad del cambio, cómo incorporar tecnología en la empresa, cómo evaluar las ideas de negocio, cómo afrontar los problemas de ciberseguridad y cómo definir objetivos estratégicos.

La historia está novelada y se vertebra en torno a un hilo conductor, por medio de los personajes y sus situaciones de negocio, que invita a la lectura tranquila y sin pausa. Esa ha sido mi experiencia al recibir el manuscrito junto con la invitación para escribir el prólogo: comencé su lectura y no pude dejarla hasta llegar al final de la última página.

La obra se dirige en particular a un tipo específico de lector: el directivo que dispone de muy poco tiempo y que ha de optimizar el esfuerzo, aunque pequeño, que nos brinda su lectura. Creo que todos podrán sentir el placer al que se refiere C.S. Lewis en su ensayo *La experiencia de leer*.

El libro es instructivo, entretenido, actual y cercano. Supongo que mi vivencia, de hace décadas, como alumno de una prestigiosa escuela de negocios, habrá sido superada en la actualidad. Sin embargo, aún permanecen en mi memoria muchos de los casos que discutíamos en clase: eran traducciones excesivamente literales del inglés, con un vocabulario extranjerizante y en el que se contemplaban situaciones muy lejanas a la realidad en la que nos movíamos los participantes en el programa máster. En cambio, este libro relata situaciones cercanas y reales. Describe retos que debemos afrontar ahora. Y todo ello con un estilo ameno y con el lenguaje que utilizamos cada día.

Supongo que cada lector sacará sus propias conclusiones. Todas serán válidas. Yo propongo dos, y lo hago con las mismas palabras del autor. La primera no compromete a nada: «Necesitamos personas que entiendan el negocio y que usen la tecnología como un medio, nunca como un fin». La segunda sí compromete a

tomar decisiones y a actuar: «Las empresas necesitan contar con un *Chief Digital Officer*. Es decir, la persona que lidere la transformación digital».

Por parte de las universidades, como es el caso de la nuestra, y de otras instituciones educativas, estamos comprometidos en la tarea de profundizar y difundir los conocimientos que necesitan las empresas en su camino hacia esa transformación.

SI YA HAS PASADO LOS CUARENTA...

...supongo que te habrás dado cuenta de que la tecnología que hoy utilizas en tu entorno profesional poco se parece a la que existía hace apenas diez o quince años.

Probablemente, cuando te incorporaste al mercado laboral usabas el Windows junto a su famoso paquete Office. En aquel momento todas las empresas funcionaban más o menos igual. Existían unos servidores ubicados en las oficinas y cada persona disponía de un PC conectado a la red de área local en el que estaban instaladas todas las aplicaciones que necesitabas para realizar tus tareas.

De esta manera trabajaste durante un largo periodo de tiempo. Aquel Windows 95, heredero del Windows 3.11, fue sustituido por el 98, luego el Millenium, el Vista, el XP... pero siempre manteniendo la filosofía de escritorio.

Lo mismo ocurrió con el paquete Office. A la versión 97, que seguramente fue la primera que utilizaste, le sucedieron otras tantas que respondían a tus mismas necesidades y que añadían nuevas funcionalidades que casi nunca usaste.

Era una situación estable y cómoda que cambiaba muy lentamente de la mano de las agujas del reloj que marcaba la obsolescencia programada por las multinacionales. Durante años todo tu trabajo se desarrolló en una sola pantalla: la de tu PC.

Hoy esa realidad te parece muy lejana y seguro que piensas que nada tiene que ver con la tecnología de tu entorno profesional actual. Y es que en los últimos años han sucedido tres acontecimientos que han transformado radicalmente nuestro mundo:

- El despliegue masivo de la banda ancha
- La virtualización y el desarrollo *cloud*
- El crecimiento de los entornos móviles

Estos tres factores han modificado sustancialmente nuestra forma de trabajar en un periodo de tiempo muy corto, por eso es normal que sientas que no sabes cómo moverte con esta tecnología.

No creas que has perdido facultades o que ya no tienes capacidad de adaptación, únicamente sucede que todo ha cambiado muy deprisa y todavía no le has dedicado el tiempo suficiente para asimilar la nueva situación.

Pero lamentablemente el mundo no espera por ti y, si no te pones en marcha

ahora mismo, corres el riesgo de perder el tren y quedarte fuera del mercado.

Las nuevas generaciones que se incorporan al mundo laboral no conocieron los orígenes de la informática en las empresas y solo tuvieron que aprender lo poco que les tocaba.

Los denominamos nativos digitales, pero recuerda, tú fuiste de los primeros nativos digitales sin ser consciente de ello cuando aprendías a guardar tus documentos en disquetes mientras otros seguían usando la máquina de escribir.

Este nuevo proceso que ahora te toca vivir tiene nombre, se llama 'transformación digital', y no va de aprender informática ni de saber dónde hay que hacer clic para subir un fichero a la nube.

Se trata de un cambio que va más allá, un cambio en tu manera de pensar y en tu manera de asimilar la tecnología; se trata de saber que, a partir de ahora, todo va a suceder mucho más rápido y que no puedes pararte; se trata de asumir que lo que hoy sabes no te garantiza el mañana.

Aunque sé que no hace falta que te lo recuerde, déjame que te diga que tú eres capaz de hacer esta transformación digital porque ya lo hiciste una vez.

Hace veinte años todo era mucho más complejo. Copiar un fichero en un disquete te obligó a aprender aquellos comandos de MS-DOS que ya has olvidado y que seguro apuntaste en un *post-it* que pegaste en tu monitor:

copy *.* a:

¿Te acuerdas? ¡Eso sí que era complicado!

Hoy tienes unos cuantos años más, quizás la vista esté un poco cansada y tu energía no sea la misma que cuando eras más joven, pero cuentas con más experiencia y existen muchísimos recursos a tu alcance para que tu transformación digital sea todo un éxito.

Te invito a que disfrutes de este viaje que estás a punto de comenzar y vuelvas a hacer de la tecnología una gran aliada en tu desarrollo profesional.

... PERO SI ERES NATIVO DIGITAL

...o naciste después de los noventa, es probable que estés pensando que este libro no es para ti y que tú no necesitas hacer ninguna transformación porque ya eres digital. Lamentándolo mucho, tengo que decirte que te equivocas.

Sí, efectivamente tienes muchas habilidades digitales que te permiten moverte con facilidad en este nuevo entorno, pero recuerda: no estás solo y para triunfar necesitas que los demás te entiendan porque de lo contrario todos tus esfuerzos serán baldíos y estarás predicando en el desierto.

Tú, que dominas la tecnología y este medio de '1' y '0', estás llamado a jugar un rol muy importante en esta transformación digital que tienen que realizar todos los profesionales y todas las empresas.

Deberás ser quien integre lo nuevo con lo que ya existe; quien elija cómo se incorporará esa tecnología a tu empresa; quien dé ejemplo de buen uso de las IT en el marco de la ciberseguridad... Tú no podrás decir eso de «yo de informática no sé» o «es que no se me da» porque se supone que naciste con ella y la dominas.

Por eso *Una historia de transformación digital* también es para ti. Estoy seguro de que en sus páginas encontrarás situaciones en las que te verás reflejado y compartirás las inquietudes y experiencias de los personajes, haciendo tuyos sus aprendizajes.

El reto que te propongo no es nada fácil, pues te obligará a desarrollar muchas de las habilidades que normalmente no utilizas y que precisamente no son digitales: la comunicación personal, la paciencia, la empatía, la capacidad de gestionar tu frustración, la persuasión...

Te invito a que asumas tu papel en esta historia y lideres el cambio que está esperando a tu generación.

JORGE ALONSO

1

Beatriz Santana acababa de finalizar un programa EMBA en una de las mejores escuelas de negocios. Estaba entusiasmada con los nuevos conocimientos que había adquirido en finanzas, comercial, operaciones... y deseaba aplicarlos cuanto antes. Era una apasionada de la tecnología y siempre tenía a mano el último *gadget* que salía al mercado. Su vida estaba rodeada de electrónica.

Llevaba más de quince años trabajando en el sector de la alimentación y era una profesional ampliamente reconocida por su experiencia y valía. Dominaba todos los entresijos de la actividad y pocos secretos le quedaban por conocer de su empresa.

Aunque siempre había estado en segunda línea, prevalecía en ella un constante espíritu de superación que transmitía a todo su entorno. Dentro de su empresa veía difícil progresar y, tras meditarlo concienzudamente, decidió buscar nuevos caminos y aceptar el puesto como directora comercial de Snacks Canarios.

La empresa mantenía una posición dominante en el mercado. Su línea principal de producto eran los paquetes de aperitivos: papas fritas, cacahuets, ganchitos y todo un amplio conjunto de referencias fuertemente consolidadas. La cartera de clientes estaba compuesta fundamentalmente por bazares, tiendas de barrio y pequeños supermercados.

Beatriz se incorporaba como directora comercial tras la jubilación de Juan Expósito. Su antecesor había ocupado el puesto durante más de veinte años dejando unas cifras de ventas difícilmente mejorables. A pesar de esto, no se dejó amedrentar y se dispuso a afrontar el reto con todas sus ganas.

Lo primero que hizo al tomar posesión de su nuevo cargo fue analizar la situación y estudiar qué aspectos de la tarea que tenía encomendada se podían mejorar.

Tal y como le habían adelantado, Juan Expósito lo tenía todo muy bien organizado: la política de precios, la gestión del *stock*, los márgenes, los incentivos del equipo de ventas... Beatriz pensó que poco más podía hacer que no fuera continuar la línea que su antecesor había dejado tan bien marcada.

Pero eso le sabía a poco. Quería llegar y dejar su impronta. Sabía que todo siempre se podía mejorar, solo era cuestión de identificar dónde debía introducir el cambio que dejaría su huella.

Y entonces lo vio claro. ¿Cómo no se le había ocurrido antes? La respuesta estaba en su mano: su *smartphone*. Utilizaría la tecnología para mejorar el tradicional sistema de pedidos de Juan Expósito basado en órdenes en formularios de papel.

La idea se basaba en desarrollar una *app* para la gestión de los pedidos de los clientes. El plan era magnífico. Cada cliente se descargaría la *app* en su móvil y, tras introducir su código personalizado, haría los pedidos sin necesidad de esperar a que el comercial pasara a visitarlo.

Aplicando la tecnología, mejoraría la gestión de los tiempos de la fuerza de ventas, optimizaría el *stock* y podría sacar campañas a medida para cada segmento de clientes. Todo eran ventajas. Trasladando el proceso principal de las operaciones al cliente reduciría el coste de la logística y aumentaría el margen de ventas y, con ello, el beneficio. Así que no lo pensó dos veces y se puso manos a la obra.

Habían pasado dos meses escasos desde que pusiera en marcha la nueva estrategia de gestión de pedidos cuando recibió una llamada del CEO.

—Por favor, Bea, ven a mi despacho. Tenemos que hablar.

Por el tono de su voz parecía que las cosas no iban muy bien. Al poco rato la directora comercial estaba sentada en el despacho de su jefe.

—No sé cómo lo has hecho, pero en dos meses has destrozado todo el sistema de pedidos que Juan Expósito tardó veinte años en construir. Las ventas han caído más de un 40 %, los comerciales están desmotivados y la competencia anda feliz viendo cómo los clientes le llegan desesperados buscando soluciones para llenar sus lineales. El mes pasado me pediste un voto de confianza y te lo di, pero comprenderás que no puedo esperar ni un segundo más. Tú me dirás qué vas a hacer para resolver este problema.

Beatriz intentaba mantener la compostura mientras pensaba qué decir. Efectivamente los números jugaban en su contra. Se preguntaba cómo una idea tan brillante había derivado en unos resultados tan nefastos.

—No sabes cuánto lo siento —respondió a media voz—. Solo te pido que me des un mes más. Está claro que me he equivocado. Confía en mí. Estoy segura de que seré capaz de solucionar el problema.

De vuelta a casa, abatida, iba analizando cada uno de los pasos que había dado desde su incorporación a Snacks Canarias. Había trabajado como nunca, pero el fracaso era evidente. Necesitaba saber dónde había fallado para tomar las medidas adecuadas que dieran la vuelta a la terrible situación.

A la mañana siguiente, lo primero que hizo al llegar a la empresa fue convocar a todo su equipo para conocer de primera mano la opinión de los comerciales. Sentados en la sala de reuniones, los catorce miembros del equipo de ventas escuchaban atentamente a la directora comercial de Snacks Canarias.

—Buenos días. No hace falta que les diga cuál es el motivo por el que les he convocado —comenzó diciendo—. La situación es crítica y soy consciente de que yo soy la única responsable de todo lo sucedido.

Sus palabras sirvieron para que el clima se relajase y los rostros de los comerciales descargaran tensión.

—Sigo pensando que la idea de la *app* de pedidos es buena, pero no termino de entender qué ha podido fallar ni cómo en tan solo dos meses las ventas han caído más de un 40 %. Necesito saber qué está ocurriendo y qué opinan los clientes de esta nueva estrategia.

En ese momento se hizo un incómodo silencio mientras las miradas se perdían en algún lugar de la sala.

—Venga, chicos, por favor. Tengo que saber qué ocurre ahí afuera —dijo buscando la complicidad de su equipo—. Por ejemplo, Raúl, ¿qué ha pasado en tu zona? En dos meses no hemos tenido ni un solo pedido. Has pasado de estar en el top de ventas al cero absoluto. ¿Cómo se explica esto?

Raúl Barreto era uno de los vendedores más antiguos de Snacks Canarias. Se dedicaba principalmente a atender las zonas rurales y los barrios periféricos. El hombre se levantó mirando a sus compañeros mientras ganaba tiempo para armar la respuesta.

—Bea, yo no digo que la idea sea mala, a mí particularmente me gusta mucho. Sin embargo, como tú sabes, yo me dedico a cubrir zonas rurales alejadas de los principales núcleos de población y la cobertura 4G deja bastante que desear, con lo que es imposible hacer pedidos. Con tu nuevo sistema soy incapaz de vender ni un solo paquete de papas. He intentado hablar contigo varias veces para comentarte el asunto, pero ha sido imposible. Siempre estás reunida.

—Gracias, Raúl. Ahora lo entiendo. Pensaba que la cobertura no sería un problema. Las operadoras me dijeron que en todas las islas había cobertura 4G al 100 %, pero ya veo que no es así... —dijo la mujer encajando el golpe de realidad—. Sin embargo, hay zonas que van muy bien. Por ejemplo, Luisa, tú has mantenido el mismo nivel de ventas. ¿Cómo lo has conseguido?

Luisa Ramos era una de las pocas mujeres del equipo. Una persona resolutiva que siempre encontraba respuesta para todo.

—Pues, verás, siento decirte que no he conseguido que ninguno de mis clientes

se baje la aplicación y la use para hacer pedidos.

Todos los comerciales se miraron extrañados esperando una explicación por parte de su compañera.

—La *app* me la he descargado en mi *smartphone* personal porque, por cierto, en el que me ha dado la empresa va fatal. Los clientes siguen haciendo los pedidos como siempre, en papel, cada vez que yo los visito. Luego, por la noche, en mi casa, meto sus pedidos desde mi móvil mientras veo la televisión. Ahora trabajo el doble que antes, pero se trata de resolver el problema, ¿o no?

La cara de Beatriz era una mezcla de asombro, decepción y frustración. Desde el fondo de la sala se escuchó la voz de Miguel Curbelo.

—En mi zona sucede algo parecido. Tengo muchos clientes mayores que no están por la labor de bajarse la aplicación. Esperan a que vengan sus sobrinos o sus nietos para hacer los pedidos. Además, yo poco los puedo ayudar. Esto de los teléfonos móviles no se me da demasiado bien. En fin, las cosas son ahora más difíciles que antes, pero supongo que es lo que hay.

La directora comercial empezaba a comprenderlo todo. Desde luego no podía imaginar que la realidad fuera tan diferente a lo que ella se había imaginado.

—Sin embargo, hay casos en los que las ventas han aumentado. Por ejemplo, el de Francisco Cabrera. Por favor, Fran, ¿cuéntanos cómo lo has hecho? Espero que tú no estés haciendo el trabajo de tus clientes —apostilló intentando relajar el tono.

Francisco Cabrera era el último miembro que se había incorporado al equipo. Le encantaba la tecnología y disfrutaba hablando del próximo dispositivo que se iba a comprar en su tienda *online* favorita.

—Al igual que tú, creo que la idea de la *app* es magnífica —afirmó con ímpetu Francisco mientras sostenía el teléfono en su mano—. La primera semana me dediqué a enseñarles a mis clientes cómo tenían que descargársela. Los primeros pedidos los hicimos juntos, pero a los pocos días todo iba sobre ruedas. Eso me permitió poder visitar a nuevos clientes y aumentar mi cartera. Es verdad que en mi zona la cobertura 4G es excelente y que gran parte de mis clientes son personas jóvenes que dominan la tecnología. Además, creo que esta versión se puede mejorar bastante. Sería ideal contar con una lista de ofertas de última hora, descuentos exclusivos para el canal, opciones especiales para clientes premium... ¿Quieres que siga?

—No hace falta, Fran. Tomo nota —respondió Beatriz con una sonrisa en su cara—. Todas sus aportaciones han sido muy valiosas. Creo que ahora tenemos la información que necesitamos para poder tomar las medidas necesarias para

salir de este atolladero. Muchas gracias.

Beatriz no estaba dispuesta a darse por vencida. Tenía claro que se había equivocado, pero seguía creyendo firmemente en su idea de la *app* de pedidos.

De camino a casa solo pensaba en dos cosas. La primera, elaborar un plan de acción para revertir la situación de manera inmediata y recuperar el volumen de ventas; la segunda era más complicada, ¿qué hacer para no equivocarse la próxima vez?

2

Intentó conciliar el sueño, pero no hubo manera. La noche se le hizo interminable mientras veía una y otra vez cómo pasaban lentamente las horas en el despertador.

A eso de las 05:30 no aguantó más en la cama y decidió ir a correr para aclarar las ideas. Se calzó las zapatillas y preparó todos los *gadgets* que le hacían sentirse una *runner* de primer nivel.

Respirar el aire de la playa mientras corría la llenaba de vitalidad y optimismo. Había comenzado a entrenarse justo el mismo día que se incorporó a Snacks Canarias. Necesitaba una válvula de escape para soltar el estrés y el *running* era una alternativa perfecta. Al final iba a ser verdad aquello que tantas veces le habían contado sobre la relación entre el deporte y las endorfinas.

A medida que avanzaba, con cada zancada, no dejaba de pensar en la dichosa *app* de pedidos y en cómo iba a salir de esta. Estaba preocupada, muy preocupada. Había apostado fuerte y ahora su futuro dependía de su capacidad para resolver esta crisis que ella misma había ocasionado.

Su *smartphone* vibró indicando que había alcanzado el objetivo diario: 5 kilómetros. «No está nada mal para una principiante», pensó secándose el sudor que se deslizaba por su frente. Entonces, mientras realizaba los últimos estiramientos antes de volver a casa, se acordó de Agustín Sosa. ¿Cómo no se le había ocurrido antes?

Tino era algo más que un buen compañero de trabajo que había conocido en su anterior empresa. Cómplices de mil batallas, era una persona que la conocía muy bien y que, con total seguridad, sabría darle algún buen consejo que le ayudara a comprender cómo había llegado hasta ese punto y qué podía hacer para salvar su puesto.

Aunque era muy temprano, decidió enviarle un mensaje con la intención de quedar para almorzar:

Perdona la hora, Tino. ¿Quedamos para comer? A las 14:00. Donde siempre.

No admito un no por respuesta. Necesito hablar contigo :-)

Al momento la pantalla le devolvió la imagen de un dedo hacia arriba. Sabía que no le fallaría. El día empezaba bien. Se hacía tarde y todavía tenía que prepararse para ir a la oficina. Tenía una reunión importante con un nuevo

cliente de grandes cuentas y necesitaba estar centrada. Por suerte, durante unas horas se olvidaría de la *app* de pedidos.

La mañana pasó rápidamente y, cuando se quiso dar cuenta, estaba de camino al restaurante donde había quedado para comer. Al llegar, Agustín la esperaba en la mesa que solían reservar.

—¿Qué tal, Bea? ¡Cuánto tiempo! Desde que estás en Snacks Canarias andas desaparecida... —dijo mientras le daba un reconfortante abrazo.

—No sabes lo que me alegro de verte, Tino. Necesitaba ver una cara amiga, algo de calor. Estoy metida en un buen lío y no sé qué hacer.

—¿Tú? ¿Líos? ¡Qué raro! No será para tanto. Seguro que no es tan terrible como piensas —le respondió mostrando una sonrisa llena de complicidad—. Siéntate y cuéntame. Verás que con el estómago lleno todo resulta más fácil.

Beatriz fue desgranando paso a paso todo lo que había ocurrido desde su llegada a Snacks Canarias. Su amigo la escuchaba con mucha atención mientras hacía gestos de asentimiento intentando que se relajara. Con cada detalle del relato, Agustín iba asimilando la gravedad de la situación.

—...y eso es todo —concluyó mientras suspiraba abatida—. Así que tengo un mes para revertir la situación o me pondrán de patitas en la calle.

El chico la observaba al tiempo que analizaba toda la información y comenzaba a intuir que las cosas no eran exactamente como ella se las había contado o, mejor dicho, como ella las veía.

—¿Y dices que no sabes cómo una idea tan buena ha podido terminar en un auténtico desastre? —preguntó repitiendo las mismas palabras que había escuchado durante el relato.

—De verdad que no lo entiendo. La idea es estupenda. Todo el mundo está enganchado a los móviles, la *app* es muy sencilla e intuitiva; solo es cuestión de darle a un botón y te olvidas del papel. Y no te digo nada de los beneficios para los comerciales: traslada la tarea de pedidos al cliente, optimiza su *stock*, permite hacer campañas personalizadas, mejora la gestión del tiempo y, gracias a todo esto, aumentan los beneficios y sus comisiones —enumeró atropelladamente—. ¡Más fácil, imposible! ¡Es solo una *app* para hacer pedidos! ¡Nada más!

Por un momento se hizo un silencio que Agustín aprovechó para romper la inercia de la conversación y pausar el ritmo.

—¿Realmente crees que se trata solo de una *app*? ¿Después de todo lo que me has contado sigues pensando que la idea era tan simple? —le espetó con cariño—. Bea, no hace falta que te diga todo lo que te aprecio, pero esta vez creo que has metido la pata hasta el fondo.

La chica bajó la mirada y por un momento deseó que todo aquello hubiera sido tan solo un mal sueño y nada más.

—Soy toda oídos. Por favor, dime cómo lo ves y si piensas que todavía estoy a tiempo de resolver este lío.

Tino sonrió y, cogiendo su mano, comenzó a hablar.

—Lo primero que quiero que tengas claro es que la idea de la *app* de pedidos es muy buena y brillante, como todo lo que tú te propones —afirmó arrancándole una leve sonrisa—, pero la implantación de tu proyecto ha sido un auténtico desastre. ¿Mediste en algún momento la intensidad del cambio que querías hacer?

—¿La intensidad del cambio? ¿A qué te refieres? —lo interrogó expectante—. Tino, solo es una *app*. ¿De qué cambio hablas? La cosa no es para tanto.

—Eso es lo que tú crees, pero detrás de esa "simple *app*", como tú la llamas, se esconde un cambio de una enorme intensidad para la empresa. De hecho, las ventas han disminuido más de un 40 % gracias a tu *app*. Está claro que hay algo detrás de todo esto que tú no estás viendo.

La chica asintió mientras Agustín continuaba con su argumentación.

—Muchas veces, los cambios más sencillos esconden aspectos transversales que, movidos por las ansias de mejorar y de agradar, obviamos o no queremos ver. En las innovaciones relacionadas con las IT es muy típico. Créeme, Bea, tu caso es de libro.

El hombre hizo un breve receso para llenar las copas.

—Antes de realizar una modificación en nuestros procedimientos, es muy importante medir la intensidad de los cambios propuestos para saber cómo afrontar la implantación con los equipos. Tú no hiciste nada de eso y te dejaste llevar por las ganas de dejar tu impronta y hacerte notar, y lo comprendo, pero ese fue tu primer error.

—Tienes razón.

—No te flageles, ¿vale? Es el típico fallo que cometen los novatos cuando llegan a un sitio por primera vez. En estos casos lo ideal es mirar y escuchar; empaparte de todo lo que veas, conocer muy bien a tu equipo y, luego, plantear esa idea brillante que seguro servirá para hacer que todo mejore. En tan solo dos meses es imposible que te haya dado tiempo de conocer el día a día de tu nueva empresa.

—Otra vez estás en lo cierto... Casi no me había aprendido los nombres de todos los miembros de mi equipo y ya estaba pensando en hacer la *app*.

—Pero no perdamos el foco. Como te decía, tu idea es brillante aunque no

supiste medir la intensidad del cambio que proponías.

—Y otra vez con la dichosa intensidad del cambio... —murmuró la chica revolviéndose en la silla—. ¿Me lo quieres explicar de una vez?

Agustín sonrió intentando rebajar la tensión.

—Claro que sí. Verás cómo tú misma encuentras la respuesta a este problema que has creado tú solita y que ahora te parece imposible de resolver. Déjame hacerte cinco preguntas y sabremos cuál es la intensidad del cambio de la nueva *app* de pedidos que has puesto en marcha.

—¿Solo cinco? Adelante —respondió con avidez como si de un concurso de televisión se tratara.

—Muy bien. Comencemos por preguntarnos qué pretendías hacer —dijo el chico mientras pintaba un recuadro en la pantalla de su *tablet*.

—¿Cómo que qué quería hacer? —preguntó un tanto molesta—. Ya te lo he dicho: realizar los pedidos con una *app*. ¿Es tan difícil de comprender? Lo de toda la vida: gestionar pedidos. Nada más.

—¿Estás segura? —preguntó sembrándole la duda—. ¿No crees que lo que realmente te proponías era cambiar la forma en la que Juan Expósito se relacionaba con sus clientes? Hacer el pedido forma parte de esa relación. Tú misma me lo dijiste. En tu cabeza había algo más que rellenar un simple formulario de pedidos. «Todo el mundo está enganchado a los móviles, la *app* es muy sencilla e intuitiva; solo es cuestión de darle a un botón y te olvidas del papel. Y no te digo nada de los beneficios para los comerciales: traslada la tarea de pedidos al cliente, optimiza su *stock*, permite hacer campañas personalizadas...». ¿Te suena? —preguntó repitiendo las mismas palabras y el tono atropellado que había empleado su amiga.

—Pues no había caído. Visto así, la cosa es mucho más compleja de lo que yo pensaba... —respondió a media voz.

—Estupendo, Bea. ¡Empezamos bien! Pues ya tenemos identificada la primera cosa que cambia. El qué queremos hacer —afirmó mientras escribía una cruz en la *tablet*.

La chica aprovechó para mojarse los labios con la copa de vino.

—No te relajes, que solo estamos empezando. ¿Y el cómo? ¿Crees que también cambió?

—Por supuesto. Del pedido tradicional en papel pasamos a la gestión por medio de la *app*. Este sí que está claro. Pon otra cruz en tu *tablet*. Ya van dos.

—Perfecto, Bea. Veo que vas cogiendo la dinámica —comentó sonriendo—. ¿Y qué me dices del quién? ¿Crees que hay cambios en el nuevo procedimiento?

—Pues no sé. Aquí no aparece nadie nuevo. Siguen siendo las mismas personas: el cliente y nuestro comercial.

—Trataré de explicarme mejor. ¿La persona que completa el pedido es la misma?

—¡Claro que no! Como te dije, el pedido lo rellena el cliente en su móvil. Ya no hace falta que nuestro comercial rellene nada. ¡Es magnífico!

—O no... Tu cliente, su sobrino, su nieto, pero nunca el comercial, como hasta ahora. Está claro que aquí también hay un cambio —enfaticó mientras escribía la tercera cruz.

Bea asintió al tiempo que observaba cómo, a su pesar, se iba completando poco a poco el gráfico.

—¿Analizamos el cuándo? —preguntó Tino con una sonrisa de complicidad.

—No me lo digas: otra cruz —respondió contrariada.

—¿Pero sabes por qué? ¿Sabes qué cambió en el cuándo? Con el sistema de Juan Expósito, los pedidos se hacían en el mismo momento de la visita. Justo cuando el comercial estaba delante del cliente. Con tu nuevo modelo el pedido lo hace el cliente cuando quiere, o mejor dicho, cuando puede, que suele ser nunca porque está muy ocupado. Y en esto llega la competencia y, zas, ¡has perdido otro cliente!

—Me estás dejando bonita... —alcanzó a decir con cara de circunstancias—. Venga, vamos a por la última. Al menos dime que el dónde no cambia porque el lugar es el mismo, ¿o no?

—Siento darte otra mala noticia —respondió con mucho tacto—. Cuando hablamos del dónde, no nos referimos exactamente a las coordenadas geográficas, que lógicamente no han cambiado. Nos referimos a los recursos que están disponibles en ese lugar y que son críticos para el éxito de nuestra idea. En tu caso, ¿hay cobertura 4G en todos los lugares?, ¿todos tus clientes tienen *smartphone*? Piensa que en el sistema anterior ideado por Juan Expósito bastaba con tener lápiz y papel.

—Vale. Otra cruz. ¡Pleno! Cinco de cinco.

—¿Lo ves? Y tú decías que solo era una *app*. Tu idea supone una intensidad del cambio del 100 %. ¡La máxima! ¡Cinco de cinco! Era imposible que saliera bien sin una planificación y un seguimiento exhaustivo de la implantación. Por eso fracasaste.

Por un momento Beatriz perdió la mirada en algún lugar del restaurante. Habían bastado cinco preguntas para abrirle los ojos y desmontar todo su proyecto.

—¿Y ahora qué? —preguntó lánguida.

—Pues ahora ¡a por todas! —exclamó para levantarle el ánimo—. Saldrás de esta. Tú misma vas encontrar las respuestas en un momento.

La chica se incorporó y se atusó el pelo fijando su atención en los ojos de Tino.

—Hemos identificado muchos cambios en la puesta en marcha de tu idea. ¡Una intensidad del 100%! Normalmente, cuando cambian solo dos factores, la cosa es complicada; con cinco te diría que hay que ir con pies de plomo.

Agustín cogió la *tablet* y le mostró las cinco cruces.

—Veamos qué fue lo que falló y qué podemos hacer para que nunca más se repita. Lo primero es definir con exactitud qué queremos hacer para saber si algo está cambiando. Esto es lo más difícil porque solemos obviar aquellos aspectos que no nos gusta considerar. Si hubieses hecho esto, nada de lo que te pasó hubiera ocurrido. Por norma, dedícale siempre mucho tiempo al qué y, si puedes, trabájalo en equipo.

—Menos mal que solo era una *app* de pedidos... —dijo con una sonrisa.

—Si hay cambios en el cómo, y en tu caso los hay, conviene describir muy bien el procedimiento y dar formación. Eso de la intuición y el autoaprendizaje está muy bien, pero es más eficaz plantearte una sesión de formación con el equipo y así evitar sustos innecesarios e improvisaciones.

—Tomo nota: formación.

—El quién también es básico. Resulta fundamental conocer las capacidades y las habilidades de cada persona que participa en el proyecto antes de comenzar su ejecución. No sabías si los miembros de tu equipo tenían competencias digitales y los echaste a los pies de los caballos. Tenías que haberlos evaluado antes y, en función de los resultados, haber realizado un plan de formación o haber adaptado tu idea a sus capacidades.

Poco a poco la joven lo iba viendo cada vez más claro.

—Ahora me dirás que tampoco estudié el cuándo y tienes razón. Es muy diferente rellenar un pedido con la presión que ejerce el comercial delante del cliente que hacerlo en el sofá de su casa por la noche o cuando viene su sobrino o su nieto a visitarlo. Es pura técnica de ventas. Creo que aquí le entregamos las armas a la competencia.

—Eso es, Bea. El cuándo nos habla del control de los tiempos en las operaciones. Veo que lo has comprendido —reforzó Tino con una sonrisa—. Y por último el dónde. Es esencial saber si tendrás disponibles todos los recursos que necesitas para que tu proyecto triunfe. En esta ocasión era el ancho de banda; en otras será una gasolinera cercana o una cámara de frío. No se pueden hacer

planes sin conocer en profundidad el dónde.

Por un momento se hizo el silencio que ambos aprovecharon para repasar sus notas.

—Existe una última cuestión que no hemos abordado. Se trata del cuánto. Aquí entraríamos a trabajar aspectos económicos que, como es normal, también condicionan la puesta en marcha de cualquier proyecto. Si te parece bien, hoy lo vamos a dejar a un lado para no descentrarnos, pero nunca lo olvides: todas nuestras decisiones siempre tienen consecuencias económicas.

Agustín aprovechó el receso para pedir dos cafés. La sobremesa se estaba alargando.

—¿Y ahora qué? ¿Crees que tiene solución? —preguntó la chica con cierta ansiedad.

—No es que lo crea. ¡Estoy convencido! Como te dije, la idea de la *app* de pedidos me entusiasma. Solo es cuestión de hacer algunos ajustes y listo. Seguro que con todo lo que hemos hablado ya estás pensando en algo.

—Se me ocurren mil ideas que estoy deseando poner en marcha desde que llegue a mi despacho: un plan de formación para los comerciales, incentivos para los clientes que hagan los pedidos por el *app*, mantenimiento del sistema de papel en los lugares donde no haya cobertura 4G a la espera de que las operadoras mejoren la cobertura, incorporación a la aplicación de las mejoras propuestas por el equipo...

—¡Ya veo! —exclamó Tino con satisfacción—. Nunca cambiarás...

La chica sonrió aliviada mientras su amigo seguía hablando.

—Quizás estaría bien que antes de ponerte en marcha consultaras algún libro de John Kotter. Es un profesor de la Universidad de Harvard que tiene teorías muy interesantes sobre la gestión del cambio. Luego te paso algunos enlaces por si quieres echarles un vistazo. Sobre este tema hay mucho escrito.

Se hacía tarde y tenía que regresar a la oficina.

—Tino, no sé cómo agradecértelo. Sabía que tendrías las palabras precisas.

—Para eso están los amigos —respondió afable—. Saldrás de esta, no lo dudes.

—¡Seguro que sí! Contigo siempre aprendo cosas nuevas —dijo mientras enumeraba las notas que había tomado en su *tablet*—. No todos los cambios son mejoras, hay que medir la intensidad del cambio por obvio que parezca, y siempre hay que aplicar algún método de gestión del cambio, como el de John Kotter, antes de plantear un plan de acción.

—¡Genial!

—Mil gracias, Tino. Es una suerte poder contar con amigos como tú —le dijo

mientras cerraba la puerta del coche—. ¡No te olvides de enviarme los enlaces!

ENLACES DE INTERÉS

John Kotter

[Wikipedia](#)

Los 8 pasos de Kotter

[Gestión del cambio](#)

Los pasos del cambio

[Basado en el libro *The Heart of Change* de John Kotter](#)

3

Después de unos meses de duro trabajo, la nueva *app* de gestión de pedidos de Snacks Canarios se había convertido en una herramienta muy poderosa que los diferenciaba claramente de sus competidores.

Su directora comercial, Beatriz Santana, se sentía orgullosa por ver cómo, después de mucho esfuerzo, las cosas marchaban tal y como ella las había imaginado. Las ventas habían aumentado más de un 30 % en relación con el ejercicio anterior gracias a la captación de nuevos clientes y los costes de las operaciones habían disminuido considerablemente con la nueva solución tecnológica. En la empresa se respiraba un ambiente de éxito y optimismo.

Beatriz estaba feliz, pero como siempre ella quería más. Su cabeza no paraba de pensar qué podía hacer para seguir mejorando unos números que, de por sí, ya eran muy buenos.

Revisó uno por uno todos los procesos de la empresa y se detuvo en el de logística. Analizando el modelo actual, pensó que, si pudiera saber en cada momento en qué lugar se encontraban los comerciales y la flota de reparto, podría optimizar aún más los tiempos de las operaciones y responder de manera más ágil a sus clientes.

No era una idea novedosa. Sabía que la competencia hacía tiempo que tenía geolocalizada la fuerza de ventas y sacaba buen partido de los datos que obtenía en tiempo real gracias a su sistema de información. En más de una ocasión le habían robado algún cliente porque la velocidad de respuesta era mucho mejor que la que ofrecía Snacks Canarios.

Estudió en profundidad el cambio que quería introducir en este proceso crítico de la empresa y comprobó que los riesgos estaban controlados. Comentó su idea con Luis Cabrera, el director de Operaciones.

Luis era una persona con mucha iniciativa y desde que la joven se había incorporado a Snacks Canarios habían congeniado casi de manera natural. A Luis le gustó la idea desde el primer momento, pero le pareció prudente consultar con la directora de Recursos Humanos por si la puesta en marcha del nuevo sistema afectaba al marco jurídico, ya que después de todo se trataba de geolocalizar a las personas y estas medidas de control siempre suelen generar cierta polémica y tensión en el clima laboral.

Mari Carmen Benítez, la directora de Recursos Humanos, hizo las consultas jurídicas pertinentes y concluyó que no habría mayor dificultad siempre y cuando el sistema elegido cumpliera las condiciones de privacidad exigidas por el nuevo RGPD y pudiera ser auditado externamente.

Luis Cabrera tenía cierta experiencia en geolocalización de flotas, de hecho había liderado un proyecto similar en su anterior empresa, así que, contando con la complicidad de Beatriz, se comprometió a estudiar qué soluciones había en el mercado para decidir cuál de ellas se podía adaptar mejor a las necesidades del proyecto.

La oferta de aplicaciones de geolocalización era muy amplia. El sector había crecido mucho en los últimos años al amparo de las continuas mejoras tecnológicas, por lo que Luis pensó que no sería muy complicado encontrar una buena solución a un coste razonable. Organizó a su equipo para que, entre todos, seleccionaran las tres aplicaciones que mejor cubrieran sus necesidades.

Se estableció una tabla de valoración donde identificaron las características de cada propuesta, así como los factores críticos que las distinguían del resto. Tras un análisis en profundidad, se decidieron por Anywhere Solutions.

Aunque Anywhere Solutions no era la aplicación más extendida del mercado, sí ofrecía un amplio conjunto de configuraciones que se adaptaba al modo de trabajo de Snacks Canarios. Una vez tomada la decisión desde un plano técnico, solo quedaba concretar la oferta económica y determinar si los números también cuadraban.

Luis contactó nuevamente con el director comercial de Anywhere Solutions, comunicándole que estaba interesado en profundizar en la oferta inicial que le había enviado, por lo que necesitaba conocer el coste total de la solución para poder seguir hablando.

A los pocos días el director de Operaciones de Snacks Canarios tenía en la bandeja de entrada de su correo electrónico la oferta definitiva de Anywhere Solutions. Se presentaba en un amplio *dossier* de más de sesenta páginas donde se detallaban minuciosamente las características de la aplicación y se mencionaban numerosos casos de éxito de grandes compañías pertenecientes a diferentes sectores.

Luis buscó directamente las páginas donde aparecía la valoración económica. Las abrió y observó que se ofrecían dos opciones posibles para adquirir el producto. La primera, que se denominaba Intranet, era la que él esperaba.

Si se decantaban por esta opción, Anywhere Solutions se instalaría en los servidores de Snacks Canarios y comprarían el número de licencias necesarias

para su uso en función de las personas que quisieran geolocalizar. La oferta incluía una tabla con un rango de precios según el volumen de licencias. Este pago se realizaría una sola vez y el *software* sería propiedad de Snacks Canarias.

La otra opción estaba identificada como SaaS. En este caso se establecía un importe unitario por cada trabajador geolocalizado. No requería ningún tipo de instalación ni sistema, pues todo el *software* quedaba en la nube privada de Anywhere Solutions, quien se encargaría de ofrecer el soporte técnico. Los usuarios únicamente deberían entrar en la aplicación a través de un portal web.

En este caso, el coste unitario se establecía en función del rango de trabajadores geolocalizados que se contratase, siendo el pago mensual y variable en función de las personas que estuvieran dadas de alta en el sistema cada mes. No había compromiso de permanencia.

En la práctica, la aplicación era la misma, pero se diferenciaba en la manera en la que se comercializaba. Ahora había que decidir, pero ¿qué opción era la mejor para el proyecto de Snacks Canarias? ¿Intranet o SaaS?

El nuevo proyecto se presentaría en el Consejo de Administración de final de mes. En la reunión estarían todos los directores de área, por lo que era importante llevar la propuesta bien perfilada. Beatriz y Luis trabajaron codo con codo con la intención de conseguir la aprobación del CEO y poner el proyecto en marcha lo antes posible.

Apuraron hasta el final para terminar de pulir los últimos flecos y, cuando quisieron darse cuenta, ya estaban sentados en la sala de juntas presentando el proyecto que geolocalizaría la fuerza de ventas.

—Pues ha llegado el momento de que nos cuentes ese nuevo proyecto que te tiene tan entusiasmada —comenzó diciendo Rafael Rodríguez, CEO de Snacks Canarias.

—Gracias, Rafael, pero no seré yo quien presente la idea. Luis ha trabajado el tema a fondo y, si no te importa, será él quien nos explique la propuesta.

—Como saben, nuestra directora comercial es incapaz de quedarse quieta y siempre anda dándole vueltas a todas las cosas —afirmó Luis Cabrera empleando un tono distendido mientras entregaba un amplio *dossier* a cada uno de los asistentes—. Creo que el proyecto que les vamos a presentar es muy interesante y merece la pena que apostemos fuerte por él si queremos aprovechar el impulso innovador que nos ha dado la *app* de pedidos.

Luis cogió el puntero y, señalando a la pantalla, comenzó a describir el proyecto mientras el resto de los miembros del Consejo de Administración lo miraban con interés al tiempo que leían los detalles del *dossier*.

—Señores, pienso que este es el paso definitivo que nos permitirá marcar distancia con la competencia —concluyó el director de Operaciones al proyectar la última diapositiva—. Anywhere Solutions nos dará toda la información que necesitamos para analizar las rutas de nuestros comerciales y optimizar los procedimientos de ventas.

Los miembros del consejo asintieron con cara de satisfacción.

—Me parece genial, Bea —dijo Rafael esbozando una amplia sonrisa—, pero todos estos proyectos de innovación tecnológica siempre traen algo oculto. ¿Ya lo has pensado? ¿Has estudiado los aspectos jurídicos? No quiero problemas con el Comité de Empresa. ¿Qué opina el resto?

El CEO de Snacks Canarios era un hombre muy emprendedor y siempre estaba abierto a nuevas ideas y proyectos, pero lo cierto es que la experiencia de la *app* de pedidos había dejado un cierto aire de desconfianza que todavía no había sido capaz de digerir. De ninguna manera estaba dispuesto a llevarse otro susto como aquel.

—Hemos medido la intensidad del cambio que estamos proponiendo y creo que podemos asumir el riesgo —intervino Luis—. Se ha hecho la consulta jurídica correspondiente y el tema legal está controlado. Realmente este proyecto no tiene zonas oscuras, lo único que quedaría por decidir es cuál de las dos opciones de compra elegimos: Intranet o SaaS.

—¿Qué es eso de SaaS? Oye, Luis, explícate mejor. Ya sabía yo que esto de la tecnología siempre termina por esconder algo raro... —replicó Rafael haciendo notar cierta contrariedad.

Luis señaló las páginas del *dossier* donde se describían las dos modalidades de compra de Anywhere Solutions y explicó con detalle las implicaciones de cada una de ellas.

Dejó pasar unos minutos para dar tiempo a que los miembros del Consejo de Administración leyeran la oferta y preguntó:

—¿Algo más que aclarar? ¿Qué opinan: Intranet o SaaS?

—Yo lo tengo claro —dijo Pablo Fernández, director de Sistemas—, Intranet. Contamos con un CPD muy potente que tenemos que amortizar. Por otro lado, nuestra información debe estar en nuestra empresa. Nunca se me ocurría usar la nube privada de Anywhere Solutions para guardar los datos del *core* del negocio. ¡No quiero ni pensar qué pasaría si cayeran en manos de la competencia!

Pablo Fernández llevaba en la empresa desde sus inicios y había diseñado a su medida todo el sistema de información de Snacks Canarios. Su opinión era muy respetada y formaba parte de los pesos pesados del Consejo de Administración.

—A mí me da un poco igual —dijo Beatriz—. ¿SaaS o Intranet? Lo que me importa es que se adapte a nuestras necesidades y nos permita poner en marcha lo antes posible la geolocalización.

—Pues a mí no me da igual —replicó José Pérez, director financiero—. El poder convertir una inversión en gasto, y que además ese gasto sea variable en función del uso que hagamos de la aplicación, me parece una idea estupenda. En la parte técnica no me meto —dijo mientras se dirigía a Pablo Fernández—, pero entiendo que si se comercializa en SaaS es porque debe ser todo lo seguro y fiable que se requiere.

Continuaron un rato más hablando de la propuesta e intercambiando impresiones. Finalmente, el CEO tomó la palabra.

—Está claro que la idea es buena y que el proyecto debe salir adelante. Ahora mismo soy incapaz de valorar cuál de las alternativas es mejor: Intranet o SaaS. Quiero ponerlo en marcha lo antes posible y quiero que haya consenso en el equipo, así que propongo que mañana mismo se reúnan ustedes cuatro —dijo señalando a Beatriz Santana, Luis Cabrera, Pablo Fernández y José Pérez— y me traigan una propuesta en la que todos estén de acuerdo. Es muy importante que todos los departamentos estén de acuerdo: Comercial, Operaciones, Finanzas y Sistemas. Estoy impaciente por conocer su decisión.

—Ya son las diez. ¡Es la hora! Creo que estamos todos —dijo Pablo mientras cerraba la puerta de la sala de reuniones.

—No, falta Bea —señaló Luis—. Ahora mismo debe de estar volando hacia París. Esta semana se celebra una feria del sector donde se reúnen los mejores fabricantes e *influencers* del momento, y no se la quería perder por nada del mundo.

—¿Y entonces? ¿No viene a la reunión? —preguntó visiblemente molesto el director de Sistemas.

—¡Claro que sí! —se apresuró a contestar—. Espera un momento, que conecto con ella ahora mismo.

Al momento apareció en la pantalla de la sala de reuniones la cara sonriente de Bea. Estaba en el asiento del avión y tenía puestos los auriculares.

—¡Hola, chicos! ¿Qué tal? Aquí voy de camino de la Ciudad de las Luces —los saludó entusiasmada.

—Supongo que nos ves y nos escuchas bien, ¿verdad? —la interrumpió Pablo—. Tengo la mañana muy complicada y me gustaría resolver este tema rapidito.

—¡Perfectamente, Pablo! —respondió con una sonrisa intentando relajar el ambiente que sospechaba cargado.

En la sala se encontraban Luis Cabrera, director de Operaciones; Pablo Fernández, director de Sistemas; y José Pérez, director financiero, quien tomó la palabra.

—Parece que este asunto es prioritario y desde la dirección general se nos pide que encontremos una solución en la que haya un consenso total. Si les parece bien, podemos comenzar por decir lo que opina cada uno. Igual estamos de acuerdo sin saberlo y la reunión termina aquí. Yo les doy mi opinión: SaaS.

—¡Intranet! —se apresuró a responder Pablo.

—Como adelanté en la reunión de ayer, a mí me da igual. Mientras funcione... —respondió Bea—. ¿Y tú, Luis?

—SaaS —respondió el director de Operaciones—. Pues tenemos dos votos para SaaS, uno para Intranet y una abstención.

Por un instante se hizo un incómodo silencio que rompió el director financiero.

—Estos temas tecnológicos siempre son complicados de abordar. Quizás sería

bueno intentar definir con exactitud cada una de las dos opciones para saber concretamente de qué estamos hablando —intervino en tono conciliador.

—Vale —se adelantó el director de Sistemas, que se había posicionado claramente en contra de Luis y José—. Voy a explicar de manera muy breve de qué va esta historia de la nube y verán los riesgos que oculta la nueva tecnología *cloud*.

Pablo había preparado una pequeña presentación en la aparecían términos como SaaS, IaaS, CaaS o PaaS, que son los acrónimos de *Software as a Service*, *Infrastructure as a Service*, *Container as a Service* y *Platform as a Service*.

Explicó que todos eran términos asociados al *Cloud Computing*, lo que normalmente se conoce como "servicios en la nube" y que son de reciente aparición en los entornos profesionales.

—Gracias por tu presentación, Pablo. Creo que es un magnífico punto de partida —dijo Bea desde su asiento del avión—. Pero ¿desde un punto de vista técnico qué implicaciones tiene?

—Básicamente que no tienes nada físico en tus instalaciones y trasladas todo el soporte técnico a la empresa que contrates con lo que eso significa. Les he enviado por correo unos enlaces donde se explica todo con más detalle.

—¿Y qué significa? —insistió Bea.

—Muy fácil. Primero, que pierdes el control sobre tu información. Estaremos de acuerdo en que, como en casa, en ningún sitio —apostilló Pablo con una leve sonrisa—. Segundo, que tienes un departamento de IT y un CPD infrautilizado en el que nos hemos gastado un dineral hace tres años y que todavía no está amortizado. Tercero, que no creo que esa empresa garantice la disponibilidad del servicio que te podemos dar mi equipo y yo en nuestras propias instalaciones... ¿Quieres que siga?

—¿Y entonces qué propones? Disculpa mi torpeza en estos temas técnicos —volvió a insistir la directora comercial.

—Nada que disculpar. Para eso llevo aquí más de veinte años dando soporte a esta empresa —aprovechó para decir Pablo con el objetivo de afianzar su argumento—. Propongo que compremos la solución de Intranet de Anywhere Solutions. La instalaremos en uno de los servidores que tenemos libres y damos de alta las licencias. ¡Como siempre! ¿Qué problema hay?

Por un instante volvió a hacerse el silencio en la sala. La tensión había aumentado tras la intervención de Pablo.

—Entiendo tus argumentos, Pablo y créeme si te digo que nadie está dudando de tu capacidad ni de tu entrega a esta empresa —intervino Luis para calmar los

ánimos—. Es más, te agradezco que defiendas con pasión tu postura, eso nos hace ser mejores y nos obliga a analizar el tema con mayor profundidad.

Las palabras del director de Operaciones fueron un bálsamo para Pablo, que se revolvía en su asiento.

—Es indudable que a nivel financiero resulta muy atractivo —intervino José—. Eso de convertir la inversión en gasto suena muy bien. Y si encima el gasto es variable en función del uso que hagamos de los servicios de geolocalización de nuestra fuerza de ventas, todavía mejor. Comprenderán que, desde un punto de vista financiero, la opción de SaaS es mucho mejor que la de Intranet. ¿Lo ves como yo, Pablo?

—¡Claro, Pepe! —exclamó a la interpelación—. Para tu contabilidad es genial, pero... ¿y para el negocio?

—También —respondió Luis—. A efectos prácticos el servicio es el mismo. Los usuarios no deberían notar ninguna diferencia entre la contratación de Anywhere Solutions en su modalidad SaaS o en Intranet; y de haberla, siempre será a mejor.

—A ver, Luis. ¿A mejor? Explícate, por favor —dijo Pablo visiblemente molesto.

—Sí, a mejor. En caso de actualización de versiones, siempre serán más rápidas en *cloud* que en Intranet. Si se cae nuestro servidor, tendremos más dificultades para reponerlo que si queda fuera de servicio una máquina de Anywhere Solutions. Por la cuenta que les trae, ya se preocuparán de hacerlo bien, porque de lo contrario los clientes volarán. Tercero, el servicio es 24-7-365. Dudo que tu equipo esté disponible festivos y fines de semana, y nosotros cada día necesitamos más flexibilidad. Y si hablamos de nuestros sistemas de seguridad, ya ni te cuento...

El director de Sistemas perdió la mirada en algún lugar de la sala intentando contener su enojo.

—Oye, Luis. Aquí no se trata de imponer el criterio personal de nadie, tenemos que buscar una solución en la que todos estemos de acuerdo —dijo Bea buscando darle un poco de aire a Pablo—. Como he dicho antes, a mí realmente me da igual, pero entiendo que hay que mojarse y elegir una. Creo que los argumentos que han aportado cada uno de ustedes son muy válidos.

Bea hizo un breve receso para captar la atención de sus interlocutores mientras le daba a la azafata el vaso vacío del té *matcha* que se acababa de terminar.

—Respecto al tema económico, me parece que estamos todos de acuerdo. Pepe lo ha explicado perfectamente y el modelo SaaS es genial para este proyecto que

empieza. Pablo, comparto todas tus preocupaciones y te agradezco que nos muestres las posibles debilidades que puede tener este tipo de servicios en la nube.

El director de Sistemas hizo un gesto de asentimiento al tiempo que Bea continuaba con su alegato.

—Luis, también comparto totalmente tu planteamiento y estoy dispuesta a asumir los posibles riesgos que pudieran derivarse de un mal servicio por parte de Anywhere Solutions. Después de todo, soy yo la que quiero geolocalizar a mi equipo.

—En ese caso, Bea, yo no tengo ningún inconveniente, pero después no vengas a decirme que no te avisé —intervino Pablo.

—Parece que estamos llegando a un consenso. ¿Es correcto? —preguntó José Pérez.

—Eso parece, Pepe —afirmó Bea—. Les propongo que empecemos el proyecto de geolocalización adquiriendo la opción SaaS. Es totalmente flexible y nos permitirá evaluar si Anywhere Solutions es el producto que necesitamos. Si nos va bien, lo podemos dejar así; en caso contrario, siempre podemos pasarnos a Intranet o incluso abandonar el proyecto si todo fuera mal. ¿Están todos de acuerdo?

En ese instante el comandante del avión anunció que en veinte minutos aterrizarían en el aeropuerto Charles de Gaulle.

—Perfecto, Bea —dijo Pablo sin mostrar demasiado entusiasmo.

—¡Adelante! —exclamó el financiero.

—¡Genial! —sentenció Luis.

—Gracias, chicos. Cuando llegue al hotel, le enviaré un correo a Rafael para contarle la buena noticia. Los pondré a todos en copia. Tengo que apagar la *tablet*. La azafata se acerca con cara de pocos amigos... —dijo Bea sonriendo mientras se despedía.

ENLACES DE INTERÉS

IAAS, PAAS, CAAS, SAAS

[¿Qué significan estos conceptos de Cloud Computing?](#)

[DIEZ PREGUNTAS ANTES DE CONTRATAR SERVICIOS COMPUTING](#)

5

Había pasado casi un mes desde que Beatriz visitara la Feria de París. Sin embargo, aún mantenía ese entusiasmo que te atrapa cuando vas a este tipo de eventos internacionales y vuelves a descubrir que hay mundo mucho más allá de las cuatro paredes de tu oficina.

La directora comercial de Snacks Canarios se sentía muy feliz. El nuevo proyecto de geolocalización de la fuerza de ventas ya estaba en marcha y comenzaba a dar sus primeros frutos. La implementación estaba resultando un tanto compleja. Ya se sabe que en estos casos el factor humano no suele jugar a favor, pero con trabajo y entusiasmo se iban solventando las incidencias y logrando los hitos establecidos en la hoja de ruta.

Beatriz estaba pletórica y no dejaba de comentar todo lo que había visto en la Feria, las personas a las que había conocido y las nuevas ideas que tenía para el futuro de la empresa.

—¿Te apetece un café? —le preguntó a Jessica mientras introducía una moneda en la máquina de *vending* de la oficina.

Jessica Rivero era la directora de Desarrollo de Productos de Snacks Canarios. Llevaba más de diez años en la empresa. Había empezado desde abajo y conocía a fondo todo el proceso de producción.

—¡Pues sí! —aceptó con entusiasmo—. Necesito algo de cafeína para comenzar el día.

—¡Genial! Toma este, yo me sacaré otro —dijo ofreciéndole el vaso humeante que acababa de coger de la máquina—. Por cierto, ¿te he contado que el mes pasado estuve en la Feria de París?

La chica cogió el vaso y se preparó para escuchar una vez más la historia del viaje.

Bea aprovechaba cada ocasión que surgía para hablar del tema y contar sus nuevas ideas. Entre otras, la que más le entusiasmaba tenía que ver con una nueva línea de producto basada en frutos secos sin aditivos ricos en Omega 3.

—Estarás conmigo en que, cada vez más, todo lo que tiene que ver con el mundo de los *snacks* está peor visto. Que si no aportamos más que colesterol, que si solo somos pelotazos de azúcar, que si nuestros productos favorecen la obesidad infantil... ¡Pues tenemos que reinventarnos!

Jessica apuraba el café deseando que terminara el asalto sin cuartel de su compañera.

—¡Crearemos un nuevo producto! ¡Totalmente natural! ¡Sano! Serán paquetitos de frutos secos en raciones individuales que podrás llevar en el bolso para comerlos cuando te apetezca. Sin conservantes añadidos ni nada raro que se le parezca. ¡Y cuidando tu corazón! ¿A que es una idea estupenda? ¿Qué opinas?

—Suena bien, pero como todo habrá que darle una vuelta.

—¿Qué vuelta? ¡Es una idea genial! Compramos la materia prima al mejor proveedor de frutos secos, la envasamos y listo. No necesitas que te explique mucho más. Tú conoces mejor que nadie la cadena de producción.

—Quizás sea por eso, porque conozco mejor que tú el tema, por lo que no lo tengo tan claro. ¿Has pensado que nosotros solo trabajamos tamaños de empaquetados medianos y grandes? Necesitaríamos máquinas nuevas para elaborar raciones individuales.

—Yo creía que nuestras máquinas...

—Por otro lado, ¿has analizado todo lo relativo a los alérgenos que aparecen cuando se trabaja con frutos secos? No tiene nada que ver con nuestra materia prima para hacer los *snacks* y podría haber riesgo de contaminación cruzada, ya sabes: trazas, resto de producto en el tren de envasado... Nuestras máquinas hacen ganchitos, papas fritas, cortezas... O sea que tampoco valen para lo que tú quieres.

—¿Y qué habría que hacer?

—Por lo pronto, una inversión considerable y no tengo tan claro que nuestros clientes piensen en nosotros para comprar frutos secos —sentenció al tiempo que tiraba el vaso vacío a la papelera y salía a toda prisa del *office*—. ¡Gracias por el café!

Bea se terminó el suyo mientras veía cómo su magnífica idea se esfumaba detrás de la directora de Desarrollo de Productos.

A pesar del revés, no estaba dispuesta a desanimarse y seguía esforzándose por mantener intacto el espíritu de París. En ese momento, su *smartphone* comenzó a vibrar sacándola de sus pensamientos.

Era Luis Cabrera, el director de Operaciones. Supuso que quería hablar del proyecto de geolocalización de la fuerza de ventas.

—¿Qué tal, Luis? ¿Ya has configurado el *software* en toda la flota?

—Para eso te llamaba. Han surgido algunas dificultades de última hora y nos retrasaremos unos días.

—No te preocupes. Vamos bien de tiempo —dijo quitándole importancia—.

Oye, déjame que aproveche la llamada para comentarte una idea que se me ocurrió en el avión de vuelta de París. ¿Tienes un minuto?

—¡Qué remedio...! —respondió con resignación.

Luis no había terminado la frase y Bea ya estaba contándole su enésima ocurrencia. En esta ocasión, se trataba de incluir un código QR en el interior de los paquetes de cada *snack* para que los niños lo escaneasen con sus teléfonos móviles y participaran en el sorteo de un par de entradas para el nuevo parque temático que se abriría en unos meses en el sur de la isla. Estaba segura de que esta medida tan simple aumentaría las ventas y, con ello, la cuenta de resultados.

—¿Sigues ahí? ¿A que es una idea estupenda?

—No te lo niego, Bea, pero ¿has pensado que nuestras máquinas de impresión no pueden trabajar el interior de los paquetes y mucho menos personalizarlos? Siento chafar tu propuesta. Hace tiempo intentamos hacer algo similar, pero paramos el proyecto porque se disparaban los costes.

—Pues vaya máquinas antiguas que tenemos. Las que vi en París hacían todo eso y más —replicó contrariada dando por finalizada la llamada.

La directora comercial veía cómo otra iniciativa estupenda se truncaba ante la cruda realidad. A pesar de todo, no se desanimaba y seguía buscando nuevas formas de poner en marcha sus ideas. Necesitaba alguna respuesta positiva. Alguien que dijera que sí.

No se lo pensó dos veces. Cogió el teléfono y llamó a Carolina Peña, la directora de I+D e Innovación. «Si me dice que no, es que esta empresa no sabe apreciar las buenas ideas. ¡Es la directora de Innovación!», se dijo para darse ánimos.

—¡Hola, Carol! ¿Tienes un minuto?

—Voy conduciendo y en nada entro en un *parking*. Tienes 90 segundos.

—¡Me sobran! Las buenas ideas se cuentan en mucho menos. No sé si sabes que el mes pasado estuve en París...

—Sí, ya lo sé. Me lo has dicho mil veces —replicó un tanto molesta—. Vete al grano, por favor.

—¿Has probado alguna vez el umami? Ya sabes, el quinto sabor tan famoso.

—Claro —respondió con cierta condescendencia.

—¿Pero has probado alguna vez un *snack* con sabor umami? ¡Seríamos los primeros! ¡Innovadores! ¡Barreríamos el mercado! En París conocí una empresa japonesa y probé...

—Bea, por favor, para, para... —volvió a interrumpirla—. ¿Realmente piensas que a los niños de diez años les va a gustar esa historia del umami? Ellos van de

salado, dulce y poco más. Sí, soy la de directora de Innovación, pero todavía tengo un poco de criterio para saber que esos experimentos no van a ningún sitio. Te dejo que estoy entrando en el *parking*.

La llamada se cortó y la chica vio una vez más cómo su magnífica idea iba camino al cubo de la basura.

De vuelta a casa se sentía abatida, incomprendida. «¡Quien mata una idea, mata el futuro!», se repetía una y otra vez.

En su cabeza surgían preguntas que no conseguía responder: ¿por qué todos le decían que no?, ¿serían celos profesionales?, ¿quizás estaban acomodados en sus puestos y no querían complicarse la vida?, ¿puede que pensaran que ella era una amenaza? Quizás las ideas no eran tan brillantes como creía o había que trabajarlas un poco más antes de compartirlas con alguien...

Beatriz tenía que buscar una explicación a lo que estaba pasando. Solo deseaba llegar a casa, ponerse las zapatillas y salir a correr.

6

La directora comercial de Snacks Canarios era una persona muy tenaz, de esas que no se amilanan con facilidad. No estaba acostumbrada a aceptar un no por respuesta y toda esta situación la superaba por momentos.

En su anterior empresa todo era bastante más sencillo y sus iniciativas se ponían en marcha con suma facilidad. En cambio, ahora todo resultaba muy complicado.

Su ámbito de influencia era menor y sus ideas chocaban con el complejo organigrama de una empresa que no estaba preparada para asumir los ritmos de transformación que demandaba el mercado.

Pero esta era la realidad y ella no podía cambiarla. Si quería triunfar en Snacks Canarios, debía buscar nuevas estrategias que le permitieran moverse entre la maraña de directores, departamentos y comités consultivos para alcanzar sus objetivos.

No tenía claro cómo afrontar el problema, así que abusando una vez más de la relación que mantenía con Agustín Sosa, cogió su móvil y escribió:

Necesito hablar contigo. Por favor, no me digas que no. A las 14:00 donde siempre. ¡Eres un sol!

La pantalla le devolvió la imagen de un pulgar hacia arriba. Ella sonrió.

La mañana estaba siendo frenética. Se acercaba el cierre del semestre y todos apuraban para intentar dar las mejores cifras y asegurarse el bonus de productividad.

Pasadas las 14:00 salió de la oficina. Llegaba tarde y ella no soportaba la impuntualidad.

—¡Por fin! —exclamó cuando la vio entrar por la puerta del restaurante—. Ya pensaba que te habías olvidado de mí.

—Perdona, Tino. Últimamente la vida no me da para más... —respondió agobiada mientras dejaba el bolso en la silla y se quitaba el abrigo.

—Bueno, relájate, tampoco será para tanto. Vamos a intentar pasar un rato agradable. Seguro que nada es tan terrible como te imaginas. Por lo que me cuentan, creo que las cosas te van muy bien.

El camarero apareció con una botella de su vino preferido dispuesto a tomar la comanda. Tino aprovechó el receso para hablar de temas intrascendentes

intentando entretener a su amiga, que no dejaba de mirar la pantalla del *smartphone*.

—Oye, Bea, ¿qué te parece si apagamos un rato los dichosos aparatitos, nos desconectamos y me cuentas qué nos trae por aquí?

—Tienes razón, perdona. Envío este mensaje y ya estoy contigo —se apresuró a decir un tanto avergonzada.

Bea comenzó a contar con detalle toda la historia de su viaje a París: las personas a las que había conocido, las nuevas ideas, todo lo que había visto y los proyectos que quería poner en marcha en Snacks Canarios. Sus ojos brillaban con cada palabra reflejando la ilusión y la fuerza de quien cree profundamente en lo que dice.

Luego le relató las repetidas negativas que escuchaba cada vez que exponía alguna de sus ideas en la empresa y, como siempre, terminaba recibiendo un no por respuesta.

—Estoy convencida. ¡Son buenas ideas! No entiendo por qué nadie me apoya —concluyó buscando una palabra de consuelo.

Tino volvió a llenar la copa esperando que su amiga se calmara y recuperara el temple.

—El tema no es sencillo, Bea. Con lo que me cuentas, soy incapaz de decirte si tus ideas son brillantes o no son más que elucubraciones pasajeras de un viaje de ensueño a París. Sin embargo, creo que podemos aprender mucho de lo que te está pasando. Estoy seguro de que, si analizamos la situación, verás que hay cosas que convendría que enfocaras de otra manera si quieres conseguir una respuesta positiva por parte de tus compañeros. ¿Estás preparada?

—Sí, por favor, dime.

—Empecemos por analizar la forma en la que te comunicas y los momentos que eliges para contar tus magníficas ideas.

—Ya veo por dónde vas —dijo la chica—. El abordaje que le hice a Jessica en el *office* mientras la invitaba a un café a primera hora de la mañana, la llamada inesperada de Luis que aproveché para sacar el tema del sorteo de las entradas, la directora de Innovación entrando en el garaje...

—Efectivamente. Hay que saber elegir el momento y a ti parece que eso no se te da muy bien. Para que una idea sea bien recibida, lo que primero que tiene que haber es una persona que esté en disposición de escucharla. Y eso hay que trabajarlo, no se puede dejar el momento al azar porque, de lo contrario, parecerá que son solo ideas casuales que se cuentan sin mayor trascendencia y se esfuman con el último buche de café.

—Tienes toda la razón. Debería haber buscado el momento apropiado. Podría haber propuesto una reunión con Jessica, haber ido al despacho de Luis para hablar con calma, haber quedado para comer con Carol... ¡Crear el momento para poder transmitir mis buenas ideas! ¿Eso es todo?

Tino sonrió al tiempo que cogía de la cesta que ocupaba el centro de la mesa un trozo de pan de semillas que aún estaba caliente.

—La comunicación es fundamental. Yo diría que crítica. Pero lo más importante es la idea. Se puede comunicar muy bien, pero si la idea de negocio no es buena de nada sirve. Estarás comunicando muy bien malas ideas.

—¡Pero mis ideas son buenas! —lo interrumpió.

—¿Y cómo lo sabes?

—Simplemente lo sé —respondió un tanto insolente.

En ese instante se creó un incómodo silencio que Tino no quiso romper. Esperaba que Bea reflexionara sobre su actitud. Le dio tiempo.

—Oye, vale. Perdona... —se disculpó cogiéndole de la mano—. Creo que son buenas ideas, pero no sé cómo argumentarlo.

—Yo no sé si son buenas o malas hasta que las hayamos analizado y trabajado en profundidad. ¿Tú ya lo has hecho? Sospecho que no.

—¿A qué te refieres? ¿A que haga una lista con los aspectos positivos y negativos? ¿Quizás un DAFO?

—Bueno, yo creo que al nivel en el que te mueves necesitas algo más potente que un simple DAFO —respondió Agustín mostrando una leve sonrisa—. ¿Conoces el Canvas de Modelo de Negocio creado por Alexander Osterwalder?

—Sí, alguna vez he oído hablar del famoso lienzo, pero nunca lo he usado en la práctica.

—Estupendo —dijo mientras apoyaba su *tablet* en posición vertical sobre la mesa—. El Canvas de Modelo de Negocio es una herramienta muy poderosa que, bien utilizada, te ayudará a analizar tus ideas y a saber si son realmente brillantes o se quedan solo en fuegos artificiales.

—Estoy desando que me cuentes —dijo expectante.

En la pantalla apareció un rectángulo horizontal dividido a su vez en nueve recuadros convenientemente etiquetados: ‘Propuesta de valor’, ‘Segmento de clientes’, ‘Relaciones con clientes’, ‘Canales’, ‘Estructura de costes’, ‘Fuentes de ingresos’, ‘Socios clave’, ‘Actividades clave’ y ‘Recursos clave’.

—Como te decía, es una herramienta muy potente que, si te la tomas en serio, resulta muy útil para analizar la viabilidad de una idea de negocio. Funciona muy bien en todo tipo de proyectos. Ahora que están de moda la *startup* y las

innovaciones tecnológicas, conviene tener siempre a mano un lienzo como este para evitar equivocarnos más de lo necesario y no invertir tiempo en aquello que no tiene futuro.

—A primera vista parece sencillo —dijo mientras comenzaba a tomar notas en su *smartphone*.

—El modelo es fácil de comprender. Eso sí, si quieres que el análisis sea bueno, deberás ser sincera y completar cada cuadro con la cabeza más que con el corazón. Tú ya me entiendes.

La chica hizo un gesto de asentimiento.

—Comencemos por el primer recuadro de la derecha, donde dice ‘Segmentos de clientes’. Para completarlo, deberás hacerte preguntas como para quién estamos creando valor o cuáles son tus segmentos de clientes.

Tino dejó unos instantes para reposar las preguntas y continuó hablando.

—Como ves, el cliente siempre es nuestra razón de ser. ¡Trabajamos para las personas! Si te fijas bien, en las tres ideas que planteabas nunca empezaste hablando del cliente, siempre pensaste en el producto y eso es un mal comienzo. ¿Primero creamos el producto y después buscamos quién nos lo compre? Quizás sería mejor pensar qué necesita nuestro cliente antes de ponernos en marcha. ¿No crees?

—Tienes razón, Tino. Desde luego no veo a ningún niño comiendo un *snack* con sabor umami —dijo con una sonrisa velada.

—¡Espera! Nunca desprecies una idea porque no sepas responder correctamente a alguno de los cuadros o no te guste lo que encuentras. Recuerda: quien mata una idea, mata el futuro. ¿Te suena?

Bea sonrió.

—Estoy seguro de que el *snack* de sabor umami tiene mercado. Quizás no sean los niños de diez años, pero sí sus padres, que también consumen tus productos y están deseando probar nuevos sabores —dijo a modo de análisis—. El umami no será el *snack* estrella de tu marca, pero no te quepa duda de que tendrá salida. Y no te digo nada si hablamos de los frutos secos ricos en Omega 3. ¡Tus ideas son estupendas!

—Venga, Tino. No te rías de mí y continúa, por favor.

—Ahora vamos a fijarnos en el centro del recuadro, donde dice ‘Propuesta de valor’. Como ves, ocupa el espacio más importante. En este punto deberás plantearte cuestiones como qué valor estamos entregando a nuestros clientes, qué problema ayudamos a resolver o qué necesidad estamos satisfaciendo. En esto, Bea, no hay quien te gane.

—Gracias —dijo a media voz—. Esto es lo que mejor se me da. Incluso la idea del sorteo de las entradas al parque acuático, que puede que sea la más loca, viene a cubrir las ilusiones de los más pequeños. No creo que mi problema esté en este recuadro. Lo importante es que estas propuestas de valor sean viables, ¿no crees?

—Espera y no te desanimes —insistió Tino intentando evitar que su amiga se viniera abajo—. Vamos a terminar de completar la parte derecha del recuadro, donde dice ‘Canales’ y ‘Relaciones con los clientes’. Toca responder a dos preguntas: con qué canales de comunicación estamos llegando a nuestros clientes y qué tipo de relación tengo con ellos.

—En nuestro caso no cambia, pero creo que estos dos recuadros son muy útiles cuando las ideas se mueven en el medio digital: redes sociales, blogs, WhatsApp...

—Eso es —reforzó el chico—. Cada día resulta más habitual comenzar las ventas por un canal, por ejemplo, el *online*; y terminarlas por otro, como las tiendas. En el sector del automóvil, por citar alguno, esto es cada vez más normal. Tenemos que acostumbrarnos a la multicanalidad. Esta es una de las claves de los nuevos modelos de negocio.

Bea se afanaba en tomar notas que complementaban las explicaciones de Agustín.

—Ahora toca meternos con los números —dijo Tino señalando el cuadro que estaba etiquetado como ‘Fuentes de ingresos’—. En este apartado te preguntarás cómo transformar en dinero tus productos o servicios.

—En nuestro caso, no queda otra que vender bolsitas de *snacks* —respondió sonriendo.

—¿Y qué me dices de la idea del sorteo de las entradas del parque? ¿Se te ocurre algo para convertirla en dinero?

—Ahora que lo dices, creo que podría hablar con el director de Marketing del parque para que ellos se hicieran cargo de los gastos de producción de los paquetes del sorteo. Después de todo, no deja de ser una campaña de publicidad para su nuevo proyecto.

—¡Eso es! ¿Ves la potencia que tiene el Canvas? Te hace pensar y descubrir oportunidades donde, hasta hace solo un momento, únicamente detectabas problemas. ¡Sigamos con el sexto recuadro: ‘Recursos claves’!

—Supongo que aquí te refieres a los recursos técnicos, humanos y financieros que necesitamos para poner en marcha la idea.

—¡Exacto! Toda buena idea necesita recursos para ponerla en marcha. Hay que tenerlos todos identificados para evitar dar pasos en falso. ¿Seguimos con

‘Actividades claves’? En este cuadro nos referimos a cómo vamos a poner en marcha nuestra propuesta de valor. En estos casos, conviene tener un listado de acciones necesarias para la puesta en marcha del proyecto con el fin de identificar cuáles de ellas son críticas. Por ejemplo, si trabajamos con productos congelados, resulta clave asegurar la cadena de frío.

—Lo tengo. ¡A por el octavo cuadro!

—‘Socios claves’. Para poder en marcha las buenas ideas, generalmente necesitamos contar con ayuda. Deberás saber quién es quién en este juego e identificar su rol en la propuesta de valor. Por ejemplo, ¿te imaginas que los dueños del parque no quisieran participar en tu magnífica idea del sorteo?, ¿o que no consigas un proveedor de frutos secos que se adapte a las necesidades saludables de tu nuevo *snack* rico en Omega 3?, ¿o que el proveedor del sabor umami tenga un rotura de *stock* y te quedes sin producto?

—Vale, vale... Ya lo entendí. Está claro que saber qué alianzas son estratégicas para conseguir poner en marcha la propuesta de valor es fundamental para el éxito del proyecto.

—Y solo nos queda el último: ‘Estructura de costes’. Bea, todas nuestras acciones siempre tiene consecuencias económicas y no debes tenerle miedo a eso. ¿Te acuerdas de la respuesta que Jessica y Luis te dieron cuando les contaste tus ideas?

—¿Cómo las voy a olvidar?! Requiere de inversión... —dijo contrariada imitando el tono de Luis.

—Y es lo normal. Casi todos los proyectos implican una inversión, pero no podemos quedarnos ahí; de lo contrario, ninguna idea se pondría en marcha. Hay que profundizar. Conocer cuáles serán los costes fijos y variables, saber en cuánto tiempo recuperaremos la inversión, analizar si hay formas más flexibles de adquirir los recursos, sobre todo en los nuevos modelos de negocio que se apoyan en la nube (hablamos de SaaS, IaaS, PaaS o CaaS); calcular el punto de equilibrio...

—O sea, meternos con los números a tope.

—¡Efectivamente! Si no lo haces así, tumbarán todas tus ideas a la primera de cambio porque todo siempre tiene un coste que hay que calcular.

Bea repasó sus notas y sonrió.

—Ya te dije que mis ideas eran buenas. ¿Qué opinas ahora?

—Nunca dije que fueran malas —sonrió Tino apurando la última copa de vino—. Cuando hayas completado el Canvas para cada una de las propuestas, tú misma me dirás si son brillantes o terminarán en la papelera. Te enviaré algunos

enlaces donde verás con detalle la explicación del Modelo Canvas de Negocio. Es muy potente, yo solo te he mostrado algunas pinceladas, pero te aseguro que da para mucho más.

—Haré el modelo con las tres propuestas y me reuniré con el CEO. Estoy segura de que saldrán adelante.

—¡Nunca cambiarás! —exclamó mientras pedía la cuenta.

Entretanto, el teléfono móvil de Bea vibró mostrando un mensaje de recordatorio en la pantalla:

Cumple de mamá

—¡Se me había olvidado por completo! Hoy es el cumpleaños de mi madre y todavía no le he comprado el regalo. Es que no tengo cabeza para nada. Desde que estoy en Snacks Canarias vivo abducida por el trabajo.

—Por suerte, las madres lo perdonan todo, Bea. Sin embargo, esto quizás sea una señal para que ordenes un poco tu vida. No todo es trabajo... —le recriminó cariñosamente.

—Tino, no sé cómo agradecer tus consejos. ¡No podría vivir sin ti! —exclamó mientras le daba un abrazo.

—Ya será para menos... —dijo entre risas—. Ahora vete a comprar el regalo de tu madre. ¡Eso sí que es importante!

ENLACES DE INTERÉS

[ALEXANDER OSTERWALDER](#)

[MODELO CANVAS EXPLICADO PASO A PASO Y CON EJEMPLOS](#)

Volvió a mirar el muro de Facebook para asegurarse que era cierto. ¡No lo quería creer! En menos de quince días había vuelto a suceder. Bea estaba indignada.

No perdió ni un instante y, sin demora, dejó a medias lo que estaba haciendo y se dirigió hacia el despacho de Rafael Rodríguez, el CEO de Snacks Canarias.

Cuando llegó, la puerta estaba cerrada. La secretaria le comunicó que llevaba toda la mañana reunido con el director financiero y que, por lo que creía, iba para largo.

No se lo pensó dos veces, tocó en el puerta y entró.

—Buenos días, Rafael —lo saludó con voz muy seria—. Disculpa que les interrumpa, pero creo que este asunto es muy grave.

—Espero que lo sea porque ahora mismo estamos repasando las cuentas que vamos a llevar esta tarde a la Junta de Accionistas y aún nos queda un buen rato... —dijo el hombre relajando el tono al darse cuenta de que Bea estaba bastante alterada.

—¿Ya te has enterado? —preguntó rabiosa mientras le mostraba en su *tablet* el muro de Facebook de Aperitivos Insulares, su principal competidor.

Rafael se puso las gafas de cerca y leyó en voz alta: «Nuestro nuevo *snack* umami, toda una revolución de sabor».

—¿Y cuál es el problema? —le devolvió la pregunta restándole importancia a la noticia.

—¿Que cuál es el problema? ¡Otra vez se nos han adelantado!

—Bea, no seas tan impulsiva. Ya sabes que este sector es muy competitivo y basta con que te despistes un momento para que te ganen la partida. Es probable que el director comercial de Aperitivos Insulares también fuera a la Feria de París y que haya tenido ideas similares a las tuyas. No te desesperes, unas veces se gana y otras se pierde. *C'est la vie!*

La chica se sentó e intentó relajarse. No quería perderse en la pasión de las palabras. Necesitaba recuperar la calma. Intuía que detrás de aquella noticia había un problema muy grave.

Viendo cómo la cosa se complicaba por momentos, el director financiero aprovechó la ocasión para abandonar discretamente el despacho aludiendo una llamada urgente que tenía que realizar y que no podía demorar más.

—Rafael, creo que no lo estás entendiendo. Hace un mes la competencia sacó una nueva línea de frutos secos saludables, la semana pasada pusieron en marcha la promoción del sorteo de entradas para el parque acuático y ahora la noticia de los *snacks* con sabor umami. ¿Esas ideas te suenan de algo? ¿De verdad que todavía no lo ves? Está claro: alguien de nuestra compañía está pasando información privilegiada a Aperitivos Insulares. ¡Tenemos un topo!

—¿Un topo? —preguntó sin dar crédito a las palabras que acababa de escuchar—. Creo que deberías ver menos series americanas. Esas cosas no pasan en la vida real.

—¿Y entonces cómo explicas todo esto? Los aperitivos saludables, las entradas al parque, el umami... ¿Crees que solo se trata de casualidades? ¿Quizás el destino? ¿El azar? —soltó atropelladamente—. Desde tu despacho la vida se ve muy diferente, pero ahí afuera hay muchas personas que desean que las cosas no nos vayan bien. ¡Quién sabe si alguien está grabando ahora mismo esta conversación!

—Piensa bien lo que estás diciendo —la interrumpió con el semblante muy serio—. Las acusaciones que estás haciendo son muy graves.

—Lo sé, y por eso he venido a hablar contigo directamente antes de que esto vaya a más. Solo puedo confiar en ti. Estoy segura de que algún miembro del Consejo de Administración está pasando información a la competencia —sentenció.

Rafael se levantó de la mesa y dirigió sus pasos hacia el enorme ventanal del despacho perdiendo la mirada en algún punto del Atlántico. Las palabras de Bea lo habían dejado muy preocupado.

—¿Y sospechas de alguien en concreto?

—No sé. Muchos tienen motivos para fastidiarme... —respondió intentando coger un respiro—. Hace un tiempo que noto que Luis está muy distante conmigo. Desde que pusimos en marcha el sistema de geolocalización no es el mismo. Además, casualmente su cambio de actitud coincide con la pérdida de varios clientes que se han ido con la competencia al adelantarse a nuestros distribuidores. Parece que estuvieran viendo nuestros movimientos. Es como si tuvieran acceso directo a nuestro sistema de geolocalización.

—¿Entonces crees que el topo es Luis?, ¿nuestro director de Operaciones? —preguntó inocente intentando zanjar el tema.

—No estoy segura —respondió bajando la cabeza—. Tampoco me fío de Pablo, el director de Sistemas. Él y su equipo andan muy enfadados desde que estamos contratando aplicaciones SaaS y no contamos con su nuevo CPD. Es

normal que se sientan amenazados.

—¿Pablo? Si lleva aquí toda una vida —replicó incrédulo.

—No estoy diciendo que sea él... —comentó por lo bajo—. Carolina también está molesta conmigo. Anda diciendo por ahí que quiero ocupar su puesto como directora de Innovación. ¡Qué tontería!

—Vaya. Ya veo que desde que has llegado a Snacks Canarias no has dejado indiferente a nadie.

—Esa no es la cuestión, Rafael. Lo importante es que alguien está pasando información a la competencia y tenemos que saber quién o quiénes son. De lo contrario, pronto acabarán con nosotros.

El rostro del CEO comenzaba a reflejar la gravedad del problema que se les venía encima. Al margen de las relaciones personales de su equipo o de las simpatías y antipatías que Bea se hubiera granjeado desde su llegada a la empresa, lo único cierto era que la competencia tenía acceso directo a información reservada y eso ponía en jaque el futuro de la compañía.

En un instante se creó un incómodo silencio que tensó aún más el ambiente. Bea se sintió un poco más relajada al ver cómo el CEO tomaba conciencia de la situación y reconocía la gravedad del asunto. Rafael se aflojó el nudo de la corbata.

—¡A grandes males, grandes remedios! ¡Toca actuar! —sentenció mientras cogía el teléfono de la mesa y marcaba la extensión de su secretaria—. Yurena, por favor, convoca una reunión del Consejo de Administración para mañana a las 09:00. Que todos cancelen sus agendas. Diles que el asunto que vamos a tratar es de máxima prioridad.

La directora comercial lo miraba mientras seguía dándole vueltas a la cabeza para descubrir quién podía estar filtrando a la competencia la información sensible de Snacks Canarias. Nunca había visto a su jefe tan preocupado.

—Quédate tranquila, Bea. Déjame esto a mí. Pronto sabremos quién es el topo y lo pondremos de patitas en la calle. Tristemente, estas cosas pasan hasta en las mejores familias...

La chica sonrió levemente.

—Ahora vete a casa y descansa. Mañana nos espera un día muy largo. No hables de esto con nadie —le advirtió al tiempo que abría la puerta de su despacho—. Bea, gracias.

Los miembros del Consejo de Administración de Snacks Canarios se encontraban reunidos en la sala de juntas de la última planta del edificio. En la empresa no era habitual que se hicieran este tipo de convocatorias urgentes, y mucho menos un viernes. La tensión crecía conforme pasaban los minutos.

Rafael Rodríguez entró en la sala acompañado de Bea. Se le veía serio y muy preocupado. Las miradas se cruzaban pensando que algo muy grave debía haber ocurrido para que la perenne sonrisa de la cara del CEO hubiera desaparecido.

—Buenos días. Disculpen que los haya convocado con tan poco tiempo de antelación. Sé que han tenido que hacer mil ajustes en sus agendas, pero el tema que nos ocupa es grave. Yo diría que muy grave —enfaticó.

Rafael dejó pasar unos instantes para captar aún más la atención del Consejo de Administración. En la pantalla de la sala apareció el muro de Facebook de Aperitivos Insulares. La entrada del *snack* umani ya superaba los 5.000 *likes*.

—Les supongo enterados —dijo mientras señalaba con el ratón la cifra—. ¿Algo que comentar?

Carolina Peña, la directora de I+D e Innovación, se sintió aludida y rompió el hielo.

—No es la primera vez que nos pisan una idea, ni será la última. Otras veces somos nosotros los que nos adelantamos. ¿Para eso nos has convocado con tanta urgencia? —preguntó dejando entrever su molestia.

—¿Y qué opinan de esto? —intervino Bea mientras cogía el ratón y se desplazaba por la página hasta la entrada que hacía referencia al sorteo de entradas para el nuevo parque acuático—. ¿También es normal?

En esta ocasión fue Luis Cabrera el que respondió inocentemente.

—¿Qué curioso! De eso mismo estuvimos hablando por teléfono cuando te llamé para contarte las dificultades que habían surgido con el proyecto de geolocalización...

—¿Y qué piensas? ¿Otra casualidad? —le interpelló Bea—. Esto solo lo había hablado en la empresa contigo.

El chico la miró y calló visiblemente molesto.

—Y eso no es todo. ¡Aún hay más! —exclamó Rafael—. Hace un mes la competencia sacó una nueva línea de *snacks* naturales con Omega 3. Unas bolsitas

individuales... —comenzó a describir aumentando progresivamente el tono de su voz—. Seguro que ya las habrán visto. ¡Ha sido todo un éxito de ventas!

La situación se complicaba con cada palabra del CEO. El silencio llenaba la sala. Unos perdían la mirada en algún lugar de la estancia; otros, en la pantalla de su *smartphone*. Entretanto, los menos garabateaban un papel esperando el desenlace de la trama.

—¡Está claro! —dijo Rafael—. Alguien de esta mesa está pasando información a la competencia y no saldremos de aquí hasta saber quién es.

Las caras de circunstancia de los miembros del consejo hablaban por sí solas. Desde aquel momento todos eran sospechosos. La desconfianza, el recelo y el miedo se adueñaron de todos los presentes en la sala de juntas de Snacks Canarias.

—Bea, ¿no estarás pensando que yo...? —dijo Luis sintiéndose cuestionado.

—Yo no he dicho eso —se apresuró a responder la chica—, pero últimamente no eres el mismo conmigo.

—Oye, mejor que no sigas por ahí —la interrumpió el director de Operaciones—. Creo que quizás el puesto se te ha subido a la cabeza. Tú sí que no eres la misma que hace unos meses, cuando llegaste a nuestra empresa con piel de cordero. Te convendría reflexionar sobre el asunto antes de seguir hablando.

El cruce de palabras entre los dos directores abrió la veda de acusaciones.

—¿También sospechas de mí por la historia del umani? —saltó desafiante la directora de I+D mientras Bea bajaba la cabeza—. Si quieres ocupar mi puesto, aquí lo tienes. ¿No vas diciendo por ahí que lo que necesita esta empresa es mejorar la capacidad de innovación?

—Carol, yo... —alcanzó a decir Bea sintiéndose acorralada.

—¿Quieres que hablemos de los *snacks* saludables con Omega 3 y de las limitaciones de nuestras máquinas? —espetó Jessica Rivero, directora de Productos, desde el fondo de la sala—. ¿También soy sospechosa por no haber escuchado tus ocurrencias mientras nos tomábamos un café?

El revuelo crecía y todos los focos apuntaban hacia Bea, que no sabía dónde meterse.

—Creo que debemos tomarnos esto con un poco de calma. Por este camino no llegaremos a ningún sitio —intervino Rafael intentando relajar los ánimos—. No estamos aquí para evaluar sus relaciones personales o para saber si Bea es más o menos simpática. En ese terreno no pienso entrar. Lo importante es que hay un topo en nuestra empresa que está filtrando información a la competencia y no saldremos de aquí hasta que sepamos quién es. Por mi parte, tengo todo el día.

El silencio volvió a instalarse en la sala. El miedo, la desconfianza, el recelo, la rabia y la preocupación ocupaban los asientos del Consejo de Administración.

En aquel momento se abrió bruscamente la puerta de la sala y apareció Yurena, la secretaria del CEO, con el rostro descompuesto.

—Perdonen que les interrumpa. ¡Se me ha bloqueado el ordenador y no puedo acceder a mi información! En la pantalla ha salido un mensaje pidiendo un rescate en *bitcoin*. Tenemos que pagar en menos de veinticuatro horas si no queremos perderlo todo. ¡Esto es terrible!

En ese instante comenzaron a sonar a la vez los teléfonos de todos los directores que estaban en la sala. Los ordenadores de sus departamentos, incluidos los que controlaban las máquinas de producción, habían sido *hackeados* y encriptados a la espera del pago de un rescate. Snacks Canarios estaba contra las cuerdas.

Entre tanto desatino, se oyó la voz de Pablo Fernández, el director de Sistemas.

—Bueno, Rafael, creo que ya sabemos quién es el topo y está claro que no está en esta sala. Hemos sido víctimas de un ciberataque que lleva tiempo filtrando toda nuestra información a la competencia y hoy nos han dado la puntilla —sentenció Pablo—. Bea, creo que nos debes una disculpa.

La directora comercial se encogió en la silla deseando que todo aquello pasase mientras recibía una descarga de miradas incriminatorias.

—¡Tenemos un grave problema! —exclamó alarmado Rafael—. ¿Qué podemos hacer? ¿Ir a la policía? ¿Pagar el rescate? ¡La empresa se nos viene abajo y tenemos que actuar ya!

—Lo mejor en estos casos es ponernos en manos de una empresa de ciberseguridad —intervino Pablo tratando de recuperar la calma—. Mejor asesorarse por profesionales antes de empezar a jugar a policías y ladrones.

—¿Conoces alguna? —se apresuró a preguntar Bea.

—Sí. Hace unos meses tuvo lugar un ataque muy potente que colapsó Internet en muchos países. No sé si se acuerdan del famoso virus FYI.

Todos asintieron recordando los titulares de los principales rotativos. Durante unos días el mundo se convirtió en un auténtico caos.

—Global Security fue la empresa que resolvió aquel enorme problema y dio con los *hackers*. Es una multinacional que tiene sede en España —continuó hablando el director de Sistemas.

—Adelante, Pablo. Llámalos y ponte en marcha inmediatamente. Me alegro de que el topo no esté en esta sala. Después de todo, algo bueno vamos a sacar de esto... —dijo el CEO con la intención de quitarle hierro al asunto—. Seguro que

pronto todo se solucionará y saldremos reforzados de esta situación. Mantengamos la calma. Pablo nos dirá los pasos que tenemos que dar para volver a la normalidad una vez haya hablado con Global Security.

Global Security no tardó en ponerse manos a la obra. En menos de veinticuatro horas había estabilizado la situación y las máquinas de Snacks Canarios volvían a funcionar a pleno rendimiento.

Los daños causados por los *hackers* acabaron siendo mínimos comparados con todo el desastre que podía haber sucedido. Los técnicos restauraron las copias de seguridad y solo se perdió la información del día del ataque. Siguiendo las indicaciones de Global Security, no se pagó el rescate en *bitcoins*.

Gracias a la póliza de ciberriesgo que la empresa había contratado hacía tan solo unos meses, el seguro cubrió las pérdidas derivadas de los dos días sin actividad, por lo que el daño económico también fue mínimo.

Por otro lado, Snacks Canarios presentó la correspondiente denuncia en la Comisaría de Policía y, como medida preventiva, comunicó el incidente a la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD).

La unidad de Delitos Tecnológicos de la Policía les informó de que en las últimas dos semanas se habían producido más de diez ataques similares en la isla. Tenían su origen en Malasia, pero hasta el momento no habían averiguado mucho más. Es sabido que las redes internacionales de *hackers* se cuidan muy mucho de dejar huella de sus crímenes.

—Parece que finalmente todo quedó en un susto... —le comentó sonriente Rafael Rodríguez al director de Sistemas.

—Sí. Como te comenté, en estos casos lo mejor es ponerse en manos de profesionales. Por cierto, Global Security ha elaborado un informe muy completo con el resultado de la auditoría interna, externa y perimetral que han realizado —dijo Pablo al tiempo que le entregaba un amplio dossier clasificado como *'top secret'*.

Rafael cogió el documento y comenzó a ojearlo. Sus gestos denotaban cierta preocupación y su asombro iba en aumento conforme pasaba las páginas.

—Es un informe muy exhaustivo —dijo deteniéndose en el capítulo titulado 'Conclusiones y Recomendaciones'—. Creo que en esto de la ciberseguridad todavía nos queda mucho por aprender. A decir verdad, todos hemos sido un poco responsables de este ataque. Creo que lo mejor es convocar al Consejo de Administración ahora que el tema está todavía caliente y compartir este *dossier* de

Global Security. ¡Hay cosas que podíamos haber evitado si hubiéramos tenido una buena política de ciberseguridad!

Unos días después el equipo directivo de Snacks Canarios volvía a estar reunido en la última planta del edificio. En esta ocasión, las caras eran sonrientes y el clima mucho más relajado.

—Buenos días. Hoy no hemos venido a cazar a ningún topo... —comenzó Rafael en un tono desenfadado queriendo dar por cerrado el tórrido episodio que se había vivido en aquella misma sala unos días atrás—. Gracias al estupendo trabajo de Global Security hemos recuperado la normalidad y todo vuelve a ser como antes.

El CEO tomó el amplio *dossier* y lo puso sobre la mesa. Entre sus páginas sobresalían varios *post-it* de colores que marcaban los puntos más relevantes del documento.

—Es cierto que todo salió muy bien si lo comparamos con el desastre que podía haber sucedido, pero no podemos olvidarnos de todo y quedarnos como si nada hubiera pasado. Es necesario que aprendamos de nuestros errores para que nada de esto nos vuelva a pasar nunca más. Si no, estaremos expuestos a que se repita la historia.

Rafael abrió el documento por la página que estaba marcada como ‘Recomendaciones’ y continuó hablando.

—Hoy no se trata de buscar culpables ni de echar a nadie en cara todo lo que ha pasado. Debemos pasar página si queremos crecer, pero no podemos olvidar que todos hemos tenido una parte de responsabilidad en lo que ha ocurrido. Yo el primero. El *dossier* enumera una serie de hechos muy graves que pusieron en jaque la seguridad de la empresa. No quiero que se sientan atacados con los puntos que vamos a ir comentando. Insisto, mi única intención es que aprendamos la lección y tomemos las medidas oportunas para que no se vuelva a repetir.

Rafael cogió el ratón y abrió una presentación que había preparado con la información más destacada del documento. En la pantalla se podía leer el primer epígrafe:

1. La empresa no cuenta con ningún tipo de firewall, los antivirus son gratuitos y no están actualizados.

Automáticamente todas las miradas se dirigieron al director de Sistemas, Pablo Fernández, quien al sentirse claramente aludido tomó la palabra.

—¿Qué quieren que les diga? Es totalmente cierto —dijo a media voz—. En mi defensa alegaré que en los dos últimos presupuestos anuales he presentado

una partida de ciberseguridad que incluía la adquisición de varios *firewall* y la compra de *software* de protección de *endpoint* para todos los equipos. Sin embargo, en las dos ocasiones fueron denegados aludiendo a los famosos recortes.

—Así fue —afirmó José Pérez, el director financiero—. Había que recortar de algún sitio. ¿Quién me iba a decir a mí que aquellos ajustes de presupuesto tendrían estas consecuencias tan terribles?

—¡Toca aprender la lección, tomar medidas y mirar hacia adelante! —exclamó el CEO al tiempo que pasaba a la siguiente diapositiva.

2. Las redes Wi-Fi de la empresa están abiertas.

Al leer el epígrafe, todos miraron nuevamente a Pablo, que tuvo que volver a tomar la palabra al sentirse interpelado.

—Creo que este punto deberían comentarlo ustedes y no yo. ¿Recuerdan cuando me obligaron a quitar las contraseñas de la wifi porque decían que eran muy largas y complicadas, y de esa manera nunca nadie se las podía aprender? Además, también dijeron que todos los empleados querían conectar sus dispositivos personales a la red y que era una lata poner la contraseña o cambiarla cada cierto tiempo. Otro argumento que esgrimieron para quitar las contraseñas era la necesidad de dar acceso a Internet a los clientes y proveedores que nos visitan. Así fue como todo quedó abierto y expuesto. Ya dije en su momento que me parecía una imprudencia y que pronto llegarían los ataques, pero ninguno me hizo caso. Todos pensaron que eran paranoias mías. Ahora ya ven las consecuencias.

Tras un incómodo silencio, en la pantalla apareció el tercer punto del informe:

3. Las contraseñas de los usuarios son muy débiles.

—En este punto citan varios ejemplos concretos que ilustran claramente el problema. Uno de ellos tiene que ver contigo, Luis —dijo mirando al director de Operaciones.

El rostro del chico se descompuso al escuchar su nombre. Rafael continuó hablando.

—Saben que desde hace un tiempo sospechábamos que alguien tenía acceso a la información de los datos de geolocalización de nuestra flota. Casi desde el mismo momento en el que pusimos en marcha Anywhere Solutions en su modalidad SaaS, Bea me alertó de que la competencia se estaba adelantando sospechosamente a nuestros pasos.

—¿Todavía sigues dudando de mí? —intervino Luis visiblemente afectado.

—Claro que no —atajó el CEO—, pero sí es verdad que tienes parte de culpa en lo ocurrido aunque no participaras de manera consciente.

—¿Yo? Por favor, explícate mejor —le interrumpió aún más nervioso.

—Tranquilo, Luis. Como dije al principio de la reunión, estamos aquí para aprender de nuestros errores y no para juzgar a nadie. En esto de la ciberseguridad todos estamos en pañales. Espera un momento y te explicaré cómo Aperitivos Insulares tuvo acceso a la información de nuestra fuerza de ventas.

Rafael sacó un papel donde había tomado unas notas y prosiguió con su explicación.

—Como sabes, a este tipo de servicios en la nube contratados en modo SaaS se suele acceder a través de una dirección de Internet que facilita el proveedor. En este caso, www.anywheresolutions.com.

—Hasta ahí lo entiendo, pero ¿cómo pudieron acceder a nuestros datos? —espetó ansioso.

—Espera un momento y verás —respondió Rafael mientras escribía en el navegador del ordenador de la sala la URL—. Ahora solo es cuestión de introducir tu usuario y la contraseña. El nombre de tu usuario es muy fácil de averiguar porque coincide con tu correo electrónico. Además, es muy sencillo de conseguir porque está en tu página de LinkedIn.

El director escribió: «l.cabrera@snackscanarios.com».

—Vale. Eso lo puede hacer cualquiera. ¿Y la contraseña? ¿También está en mi perfil de LinkedIn? —preguntó desafiante.

—Espera un momento que pruebe —respondió el CEO como un niño que sabe que va a hacer una travesura.

Todos miraban expectantes la pantalla al tiempo que aparecían unos asteriscos en el campo de la contraseña.

—Vamos a ver si ha habido suerte —dijo Rafael haciendo clic sobre el botón ‘Aceptar’.

Al instante la pantalla mostró el mapa con la geolocalización de toda la flota de la empresa. Luis no comprendía nada y su cabeza se movía entre el abatimiento, el asombro y el enfado.

—¿Has *hackedo* mi contraseña! ¿Cómo lo has hecho? ¡Yo nunca se la he dicho a nadie! ¡Es secreta!

—Es verdad, tú nunca le has dicho tu contraseña a nadie, pero todos sabemos cuál es la fecha de tu cumpleaños. Basta con ver tu muro de Facebook, al que por cierto la competencia también tiene acceso. Luis, has pecado de pardillo y has

comprometido la seguridad de la empresa.

El hombre guardó silencio mientras empezaba a asimilar el daño que su torpeza había causado a la compañía.

—El informe dice muchas cosas más sobre el uso de las contraseñas en Snacks Canarios. En un simple paseo por las oficinas los técnicos comprobaron que muchos usuarios tienen la costumbre de marcar la famosa casilla de ‘Recordar contraseña’, que en la práctica es como no tener ninguna —leyó a modo de ejemplo.

Los miembros del Consejo de Administración asintieron tomando cada vez más conciencia de la importancia del tema que estaban tratando.

—Rafael, supongo que el informe también habla de los *post-it* que hay por toda la oficina pegados en los monitores con las contraseñas de las aplicaciones —dijo la directora de I+D como una alumna aplicada.

—Eso es, Carol. Y también de cómo los usuarios se pasan sus contraseñas personales en un claro ejercicio de suplantación de identidad. ¡Mira que hemos insistido en que son personales e intransferibles!

El equipo directivo no salía de su asombro. No comprendían nada y se sentían cada vez más expuestos y amenazados.

—Pero lo que has contado no explica todo lo que ha pasado en estas últimas semanas —dijo Bea, que hasta el momento había permanecido en silencio.

—Espera, todavía hay mucho más —continuó Rafael mientras avanzaba a la siguiente diapositiva.

4. Presencia de malware en los dispositivos móviles.

—En este punto también se citan varios ejemplos —dijo el CEO mientras buscaba una de las páginas del *dossier*—. El más grave tiene que ver contigo, Bea.

—¿Conmigo? —preguntó ruborizada.

El hombre se puso las gafas de cerca y comenzó a explicar los detalles que aparecían en el documento sobre la seguridad de los *smartphones* de la empresa.

—Todos sabemos lo que te gusta la tecnología y el uso intensivo que haces de tus dispositivos electrónicos. Basta con estar un rato contigo para darse cuenta de que no puedes vivir sin tus *gadgets*.

La chica sonrió expectante y temerosa.

—Global Security también analizó tu teléfono y accedió a todo su contenido. No me preguntes cómo lo hicieron, pero detectaron que el origen del ciberataque de los *hackers* de Malasia partió de tu teléfono.

—¿Cómo? ¿De mi teléfono? ¿Estás diciendo que he sido yo la causante de todo esto?

—Eso argumenta el informe. Pero tranquila, les recuerdo una vez más que no estamos aquí para juzgar a nadie, sino para aprender de nuestros errores y tomar medidas. ¿Te cuento lo que dice el *dossier*?

—Sí, por favor —susurró a media voz abatida.

—Al parecer, en tu móvil tienes instaladas una buena cantidad de *app* para hacer mil cosas: escuchar música, comprar *online*, jugar, enviar mensajes... Casi todas ellas son gratuitas.

—Es lo normal. ¿Y cuál es el problema?

—Una de esas aplicaciones es la que utilizas para correr. Mide tus tiempos, las distancias y controla la progresión de tu entrenamiento. Creo que se llama Runner Total.

—Es correcto. Es una *app* muy buena para entrenar, pero sigo sin ver cuál es el problema.

—Esa aplicación, que como te decía es gratuita, te pide permisos para acceder a todos los recursos de tu *smartphone*: la cámara, el micrófono, el GPS, los contactos, la memoria... Pues bien, la *app* que usas para entrenar esconde un *ransomware* que controlan los *hackers* de Malasia.

Los miembros del Consejo de Administración no salían de su asombro.

—Supongamos que es así... ¿cómo pudo llegar el virus a los ordenadores de Snacks Canarias?

—Pues muy fácil. Cuando llegas todos los días a la oficina, te conectas automáticamente a nuestra red wifi, que a su vez está conectada con el resto de la red de la oficina. El *malware* pasó de tu teléfono al servidor y, de ahí, a todos los puestos.

—¡Parece una película de Hollywood! —exclamó Jessica Rivero.

—De verdad que lo siento mucho —se disculpó la directora comercial—. Y yo pensando que había un topo en la empresa sin saber que era yo quien le había abierto la puerta a los *hackers*...

Por un momento el desaliento se apoderó del equipo.

—El informe de Global Security es muy amplio y enumera muchos más casos como los que he citado que afectan a todos y cada uno de nosotros. Lo pongo a su disposición por si alguien tiene interés en leerlo en profundidad. Yo ya lo he hecho y les aseguro que no tiene desperdicio —dijo Rafael—. En el informe también mencionan algunos enlaces muy interesantes con pautas del INCIBE, el Instituto Nacional de Ciberseguridad, que ayudan a tomar conciencia de la importancia del tema.

Rafael cogió su móvil y envió por el grupo de WhatsApp del Consejo de

Administración los enlaces del INCIBE a los que había hecho referencia. Luego se levantó de la mesa dando por terminada la reunión.

—Tenemos que pasar página, aprender de todo esto, corregir los errores y seguir adelante. Global Security seguirá colaborando con nosotros. Les he encargado que elaboren y pongan en marcha nuestra Política de Ciberseguridad. Creo que estaremos en buenas manos.

ENLACES DE INTERÉS

[INSTITUTO DE CIBERSEGURIDAD \(INCIBE\)](#)

[CANAL DE YOUTUBE DE INCIBE](#)

Después de un año de intenso trabajo, la joven se sentía totalmente integrada en Snacks Canarias. Los resultados del último ejercicio habían sido excelentes y el ambiente en la empresa no podía ser mejor.

El volumen de negocio crecía considerablemente y los principales accionistas se planteaban realizar una ampliación de capital aprovechando la coyuntura económica favorable.

La política de Recursos Humanos de la compañía establecía que, cuando un miembro del equipo directivo cumplía su primer año en la empresa, debía pasar una evaluación de desempeño 360°. La última fase de todo este intenso proceso consistía en una entrevista personal con la directora del departamento, Mari Carmen Benítez.

Aunque era consciente de que su valoración era muy alta, Bea no llevaba bien este tipo de entrevistas. Pensaba que en estas evaluaciones siempre existía el riesgo de que sus palabras fueran malinterpretadas o que, como la directora de Recursos Humanos no estaba en el día a día de la actividad, no llegara a entender los pequeños detalles que marcan la diferencia entre el trabajo bien hecho y la excelencia.

—Buenos días, Bea. Por favor, pasa y cierra la puerta —la saludó al tiempo que se levantaba de su mesa para sentarse en el Chester donde le gustaba mantener ese tipo de conversaciones.

La directora comercial estaba nerviosa. Mantenía una buena relación con ella y solían quedar para comer y tratar los temas de personal de su departamento, pero no se podía decir que fueran amigas.

Mari Carmen cogió el *dossier* donde se veía escrito en letras mayúsculas: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE BEATRIZ SANTANA. A juzgar por el grosor de la carpeta, debía de contener más de ciento cincuenta páginas. Extrajo del legajo un folio que tenía algunas notas manuscritas y lo dejó sobre la mesa.

—Supongo que estarás contenta —comenzó diciendo mientras repasaba las anotaciones—. Has logrado superar todos los objetivos del año y cobraste el bonus de productividad. Además, tu equipo te valora con una nota por encima de la media, al igual que tus compañeros del Consejo de Administración. No te voy

a comentar lo que Rafael opina de ti porque supongo que ya lo sabes. Algunos van diciendo por ahí que eres su ojito derecho.

La chica se ruborizó ante tanto halago.

—Vaya, no me lo esperaba —susurró a media voz sorprendida.

—Tu primer año en Snacks Canarios ha sido realmente bueno. ¡Ya quisiera yo que siempre fuera así con todos los directivos que se incorporan a la empresa! Es cierto que tu llegada no resultó sencilla. Creo que te la jugaste en exceso con tu famosa *app* de pedidos, pero hay que reconocer que al final te salió bien.

—Sí, costó bastante ponerla en marcha... —apuntilló soltando un suspiro de alivio.

—La geolocalización de la fuerza de ventas fue todo un éxito, al igual que la nueva línea de frutos secos. ¡Poco más puedo añadir que no sea una felicitación!

Bea bajó la mirada mostrando su lado más tímido.

—¿Qué ocurre? ¿No te alegras de todo lo que te he contado? Tu evaluación 360° es magnífica —insistió la directora de Recursos Humanos mientras señalaba el *dossier* dejando pasar unos segundos para observar su reacción y preguntar—. Bea, ¿eres feliz en Snacks Canarios?

La chica perdió la mirada en algún punto del despacho y, como una ráfaga fugaz, repasó en su cabeza todas las imágenes de su primer año en la empresa. Habían sido doce meses muy intensos.

—Sí, Mari Carmen, aunque sé que ahora mismo no lo parece. Aquí estoy muy contenta —atinó a decir sin excesivo convencimiento.

—Ya veo, pero hay algo que no termina de convencerte. ¿Me equivoco?

—No te equivocas —afirmó después de unos segundos en blanco dispuesta a sincerarse.

—Pues cuéntame, esta conversación es justamente para eso —matizó dejando sus notas sobre la mesa al tiempo que se acomodaba en el Chester dando a entender que disponía de todo el tiempo del mundo.

—Sé que soy una persona muy exigente y que la perfección no es buena amiga de la felicidad, pero ¿qué puedo hacer? ¡Yo soy así! No me conformo fácilmente y siempre quiero más.

—Nadie ha dicho que la ambición bien entendida sea algo malo; yo más bien diría que todo lo contrario. ¡Me gustan las personas ambiciosas!

—Sí, lo sé, por eso creo que en esta empresa nunca llegaré a poner en marcha todo lo que tengo en mi cabeza —dejó que se hiciera el silencio para sentenciar—. Siento que mis compañeros no me comprenden.

—¿Exactamente a qué te refieres? —empatizó quitándole hierro a sus palabras.

—Yo quiero hacer cosas mucho más interesantes que los pequeños proyectos que he logrado implantar este primer año. Por ejemplo, desarrollar el posicionamiento SEO y SEM de la empresa. ¿Nos has buscado en Google? ¡Estamos en la segunda página! —exclamó indignada mientras cogía aire aumentando el ritmo y el tono de la conversación—. Disponer de nuevos medios de pago para nuestros clientes como PayPal, incorporar al equipo de *marketing* un *community manager* para gestionar nuestra pésima presencia en redes sociales, potenciar el trabajo colaborativo en la nube... ¿Quieres que siga?

Mari Carmen la escuchaba con atención dejando que sacará todo lo que alimentaba su frustración. Sus palabras desprendían la fuerza y la ilusión de quien está dispuesto a luchar por ganarse el futuro, pero al mismo tiempo dejaban ver la desolación propia de saberse abandonada en una batalla titánica.

—¿Tú me entiendes? No creo que aquí pueda hacer mucho más si las cosas no cambian.

—Claro que te entiendo. Yo también me he sentido así alguna vez, pero tú sabes bien que las cosas no cambian por sí solas: somos nosotros los que tenemos que hacer que cambien. La inercia es una fuerza muy poderosa que entristece muchas vidas, pero puede romperse.

—¡Pues no sé cómo! Si espero por mis compañeros, nos darán las uvas. Muchos de ellos ni siquiera tienen perfil en Facebook.

Bea se revolvía contrariada.

—¿Me permites que comparta contigo una pequeña reflexión? —preguntó sutilmente Mari Carmen.

—Claro —asintió a media voz.

—Dentro de unos meses Snacks Canarios cumplirá cincuenta años. Esto significa que tú no habías nacido cuando nuestros comerciales ya vendían papas fritas en las tiendas de las islas.

Bea dejó entrever una leve sonrisa y se mantuvo expectante.

—Algunos de tus compañeros, que por cierto pronto se jubilarán, llevan toda su vida trabajando en esta empresa. Por sus manos han pasado todo tipo de máquinas y dispositivos de última generación. ¿Conoces a Margarita? ¿La de Administración?

La joven asintió.

—Siempre dice que entró en la empresa cambiando el papel de calco de las máquinas de escribir y se retirará sustituyendo los tóner de las impresoras. ¿Entiendes por dónde voy? ¿Cuántos cambios habrá tenido que asimilar?

—Sí, es verdad. Hay personas a las que todo este mundo digital les sobrevino

sin preguntar. ¡Pero también hay gente muy joven en la empresa!

—¡Exactamente! Los famosos *millennial*, esos que son incapaces de decir dos palabras seguidas y reducen todo su mundo a emoticonos. ¿Has intentado leer algún mensaje de Roberto, el chico que entró hace unas semanas en Logística? ¡Un auténtico jeroglífico!

—¿No sé a dónde quieres llegar? Ni soy Margarita ni soy Diego. Yo no me reconozco en ninguno de esos dos perfiles. Me entusiasma la tecnología, pero no soy una *millennial* y tampoco tengo edad para pensar en la jubilación.

—¡Efectivamente! Por eso es tan importante que entiendas tu rol en el nuevo escenario digital y que asumas el papel que te toca.

—Explícate mejor, por favor.

Mari Carmen se levantó del Chester para servir dos vasos de agua.

—Tu perfil es muy interesante para la empresa. Conoces el negocio y dominas la tecnología. Sabes pedirle a las IT lo que necesitas para que mejoren tu trabajo y justamente eso es lo que hace falta: personas que entiendan el negocio y que usen la tecnología como un medio, nunca como un fin.

—Agradezco tus palabras, pero ¿de qué sirve? ¿No te das cuenta de que los demás no están dispuestos a sumarse al carro del mundo digital? Todos son felices con lo que ya saben hacer. Piensan que con las cuatro aplicaciones que utilizan todos los días les bastará para llegar al final de su carrera profesional. ¡Qué equivocados están!

—¿Y los *millennial*? ¿Qué opinas de ellos? Dominan la tecnología mejor que nadie...

—¿Los *millennial*? Se lo han encontrado todo hecho. Solo les interesa el mundo que cabe en su mano y, cuando de verdad hay que usar la tecnología, resulta que no tienen ni idea. Sí, lo tienen más fácil, pero no saben moverse en entornos profesionales.

Mari Carmen esperó unos instantes para que Bea se calmara y le preguntó:

—¿Y no has pensado que quizás podríamos hacer algo para reconducir la situación y llevarla a un punto donde sea favorable para la empresa? Comprenderás que no podemos desperdiciar la experiencia de las personas de más edad porque no sepan usar muy bien la tecnología, pero tampoco podemos quedarnos obnubilados con la efervescencia vacía de los más jóvenes, que lógicamente aún no conocen la profundidad del negocio.

—Totalmente de acuerdo, pero ¿cómo haremos que cambien?, ¿cómo se consigue que asimilen esta transformación digital? ¡Es imposible!

—Pues como todo en la vida: poco a poco —intervino Mari Carmen relajando

el tono de la conversación mientras cogía el vaso de agua—. Bea, ¿has oído hablar de la estrategia SMART?

—¿SMART? Conozco los *smartphones*, los *SmartTV*, las *SmartCities*... ¿Tiene que ver con inteligencia?

—No exactamente. Como bien has dicho, todos asociamos el concepto ‘SMART’ a eficiencia o inteligencia y es correcto, pero déjame que te aporte una nueva visión descomponiendo el término en siglas. Verás que detrás de esta palabra se esconde una estrategia muy interesante para fijar objetivos y conseguir metas.

Bea la escuchaba con curiosidad.

—¿Estás preparada? Empecemos por la S. Esta primera letra hace referencia a objetivos **específicos**. Cuando abordamos un nuevo reto, es preciso saber con exactitud a qué nos enfrentamos. No podemos fijar objetivos abstractos porque no nos harán mejorar. Tenemos que ir a cosas concretas.

—Totalmente de acuerdo. Se me ocurre, por ejemplo, poner en marcha la *app* de pedidos o utilizar el correo en la nube.

—¡Eso es! Objetivos unívocos, bien identificados. ¿Seguimos? La M nos habla de objetivos **medibles**. Todo lo que no se puede medir no puede ser evaluado de manera objetiva. Cuando nos medimos, nos comprometemos y mejoramos.

—Me parece genial. Pienso que podríamos contar el número de descargas de nuestra *app*. Es un dato objetivo.

—Veo que lo tienes claro. ¿Vamos a por la tercera letra? —avanzó Mari Carmen aprovechando la inercia—. La A se refiere a **alcanzable**. Quienes se fijan objetivos imposibles pronto son presa del desánimo porque saben que la batalla está perdida. Por el contrario, aquellos que saben que pueden conseguirlo luchan hasta el final porque mantienen la esperanza.

—¿Y qué significa la R?

—¡**Retador!** El objetivo debe despertar nuestra motivación, nuestras ganas de lograrlo. Es importante sentirnos siempre desafiados porque nos ayuda a mantener una buena actitud.

—Eso sí que es difícil, definir objetivos realistas.

—Sí, pero no imposible. Y por último la T de **temporal**. Nuestros objetivos deben tener fecha de inicio y fin. Gran parte de nuestras intenciones se desvanecen simplemente por el paso del tiempo.

—¡Qué interesante! ¡SMART! Objetivos específicos, medibles, alcanzables, retadores y temporales.

—Sí. Es una forma muy útil de plantear los cambios en los equipos. Cuando

fijamos objetivos SMART, el porcentaje de éxito es muy alto porque trabajamos con las cinco variables críticas en todo proceso de transformación.

Bea se quedó en silencio mientras pensaba en el nuevo enfoque que había aprendido del concepto.

—¡Me gusta! Visto así, nada se nos resistirá. Si formulo todas mis ideas basándome en la estrategia SMART, podré ir implantando los cambios poco a poco e introducir más soluciones tecnológicas de valor en la empresa. Buscaré más información en la web para ampliar el tema. Seguro que hay mucho escrito.

—¡Perfecto! Veo que has comprendido muy bien la idea. La transformación digital en las empresas no es un proceso sencillo y es necesario diseñar una estrategia que lleve a buen puerto el proyecto. Las empresas y los profesionales que no estén dispuestos a afrontar este desafío corren el serio peligro de desaparecer. En Snacks Canarias apostamos firmemente por esta transformación digital.

—¡Me encanta!

—Lo sé —sonrió Mari Carmen con agrado—. Por eso quiero plantearte un nuevo reto.

Bea abrió los ojos sin ocultar su sorpresa.

—Nos gustaría que fueras la CDO de Snacks Canarias. Nuestra *Chief Digital Officer*, la persona que lidere la transformación digital de la empresa. ¿Cómo lo ves?

—¡Uff! ¿La CDO? Es una responsabilidad muy grande. No sé si estaré preparada para esa tarea —alcanzó a decir inmersa en un mar de dudas.

—No tienes que responder ahora. Piénsalo unos días y ya me dices. Tendrás que formarte para liderar este gran cambio y fijar tus propios objetivos SMART —sonrió la directora de Recursos Humanos con complicidad al tiempo que se levantaba del Chester y abría la puerta—. Estoy segura de que lo harás muy bien.

Bea salió del despacho con la certeza de que en la vida hay trenes que solo pasan una vez.

ENLACES DE INTERÉS

[¿QUÉ SON LOS OBJETIVOS SMART?](#)

[METAS SMART: CONSIGUE LO QUE QUIERES CON METAS Y OBJETIVOS](#)

SOBRE EL AUTOR



Jorge Alonso (Las Palmas de Gran Canaria, 1972), Ingeniero de Telecomunicaciones, amplió su formación directiva en [MID Atlantic Business School](#), realizando el Programa de Alta Dirección de Empresas (PADE) y el Executive Master of Business Administration (EMBA).

Se confiesa lector tardío que, de no ser por la aparición del ebook y de los formatos electrónicos, difícilmente se hubiera dejado seducir por el apasionante mundo de las letras.

Ha publicado [Secretos en la nube](#) (Ed. Idea 2014 y [CanariaseBook](#), 2016), [Cautivos](#) ([CanariaseBook](#), 2018), [Radio ECCA, 50 años de tecnología aplicada a la educación](#) (Radio ECCA, 2018) y [Nunca me pasará / Never Ever](#) ([CanariaseBook](#), 2018).

El autor ha desarrollado gran parte de su labor profesional en tareas directivas vinculadas al desarrollo tecnológico de la empresa. Actualmente es CIO en [Velorcios Group](#).

jorge.alonso@velorciosgroup.com
[@jalonso_VG](#)

MID ATLANTIC BUSINESS SCHOOL. UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO MEDIO

Por Juan Jacinto Artiles Ramírez
Vicepresidente Ejecutivo Universidad del Atlántico Medio

[MID ATLANTIC Business School](#) es la escuela de dirección, negocios y gobierno de la Universidad del Atlántico Medio. Con una clara vocación de servir a la sociedad, nos ha permitido estar a la cabeza en la formación de directivos en las Islas Canarias, desarrollando e inspirando a líderes empresariales cuyo objetivo es generar un impacto profundo, positivo y duradero en las personas, las empresas y la sociedad en la que actúan.

Su creación se debe al impulso, el entusiasmo y la colaboración desinteresada de un grupo de empresarios conscientes de los retos que las empresas e instituciones públicas y privadas de su entorno debían afrontar en los próximos años.

El éxito de MID ATLANTIC Business School reside en el enfoque humanista que imprime en el liderazgo y los negocios, complementado con un claustro de reconocimiento mundial que está a la vanguardia y el alcance global de los programas que ofrecemos, con una metodología práctica y relevante de aprendizaje y una creciente comunidad de antiguos alumnos compuesta por empresarios y directivos.

Desde 1993, MID ATLANTIC Business School proporciona un entorno formativo a líderes empresariales a los que les permite conseguir en la dirección de sus organizaciones un éxito a largo plazo, el desarrollo de las personas que les rodean y una contribución a los nuevos retos que debe afrontar la sociedad.

MID ATLANTIC Business School es el crecimiento personal y profesional de todos y cada uno de los que participan en nuestros programas. Para alcanzar esta meta, fomentamos una cultura de aprendizaje. Este enfoque, centrado en las personas, refleja nuestro convencimiento de que el objetivo de los empresarios y directivos debe servir a las personas y a la sociedad.