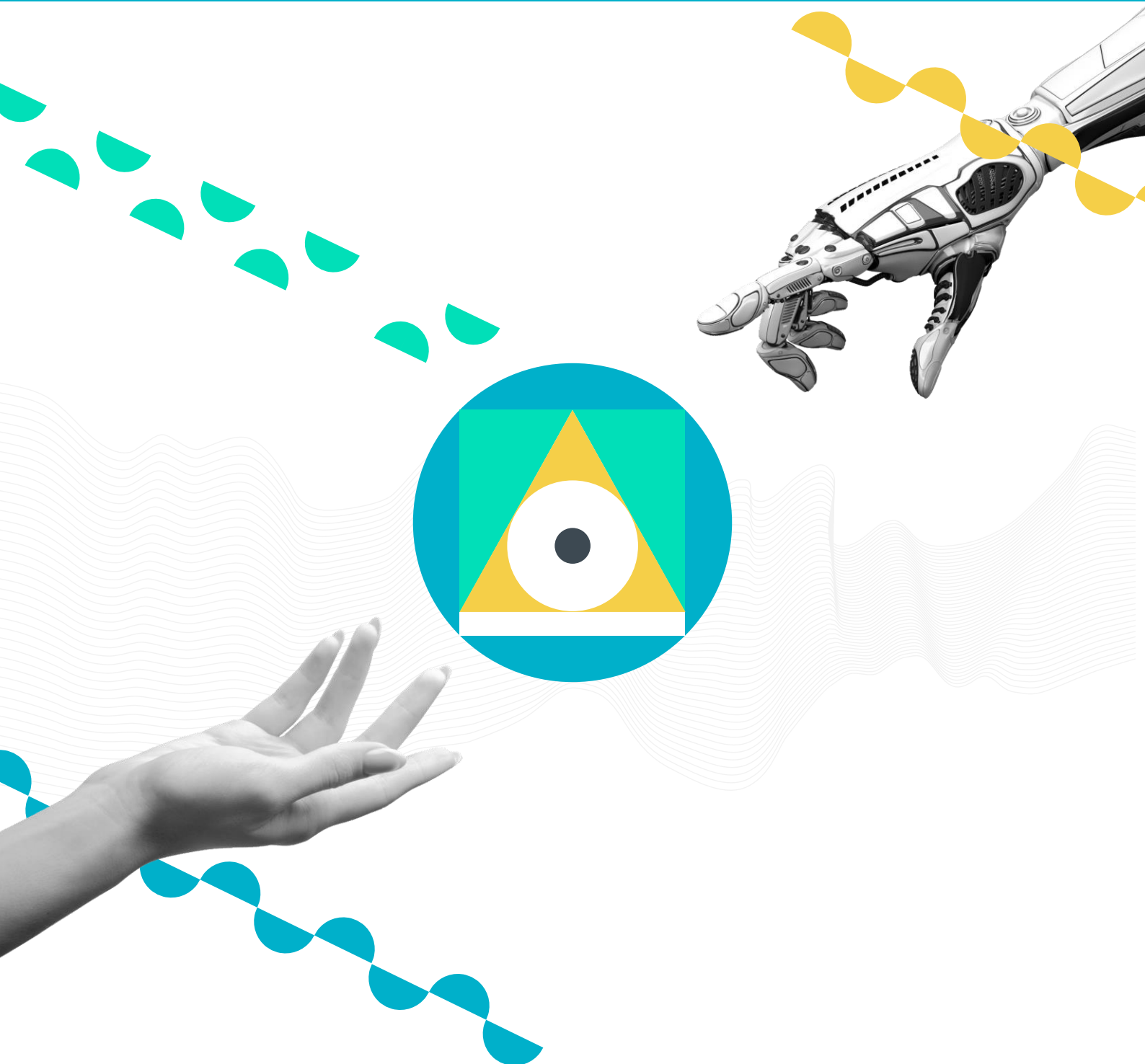


**I T** INFORME 23\25  
**TENDENCIAS**







# ÍNDICE

0.	INTRODUCCIÓN	Pág. 4
1.	SOSTENIBILIDAD Y REGENERACIÓN	Pág. 6
2.	EQUIPOS DE AGILE SALES	Pág. 10
3.	BEHAVIORAL ANALYTICS	Pág. 14
4.	NUEVAS POSICIONES COMERCIALES	Pág. 18
5.	EL METAVERSO EN LOS NEGOCIOS	Pág. 22
6.	APLICACIONES NO-CODE EN EQUIPOS COMERCIALES	Pág. 24
7.	DIVULGACIÓN DE NUEVAS FORMAS FINANCIERAS	Pág. 26
8.	EL LÍDER DE 2025	Pág. 28
9.	APRENDIZAJE INCLUSIVO	Pág. 32
10.	DATA-DRIVEN LEARNING ANALYTICS	Pág. 34



# INTRODUCCIÓN

Las diez tendencias de formación 23 - 25 que vamos a analizar son temas relevantes y emergentes en el mundo empresarial y educativo. Cada una de estas tendencias busca mejorar la eficacia empresarial y educativa mediante el desarrollo de habilidades y competencias en áreas clave, adaptándose a las necesidades del mercado y utilizando tecnologías innovadoras y herramientas de análisis de datos.





NEGOCIO



LIDERAZGO | TRANSFORMACIÓN



APRENDIZAJE

La **sostenibilidad y regeneración** se han convertido en temas críticos para el éxito empresarial y la preservación del medio ambiente. Los negocios en este área buscan desarrollar habilidades y competencias en la gestión sostenible de recursos y en la implementación de prácticas regenerativas en la empresa.

Los **equipos de venta ágiles** se adaptarán en mayor medida a las necesidades del mercado y mejorarán la eficacia de los resultados en las ventas mediante el desarrollo de habilidades en colaboración con el cliente, adaptabilidad a las nuevas tecnologías y flexibilidad en las soluciones aportadas.

La tendencia de **Behavioral Analytics** se enfoca en el uso de datos y análisis para mejorar el proceso de relación con el cliente, identificando patrones y tendencias de comportamiento de los equipos en contacto con el mercado.

Las **nuevas posiciones comerciales** se basarán en el desarrollo de habilidades y competencias en la gestión de nuevos modelos de negocio y en la adaptación a las necesidades del mercado *on y off line*.

El **metaverso** se convertirá en una nueva frontera para las empresas y el aprendizaje donde se tratará de desarrollar habilidades y competencias en el uso de tecnologías de realidad virtual y aumentada con el fin de mejorar la experiencia del usuario y la efectividad de la empresa.

El conocimiento de las **aplicaciones no-code** desarrollarán habilidades en el uso y gestión de aplicaciones sin necesidad de programación, lo que facilita la automatización de procesos y la eficacia empresarial.

La tendencia relativa a la **divulgación de nuevas formas financieras** se enfocará en el conocimiento del nuevo entorno financiero DeFi y de las nuevas competencias en el asesoramiento financiero, incluyendo la comprensión de nuevas formas de financiación y el nuevo campo relacionado con la gestión de riesgos.

El **líder de 2025** basará su *mindset* en el liderazgo digital, la gestión de equipos remotos y la adaptación a los cambios tecnológicos, culturales y de analítica.

El **aprendizaje inclusivo** en la formación se enfocará en el tratamiento de la diversidad en el proceso de enseñanza y aprendizaje, mejorando la equidad y la calidad educativa.

Finalmente, la incorporación de **Data-Driven Learning Analytics** impulsará los proyectos con recopilación, análisis y uso de datos con el fin de mejorar la toma de decisiones en el aprendizaje empresarial utilizando tecnologías educativas y la toma de decisiones basadas en datos.

En resumen, estas diez tendencias serán fundamentales para el éxito empresarial y de aprendizaje en el entorno futuro que se encuentra en constante evolución. La comprensión y aplicación de estas tendencias pueden mejorar los resultados de negocio y la eficacia en el aprendizaje, garantizando la adaptación a las necesidades cambiantes del nuevo mercado *Phygital*.

# 1. SOSTENIBILIDAD Y REGENERACIÓN

## ¿Qué es y en qué consiste?

Una economía sostenible es aquella en la que existe un impacto neutral o incluso positivo en el medio ambiente y/o la sociedad, garantizando al mismo tiempo la rentabilidad.

¿Cómo impacta la sostenibilidad en los negocios y en la economía? En las organizaciones se ha acuñado el término ESG: “**Environmental, Social, Governance**” (Ambiental, Social y Gobernanza), que se refiere a un conjunto de **critérios y estándares aplicables a las operaciones de una empresa, desarrollados a través de protocolos y líneas de acción, para preservar y mantener una relación adecuada con el entorno.** Los **elementos** que conforman ESG son:

- **Ambiental:** prácticas de la empresa enfocadas al medio ambiente, como el calentamiento global o la gestión de residuos.
- **Social:** formado por aquellos factores relacionados con el impacto en favor de la comunidad y la sociedad: el respeto de los Derechos Humanos y las leyes laborales; la seguridad en el trabajo y el salario justo.
- **Gobernanza:** se centra en los procesos vinculados a las estrategias y directrices de gestión de las organizaciones y que incluyen, por ejemplo, las prácticas anticorrupción o la existencia de canales de denuncia sobre discriminación y acoso.





## Economía Circular vs. Economía Regenerativa: dos conceptos diferentes

En el desarrollo de las políticas de ESG, existen dos importantes principios asociados a los gobiernos y al entorno empresarial:

- **Economía Circular** es aquella que utiliza los recursos de forma eficiente y concede prioridad a los insumos renovables, maximiza el uso y la vida útil de un producto a fin de extraer el máximo valor, recupera y reutiliza subproductos y residuos fabricando con ellos nuevos materiales o productos.
- **Economía Regenerativa** es aquella que, siendo de naturaleza circular, crea una capacidad de vida cada vez mayor sin disminuir el capital. Mantiene los recursos que existen y se emplean, y además crea otros nuevos manteniendo un equilibrio y procurando un beneficio sostenido a las personas, el planeta y la rentabilidad.

## ¿Cómo se aplica?

Conseguir una empresa más sostenible implica **colocar la ESG en el centro de la estrategia**.

Existirán tres fases diferenciadas en la implantación de la sostenibilidad en las empresas: **Fase de Asimilación, Fase de Movilización y Fase de Transición**. Las tres etapas son consustanciales con un proceso de gestión del cambio, necesario para conseguir la implicación de los equipos humanos renovando la cultura de la organización.

En este proceso de implantación, intervienen aspectos como colocar la sostenibilidad en el centro, impulsar la diversidad en el liderazgo de la empresa, innovar, establecer visión a largo plazo y realizar mediciones con el objetivo de mejorar constantemente involucrando a competidores, colaboradores y a la sociedad.

El Fórum Económico Mundial desarrolló un sistema de medición donde los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU se agruparían en cuatro pilares: **Principios de Gobernanza, Ayuda al Planeta, Respeto por las Personas y su desarrollo y Actividades que generan Prosperidad**.

### Posibles Riesgos y Oportunidades de las empresas al implantar ESG

Aunque la ESG es una tendencia con indudables beneficios, existen **cuatro retos** iniciales a la hora de implantar una estrategia ESG:

- **Riesgo por falta de acción:** ausencia de ejecución, aunque se hayan planteado las políticas conceptualmente.
- **Aprovechamiento de las oportunidades:** al definir las métricas, los procesos de ESG alineados a los ODS amplían las oportunidades para negocios innovadores y con mayor valor agregado.
- **Gobernanza y transparencia:** las métricas establecidas favorecen una toma de decisiones más asertiva, basada en datos concretos que pueden convertirse a corto plazo en valor para el negocio.
- **Colaboración:** las empresas que se transformen en el “centro gravitacional” de las acciones ESG de sus cadenas de valor capturarán mayor atractivo económico a lo largo del tiempo.



# ¿Quién lo está implantando?

## Natura & CO

La multinacional brasileña de cosméticos se comprometió con el movimiento **B Corp** (Sistema B), **movimiento global formado por personas que se apoyan en la empresa para crear un impacto positivo en la sociedad.**

Así, se comprometen a realizar acciones conjuntamente con la empresa que impacten en:

- 1** **Afrontar la crisis climática y proteger la Amazonia + el camino hacia el carbono cero.**
- 2** **Defender los derechos humanos:**
  - Mujeres en posiciones de liderazgo.
  - Remuneración equitativa entre géneros.
  - Salarios dignos en la cadena de valor.
  - Impulsar la diversidad.
  - Inversión en las comunidades.
- 3** **Entrar en la circularidad y la regeneración:**
  - Hoy, 81,2% de los embalajes son reutilizables, reciclables y compostables. La meta consiste en llegar al 100%.
  - Componentes ecológicos utilizados en la producción, hoy están al 94,4% con el objetivo del 95% en el 2030.

## OVERLAP

**Overlap está llevando a cabo dos iniciativas principales:** una formativa desplegando en el sector empresarial contenidos que apuntalan los principios ESG y, por otro lado, desarrolla la eficiencia y sostenibilidad en entornos híbridos de trabajo para los clientes.

## 2. EQUIPOS DE AGILE SALES

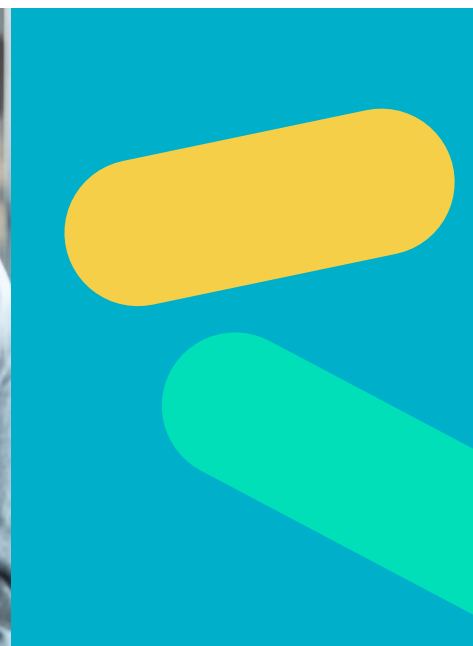
### ¿Qué es y en qué consiste?

El modelo *Agile* de ventas toma estrategias de gestión de proyectos del mundo de la tecnología, como son los *sprints*, reuniones diarias e iteraciones constantes, *scrums*... y las aplica a las ventas con el fin de apoyar a los equipos comerciales para ser más **flexibles** y cumplir con las expectativas de los consumidores de manera efectiva durante las etapas del viaje del cliente o "*customer journey*".

Este modelo permite adaptarse mejor a las condiciones y formas de trabajo actuales y futuras, donde predominará el trabajo híbrido.

La tendencia se desarrolla en la misma dirección para los perfiles de empleados y clientes, que serán más independientes, aprenderán más rápido y preferirán un trabajo más colaborativo. Las nuevas generaciones de colaboradores impulsarán formas de trabajo más directas en las que la tecnología jugará un papel esencial. Pero, además, estarán comprometidos, entre otros valores, con la sostenibilidad, de manera que impulsarán un cambio en la cultura y estrategia de las compañías.

Los miembros de los equipos comerciales brindarán experiencias únicas, consultivas y de alto valor a los clientes con los que interactúen. Gracias a la metodología de Agile Sales se facilitará la respuesta en tiempo real y se asegurará satisfacer las necesidades de los clientes.



## ¿Cómo se aplica?

La implementación de una metodología Agile en ventas se centra en seis **actividades** esenciales:

- **Sprints:** una o dos semanas con un objetivo comercial específico y tareas concretas.
- **Standups** diarios: al principio de cada jornada laboral, centradas en el seguimiento del estado de las tareas.
- **Metas a corto plazo y realistas.**
- **Estrategia flexible y adaptación al cambio:** la iteración se encuentra en la base de la metodología Agile. Se adapta a cambios de diversa índole que puedan surgir, como cambios normativos de la industria o cambios en la estrategia de la compañía.
- **Aprovechamiento del CRM:** se trata de un componente esencial que registra la información sobre los clientes y su evolución comercial.
- **Data:** los datos serán la base para la toma de decisiones. Se establecerán métricas para realizar un seguimiento del progreso hacia el objetivo.

El modelo Agile Sales proporciona alternativas a la gestión tradicional de las ventas. Permite ajustar los *sprints* según el *feedback*, hallazgos y resultados de *sprints* previos. Al contrario que los modelos tradicionales, el desarrollo de las ventas siguiendo *Agile* supera la evolución de manera lineal, siendo iterativa. Debido a su constante revisión, permite detectar problemas en el mercado en tiempo adecuado y aportar soluciones de manera rápida y efectiva. Según la consultora Vitality, establecida en Chicago, **las empresas que adoptan un modelo Agile pueden obtener un tercio de más probabilidades de éxito que las que siguen el modelo “en cascada” tradicional.**



## Argumentos a favor de un proceso "Agile Sales"

### Mejora en los indicadores de venta que manejamos a través de Agile Sales

---

Los indicadores que se revisan en cada sprint son los siguientes:

---

1. Evolución de las ventas mensuales
2. Oportunidades perdidas
3. Flujo del *funnel* de ventas
4. Actividades de divulgación realizadas
5. Estadísticas de las redes sociales
6. Tasa de conversión de ventas
7. Experiencia del cliente
8. Número de ofertas personalizadas
9. Clientes ganados/perdidos

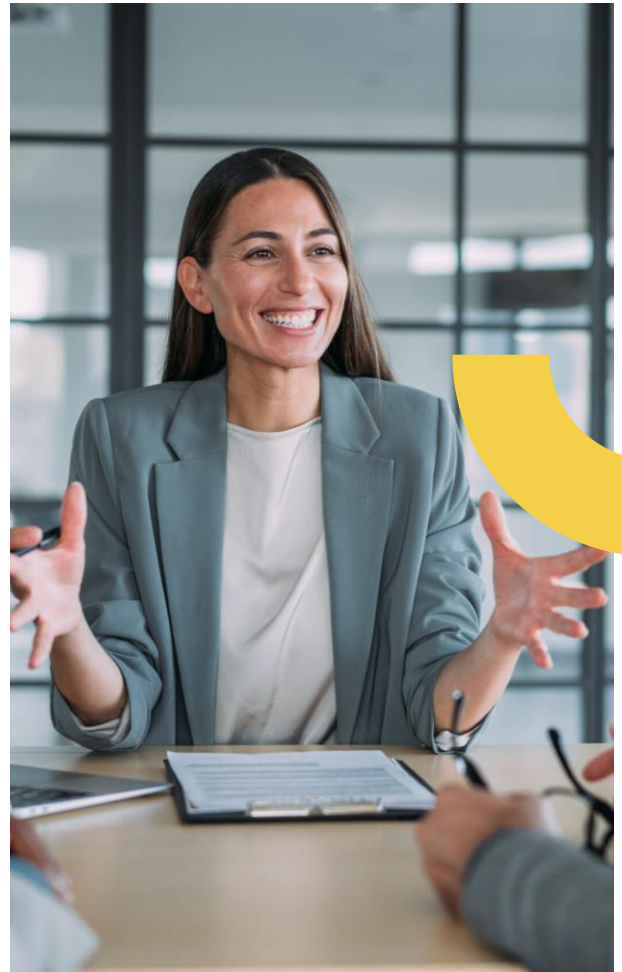
Fuentes



Top 10 sales metrics and KPIs for modern sales teams

Las ventajas organizativas de Agile Sales son:

1. Equipos alegres
2. Transparencia y visibilidad
3. Mayor retorno de las inversiones comerciales
4. Reducción del *time to market*
5. Aumento de la productividad





## ¿Quién lo está implantando?

*Kaufman*

---

### **H.W. Kaufman Group**

[www.hwkaufman.com](http://www.hwkaufman.com)

---

La red de compañías de seguros Kaufman opera a nivel mundial utiliza esta metodología de ventas.

El crecimiento de la empresa vino acompañado de nuevos retos y, para adaptarse al crecimiento de su estrategia, establecieron el objetivo de aumentar los ingresos en un 10% en cada mercado en el que operan.

Mediante el uso de metodologías de *Agile Sales*, la empresa vio un aumento del 12% en las ventas después de sólo un mes de implementación.

**Cargill**<sup>™</sup>

---

### **Cargill Sellers**

[www.cargill.com](http://www.cargill.com)

---

Cargill Sellers lleva 155 años acercando productos alimentarios, agrícolas, financieros e industriales a las personas de sus segmentos de mercado.

Querían desarrollar sus prácticas de ventas y actualizar los procesos obsoletos, para ello, utilizaron metodologías de venta *Agile* y alcanzaron un aumento del 30% en los ingresos tras los cambios realizados.

## 3. BEHAVIORAL ANALYTICS

### ¿Qué es y en qué consiste?

Es creciente la práctica de **observar los comportamientos de los consumidores para convertirlos en datos y tomar decisiones**, anticipándose con ello a las necesidades del cliente y, por tanto, generando éxito. Esto es lo que se conoce como analítica del comportamiento.

Se puede realizar la observación del comportamiento **tanto en puntos de venta físicos, como en el comercio electrónico**; de este modo, se pueden cuantificar mejor el número de productos comprados por el cliente, los descuentos que canjea, datos demográficos, *likes* en redes sociales y abandonos del carrito de compra online.

La importancia de esta práctica radica en que las organizaciones que aprovechan los conocimientos sobre el comportamiento de los clientes superan a sus homólogas en un 85% en crecimiento de ventas en algunos canales.



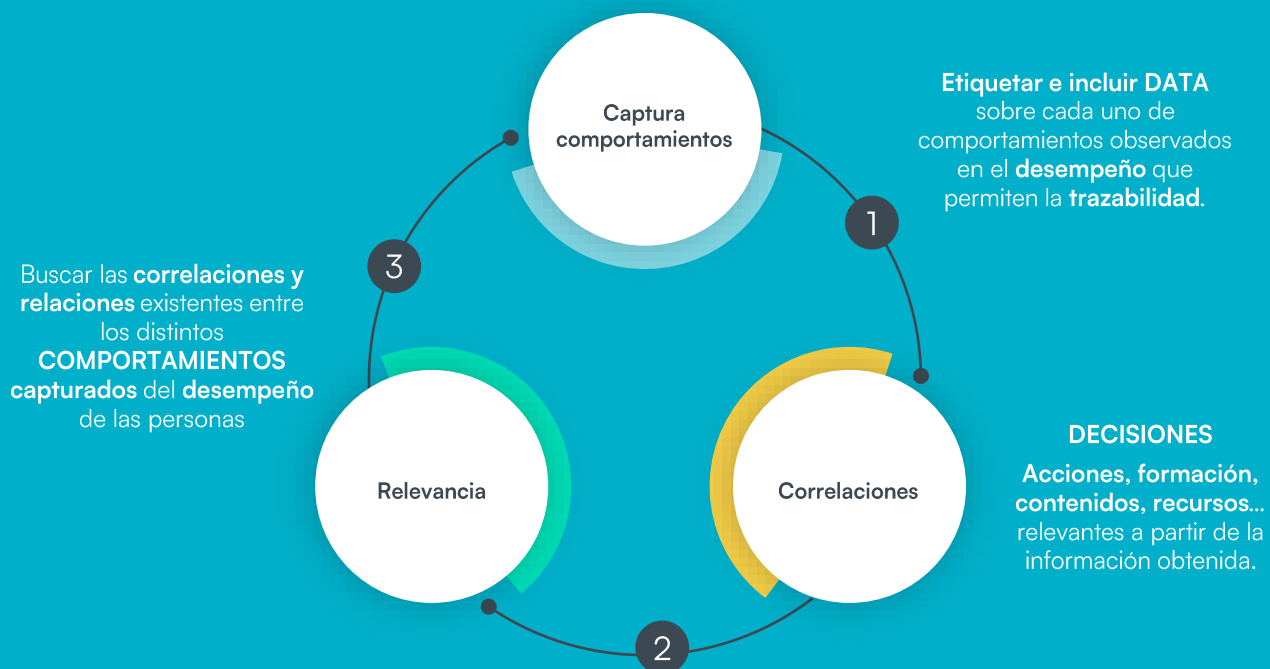


## ¿Cómo se aplica?

La forma de llevar a la práctica este análisis se basa en la **observación** directa y constante del **comportamiento de las personas**, sean vendedores o clientes, convirtiendo los comportamientos en **datos**, analizándolos, consiguiendo entender las necesidades y motivaciones del cliente y actuando en consecuencia.

*Behavioral Analytics* en el caso de un equipo de ventas, empieza por asegurar que el conocimiento, las aptitudes y el **desempeño general de los comerciales** sean excelentes. Se establecen objetivos, asegurándose de priorizar tareas y disponiendo de las herramientas necesarias para la medición de las actividades comerciales. Ello se completa con un plan de formación y la evaluación periódica de los puntos de venta y/o de las visitas a clientes. Un equipo comercial eficiente, un adecuado punto de venta y un producto o servicio atractivo, conllevarán una experiencia de venta satisfactoria al cliente.

Los pasos a seguir para implantar un modelo de *Behavioral Analytics* son:



Fuentes



OVERLAP

La gestión del dato parte como elemento central del modelo. Herramientas como DOMO nos permiten, no solo recopilar esa información, sino convertirla en premisas de analítica prescriptiva y predictiva que ayudan a tomar decisiones más eficaces.

Un ejemplo de aplicación de Overlap

ReaKt es una aplicación que forma parte del paquete de herramientas tecnológicas Buglum, desarrollado por Overlap, que nos permite recuperar la información generada en las observaciones realizadas en el punto de venta, al tiempo que se liga con KPIs y se estructuran planes de acción automáticos para corregir posibles desviaciones.

**Proceso de Fidelización de Clientes**

- Preparación de la visita**
  - Análisis información de cliente y reporte última visita.
  - Definición de objetivos según Plan de Acción / frente de activación/ resto frente de ventas y evolución.
  - Consulta de condiciones y ofertas de producto: Plan Promocional, soporte de la oferta y acciones especiales.
- Visita comercial**
  - Chequear información del cliente y activación en PdV.
  - Detección de necesidades e issues del cliente.
  - Presentación de oferta.
  - Análisis de surtido según modelo de segmentación.
  - Argumentación y asesoramiento basado en la gestión de ventas del PdV e incrementos del consumo como Valor añadido al cliente y mecanismo de fidelización proactiva de clientes.
- Cierre y reporte de la visita**
  - Verificación y /o actualización información ficha de cliente.
  - Planificación en agenda siguiente visita (opcional), con anterioridad a la frecuencia establecida para el frente de Activación.
  - Resultado de la visita e información u objetivos de la siguiente visita.
- Ejecución de compromisos**

**Situación:**

- Nivel de consecución foto de éxito (surtido) 85%
- 50% consecución visitas a canal Image

....y comportamientos que impactan el resultado...

Delegación	Puerto	Tipo de actividad	Tipo de API	Objetivo	Real	Consecución	Valor	Factor de calidad	Valor corregido
<b>Gestor del Distribuidor 1</b>									
Volumen total				200.000	195.000	98%	39%		39%
Clientes compradores				1.500	1.500	100%	71%		21%
Foto de éxito				45.000	38.250	85%	34%		34%
Reuniones semanales de equipo (RMEGD-14, RSEGD-1M, RMEGD-F)				4	4	100%	15%	2,3	9%
Reunión semanal individual (RSIGD)				12	11	92%	14%	2,0	7%
Jornada de Entrenamiento (JEGD)				2	2	100%	20%	1,0	5%
Reunión semanal de seguimiento de resultados (RSODG)				8	6	75%	11%	2,3	7%
Presentación de campañas y focos mensuales (PCDGD)				2	2	100%	10%	2,0	5%
Jornadas en ruta con preventiva QUD (JRPGD)				2	2	100%	5%	2,0	3%
Visitas a clientes de gestión propia (VCGGD)				10	15	150%	30%	4,0	30%
<b>Gestor del Distribuidor 2</b>									
Volumen total				195.000	205.000	105%	41%		41%
Clientes compradores				1.200	1.150	96%	19%		19%
Foto de éxito				38.000	32.000	84%	34%		34%
Reuniones semanales de equipo (RMEGD-14, RSEGD-1M, RMEGD-F)				4	3	75%	11%	2,7	7%
Reunión semanal individual (RSIGD)				12	12	100%	15%	3,0	11%
Jornada de Entrenamiento (JEGD)				2	2	100%	20%	2,2	11%
Reunión semanal de seguimiento de resultados (RSODG)				8	7	88%	14%	2,3	8%
Presentación de campañas y focos mensuales (PCDGD)				2	2	100%	10%	2,5	6%
Jornadas en ruta con preventiva QUD (JRPGD)				2	2	100%	5%	3,0	4%
Visitas a clientes de gestión propia (VCGGD)				10	12	120%	24%	4,0	24%
<b>Total</b>				<b>480.780</b>	<b>473.682</b>	<b>99%</b>	<b>20%</b>	<b>2,5</b>	<b>16%</b>

Este es un ejemplo de un cuadro de mando realizado en un *retailer* de la Península Ibérica para mejorar su experiencia de cliente.





## ¿Quién lo está implantando?

### *Beam* SUNTORY

La multinacional de bebidas alcohólicas ha creado un proceso de certificación de su red de ventas y para ello ha utilizado elementos de medición de los comportamientos, las competencias, las actitudes, y por supuesto la sistemática de ventas. Para esto último estructuró su proceso de venta en etapas que, a través de la herramienta ReaKt, serán analizadas por el manager, para, así, posteriormente, definir planes de acción que permitan la mejora de los KPIs.

Las etapas que tenían que ver con “los minutos oro” con el cliente eran:

- **Preparación de la visita:** consiste en analizar los datos del cliente, definir objetivos y un plan de acción personalizado.
- **Visita comercial:** en este punto es necesario centrarse en detectar las necesidades y problemas de negocio, presentar la oferta, argumentar y asesorar.
- **Cierre y reporte de la visita:** actualizar los datos del cliente, planificar la próxima visita y sus objetivos.
- **Ejecución de compromisos**

## 4. NUEVAS POSICIONES COMERCIALES

### ¿Qué es y en qué consiste?

El mundo de las ventas está cambiando significativamente en cuanto a la relación empresa-cliente, lo que conlleva una transformación del proceso de venta, en el cual aparecen nuevas herramientas tecnológicas.

Este cambio se ve reflejado tanto en los proveedores como en consumidores finales:



- **Los proveedores** se centran en:

obtener información continua sobre las tendencias del mercado, innovaciones y cambios en el comportamiento de los consumidores para obtener ideas de negocio; asesoramiento y apoyo en diversos procesos de transformación con sólidos planes de desarrollo; visión para crear una diferenciación rentable frente a los competidores; mejora de la experiencia de los compradores en los distintos canales y la sostenibilidad como prioridad.

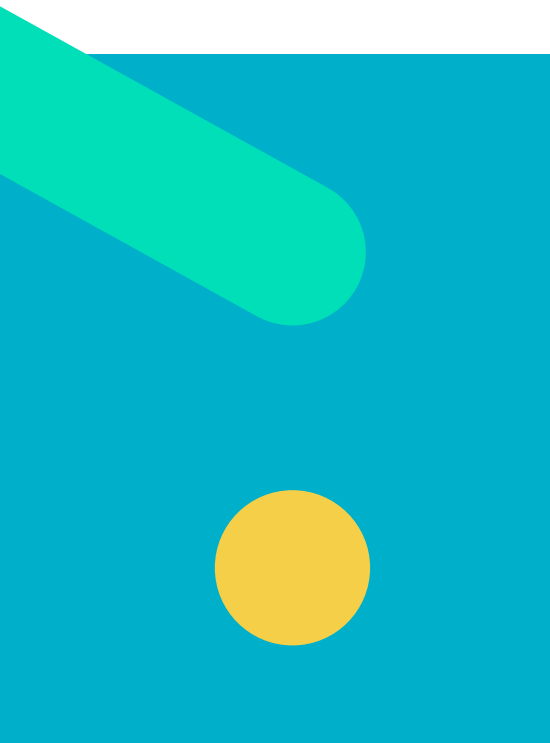
- Por su parte, **los consumidores** se focalizan en:

“vivir” una experiencia inmediata, actuar donde quiera y cuando quiera (ON/OFF); que los procesos y herramientas sean ágiles; que sólo estén en contacto con los proveedores cuando sea imprescindible y la sostenibilidad como prioridad.

Estas modificaciones del comportamiento de los clientes inevitablemente cambiarán la actuación de los equipos comerciales. Por ejemplo, la forma de comunicarse en el mundo comercial incluirá en el futuro, el uso de asistentes virtuales, que facilitarán la comunicación en los procesos de ventas, permitiendo un uso más eficaz del tiempo a los equipos comerciales.

Asimismo, se centrarán progresivamente los esfuerzos en interactuar con los clientes potenciales a lo largo del proceso de venta, priorizando los clientes existentes sobre los nuevos, creando confianza con los clientes potenciales, personalizando la comunicación comercial, alineando ventas y marketing y aprovechando el potencial real del CRM.

El **desafío** que conllevan estos cambios afecta a las **capacidades de los equipos de ventas**. Aparecen nuevos roles comerciales que están demandando en el mercado de trabajo las compañías y que antes no existían (*Reskilling*) mientras que hay posiciones que están cambiando y, por tanto, incorporan nuevas habilidades (*Upskilling*).



## ¿Cómo se aplica?

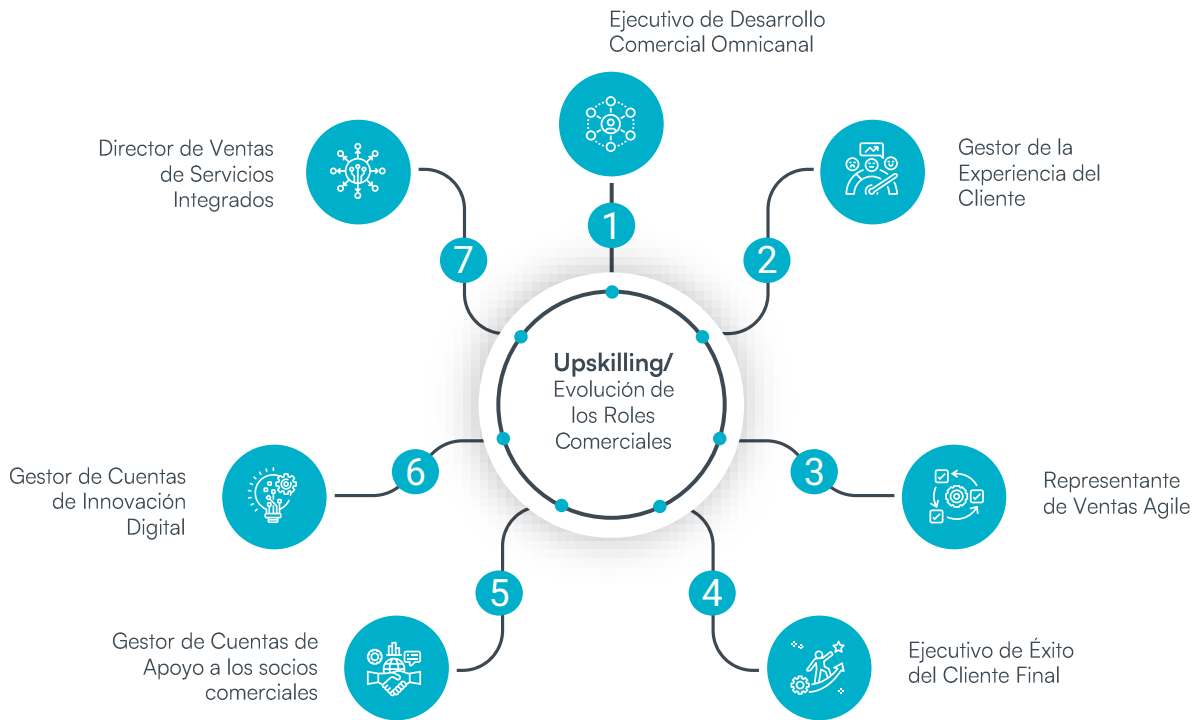
**Las nuevas habilidades** que se necesitarán en las tareas comerciales serán:

- Venta social
- Generación de clientes potenciales
- Venta basada en el valor
- Automatización de las ventas
- Análisis de datos comerciales
- Venta a distancia
- Gestión de ventas y proyectos de forma ágil
- Venta transformacional
- Marketing basado en cuentas/marketing de contenidos
- Gestión de ingresos netos
- Pensamiento crítico
- Sostenibilidad y ventas

¿Cuáles son los puestos que estén evolucionando (*Upskilling*) y cuáles son los nuevos puestos que están creándose (*Reskilling*)?

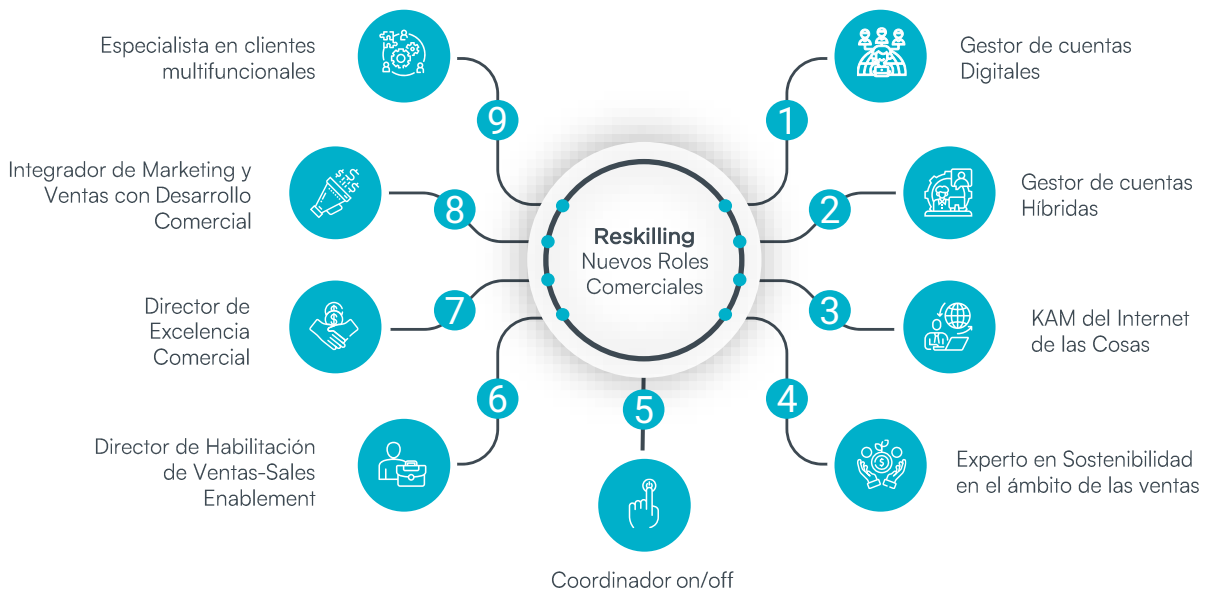
### Upskilling/ Evolución de los roles comerciales

Posiciones evolucionadas - **Upskilled...**



### Reskilling Nuevos Roles Comerciales

Los nuevos roles que se han creado- **Reskilled**



# ¿Quién lo está implantando?



Las distintas posiciones están extraídas de la práctica de nuestros clientes en distintos sectores. Por ejemplo: Amazon, Uber, Google, Meta, Apple y Microsoft.

**Exponemos dos casos:**

## amazon

- Amazon está implementando nuevas funciones, así como invirtiendo en la recualificación de sus empleados actuales.
- En la actualidad, Amazon cuenta con más de 2.500 nuevos puestos de trabajo en el sector de las ventas, gran parte de ellos son totalmente nuevos.
- La empresa está buscando constantemente lagunas en sus procesos y creando puestos para cubrirlas, sin dejarse frenar por los límites de seguir una estructura tradicional.

### ¿Cómo realizan Re/Upskilling los empleados en Amazon?

- Amazon invierte más de 1.200 millones de dólares sólo en EE.UU. para reciclar a sus empleados.
- La empresa ofrece formación en el puesto de trabajo y oportunidades de inserción laboral a empleados y candidatos desde un nivel inicial con formación no tradicional.

Fuentes



amazon

Upskilling 2025

## Synagie

- Synagie es una empresa de comercio electrónico con sede en Singapur que ofrece soluciones de comercio de extremo a extremo a las empresas que venden tanto en línea como físicamente. Está posicionada como el habilitador de comercio electrónico más premiado en Singapur y el Sudeste asiático.
- La empresa está buscando nichos del mercado laboral para algunos de los nuevos puestos que aparecen en las listas anteriores. Recientemente, se asoció con la Universidad de Gestión de Singapur (SMU) con el fin de abordar la escasez de habilidades en la industria de la tecnología y el comercio electrónico.



TechNode

SMU and Synagie partner to upskill and plug skill gaps in Southeast Asia's ecommerce and tech workforce

# 5. EL METAVERSO EN LOS NEGOCIOS

## ¿Qué es y en qué consiste?

El metaverso consiste en una red de mundos virtuales desarrollada para una amplia gama de actividades humanas donde las personas interactúan a través de sus avatares con el fin de jugar, trabajar, conectarse, aprender, formarse, comprar, vender e intercambiar activos digitales. Está construido sobre la base de la tecnología *blockchain* y habilitado por Web3, DeFi, 5G, AI y XR.

En los últimos años, el metaverso ha dejado de ser un concepto de ciencia-ficción y ha comenzado a materializarse en diversas formas, consiguiendo captar la atención de numerosas empresas, que muestran interés en desarrollar sus propias plataformas. Dado que estas tecnologías emergentes continúan evolucionando, aún no existe una definición comúnmente aceptada que abarque la globalidad de sus posibilidades. Sin embargo, existen elementos comunes que comparten las definiciones existentes, como **la evolución de Internet hacia la inmersividad y la convergencia de diversas capacidades tecnológicas.**

Algunos de los componentes básicos del metaverso incluyen **la realidad aumentada, los gemelos digitales, la identidad digital, Internet de las cosas (IoT) y la inteligencia artificial (AI).**



## ¿Cómo se aplica?

Para que el metaverso funcione correctamente, la **experiencia** del usuario ha de ser **excelente**. Para llegar a una buena experiencia de usuario, las tecnologías todavía han de evolucionar y mejorar significativamente.

### Aplicaciones del metaverso en los negocios



Existen 7 **pasos** esenciales para estar presente en el metaverso:

- 1. Experiencia:** muchas personas piensan en el metaverso como un espacio 3D que nos rodeará. Pero el metaverso no es sólo 3D o 2D, ni siquiera es necesariamente gráfico.
- 2. Descubrimiento:** la mayoría de los sistemas de descubrimiento se pueden clasificar como *inbound* (la persona está buscando activamente información sobre una experiencia) o *outbound* (acciones de marketing que no han sido solicitadas específicamente por los usuarios).
- 3. Creación:** el número de desarrolladores que crean metaversos está aumentando exponencialmente.
- 4. Programación:** nos permite entrar y manipular espacios 3D, y aumentar el mundo real con más información y experiencia.
- 5. Descentralización:** con el advenimiento de los NFT y el *blockchain* optimizados para el tipo de microtransacciones requeridas por los juegos y las experiencias del metaverso, veremos una ola de innovación en torno a los mercados descentralizados y las aplicaciones para los activos de juegos.
- 6. Interface:** los dispositivos informáticos y la nanotecnología se están acercando a nuestros cuerpos, transformándonos en *cyborgs*. Los teléfonos inteligentes ya no son teléfonos, sino ordenadores altamente portátiles, siempre conectados y potentes que tienen poderosas aplicaciones. Todo esto impulsará el uso de más aplicaciones y experiencias del metaverso.
- 7. Infraestructura:** incluye la tecnología que habilita nuestros dispositivos, los conecta a la red y entrega el contenido.

## ¿Quién lo está implantando?

Aunque el metaverso sólo está en sus comienzos, debido a su potencial de negocio, ya se está aplicando en ámbitos como los siguientes:

- **Automoción:** marcas como Nissan y Cupra, utilizan estos entornos de simulación con el fin de que los clientes puedan visualizar los turismos antes de la decisión de compra o como primer contacto antes de decidir asistir a un concesionario.
- **Moda:** otra de las aplicaciones más prometedoras del metaverso será la compra virtual porque ofrece la posibilidad de probar el producto, como el caso de la industria de la moda, ya no será imprescindible visitar centros comerciales.
- **Retail:** el gigante del mueble sueco, Ikea, en marzo de 2022 presentó la experiencia de realidad aumentada “Space Unfolded” con el objetivo de dar ideas a los compradores de muebles con espacios físicos reducidos.
- **Formación:** en el caso del aprendizaje, parece que el metaverso ofrecerá un elevado número de beneficios. El aprendizaje basado en avatares permite a las personas ser más directas y auténticas en sus experiencias, lo que les facilita aprender y cambiar el comportamiento de forma más efectiva que en el entrenamiento presencial; posibilita conversaciones e interacciones que pueden ser incómodas en un entorno tradicional, ofreciendo un nuevo tipo de capacitación a empleados: más lúdica y centrada en el desarrollo de habilidades.

Los anteriores usos del metaverso demuestran la importancia de **ofrecer experiencias diferentes al consumidor impactándole y permaneciendo en su recuerdo**. Sin embargo, cabe destacar que **el metaverso aún es una tendencia emergente y su evolución será gradual**.

## 6. APLICACIONES NO-CODE EN EQUIPOS COMERCIALES

### ¿Qué es y en qué consiste?

El término “no-code” se refiere a un ecosistema de herramientas y metodologías que permiten a personas sin conocimientos técnicos o experiencia en programación construir software sin codificar, ya que utilizan una interfaz con numerosas utilidades como plantillas ya prediseñadas que permiten crear software de forma más intuitiva y sencilla. Además, elimina la necesidad de invertir en un costoso equipo de desarrolladores.

### 7 razones por las que el software sin código está cambiando la industria

1. **Adaptabilidad:** por su diseño, el software sin código es extremadamente configurable, lo que significa que puede adaptarse para satisfacer cualquier necesidad del cliente.
2. **Despliegue rápido:** quizá la mayor ventaja del software sin código sea su capacidad para implantarse rápidamente, en cuestión de semanas, frente a los meses o años que se tarda en desarrollar un software empresarial tradicional para las grandes empresas.
3. **Soluciones diseñadas por el cliente:** el proceso de diseño comienza con lo que el cliente necesita, no con lo que el software puede o no puede hacer.
4. **Automatización y AI:** gracias a las aplicaciones en constante expansión de la tecnología digital, la automatización en forma de aprendizaje automático e inteligencia artificial está transformando las organizaciones.
5. **Fácil de actualizar, incluso por la propia empresa:** fácil configuración por parte de los administradores, ya sea a través de asistentes o de una simple interfaz basada en el navegador.
6. **Reducción del TCO a corto y largo plazo:** coste total de la propiedad (TCO - fórmula que evalúa los costes y beneficios directos e indirectos relacionados con la compra de cualquier componente de IT) notablemente bajo, tanto a corto como a largo plazo.
7. **Escalabilidad:** tal vez el eje que posiciona al software sin código como una tecnología líder, es su capacidad de escalar para satisfacer las necesidades de las empresas en crecimiento, incluyendo tanto las pequeñas como las grandes corporaciones.

### ¿Cómo se aplica?

El *no-code* se utiliza normalmente para generar aplicaciones sencillas para una función específica o para añadir capacidades menores a una aplicación o sitio web sencillo.



---

Tareas críticas que se realizarán en No-code son:

---

- Aplicaciones de back-office, como el procesamiento de facturas y el seguimiento de KPI.
- Aplicaciones web, como compras online y reservas de servicios.
- Gestión del flujo de trabajo, como el establecimiento de acuerdos internos de nivel de servicio para que los empleados reconozcan la finalización de una tarea.
- Funciones de automatización de procesos de negocio, como la aprobación de documentos por parte de varias personas.
- Funciones de recursos humanos, como los aspectos de autoservicio de los sistemas de gestión de talento.
- Aplicaciones móviles que permiten a los comerciales acceder a las aplicaciones de back-office desde el cliente.
- Aplicaciones del chat GPT al mundo del *Learning & Development*.

Si profundizásemos en el tema comercial, el ámbito de aplicación más importante se desarrolla en el campo del *Sales Enablement*, que consiste en proporcionar a cada comercial la información exacta que requiere, en el momento en que la necesita a través del canal (*no code*) más útil.

## ¿Quién lo está implantando?

---

**Wix:** presenta una plataforma sin código para el diseño de sitios web que permite a los usuarios ver las ediciones en tiempo real. Wix se fundó en 2006 en Israel y ha crecido hasta convertirse en una empresa de software líder con unos ingresos de 1.270 millones de dólares en 2021. Desarrollan un modelo de negocio Freemium y generan ingresos a través de actualizaciones Premium, así como tomando el 20% de los ingresos de las suscripciones de sitios web individuales.

---

### Buglum by Overlap

---

Overlap desarrolla Buglum, su ecosistema del *Learning & Development*, para medir, evaluar, aportar recomendaciones, impartir programas de aprendizaje, que permitan mejorar los resultados de la compañía. El sistema *no-code* de Buglum facilita el acceso de manera rápida y sencilla a los diferentes niveles de la organización, incluso permite crear y adaptar los contenidos.

---

Las aplicaciones *no-code* utilizadas por Overlap en el ámbito de la automatización de procesos de negocio son:

---



**Zapier:** para automatizar integraciones de datos entre diferentes herramientas y aplicaciones.



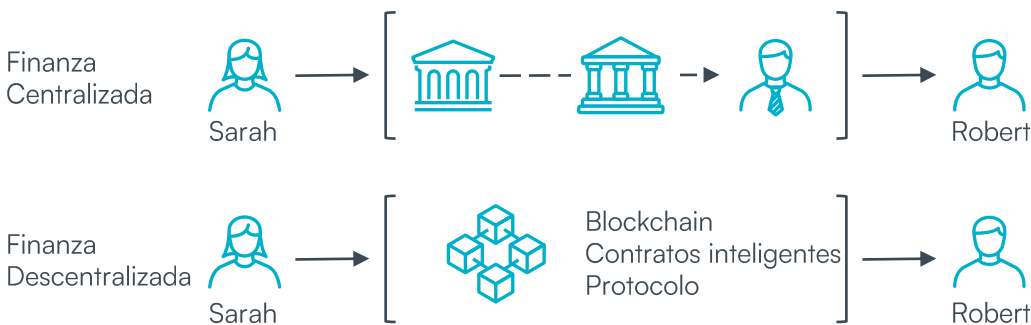
Power Automate

**Microsoft Power Automate (Flow):** para generar flujos de integración automáticos entre aplicaciones.

# 7. DIVULGACIÓN DE NUEVAS FORMAS FINANCIERAS

## ¿Qué es y en qué consiste?

**DeFi (finanzas descentralizadas)** consiste en una nueva forma de actuación financiera que **reduce la dependencia de los intermediarios** institucionales introduciendo un modelo descentralizado basado en internet, que se apoya en protocolos de código abierto en lugar de en los intermediarios financieros tradicionales.



Las aplicaciones creadas para facilitar esta nueva forma de intermediación se denominan aplicaciones descentralizadas (DApps) y se basan en una infraestructura pública de cadena de bloques (*blockchain*), uno de cuyos exponentes más conocidos son las criptomonedas y los NFTs (tokens no fungibles), entre otros.

### Algunos aspectos de los servicios financieros descentralizados:



**Este nuevo escenario variará el tipo de asesoramiento financiero que las instituciones aportarán al cliente,** pero la forma en que los particulares y las instituciones interactuarán en el sistema será diferente en el futuro.

# ¿Cómo se aplica?

La divulgación de las finanzas descentralizadas admite distintas **formas**:

- **Nuevas monedas de pago:** la sostenibilidad puede llevar al desarrollo de nuevos productos y servicios cuyo enfoque principal sea en la propia sostenibilidad.
- **Recompensas con tokens descentralizados:** los programas de incentivos a través de tokens se pueden potenciar a través de tokens descentralizados.
- **Ventaja competitiva:** con el crecimiento de DeFi, los equipos de ventas pueden esperar una mayor competencia de los nuevos participantes en el mercado de servicios financieros. Es probable que estos nuevos operadores sean expertos en tecnología y se centren en ofrecer servicios financieros de una manera más eficiente y accesible.
- **Capacitación comercial productos DeFi:** DeFi funciona con tecnología *blockchain* que sigue evolucionando y cambiando rápidamente. Trae consigo gran dificultad técnica y nuevas tendencias comerciales. Los equipos de ventas tendrán que mantenerse al día de los últimos avances y comprender cómo pueden aprovecharse para ofrecer mejores servicios financieros a los clientes.
- **Apertura de nuevos segmentos de mercado:** el proceso de venta comercial se ajustará a las políticas ESG de la empresa para poder crear *Sales Enablement*.

# ¿Quién lo está implantando?



## Pagos sociales y digitales

Desde hace más de una década empresas como **Venmo** y **PayPal**, que ahora tienen cientos de millones de usuarios, han trabajado para llevar los pagos consumidores de todo el mundo. Las compras de consumidor a consumidor (C2C) mejoran cada vez más gracias a servicios como Shopify, que guardan los datos de pago del comprador y facilitan la compra repetida de productos en línea sin necesidad de introducir nuevos datos.

Un nuevo anuncio de **Apple** en febrero de 2022 podría acercar aún más las compras C2C y las de consumidor a empresa (C2B). El gigante tecnológico lanzó Tap to Pay en iPhone, una función que permitirá a los particulares intercambiar fondos simplemente acercando sus *smartphones*. Apple cree que esta nueva aplicación hará que los comercios también acepten pagos sin contacto, sin necesidad de equipos adicionales.



## Acceso al salario

Empresas de trabajo autónomo como **Uber** y **Lyft** fueron pioneras en el acceso al salario acceso diario a sus ingresos a cambio de una cuota. En 2019, Square recibió una patente para depósitos de nómina instantáneos. Alrededor de una docena de *startups*, entre ellas Clair, Green Dot, Instant Financial y Earnin están desarrollando activamente productos en este espacio, promoviendo la inclusión financiera y dirigiéndose a trabajadores *gig*, asalariados por hora, autónomos y contratistas, un segmento creciente de la fuerza laboral.

\* Los **gig workers** son trabajadores expertos en determinadas disciplinas que ofrecen su talento a más de una empresa de forma independiente.



## Economía de fichas

Internet ha permitido una amplia gama de nuevos modelos de negocio como el *Freemium*, economía compartida, agregador, directo al consumidor, etc. El *blockchain* y las criptomonedas están creando nuevos modelos de negocio, como los inteligentes, propiedad de los fans y rendimiento compuesto.

Las empresas también están experimentando la economía de la fidelización. **American Express** es una de ellas, que se asoció con Boxed en 2018 para experimentar con un programa de fidelización personalizado basado en *blockchain*.



## 8. EL LÍDER DE 2025

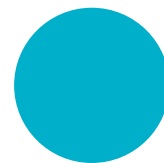
### ¿Qué es y en qué consiste?

Según un estudio realizado por IBM, **los líderes empresariales consideran que habrán de responsabilizarse de una manera activa del impacto de sus compañías en el medio ambiente.** En este sentido pueden clasificarse los **CEOs** en cuatro perfiles en lo que respecta a la sostenibilidad:

- **Evaluador:** aún no ha invertido en sostenibilidad.
- **Cumplidor:** invierte con el fin de cumplir reglamentos.
- **Operativo:** invierte en algunas áreas de negocio básicas/no básicas.
- **Transformador:** realiza inversiones que realmente remodelan aspectos críticos de la empresa.

Otros aspectos relevantes en el líder de 2025 aparecen en las publicaciones realizadas por **CCL**, una organización sin ánimo de lucro focalizada en liderazgo y *coaching* y que realiza trabajos de investigación sobre evolución del liderazgo en las empresas multinacionales. Su informe publicado en noviembre de 2022, ofrece varias perspectivas acerca del futuro del trabajo, denominado “Work 3.0” que contribuyen a definir el tipo del líder 2025.

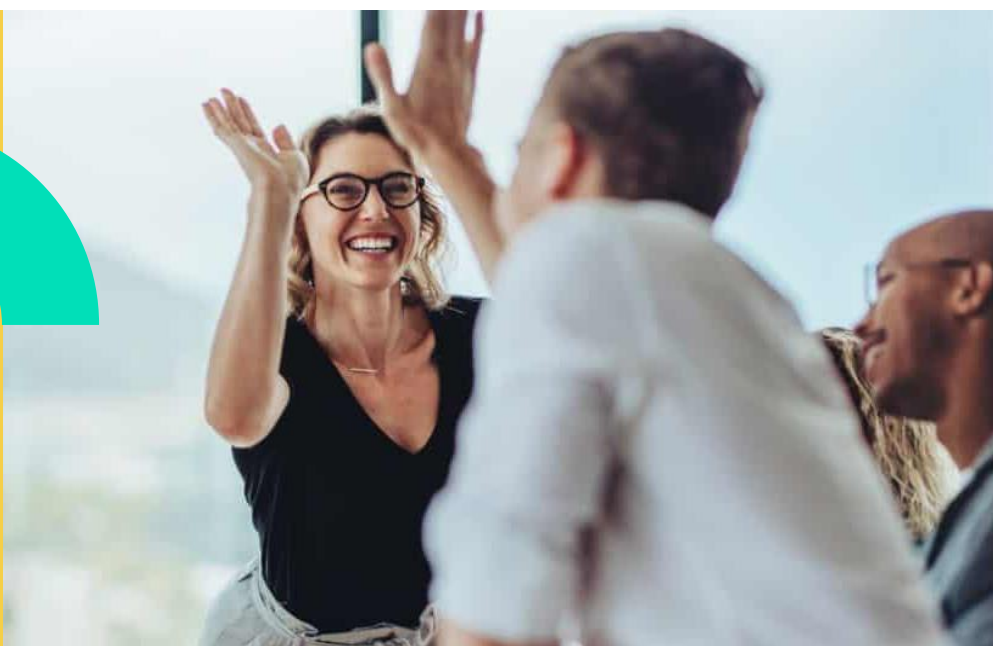




- **Los empleados quieren más del trabajo:** flexibilidad y calidad de vida. Cada vez son más frecuentes los movimientos de trabajadores entre empresas, debido a la insatisfacción.
- El **modelo híbrido** o de trabajo 3.0 ha surgido como el preferido, aunque el contexto de cada empresa dicta la viabilidad y la versión del modelo híbrido. La viabilidad y eficacia del modelo híbrido dependerá de las personas, los equipos y la cultura organizativa.
- **El éxito de los líderes se basará en su mentalidad y sus capacidades:** la madurez de la mentalidad y la actitud favorables hacia el trabajo híbrido determinan la comodidad del empleado y la percepción positiva del líder en el nuevo escenario.
- **El éxito del equipo en el trabajo 3.0 dependerá de cuatro elementos clave:** los acuerdos básicos sobre la forma en que las personas trabajan juntas, la mentalidad colectiva o cultura de equipo, la cohesión o las relaciones dentro del equipo y las conexiones entre equipos.

Principalmente, podemos decir que las **características clave** del líder de 2025 serán:

- **Flexibilidad:** haciendo posible el teletrabajo, la conciliación familiar, igualdad salarial y transparencia.
- **Capacidad para inspirar:** generando compromiso en los empleados.
- **Control sobre la gestión emocional:** manejan el estrés, los errores, la incertidumbre.
- **Gestión de cambio:** reconocen que está ocurriendo un cambio, lo comunican y lo gestionan.



## ¿Cómo se aplica?

Para entender cómo el líder de 2025 puede llevar a cabo la mejor gestión de sus equipos y **fomentar el compromiso**, recurrimos a la **Pirámide de la Pasión**, diseñada por Integro Leadership Institute, consultora especializada en liderazgo con sede en Sidney, Australia.

### La Pirámide de la Pasión™



Además, el líder del futuro se **preocupará de sus empleados** de forma sincera, **e intentará conocerlos mejor**, planteándoles preguntas como: ¿Qué te apasiona hacer en el tiempo libre?, ¿Qué ha sido lo mejor que te ha pasado esta semana?, ¿Cómo puedo apoyarte en tus metas?, ¿Qué es lo más importante para ti en este momento?, ¿Qué te gustaría celebrar dentro de dos años?, ¿Cuál es tu afición favorita?, ¿Qué películas o libros te han gustado más?

Por otro lado, el líder de 2025 deberá adoptar un **liderazgo Agile**, aceptando cambios de mentalidad, comportamiento y cultura y que refuerzan la interconexión y la sostenibilidad entre las personas, las organizaciones y las comunidades donde actúan. El liderazgo *Agile* traspasa las fronteras tradicionales que impiden la colaboración y crea un sólido propósito común. Este líder deberá tener en cuenta:

- La diversidad, igualdad e inclusión.
- Liderar diferentes generaciones.
- Impulsar el liderazgo femenino.
- Tomar decisiones basadas en datos.
- Enfocarse en la sostenibilidad.
- Velar por la resiliencia.

## ¿Quién lo está implantando?



Eric Yuan fundó **Zoom** en 2011 con la misión de ofrecer felicidad y reunir a los equipos sin barreras.

Zoom fue una de las OPI tecnológicas de mayor rendimiento en 2019 y en diciembre de 2019 facilitaba aproximadamente 10 millones de participantes diarios en reuniones en Zoom. Para abril de 2020, esta misma cifra saltó a 300 millones.

La filosofía de Yuan con respecto a la cultura de la empresa se basa en predicar con el ejemplo: "Como CEO, debes pensar en tus empleados". La cultura de Zoom consiste en: ofrecer felicidad. "Si nosotros somos felices, el cliente es feliz. Es una fórmula sencilla y predicamos con el ejemplo".

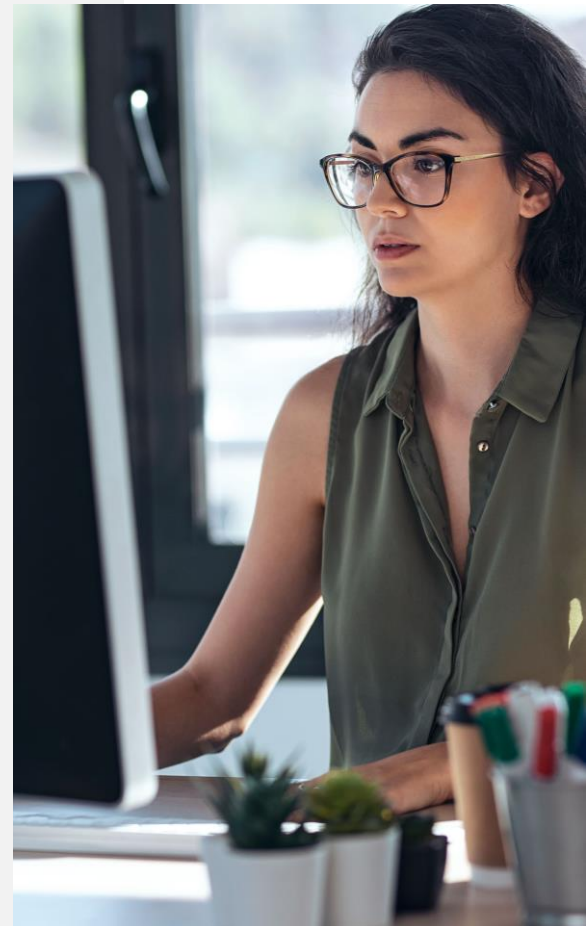
Los empleados de Yuan apoyan este estilo de liderazgo, en una encuesta reciente realizada por la compañía Comparably [www.comparably.com](http://www.comparably.com), recibió un 4,9 sobre 5 y una puntuación de 98/100 de idoneidad por parte de los empleados en encuesta anónima.



Satya Nadella se hizo cargo de **Microsoft** en 2014 después de que la empresa experimentara varios años de cotización negativa en bolsa y una cultura interna negativa/excesivamente competitiva. Con su liderazgo, la capitalización de mercado de la empresa creció de 311.000 millones de dólares a más de 2,26 billones de dólares.

A Nadella se le atribuye el mérito de haber transformado la cultura de la empresa de tóxica a enérgica y centrada en el cliente.

Nadella cree que la empatía y la mentalidad de crecimiento son cruciales en el estilo de liderazgo.



## 9. APRENDIZAJE INCLUSIVO

### ¿Qué es y en qué consiste?

Consiste en poner a disposición de los empleados experiencias de aprendizaje (LXs) que faciliten su participación activa y de calidad en la formación, teniendo en cuenta las **características individuales de cada persona**: edad, género, antecedentes culturales, distintas capacidades, diversidad cognitiva..., así como diferentes estilos de pensamiento, hábitos y perspectivas de vida.

La INCLUSIÓN es una actitud y un valor, donde cualquier persona participa de forma equitativa en su sociedad. Es donde las diferencias son respetadas y valoradas.

### ¿Cómo se aplica?

Se necesita formalizarlo mediante el **diseño de políticas** (Plan de Inclusión) que apoyen la cultura de empresa para que sean visibles comportamientos que evidencien la inclusión. Para construir una cultura de diversidad e inclusión completa se realizarán acciones como:

- Crear un equipo que lo conduzca y mida.
- Elegir el enfoque adaptado a la compañía.
- Construir redes de apoyo.
- Contar con políticas claras contra la discriminación y su modo de ejecución.
- Conseguir que el equipo completo de colaboradores se una.
- Ser justo con los beneficios.
- Tratar de satisfacer las necesidades de cada individuo.
- Convertir en bienvenida la diferencia.
- Establecer metas y medir el progreso.
- Identificar y cambiar los procesos que apoyan o fomentan los prejuicios inconscientes.
- Concienciar a los empleados sobre las dificultades a las que se enfrentan las personas con capacidades diferentes y contribuir a la aportación de soluciones.
- Reforzar los procesos de contratación mediante acuerdos con grupos o asociaciones del entorno.
- Crear una comunidad de apoyo mutuo a través de acciones como *mentoring* o *coaching*.

A la hora de diseñar una experiencia de aprendizaje más inclusiva, se deberán tener en cuenta las posibles diversidades de cada persona: **auditiva**, **visual**, **física** o **intelectual**, sin olvidar la **neurodiversidad**: afecciones como el autismo, el trastorno por déficit de atención con hiperactividad (TDAH), la dispraxia, la dislexia, la discalculia o el Síndrome de Tourette.



## ¿Quién lo está implantando?

El aprendizaje inclusivo irá tomando protagonismo creando una nueva generación de programas en las compañías. Los casos de éxito más visibles son los realizados por la Fundación ONCE y el Banco Santander, dada la necesidad existente en el mercado laboral, así como el componente ético de integrar a personas con distintas capacidades en el mercado laboral. Además de velar por el respeto y tolerancia a diferentes trabajadores sin importar su edad, género, cultura o cualquier otra característica, trata de acercar las oportunidades de profesionalización a grupos de empleados que tenían que superar barreras para acceder a los cursos tradicionales.



# 10. DATA-DRIVEN LEARNING ANALYTICS

## ¿Qué es y en qué consiste?

*Data-driven Learning Analytics* (DDLA) o analítica del aprendizaje, consiste en la **capacidad para realizar análisis de la información disponible sobre las iniciativas de aprendizaje, sobre los facilitadores de formación y sobre el usuario del conocimiento.**

La finalidad consiste en **tomar decisiones para la personalización y adaptación del aprendizaje** dependiendo de cada tipo de necesidad y usuario. A nivel organizativo, se refiere a la capacidad que tendrán las compañías para alinear sus objetivos empresariales con el desarrollo y aprendizaje de sus empleados y así poder diseñar las “*Learning experiences*” con impacto real en los indicadores de actividad o de negocio de su área de trabajo.

DDLA abarca **cuatro dimensiones:**

- La **preocupación:** el crecimiento de los datos supera la capacidad de las organizaciones para darle sentido. Esta preocupación es particularmente pronunciada en relación con el conocimiento, la enseñanza y el aprendizaje.
- La **oportunidad:** de mayor eficiencia y reducción de trabajo, aprovechamiento de las capacidades tecnológicas presentes y futuras, mejora en la difusión y accesibilidad al aprendizaje y sustitución de la intuición por decisiones basadas en datos.
- La **investigación:** una línea de investigación dentro de LA será aquella que estudie cómo los datos ayudan a conocer la interacción persona-máquinas en el proceso de aprendizaje.
- La **comunidad:** *Learning Analytics* no existe independientemente de las personas que conocen y participan en el concepto. Un aspecto relevante a la hora de considerar cómo de potente y útil será *Learning Analytics*, se deberá a quiénes conforman la comunidad de profesionales y usuarios y cómo interactuarán entre ellos.

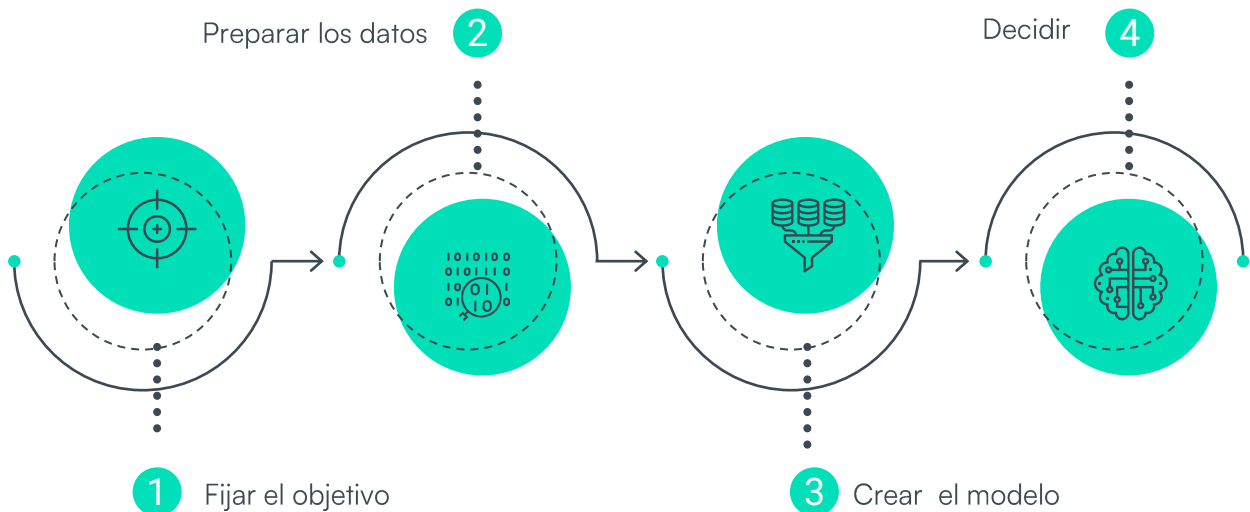
## ¿Cómo se aplica?

### ¿Cómo se construye un proyecto *Data-driven*?

El potencial de las estrategias comerciales y los productos de información basados en datos contiene un potencial inexplorado. Las mejores compañías usarán los datos y el análisis como motor principal en su estrategia de negocio.



1. **Fijar el objetivo:** acordar por qué y qué medir.
2. **Preparar los datos:** los datos de eventos en bruto disponibles para los investigadores rara vez son adecuados para su uso directo en el ajuste de un modelo predictivo o explicativo, lo que hace necesario aplicar técnicas de tratamiento y minado de datos que permitan conformar y hacerlos disponibles.
3. **Crear el modelo:** cuando se dispone de la información procesada y modelizada, se contará con herramientas de visualización y *reporting* que ayuden en la toma de decisiones.
4. **Decidir** y medir resultados para lograr una mejora continua.



## ¿Quién lo está implantando?

**Grupo Éxito** es consciente de que el desarrollo de sus empleados es un factor diferencial de mercado. Por ello, gracias al *Data-driven Learning Analytics* han sido capaces de identificar las variables que miden el impacto de las acciones de aprendizaje en uno de los indicadores de mayor importancia para la compañía: el NPS. Para ello han diseñado un modelo de *Machine Learning* que genera recomendaciones y planes de acción personalizados.





# OVERLAP

MADRID • BARCELONA • SÃO PAULO • CIUDAD DE MÉXICO  
BOGOTÁ • LIMA • MONTERREY • LISBOA • MEDELLÍN

[www.overlap.net](http://www.overlap.net)