



# Habilidades directivas que requieren los gerentes de empresas que operan en entornos digitales<sup>1</sup>

## *Management skills required by managers of companies operating in digital environments*

Rec: 30/03/22  
Acep: 06/06/22

Javier Alexander Flórez Paz<sup>2</sup>

Cristian David Urbano<sup>3</sup>

Ile Ana Zúñiga Ramírez<sup>4</sup>

- 1 Artículo de reflexión. Los autores agradecen la orientación y asesoría del docente Carlos Alberto Ortiz Marín.
- 2 Administrador de Empresas, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Correo electrónico: alexanderflorez3@hotmail.com
- 3 Administrador de Empresas, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Correo electrónico: Cristian david1501@hotmail.es
- 4 Administrador de Empresas, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Correo electrónico: ile.ana@hotmail.es

### Resumen

Hay una nueva revolución tecnológica llamada la era digital, propulsada por el desarrollo de tecnologías digitales que están imponiendo nuevas reglas de juego en el mundo empresarial y están volviendo obsoletas las estructuras empresariales y sectoriales tradicionales. Por ello, las empresas han de ser reformuladas para competir en este novedoso entorno o ecosistema digital, que exige, a su vez, una mayor relevancia y participación del cliente, más flexibilidad y agilidad e innovación permanente. Esta transición y transformación digital no dará garantías de éxito por sí sola, requiere de la dirección y liderazgo de una gerencia digital con mejores habilidades para responder a los retos y desafíos de los entornos cada vez más digitales. En este contexto, es relevante presentar las principales habilidades directivas que debe incorporar y desarrollar un gerente para conducir exitosamente a las empresas dentro de entornos digitales, cada vez más disruptivos y competitivos.

**Palabras clave:** entorno digital, transformación digital, empresa digital, capacidades y habilidades digitales, gerente digital.

## Abstract

There is a new technological revolution called the digital era, driven by the development of digital technologies that are imposing new rules of the game in the business world and are rendering traditional business and industry structures obsolete. Therefore, companies have to be reformulated to compete in a new digital environment or ecosystem, which in turn demands greater relevance and participation of the customer, more flexibility and agility, and permanent innovation. This transition and digital transformation will not guarantee success on its own; it requires the direction and leadership of a digital management with new skills to respond to the challenges of increasingly digital environments. In this context, it becomes relevant to present the main management skills that a manager must incorporate and develop to successfully lead companies in increasingly disruptive and competitive digital environments.

**Keywords:** digital environment, digital transformation, digital company, digital skills and abilities, digital manager.

## Introducción

Sin duda, la revolución digital ha transformado nuestras vidas y sociedades con una velocidad y a una escala sin precedentes. Brinda simultáneamente inmensas oportunidades, pero también desafíos de enormes proporciones. La economía digital surgida con esta nueva revolución sigue evolucionando a una velocidad vertiginosa, impulsada por la capacidad para recopilar, utilizar y analizar un volumen masivo de información que las máquinas puedan asimilar (datos digitales) sobre prácticamente cualquier cosa (Naciones Unidas, 2019). En este marco, la llamada transformación digital hace referencia al proceso de adopción de

las tecnologías digitales, tanto en el plano individual como colectivo, que está provocando cambios sustanciales en los distintos ámbitos donde se llevan a cabo actividades socioeconómicas, definiendo las tecnologías como la base de este proceso, entre las que destacan: robótica colaborativa, simulación, Internet de las cosas, ciberseguridad, computación en la nube, impresión aditiva, realidad aumentada, analítica de datos e inteligencia artificial (Rüßmann et al., 2015).

La era digital ha llegado superando las fronteras de lo online y offline (Káganer, Zamora y Sieber, 2013, como se citó en

Mantilla, 2018), convirtiéndose en el nuevo motor de la economía, llevando a la necesidad de realizar reingeniería en las organizaciones y exigiendo nuevas maneras de pensar de sus directivos, quienes deben identificar las características que les ayudarán a afrontar los cambios de esta nueva era, en donde es importante tener en cuenta que para ser una compañía adaptable, siempre debe estar reinventándose, descubriendo y abriendo nuevos mercados que le permitan perdurabilidad en el tiempo (Hamel, 2012, como se citó en Mantilla, 2018).

En el sector industrial, el proceso de transformación digital se conoce con el nombre de Industria 4.0 y hace referencia al impacto que tiene la aplicación de estas tecnologías tanto en el diseño de los productos como en la mejora de los procesos de fabricación. Por ejemplo, la combinación de Internet de las cosas, computación en la nube e inteligencia artificial habilita el despliegue de soluciones de mantenimiento predictivo, que permiten monitorizar el funcionamiento de las máquinas de manera continua y anticiparse a un mal funcionamiento, y así evitar paradas de línea y determinar la raíz del problema (Pi y Tuset-Peiró, 2019).

El proceso de transformación digital en el ámbito de la industria dará lugar a productos

más personalizados, de mejor calidad y producidos a un coste más bajo, pero también tendrá el potencial de revolucionar los modelos de negocio de las empresas tradicionales, pasando de modelos basados en la venta de productos a modelos basados en la oferta de servicios. Teniendo en cuenta el potencial transformador de estas tecnologías, pero también su complejidad y coste, se espera que el proceso de adopción de las mismas por parte de la industria siga el modelo de difusión de la innovación propuesto por Rogers. En este modelo, las empresas se pueden clasificar siguiendo una curva normal como innovadoras (2,5%), seguidoras iniciales (13,5%), mayoría precoz (34%), mayoría tardía (34%) y atrasadas (16%) (Pi y Tuset-Peiró, 2019).

Sin embargo, la transformación digital, por sí sola, no garantiza productividad y competitividad para el éxito de la empresa. Se requiere desarrollar una serie de capacidades organizacionales digitales, las cuales, a su vez, se incorporan en las organizaciones cuando existe una gerencia y un liderazgo digital. Es por ello que en este artículo inicialmente se exploran los conceptos de entorno y empresa digital. Luego se presentan las razones que están obligando o incentivando a las empresas a una transformación digital. Posteriormente, se muestra un conjunto de capacidades digitales necesarias para

dicha transformación, y finalmente, se relacionan las habilidades requeridas para el nuevo gerente digital.

## Metodología

Esta investigación bibliográfica, con enfoque cualitativo y método exploratorio y descriptivo, recurrió a fuentes secundarias de información como artículos de investigación, revistas especializadas y libros, haciendo uso de diferentes bases de datos como Dialnet, Microsoft Academic y Google Académico. En un primer momento se indagó sobre los conceptos de entorno y empresa digital. Luego se identificaron algunas razones que obligan o motivan a las empresas a la transformación digital. La exploración bibliográfica final se orientó a encontrar las principales capacidades digitales de la organización y las habilidades requeridas para el nuevo gerente digital.

## Hallazgos o resultados

Para Guzmán Sánchez (2019), los negocios digitales se han convertido en una nueva estrategia para las empresas que buscan expandir sus mercados por medio de la tecnología. Esta tendencia de crear o adaptar el mercado tradicional a lo digital, se desarrolla en las grandes y pequeñas organizaciones para estar alineadas a las necesidades

de los consumidores y aprovechar las nuevas oportunidades de negocio que ofrece la digitalización. Este cambio que se genera en el mercado y la forma como se relaciona y comunica la oferta y la demanda, es el efecto de las nuevas tecnologías, de las aplicaciones y del futuro digital que estamos enfrentado desde la aparición del Internet y de la industria 4.0.

Para Barroso Jerez (2013), los investigadores actuales orientan sus estudios aceptando que es necesaria una “alfabetización digital” que permita hacer un uso adecuado de los entornos digitales. Para esta autora, el problema más relevante a la hora de vincular sociedad de la información con sociedad del conocimiento es comprender esta “alfabetización digital” en términos de habilidades y competencias.

## ¿Qué son los entornos y empresas digitales?

De acuerdo con el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, MinTIC (2021), el entorno digital corresponde al ambiente, tanto físico como virtual sobre el cual se soporta la economía digital. Siendo esta última la economía basada en tecnologías, cuyo desarrollo y despliegue se produce en un ecosistema caracterizado por la creciente y acelerada convergencia entre diversas tecnologías, que se concreta en

redes de comunicación, equipos de *hardware*, servicios de procesamiento y tecnologías web.

Por su parte, una empresa digital no es la que vende por Internet sino la que utiliza la tecnología como una herramienta para lograr objetivos de negocio muy tangibles como aumentar sus ventas y mejorar sus márgenes de rentabilidad (Jiménez, 2016). Las empresas digitales ven la tecnología como una herramienta, no como un fin en sí misma. Más importantes que los montos de inversión en tecnología son las razones que justifican esas inversiones y los resultados esperados para el negocio. Ser digital es cada vez más una práctica común en muchas empresas del mundo. Generalmente se asocia lo digital con tecnología; pero, más que una “cosa” específica, lo digital es una “forma de hacer las cosas” (Dörner y Edelman, 2015, como se citó en Jiménez, 2016).

De acuerdo con lo anterior, una organización como mínimo se convierte en una empresa digital cuando su conjunto de productos y el modelo de negocio dependen de la información y de la tecnología digital para crear valor. Las organizaciones que se convierten en empresas digitales esperan sostenerse y hacer crecer sus negocios digitales, tal vez siendo disruptivas en sus industrias, incluso ante una dura competencia. Para ello, se requiere

la transformación digital del negocio, que es la capacidad de innovar continuamente el modelo de negocio para mantenerse al tanto de las disrupciones en el mercado (XM S.A. ESP, 2018).

## ¿Qué obliga o incentiva a las empresas a la transformación digital?

De acuerdo con Serrano Acitores y Alonso-Pesquera (s.f.), la principal causa que está obligando a las empresas a realizar una transformación digital es la llamada cuarta revolución industrial, pero que sea exitosa o no depende de la situación, de las estrategias y de los principios que cada empresa emplea; entre estos últimos se encuentran los siguientes:

- La experiencia del cliente como centro.
- La tecnología como un medio, no como un fin.
- La transformación inicial exige una manera distinta de pensar.
- Ser digital es una oportunidad para dar a conocer la personalidad única que una empresa posee para generar valor.

Sin embargo, la transformación digital no ha sido fácil para las empresas. Para Serrano Acitores y Alonso-Pesquera (s.f.), dicha transformación tiene

varias ventajas que incentivan a las empresas a implementarla, entre ellas:

- Redefinir la visión de la compañía.
- Mejorar la experiencia del cliente.
- Mejorar la reputación y notoriedad de la empresa.
- Crear una ventaja competitiva sostenible.
- Promover el trabajo en equipo y mejorar la colaboración interna.
- Descentralizar el trabajo, aumentar la movilidad del equipo y facilitar la conciliación familiar de los empleados.
- Mejorar la eficiencia en todos los procesos internos de la cadena de valor.
- Profundizar en el análisis de datos de todos los ámbitos de la compañía.
- Mejorar la captación, conversión y fidelización de los clientes.
- Impulsar una nueva cultura de innovación.
- Atraer y desarrollar a los nuevos talentos.

## Nuevas habilidades del gerente digital

La apertura a la cuarta revolución industrial ha generado una demanda de nuevas habilidades. Según la Federación Mundial de Bolsa el profesional actual debe

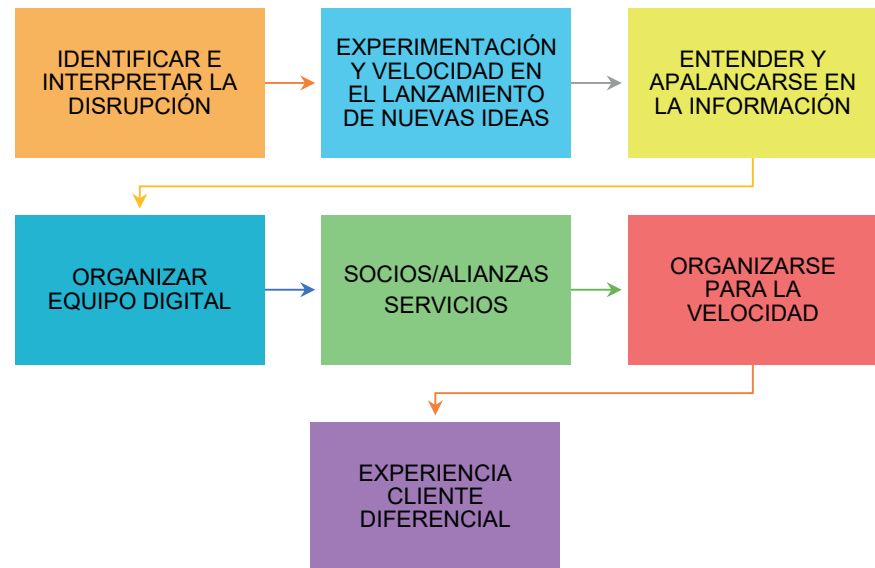
tener la habilidad de trabajar con datos y tomar decisiones basado en datos, habilidad para resolver problemas complejos, habilidad para persuadir y un conjunto de habilidades cognitivas. La importancia de este grupo de habilidades no debe ser subestimada. Hoy, más que nunca, y ante un entorno del que solo se sabe a ciencia cierta que será cambiante, son estas habilidades la base de la capacidad de adaptación de las personas a las nuevas circunstancias y retos que la sociedad les presente (Pernías, 2017).

En este nuevo mundo empresarial, con entornos cada vez más digitales, los negocios tradicionales requieren una visión estratégica, nuevas competencias y cierta cultura para alcanzar de manera eficiente y progresiva la transformación digital. Para facilitar la transición hacia estos nuevos modelos, las organizaciones deben contar con un liderazgo digital y prepararse para definir la estrategia de comunicación, formación y seguimiento que permitan sensibilizar y facilitar a los colaboradores su adaptación a la cultura digital (Guzmán Sánchez, 2019).

Para generar estos nuevos cambios en las organizaciones hacia la transformación digital es necesario desarrollar siete capacidades, como se muestra en la Figura 1 (Avendaño, 2016, como se citó en Guzmán Sánchez, 2019).

**Figura 1**

*Capacidades digitales.*



**Fuente:** Elaboración propia, a partir de Guzmán Sánchez (2019).

La primera capacidad está relacionada con la habilidad para percibir las oportunidades que genera el cambio en la implementación de nuevas ideas de negocio. La segunda capacidad hace referencia a experimentar para aprender rápido, fallar rápido y reevaluar la idea. La tercera es la capacidad de analizar o interpretar los datos, para crear productos y servicios que generen valor para el cliente. La cuarta está relacionada con las capacidades digitales de las personas y su desarrollo a medida que las capacidades de las empresas evolucionan. La quinta es la capacidad de asociarse o de buscar alianzas con otras empresas o personas por parte de los líderes digitales. La sexta capacidad es la organización de equipos que lideren y dirijan la transformación, estos deben estar preparados

para adaptarse a cambios rápidos. La séptima capacidad es generar experiencias en los consumidores que sean valoradas y diferenciales en el mercado.

Este desarrollo de nuevas capacidades impacta a todos los niveles y procesos de la organización, ya que debe funcionar de manera orgánica y progresiva; además, todos los colaboradores deben involucrarse y comprometerse a desarrollar las capacidades que carecen o tienen menor fortaleza, con un compromiso individual para alcanzar el objetivo colectivo de la transformación. Sin duda, el desarrollo de estas capacidades en el interior de las organizaciones requiere de la presencia de gerentes digitales que comprendan los nuevos entornos, los nuevos negocios y las nuevas reglas de

juego para ser exitosos en un mundo empresarial cada vez más digital.

Para Adriana M. (2020) los avances en tecnologías digitales lo están cambiando todo, no solo dentro de la tecnología de la información, sino también en cuanto a los estilos de liderazgo y la forma en la que se gestionan las empresas. Así, ha surgido un nuevo modelo de líder: el gerente digital, que crea su propia estrategia de transformación digital y se asegura de que esté alineada con los planes de negocio y de crecimiento de su empresa.

Dado lo anterior, la capacidad de guiar a los equipos con diferentes habilidades hacia la transformación digital, requiere un fuerte liderazgo para impulsar, facilitar y fomentar la adopción de herramientas digitales en las personas para alcanzar los nuevos retos. Así mismo, promover el trabajo colaborativo y ajustar la información para que todos los miembros del equipo se involucren en la consecución de los objetivos y se acoplen a los cambios que se generan hacia los entornos digitales. El liderazgo implica identificar y asumir riesgos controlados en la utilización de nuevas tecnologías y compartir una clara visión de la estrategia digital, ampliando el conocimiento, las competencias y las habilidades, permitiendo la evolución del talento humano hacia el desarrollo de equipos de

alto desempeño (Acosta et al., 2018).

Así las cosas, los gerentes y líderes digitales tienen varios retos. El primero, evolucionar sus competencias para adaptarse a los entornos digitales; el segundo, guiar a sus equipos para que también las desarrollen; y, el tercero, es el resultado de los dos anteriores, es decir, lograr la transformación digital de la organización, permear y mantener la estrategia digital. Para ello deben estar apoyados en la innovación, generar sinergias de equipos que promuevan el trabajo colaborativo, influenciar sus equipos para que sean propositivos, proactivos, atentos a las tendencias y que generen relacionamiento con las personas de la organización y con otras empresas para proponer continuamente nuevas ideas de negocios (Guzmán Sánchez, 2019).

De acuerdo con todo lo anterior, las principales habilidades que el gerente digital debe desarrollar para que sus empresas operen exitosamente en entornos digitales, se aprecian en la Tabla 1.

Según lo anterior, la gerencia y el liderazgo digital se convierten en algo mucho más que un cargo, conlleva un cambio radical de mentalidad, implica sintetizar cualidades, prácticas y métodos, así como también demanda mayor transparencia y flexibilidad

(Káganer, Zamora y Sieber, 2013, como se citó en Mantilla, 2018). Los gerentes y líderes digitales deben fortalecer sus habilidades para afrontar estos retos que la era digital impone. Sin duda, las habilidades directivas “blandas” y “duras” para el liderazgo digital son la base para el éxito de las organizaciones, haciendo necesario para su desarrollo ligar tanto el aprendizaje conceptual con elevadas dosis de práctica conductual (Whetten y Cameron, 2016).

## Conclusiones

La evolución empresarial inevitablemente continuará su curso, tal vez de forma más acelerada y, con mayor certeza, no de forma lineal sino a través de grandes disrupciones. Por ello, el desarrollo y despliegue del potencial del gerente debe ir más allá de los límites y de los paradigmas.

En definitiva, el perfil del gerente para empresas que operan en entornos digitales debe contrastar constantemente entre los conocimientos y las habilidades personales. Ahora más que nunca debe estar en disposición de asumir retos y gerenciar el cambio, con mayor atención y foco en aquellas personas que dentro de un equipo de trabajo se van a resistir y estarán temerosas de cambiar la forma en la que realizan las cosas. Este gerente digital debe tener un pensamiento

**Tabla 1**

*Habilidades requeridas para el gerente digital.*

Habilidad	Objetivo
Pensamiento disruptivo	El gerente digital debe romper paradigmas, generando nuevas lógicas y reglas de juego. No puede pensar que las cosas tienen solo una forma de hacerse.
Innovación	Generar ideas y conceptos, novedosos y mejores, que le abran oportunidades a la empresa para conseguir sus objetivos, permitiendo experiencias más valiosas para los clientes, empleados y otros <i>stakeholders</i> .
Adopción de metodologías ágiles	Optimizar la dinámica de procesos en la empresa, logrando un enfoque rápido y flexible, que le permita adaptarse a las condiciones del mercado, migrando hacia la transformación digital.
Gestión de redes sociales	Direccionar estratégicamente los recursos digitales de la marca, que permitan el posicionamiento de sus productos y servicios en mercados digitales, a través de los lineamientos de la empresa y las estrategias de marketing.
Gestión del cambio	Permear una cultura de transformación digital, promoviendo el uso de herramientas digitales, modelando nuevos comportamientos y la sensibilización a todo el equipo colaborativo de la empresa.
Comunicación digital y multidireccional	Lograr interactuar de manera interna y activa con todos los equipos colaborativos, con el fin de involucrarlos en la consecución de los objetivos de la organización, a través de los canales y herramientas digitales que se disponen para ello. También, de manera externa con todos los grupos y redes de interés de la empresa.
Analítica de datos	Gestionar y controlar los datos de forma estratégica como uno de los activos más importantes de la empresa para poder transformarlos en inteligencia digital.
Toma de decisiones basado en datos	Observar los datos no solo como estadísticas, sino más bien como tendencias. El gerente digital debe poder interpretar y aplicar estas tendencias para dirigir exitosamente su compañía.
Plataformización	Comprender el poder que tienen las plataformas globales para los negocios actuales y plantear planes o estrategias que puedan impulsar a la organización a incursionar en nuevos mercados digitales.
Trabajo en redes colaborativas y <i>networking</i>	Conformar redes de trabajo colaborativo y mantener relaciones y contactos de calidad que permitan impulsar los negocios digitales de la empresa. Desde la alta gerencia facilitar la dinámica de “equipos liderando equipos”.

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de Naciones Unidas (2019), Mahou Fernández y Díaz Pérez de Lama (2018), Lanos Torres (2020) y González (2021).

disruptivo y prospectivo, manteniendo la convicción de mirar hacia el futuro con la certeza de encontrar en los aliados tecnológicos conocimientos, recursos y prácticas para mejorar e innovar los procesos de forma compar-tida. La innovación permanente,

el trabajo a través de equipos y redes de colaboración, son ha-bilidades y características muy connotadas del gerente, para lograr nuevas, diferenciadas y valoradas experiencias de los clientes.

De otro lado, el gerente de empresas que opera en entornos digitales comprende claramente que los datos se han convertido en uno de los activos más impor-tantes de las empresas e invier-te en tecnologías y plataformas para convertirlos en sistemas de

información e inteligencia digital, para apoyar de forma estratégica los procesos de toma de decisiones de la empresa.

La historia empresarial seguirá contando las conquistas que logre cada generación para la humanidad. En esa memoria, sin duda, aparecerán como protagonistas de nuevas gestas los gerentes digitales que lograron desarrollar habilidades directivas para operar con éxito en entornos digitales cada vez más disruptivos y competitivos.

## Referencias

- Acosta, M., Yagual, A. y Coronel, V. (2018). Perspectivas de la economía digital en Latinoamérica: Caso Ecuador. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 7(3), 28-43. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6575265>
- Adriana M. (29 de enero de 2020). Qué es un líder 4.0 y cuáles son sus competencias. *Infoempleo*. <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/lider-4-0>
- Barroso Jerez, C. (2013). Sociedad del conocimiento y entorno digital. *Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 14(3), 61-86. <https://www.redalyc.org/pdf/2010/201029582004.pdf>
- González, J. (29 de enero de 2021). Las habilidades y aptitudes más buscadas este año por los jefes de recursos humanos. *La República*. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/las-habilidades-y-aptitudes-mas-buscadas-este-ano-por-los-jefes-de-recursos-humanos-3117526>
- Guzmán Sánchez, F. (2019). *El digital business, transformación digital de las empresas: evolución de las competencias digitales del talento humano* [Trabajo de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://bit.ly/3oFZTvc>
- Jiménez, C. (2016). La empresa digital. *Debates IESA*, 21(1), 90-91. <https://bit.ly/3ITByeR>
- Lanos Torres, C. (2020). *Propuesta para la gestión del cambio en el proceso de transformación digital de la Dirección Distrital de Impuestos de Bogotá* [Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia]. <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/3544>
- Mahou Fernández, A. L. y Díaz Pérez de Lama, S. (2018). La cuarta revolución industrial y la agenda digital de las organizaciones. *Economía Industrial*, (407), 95-104. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6535711>
- Mantilla, L. S. (2018). *Las habilidades directivas para un liderazgo digital exitoso en mipymes comerciales de Bucaramanga* [Tesis de maestría, Universidad Santo Tomás]. <http://hdl.handle.net/11634/15908>
- Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) (2021). *Entorno digital*. <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Glosario/E/18724:Entorno-digital>
- Naciones Unidas (2019). *Informe sobre la economía digital 2019. Creación y captura de valor: repercusiones para los países en desarrollo*. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo - UNCTAD. [https://unctad.org/es/system/files/official-document/der2019\\_overview\\_es.pdf](https://unctad.org/es/system/files/official-document/der2019_overview_es.pdf)
- Pi, X. y Tuset-Peiró, P. (2019). Los nuevos perfiles profesionales en el marco de la Industria 4.0. *Oikonomics: Revista de economía, empresa y sociedad*, (12), 1-17. <https://doi.org/10.7238/o.n12.1912>
- Pernías, P. A. (2017). Nuevos empleos, nuevas habilidades: ¿estamos preparando el talento para la Cuarta Revolución Industrial? *ICE, Revista de Economía*, 1(898), 59-71. <https://doi.org/10.32796/ice.2017.898.1961>
- Rüßmann, M., Lorenz, M., Gerbert, P., Waldner, M., Engel, P., Harnisch, M. y Justus, J. (9 de abril de 2015). Industry 4.0: The future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries. *Boston Consulting Group*. <https://on.bcg.com/3zp0rMb>
- Serrano Acitores, A. y Alonso-Pesquera, T. E. (s.f.). *La transformación digital en las empresas*. Antonio Serrano Acitores. <https://www.antonio-serranoacitores.com/transformacion-digital/>
- Whetten, D. A. y Cameron, K. S. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas* (9 ed.). Pearson.
- XM S. A. ESP (2018). Reporte integral de sostenibilidad, operación y mercado 2018. XM S. A. ESP. <https://bit.ly/3zpdqO1>