

apd

Asociación para el
PROGRESO
de la **DIRECCIÓN**

NÚMERO 308 MAYO 2015 9 EUROS WWW.APD.ES

42
50 ANIVERSARIO
Una gran oportunidad de
comunicación para Accenture

44
JAVIER TAFUR
Entrevista con el director del Campus
de Madrid de ESCP Europe

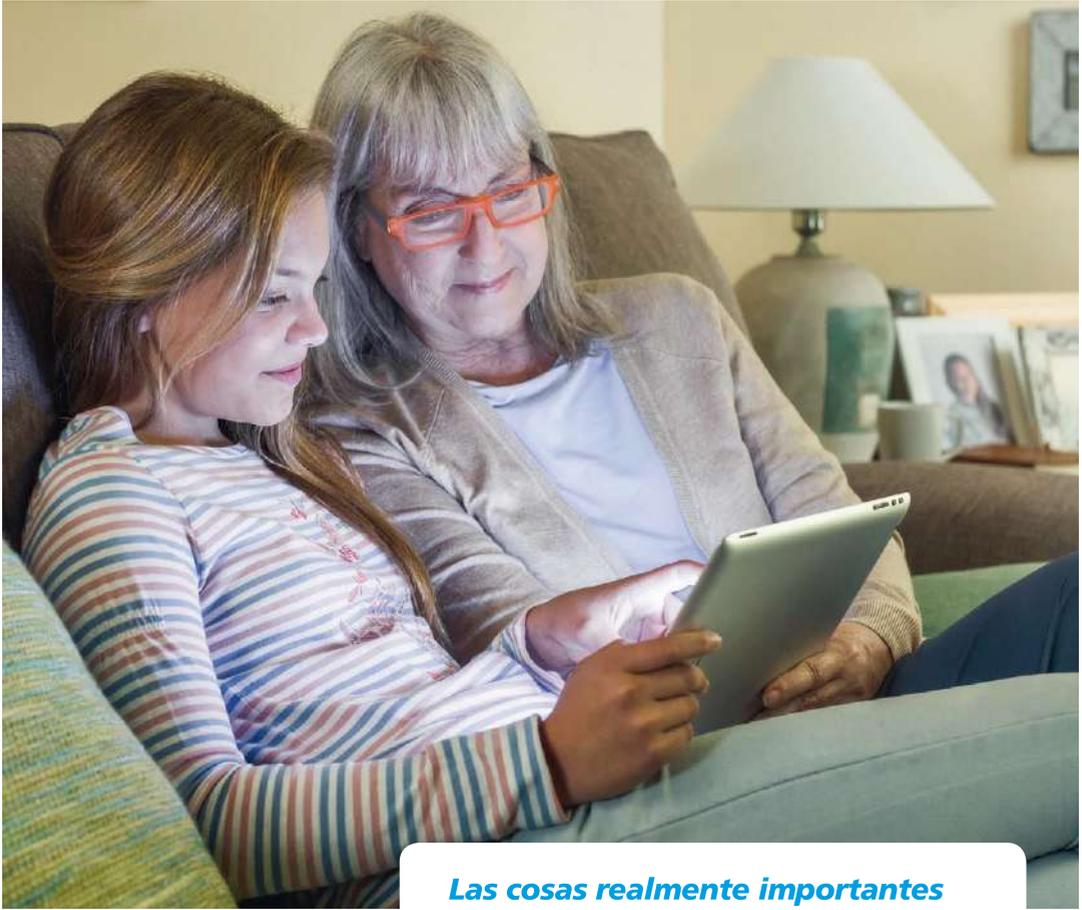
52
CÁNDIDO MÉNDEZ
"Sin mejores salarios
no saldremos de la crisis"



MONOGRÁFICO

Hacia un nuevo modelo de **COMUNICACIÓN**

KREAB



Las cosas realmente importantes no cambian con el tiempo

En 110 años cambian muchas cosas. Cambian las personas, la forma en que se relacionan, cómo se comunican, cómo se asoman al mundo... Pero hay cosas que no cambian nunca.

Durante más de un siglo, miles de hombres y mujeres han sido fieles a los valores que dieron origen a CaixaBank. Y ello nos ha permitido adelantarnos a las necesidades de cada tiempo, actuando de forma innovadora y eficaz para contribuir a nuestro objetivo final: el progreso de la sociedad.

Porque no solo somos un banco. Somos CaixaBank.

www.CaixaBank.com



Patrocinador del
Equipo Olímpico



Mejor Banco del Mundo
en Innovación Tecnológica
2013 y 2014



Mejor Banco
de España 2015



Certificado Europeo
de Máxima Excelencia
en la Gestión

El valor de saber cómo comunicar

“Lo que no se comunica no existe”. Esta cita del célebre Premio Nobel Gabriel García Márquez, podría trasladarse a mundo de la empresa de la siguiente manera: si su compañía no comunica, no se dará a conocer en el mercado, y sus clientes potenciales se irán a la competencia. Ergo: su compañía, tarde o temprano se resentirá, pudiendo llegar a desaparecer.

Pero, ¿la comunicación es un gasto o una inversión? ¿Está solo al alcance de las grandes corporaciones? ¿Cómo se “tangibilizan” sus resultados? Estas son algunas de las preguntas que seguramente se hacen muchos directivos a la hora de plantearse destinar parte del presupuesto anual a esta actividad.

Lo que es indiscutible es que estamos siendo testigos de un cambio de modelo económico y social en el que la comunicación fluye cada vez más rápido. A las plataformas tradicionales se suma con fuerza el entorno *digital*, abriendo nuevas oportunidades en el campo de las RRH, la Comunicación y el Marketing. De hecho, diversos estudios ya auguran que el éxito en esta década quedará condicionado al uso eficiente de 3 ámbitos estrechamente relacionados: web, móvil y redes sociales. Quien mejor los implemente será quien logre una mayor influencia en el mercado. Por todo ello, las organizaciones deben comprender hoy el enorme poder que tiene la comunicación en este nuevo escenario para construir marcas sólidas, reputadas y comprometidas con sus *stakeholders*.

Día a día, la creciente necesidad de empresas e instituciones por mantener una comunicación competente tanto a nivel interno como externo, hace que haya una demanda en aumento de servicios especializados y asesoramiento profesional en el desarrollo de estrategias de posicionamiento. Un hecho que demuestra que no solo es importante el fondo, sino también la forma. Aprovechamos estas líneas para felicitar a la consultora Kream por su destacada trayectoria en los 15 años que cumple en España y su 45 aniversario en el mercado mundial.

“El que sabe pensar pero no sabe expresar lo que piensa, está en el mismo nivel que el que no sabe pensar”

Pericles



EDITA ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN

apd Asociación para el
PROGRESO
de la DIRECCIÓN
el saber conecta

Presidente: Rafael Miranda /

Director General: Enrique Sánchez de León /

Directora de la Revista: María Arrien /

Redacción: Laura Horcajada y Daniel Cavadas /

Equipo en Zonas: Leyre Goitia (Bilbao); Sonia Pérez (Barcelona);

Alejandro González (Santiago); Betty Beneyto (Valencia);

Attenery Díaz (Canarias); Inés Carrasco (Sevilla) /

Maquetación: Lourdes González - Artes Gráficas G3 S.A. /

Directora de Publicidad: Teresa Serra

Tel. 659 69 55 69 - teresaser@apd.es /

Redacción y Administración: Montalbán 3, 1º dcha.

28014 Madrid / Tel. 91 532 54 87 /

Imprime: Artes Gráficas G3 S.A. /

Depósito Legal: M-25703-1971 / I.S.S.N.:1886-1709.



Promoviendo
la gestión forestal
sostenible
www.pefc.es

N.º 308, MAYO 2015 / PRECIO DEL EJEMPLAR 9€ (IVA INCLUIDO)
SUSCRIPCIONES: revista_apd@apd.es



Hacia un nuevo modelo de COMUNICACIÓN

KREAB

En el próximo número

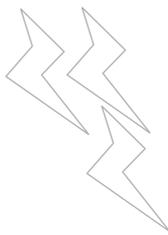
EL CiiO PROMOTOR DE NEGOCIO
2 Congreso Nacional de CIOs

Monográfico

- 14 Una perspectiva global sobre las tendencias en la Consultoría de Comunicación
Peje Emilsson
- 16 Kreab: 45 años creando valor a través de la comunicación
- 19 “Es importante entender al cliente, conocer su negocio y saber qué le preocupa”
Entrevista con Eugenio Martínez Bravo
- 20 Apuntes sobre Comunicación y Dircoms
Susana Sanjuán
- 23 La influencia digital o cómo generar una opinión favorable
Nicolás Infer
- 24 “Las redes sociales han roto las barreras de la comunicación interna y externa”
María Echanove
- 25 “Comunicación integral, más allá del *online* y el *offline*”
Emma Marín
- 28 “No hay liderazgo sin comunicación, y esta máxima es aplicable a todos los sectores”
Entrevista con Amalia Blanco
- 31 “Los bancos han de ser transparentes y coherentes con lo que comunican”
Entrevista con Paulina Sánchez del Río
- 32 “La honestidad es importante para ganarse la confianza de los inversores”
Entrevista con Félix Revuelta
- 34 BlaBlaCar, éxito en tres Cs: compartir, colaborar, comunicar
Jaime Rodríguez de Santiago-Concha
- 36 La transparencia, factor clave en la gobernanza empresarial
Antonio Belmonte
- 38 Suecia, el país con la Ley de Transparencia más antigua
Anders Brundin
- 40 “España tiene a Colombia en el punto de mira a nivel de inversión”
Entrevista con Beltrán Benjumea



60



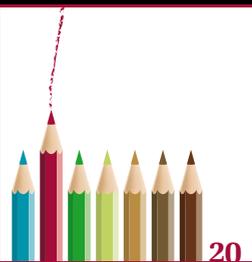
56



34



52



20



42



19



32



38



62

APD

- 06** Ciclo APD-Adecco: Competitividad a través del talento
- 08** La rentabilidad de la experiencia de la marca
- 10** Emilio Lamo de Espinosa: "No es crisis, es una recomposición del mundo"
- 12** Financiación para Emprendedores Innovadores: El dinero no debe ser el freno

EMPRESA

Estrategia

- 42** Accenture. 50 años juntos en España. Una gran oportunidad de comunicación
Paloma Cabrera

Formación

- 44** "Uno de los factores que más definen a ESCP Europe es su ADN internacional"
Entrevista con Javier Tafur, director del Campus de Madrid de ESCP Europe

enREDando

- 46** Nuevos Ecosistemas de Talento (No hace falta que te quites las chanclas)
Alberto Blanco

Entrevista con Nerea García Tejero (Sanitas), Ana Lara Marín (Diageo Iberia), Susana Pérez de Vries (EY) y Jesús María Pérez Esteban (Isdefé)

Cuestión de Personas

- 52** "Sin mejores salarios no saldremos de la crisis"
Entrevista con Cándido Méndez, Secretario General de UGT. Por Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters

Speak to the World!

- 56** ¡Dominar el inglés internacional! Tus 3 temores serán tus grandes aliados
James Hoyle

FIRMAS

- 09** "Compradores de clientes"
Ignacio Pi
- 11** ¿Riesgos de inestabilidad financiera?
Juan Carlos Ureta

salaVIP

Enoturismo

- 60** Marqués de Riscal. Una obra de arte entre viñedos

Motor

- 62** Honda CR-V 2015. Una inyección de tecnología para el crossover de Honda

Lecturas

- 64** Gestión internacional del capital humano

La gran oportunidad. Claves para liderar la transformación digital en las empresas y en la economía.



Presidente

Rafael Miranda Robredo
Presidente de la Fundación Endesa

Presidente de Honor

Antonio Garrigues Walker
Presidente de Honor de Garrigues Abogados y Asesores Tributarios

Vicepresidentes

José María Arias Mosquera, Presidente de Banco Pastor y Presidente de APD en zona Noroeste • **Pedro Fontana**, Presidente Ejecutivo de Areas y Presidente de APD en zona Mediterránea • **Mauricio González Gordón**, Presidente de Bodegas González Byass y Presidente de APD en zona Sur • **Íñigo Parra Campos**, Presidente de Vossloh España y Presidente de APD en zona Levante • **Fernando Querejeta San Sebastián**, Presidente de Idom y Presidente de APD en zona Norte • **Juan Miguel Sanjuan y Jover**, Presidente de Satocan y Presidente de APD en zona Canarias

Interventor

Ignacio Eyries García de Vinuesa, Director General de Caser

Secretario

Fernando Vives Ruiz
Presidente Ejecutivo de Garrigues

Consejeros

Francisco Belil Creixell • **Claudio Boada Pallerés**, Presidente de Abantia-Ticsa
José Bogas, Consejero Delegado de Endesa • **Manuel Broseta Dupré**, Presidente de Broseta Abogados • **Daniel Carreño**, Presidente de General Electric en España y Portugal • **Ángel Corcóstegui Guraya**, General Partner de Magnum Industrial Partners • **M^a Dolores Dancausa Treviño**, Consejera Delegada de Bankinter • **Mónica Deza Pulido**, Presidenta de Ainace y CEO de Bendit Thinking • **Baldomero Falcones Jaquotot**, Presidente de Fomento y Expansión Empresarial • **María Garaña Corces**, Presidenta de Microsoft Ibérica

• **Rosa María García García**, Vicepresidenta y Consejera Delegada de Siemens • **Laura González-Molero**, Presidente de Merck Serono en Latam • **Helena Herrero**, Presidente de Hewlett Packard • **Julio Linares López**, Vicepresidente 3^o de Telefónica • **Amparo Moraleda Martínez** • **Pedro Pérez Fernández**, Presidente de Itinere • **Matías Rodríguez Inciarte**, Vicepresidente 3^o del Banco Santander • **Fernando Ruiz Ruiz**, Presidente de Deloitte • **Gonzalo Sánchez**, Presidente de PwC • **Carlos Torres Vila**, Consejero Delegado de BBVA • **Juan Carlos Ureta Domingo**, Presidente de Renta 4 Banco

Vocales

Zona Norte: **Carlos Delclaux Zulueta**, Presidente de Vidrala • **Luis Herrando Prat de la Riba**, Vicepresidente del Banco Popular

Zona Mediterránea: **Pedro Ferreras Díez**, Abogado de Ferreras Abogados • **Gabriel Masfurrull Lacambra**, Presidente de Wings 4 Business • **Joan María Nin Genova**
Zona Noroeste: **José Silveira Cañizares**, Presidente de Grupo Nosa Terra 21
Zona Levante: **Rafael Aznar Garrigues**, Presidente de Autoridad Portuaria de Valencia
Zona Canarias: **Sergio Alonso Reyes**, Presidente de Domingo Alonso • **José Carlos Francisco Díaz**, Presidente de Corporación 5 Análisis y Estrategias
Zona Sur: **Javier Benjumea Llorente**, Consejero de Abengoa • **Santiago Herrero León**

Director General

Enrique Sánchez de León

BIENVENIDA A LOS NUEVOS SOCIOS

- Abba Playa Gijón
- Aena
- Agromotor Agricultura y Motorización
- AL Air Líquide España
- Aludium Transformación de Productos
- Alvargonzález, Corcelles & García-Cruces Abogados
- Anecoop
- Arcelormittal Tailored Zaragoza
- Arralde Inversiones
- Asociación ESCP Europe España
- Atos Spain
- Autoridad Portuaria de Tarragona
- Beovipelexterna Servicios Generales de Empresa
- Caser Grupo Asegurador
- Centro Gráfico Ganboa
- Centro Montessori Aragón
- Coges Proyectos e Inversiones
- Construcciones Ecay
- Evocas Consulting
- Extenda - Agencia Andaluza de Promoción Exterior
- Familia y Negocio Consultores EAFI
- Fides Capital
- Fimabis
- Floraqueen Flowering The World
- Global Wolder Group
- Ibersumi
- Inmobiliaria Colonial
- Isabel María Vinagre Busto
- Juste Sociedad Anónima Químico Farmacéutica
- Macalupa
- Marín Montejano
- Marvell Hispania
- Najeti
- Plastic Omnium Sistemas Urbanos
- Ranchos Reunidos
- Santos Equipamiento de Interiores
- Solvay Química
- Trety
- Unit4 Business Software Ibérica
- Wittur Elevator Components

Únete al encuentro mundial de internacionalización para Pymes en EE.UU.

sage summit 2015

Bridge to America

27- 30 Julio, 2015 • Nueva Orleans, LA

¿Por qué tengo que asistir?

Porque te daremos las claves para expandir tu negocio en los EE.UU.

Porque tenemos un programa específico para ti y vamos a acompañarte en todo el evento.

Porque puedes entrevistarte con los representantes de las oficinas de agencias de desarrollo económico de los principales estados de EE.UU.

Porque te agendamos entrevistas con empresas y partners tecnológicos americanos e internacionales.

Porque van a ser 4 increíbles días en Nueva Orleans en los que vas a conocer a gente con perfiles muy interesantes.

¿Quién estará allí?

+ 11.700 participantes de 41 países

150 expositores • 305 speakers • 480 sesiones

¿Cuáles son los factores clave?

Inspírate con líderes, visionarios y pensadores de primer nivel.

Crea networking, sinergias y negocio con empresas españolas, europeas y americanas.

Aprovecha la oportunidad de presentar tu proyecto de internacionalización a inversores que podrían estar interesados en financiarlo.

Prepárate para expandir tu negocio y déjanos a nosotros el resto



Dudas

Te resolvemos cualquier duda que tengas



Reuniones

Nos encargamos del cierre, interpretación y traducción de las reuniones



Orientación

Te damos orientación continua durante todo el evento y las negociaciones



Logística

Nos encargamos de la logística del viaje, hoteles y transporte



Agenda

Configuramos las agendas para que te puedas reunir con representantes de agencias de desarrollo de EEUU, potenciales clientes y partners tecnológicos



Seguimiento

Hacemos un seguimiento después del evento para ayudarte a sortear los posibles obstáculos que te puedas encontrar



Búsqueda

Te buscamos subvenciones públicas para que puedas asistir al evento

CICLO APD-ADECCO

Competitividad a través del talento

Hoy, los países y empresas que sistemáticamente se orientan hacia la competitividad del talento tienden a obtener mejores resultados. Por esta razón, hablar de talento en el siglo XXI es hablar no solo del pilar tradicional de la educación formal, sino cada vez más del desarrollo de las capacidades profesionales.

Madrid, Zaragoza, Sevilla, Barcelona, S.C.Tenerife, Santiago de Compostela, Toledo, Oviedo, Santander, Málaga, Murcia, Bilbao, Valladolid, Valencia, Pamplona y Palma de Mallorca. Estas son las 16 ciudades españolas que albergaron el Ciclo de Jornadas “Competitividad a través del talento. Creciendo con las personas”, organizado por APD y Adecco entre los meses de marzo y junio, en las que se reflexionó acerca de las medidas necesarias para situar el talento en el centro de las soluciones para el crecimiento económico y la mejora de la competitividad.

Pensando en el medio plazo

Empresas, expertos e instituciones públicas, representadas en el encuentro de Madrid por la Ministra de Empleo y Seguridad Social, Fátima Báñez, coincidieron en destacar la importancia de captar y retener el talento con compromiso, de potenciar la formación así como de crear los entornos necesarios para desarrollar las capacidades y habilidades de nuestro capital humano.

Durante su discurso, Báñez defendió que todas las políticas adoptadas por el Gobierno han tenido como objetivo la apuesta estratégica y decidida por el empleo estable, por el talento y la competitividad a medio plazo. Y es que, “el talento



es el factor clave para competir en este contexto internacional cada vez más cambiante”, añadió. La titular de Empleo quiso lanzar un mensaje de optimismo, aunque desde un absoluto realismo, y aseguró que “el empleo a España ha venido para quedarse, aunque es tremendamente difícil lo que nos queda todavía por

Fátima Báñez en compañía de Rafael Miranda (APD) y Enrique Sánchez (Adecco) durante la inauguración del encuentro de Madrid. En la imagen inferior, mesa de debate de la jornada celebrada en Zaragoza.



hacer. El reto es ganarle tiempo al tiempo y darle oportunidades a la gente que todavía no las ha encontrado”. A lo largo de su ponencia, Báñez también hizo alusión a la recientemente aprobada Reforma de la Formación Profesional para el Empleo, “fruto de un amplio proceso de diálogo y participación con los agentes sociales”, cuyo objetivo tiene tres ejes estratégicos: garantizar el derecho a la formación permanente y mejorar la empleabilidad, ayudar a la efectiva competitividad de las empresas, y que los recursos públicos se utilicen con transparencia y de forma eficiente.

La voz de los expertos

Se decantó durante los diferentes encuentros por analizar el marco normativo del desarrollo del talento incidiendo en que “la competitividad no podemos justificarla o determinarla en las Administraciones Públicas o en las leyes, pero sí es cierto que determinadas condiciones normativas pueden ayudar a que la competitividad sea más favorable en la empresa”. Por su parte, el tejido empresarial debatió acerca de cómo se está llevando a cabo en sus respectivas organizaciones la captación y retención del talento y sus apuestas de futuro. Así, durante las distintas experiencias expuestas se resaltaron ideas como la vinculación del talento a las personas en forma de efectivi-

dad, liderazgo, compromiso, sensación de pertenencia e involucración en el negocio; la importancia de fomentar el *employer branding* fundamentalmente entre los jóvenes profesionales; o la influencia directa de las TIC en la gestión de nuestro capital humano.

A modo de clausura, algunas de las jornadas del Ciclo contaron con la participación del reconocido violinista Paco Montalvo, quien a través de su particular talento entonó un nuevo ritmo para acompañar precisamente el talento del futuro, esto es, “la mejor materia prima con la que podemos trabajar en nuestro mercado de trabajo”.



Los diferentes encuentros que conformaron el Ciclo tuvieron como eje principal la competitividad como forma de paliar el desempleo



Arriba, cierre musical del acto de Bilbao a cargo del violinista Paco Montalvo. Bajo estas líneas, participantes en el encuentro de Barcelona el pasado 15 de abril.

La rentabilidad de la experiencia de la marca

El encuentro organizado por la Zona Mediterránea de APD en el Col·legi d'Economistes de Catalunya, ofreció a los más de 150 asistentes la ocasión de conocer los fundamentos y una aplicación práctica del modelo de gestión de la experiencia del cliente.

Joan Ramón Fuertes, director ejecutivo de Banca Retail, Marketing y Calidad de CaixaBank, presentó la jornada "Customer Experience" señalando que la oferta está cada vez más igualada en la percepción del cliente y la diferencia que podemos aportar en su experiencia "se incorpora a la cuenta de resultados".

Los fundamentos

Desde el momento en que un consumidor piensa en adquirir un producto o servicio hasta que deja de utilizarlo, ha tenido múltiples puntos de contacto con la marca. A partir del grado de satisfacción sobre cada uno de estos, elabora la percepción de la marca que condiciona su comportamiento en el futuro: repetición de compra o cambio de marca, recomendación o crítica.

Oriol Iglesias, director y profesor asociado del Departamento de Dirección de Marketing de ESADE, dio las claves de la gestión de la experiencia del cliente, que precisó debería denominarse "experiencia de la marca". Destacó que una de las razones para implementarla es que permite reducir el porcentaje de clientes que se pierden en un periodo de tiempo determinado. "La captación de nuevos clien-



tes supone costes y hacen falta tiempo y recursos para que sean rentables". Además, afirmó que una herramienta importante en el proceso son las métricas para determinar la rentabilidad de las acciones llevadas a cabo y correlacionar los resultados con las políticas de compensación.

Un ejemplo práctico

Por su parte, Gema Juncá, directora de Marca, Publicidad y Patrocinios en Iberia, expuso el caso práctico de la aplicación del modelo de transformación que está llevando a cabo su compañía tras haber renovado sus productos y relanzado su marca. La directiva recordó que hace un año y medio, Iberia tenía pérdidas económicas, un clima laboral convulso y los clientes la percibían como una empresa "estancada en el pasado". La organización se propuso cambiar esta percepción sin descuidar las políticas de costes a la hora de hacer inversiones y asegurándose de que los cambios fueran reales y relevantes para la experiencia del cliente. "El resultado es una mejor percepción de la aerolínea, mayor capacidad de llegar a segmentos más jóvenes, más accesibilidad y posicionamiento como marca inteligente".

De izda. a dcha.: Oriol Iglesias, Gemma Juncá, Mercè Faixes, directora de la Zona Mediterránea de APD, y Joan Ramón Fuertes, momentos antes de dar comienzo la jornada del pasado 21 de abril en Barcelona.

Los objetivos deben trasladarse a la organización de modo que empleados, estructuras y procesos estén comprometidos con la experiencia del cliente

LA VERDAD DEL MARKETING

Ignacio Pi Corrales
Responsable Global de
Mediapost Group



“Compradores de clientes”

—Seguramente no hay una sola compañía en el mundo desarrollado que no esté “centrada en el cliente” o que, al menos, no diga que lo está.

Todas las grandes industrias han sido un día compañías en crecimiento. Algunas todavía lo son; otras ya han dejado de crecer, y a muchas les acecha el espectro del declive. Normalmente la razón no es la saturación del mercado, sino un error de *management* en la cúpula de la organización.

Las empresas que mueren o que agonizan hasta morir han crecido bajo alguno de estos cuatro mitos:

-Nuestro crecimiento está asegurado por una población en expansión y cada vez más próspera.

-No hay sustitutivo competitivo para el principal producto de nuestra industria.

-Podemos protegernos mediante la producción en masa y una rápida bajada de los costes unitarios al tiempo que bajamos la producción.

-La excelencia en la investigación y el desarrollo tecnológico asegurará nuestro crecimiento.

Un mercado en crecimiento puede distraer a los fabricantes de tener que pensar en profundidad o de hacer uso de la imaginación. Si un producto tiene un mercado que se expande de forma automática, el fabricante puede estar tentado de no pensar cómo expandirse.

No hay garantía contra la caducidad de un producto. Y aunque una empresa investigue para que su producto no quede obsoleto, otro hará que lo sea.

En las industrias de producción en masa, el volumen puede ser una trampa y una “falsa ilusión”. Todos los esfuerzos se centran en la producción y el resultado es que se

Obsesionarse con la I+D puede ser peligroso ya que crea la ilusión de que un producto superior se venderá por sí solo. De nuevo, se deja al marketing hasta que ya es demasiado tarde.

deja de lado al marketing. De igual manera, obsesionarse con la investigación y el desarrollo puede ser peligroso ya que crea la ilusión de que un producto superior se venderá por sí solo. De nuevo, se deja al marketing hasta que ya es demasiado tarde.

En todos estos casos, las empresas piensan en sí mismas como fabricantes de bienes y servicios, y no como proveedores de satisfacción para el cliente. Deberían pensar al revés: UNA EMPRESA COMIENZA CON EL CLIENTE Y SUS NECESIDADES y no con una materia prima y las habilidades para su venta.

El economista y profesor de Harvard Theodore Levitt no decía que hubiese que ignorar la venta, pero recalca una y otra vez que VENDER NO ES MARKETING. Vender tiene que ver con las técnicas para lograr que las personas cambien su dinero por nuestro producto y no tiene nada que ver con los valores que envuelven el intercambio.

La venta no ve —lo que sí hace el marketing— el proceso total del negocio como un intenso esfuerzo generalizado por descubrir, crear y satisfacer las necesidades del cliente.

Construir de forma efectiva una empresa orientada al cliente exige mucho más que buenas intenciones y mucha publicidad.

Tiene todo que ver con temas profundos sobre organización humana y liderazgo. Las empresas necesitan líderes fuertes y tenaces, personas con una visión capaz de producir un vasto número de seguidores entusiastas ya que estos, en el mundo de empresa, son los clientes (externos e internos).

Las personas que dirigen las organizaciones tienen que pensar en estas como proveedores de satisfacción de clientes y han de extender esta idea (y todo lo que conlleva) hasta el último rincón de la misma. La mejor empresa debe pensar en ella como un “comprador de clientes” y los máximos dirigentes tienen la responsabilidad de crear esta actitud y esta aspiración.

Deben también establecer el estilo de empresa, su dirección y sus metas: saber de forma precisa a dónde quiere dirigirse y asegurarse que toda la organización conoce perfectamente el lugar. Este es el requisito esencial del liderazgo ya que siempre que los líderes sepan a dónde se dirigen, cualquier camino les llevará hasta allí.

ALMUERZO-COLOQUIO CON EMILIO LAMO DE ESPINOSA

“No es crisis, es una recomposición del mundo”

Bajo el título “Competir, sí, pero ¿en qué mundo?”, APD en colaboración con Banco Sabadell Gallego celebró el pasado 7 de mayo en Santiago una conferencia con el presidente del Real Instituto Elcano con el fin de analizar las claves para que las compañías gallegas encaren con éxito el nuevo orden económico mundial.

“Estamos en un cambio de ciclo largo”. Con esta afirmación comenzó su intervención Lamo de Espinosa, quien apuntó ante un nutrido grupo de empresarios gallegos que por primera vez en la historia “vivimos en una única sociedad. Hemos entrado en un mundo post-europeo”, haciendo referencia al papel dominante que ya asumen países como China. En esta línea, aludió a la regla del 7-20-50, recordando que la UE representa el 7% de la población mundial; el 20% de la producción; y el 50% del gasto social.

Definido el contexto, aseguró ver a las empresas españolas bien posicionadas. “Han reducido sus plantillas y su nivel de deuda. El ajuste ha sido duro, pero seguimos teniendo un problema de tamaño. La mayoría son medianas y pequeñas y para competir debería darse un proceso de concentración. En todo caso, las exportaciones avanzan significativamente y la posición de España también está mejorando en términos reales y de reputación. Podemos empezar a decir, y lo hago con cautela, que la crisis está quedando atrás”.

Identificar las palancas

El presidente del Real Instituto Elcano coincidió con la presentación realizada por el director general del Banco Sabadell Gallego y vicepresidente de APD en la Zona Noroeste, Pablo Junceda, quien señaló que en



“Hoy en día nadie es capaz de asumir la responsabilidad del mundo: EEUU ya se ha ido mientras China aún no ha llegado”

un mundo global ningún territorio –tampoco Galicia– permanece ya ajeno a los desafíos de la humanidad, y apostó por identificar las palancas sociales, políticas y económicas sobre las que actuar.

“Debemos analizar como anticiparnos para gestionar la incertidumbre”, declaró.

Finalmente, subrayó la necesidad de hacer un esfuerzo mucho mayor en formación del capital humano.

“Para elevar la productividad me parece más importante el énfasis en la Formación Profesional de segundo nivel que en la universitaria y la investigación punta”.



¿Riesgos de inestabilidad financiera?

—Transcurridos ya cinco meses del año, no cabe duda de que 2015 está reflejando las dos características a las que aludíamos en nuestra anterior Tribuna: la volatilidad en los mercados financieros y las divergencias entre las diferentes economías, con su reflejo en las Bolsas.

Uno de los factores que está contribuyendo a esa volatilidad y a esas divergencias es, curiosamente, la actuación de los Bancos Centrales, cuyas políticas de expansión monetaria se encuentran ya en una “tercera fase”, tras la que se centró en evitar la espiral contractiva generada por la quiebra de Lehman (2008-2011), y la que empezó en el verano de

2012 bajo la idea de inyectar dinero de forma ilimitada en la cuantía y en el tiempo (“whatever it takes”) para generar crecimiento económico.

La “tercera fase”, que empieza con la decisión del BCE el pasado 22 de enero de iniciar un programa de compra de bonos de más de un

trillón de euros en un momento en el que los tipos de los bonos soberanos de la zona euro estaban ya muy bajos, ha llevado a una “anomalía” financiera: a principios de abril un tercio de los bonos soberanos emitidos en la zona euro ofrecían tipos de interés negativos. Una anomalía que inevitablemente aumenta los riesgos de inestabilidad financiera al inflar artificialmente el precio de

los restantes activos y al forzar a los inversores, justo en ese momento, a tomar riesgo para poder obtener un retorno adecuado a sus ahorros.

Es obvio que la primera reacción de las Bolsas ha sido muy alcista, y a una semana de terminar mayo el

Dax alemán y el Cac francés suben un 20%, el Mib italiano un 25%, el Eurostoxx un 17% y nuestro Ibex un 12,4%. Pero también hemos visto ya algunos movimientos desordenados, en particular en las divisas y en los bonos. El euro bajó de forma intensa tras la decisión del BCE

hasta alcanzar casi la paridad, para subir luego en mayo hasta casi 1,15 dólares por euro, y para volver finalmente a recortar posiciones tras haber asegurado el BCE que acelerará su programa de compra de bonos. El tipo del bono del Tesoro alemán a diez años bajó hasta un simbólico 0,05% a finales de abril para rebotar fuertemente, y sin ningún detonante claro, hasta el 0,77%, momento en el cual el BCE tuvo que manifestar que aceleraba el programa de compra de bonos, haciendo bajar el tipo del *bund* al 0,6%.

Se crea así un bucle entre Bancos centrales y mercados financieros que puede convertirse en un círculo vicioso y alimentar episodios de inestabilidad financiera. De momento, los mercados en todo el mundo (EEUU, Japón, China, zona euro) siguen el guión marcado por los banqueros centrales y suben bajo la idea de que habrá un largo periodo de abundante liquidez y tipos bajos.

El tiempo dirá si esta complacencia puede o no incubar inestabilidad, además de la volatilidad que muestran los siguientes gráficos.

Los mercados siguen el guión marcado por los banqueros centrales y suben bajo la idea de que habrá un largo periodo de abundante liquidez y tipos bajos



FINANCIACIÓN PARA EMPRENDEDORES INNOVADORES

El dinero no debe ser el freno

¿Eres pyme, emprendedor? ¿Tienes una idea de negocio para un proyecto empresarial innovador? Con el fin de dar respuesta a estas cuestiones, APD celebró el pasado 21 de mayo en Santiago la jornada “Financiación de proyectos empresariales viables e innovadores”.

Con el apoyo de Xesgalicia y Enisa, la sesión contó con la asistencia de cerca de un centenar de emprendedores vinculados al ámbito de la innovación. Facilitar a este colectivo información clave sobre las oportunidades de financiación para sus proyectos y promover la innovación fueron los objetivos fundamentales de esta sesión. La jornada, contó con la participación de Matti Hemmi, experto en innovación, autoliderazgo y creatividad aplicada a la mejora de la cuenta de resultados de las empresas. Durante su ponencia contagió de su vitalidad y entusiasmo instando a todos los allí presentes a salir de su zona de confort, un lugar en el que nos encontramos más cómodos, y desechar la mentalidad negativa que acaba retroalimentándose y haciendo que se cumplan los malos pensamientos.

Desde la propia experiencia

A lo largo del encuentro se dieron a conocer los casos reales y la experiencia propia de tres empresas gallegas que, a través de las líneas de financiación promovidas por Xesga-

Enisa prestó financiación por valor de 2,2 M€ a 19 operaciones empresariales el pasado año 2014 en Galicia

Santiago Sesto, director de la Zona Noroeste de APD, acompañado a su izda. por Juan Manuel Cividanes, director general de Xesgalicia, y Bruno Fernández Scrimieri consejero delegado de ENISA.



Imagen de los asistentes saludándose al estilo maorí, método utilizado por Matti Hemmi durante la jornada para salir de nuestra zona de confort y vencer el miedo a intervenir.

licia y Enisa, están consolidando e internacionalizando sus respectivos negocios. Las intervenciones de sus creadores, Pedro Martínez Vergés, director general de Marsan Transformaciones Superficiales, Luis Taboada, CEO de Qubitia Solutions, y Alfredo Douro Villaraviz, CEO de Hall Street, pusieron el punto y final a esta “innovadora jornada”.

Una perspectiva global sobre las tendencias en la Consultoría de Comunicación

La Comunicación y las Relaciones Públicas juegan cada vez un papel más relevante para las empresas. La publicidad creativa tradicional, que anteriormente se situaba a la vanguardia, ha pasado en la actualidad a un segundo plano y las consultoras que ofrecen estos servicios se han convertido en importantes asesores para los líderes de las grandes empresas en el desarrollo de las estrategias de posicionamiento de sus compañías.



Peje Emilsson
Presidente Ejecutivo
Grupo Krea

Durante mucho tiempo la actividad de comunicación/relaciones públicas se ha centrado principalmente en la relación con los medios. Hace 20 años las empresas de relaciones públicas se consideraban como una categoría inferior dentro del marketing y normalmente reportaban a las agencias de publicidad. Pero todo esto ha cambiado. Hoy, las compañías buscan asesoramiento para alcanzar el compromiso del mayor número posible de *stakeholders*, y las consultoras de comunicación/relaciones públicas lideran los servicios profesionales para desarrollar sus estrategias corporativas y comerciales, e implementarlas de forma creativa. En esta línea, para garantizar beneficios a largo es imprescindible construir y mantener relaciones no solo con los clientes, sino también con los empleados, accionistas, inversores, gobiernos y autoridades pertinentes, además de con la opinión pública en general.

Asesoramiento externo

Últimamente observamos una tendencia creciente hacia la búsqueda de asesoramiento de expertos externos siguiendo el patrón original de EEUU y Reino Unido. Si bien la empresa tiene lógicamente la capacidad de comunicar, cada vez se reclaman más servicios especializados, de la misma manera que se recurre a firmas de abogados, consultoras y auditores cuando se precisa de ayuda experta.

Durante la última década hemos detectado mayor atención al área de *Public Affairs*, en parte porque las cuestiones regulatorias están constantemente ganando importancia. Los sistemas regulatorios nacionales cada vez llegan a más ámbitos, al igual que la regulación a nivel regional e internacional. La normativa de la UE tiene un impacto directo sobre los negocios y está imponiéndose como un modelo de reglamentación en otras partes del mundo. Esto conduce a que exista una mayor necesidad de fortalecer las relaciones con los gobiernos y las autoridades competentes. Para ello, la habilidad de monitorizar el proceso político y comunicar sus opiniones y posicio-

nes en relación a los reguladores es capital para la supervivencia a largo plazo de las empresas.

Comunicación proactiva

En un mundo conectado y enormemente cambiante, la información se propaga de forma veloz y es el comportamiento de una empresa o de una organización lo que construye su reputación y su marca. Por ello es esencial una comunicación proactiva con los distintos *stakeholders* y estar preparados para reaccionar de forma inmediata.

Por otro lado, comunicar la manera en la que una compañía gestiona la RSC se ha convertido igualmente en una parte vital de la comercialización de la marca. Pero para transmitir los mensajes apropiados las empresas necesitan una estrategia unificada. Y aquí es donde resulta de gran valor la experiencia y el conocimiento de los consultores incorporando una perspectiva externa en el conjunto de sus comunicaciones. Muchas comienzan a utilizar la consultoría cuando se produce una crisis y hay una necesidad específica de comunicarla adecuadamente. Es habitual que sea a través de este tipo de experiencias como se llega a reconocer el verdadero valor de los servicios profesionales.

Mercado global

Las culturas y los entornos de negocio varían muchísimo entre países, por lo que las corporaciones internacionales que trabajan en diversos mercados necesitan combinar una dimensión local y global. En este sentido, las firmas de comunicación/ relaciones públicas globales se erigen como importantes proveedores de servicios a un gran número de compañías, ya que el comercio mundial y la globalización continuarán desarrollándose más y más rápidamente.

La comunicación con el cliente a menudo engloba varios ángulos. Por ejemplo, en los casos de transacciones de M&A transfronterizas se requiere de una comunicación a diferentes bandas no solo con los empleados y clientes, sino también con los accionistas, inversores y autoridades competentes. Y para afrontar adecuadamente este escenario es preciso que exista un mensaje alineado que tenga muy en cuenta las distintas prácticas empresariales y las culturas de cada país.

Perfil del sector

La comunicación y las relaciones públicas están creciendo, madurando y profesionalizándose. El sector está consolidándose a través de fusiones y adquisiciones. Los grandes crecen, pero al mismo tiempo adquieren protagonismo actores más pequeños con conocimientos punteros. Parece así que esta industria sigue el mismo camino que la auditoría, el asesoramiento legal y otros servicios de consultoría. Kreab ha adoptado la decisión de convertirse en un proveedor global. Paso a paso hemos ido aumentando nuestros recursos para atender a clientes de todo el mundo, pero no estamos solos en ello. Somos una compañía preparada para ofrecer servicios a una demanda de alcance global y competencia local en consultoría de comunicación.

La globalización es un proceso continuo y Kreab va a continuar desarrollándose como empresa cada vez más global. Nuestra meta sigue siendo conseguir ser los mejores asesores en todos los mercados.

45 años creando valor a través de la comunicación

2015 representa una fecha clave para la consultora internacional de Comunicación y *Public Affairs*, Kreab, que celebra su 45º aniversario en el mercado mundial y su 15º cumpleaños en España. En este tiempo, la firma originaria de Suecia se ha posicionado como una de las compañías más relevantes en el ámbito de las relaciones públicas en el mundo, situándose en los primeros puestos del ranking en Comunicación Corporativa, Financiera, Digital, Relaciones Institucionales y Asuntos Públicos.

Kreab cumple 45 años y estrena una nueva identidad corporativa manteniéndose fiel a su filosofía: explicar las cosas de una forma clara, cercana y sencilla. Lejos queda su primera incursión en este mercado, con 3 trabajadores en Suecia, en 1970, desde los que ha consolidado una organización de 400 consultores de 40 nacionalidades en 25 países. La consultora continúa hoy su tendencia de crecimiento y se sitúa entre las 25 más importantes del mundo, con una facturación global de aproximadamente 50 M€ en 2014. España supone un ejemplo de crecimiento exponencial en el conjunto de la firma, con un 36% más de facturación respecto al año anterior ocupando la tercera posición por tamaño y volumen de negocio.

Dentro de nuestras fronteras

Alineados con los valores suecos de transparencia y eficiencia, Kreab Iberia nació con el cambio de milenio, promoviendo la transformación en las formas de construir relaciones con los diferentes grupos de interés para reforzar la reputación. A día de hoy la compañía ha conseguido afianzar la fidelización de más de 100 clientes, a los que ayuda a

alcanzar objetivos de posicionamiento, notoriedad y reputación corporativa, aumentando su capacidad de influencia. En los últimos años, ha protagonizado un notable reconocimiento con más de 80 profesionales distribuidos en sus oficinas de Madrid y Barcelona. En 2014 lideró el mercado de las consultoras de comunicación en el campo de las transacciones financieras, asesorando a importantes empresas en su salida a la Bolsa, como Appplus+, Aena y más recientemente Naturhouse y Cellnex Telecom. En este mismo ámbito, ha despuntado dentro del sector del capital riesgo y en el bancario, donde trabaja con algunas de las grandes entidades financieras del país. Asimismo, en el área de *Public Affairs* ha reforzado la reputación de sus clientes con la Administración Pública, trabajando conjuntamente el eje Madrid-Bruselas-Washington.

Kreab Iberia trabaja para posicionarse a la vanguardia del sector poniendo el foco en cuestiones estratégicas como la gestión de crisis, la internacionalización y la digitalización



Madrid, 24 de febrero. Eugenio Martínez Bravo, Managing Partner de Kreab Iberia; Charlotte Erkhmar, CEO Global; Peje Emilsson, presidente ejecutivo y fundador de Kreab, durante la celebración del Aniversario de la firma.

Además, ha ejercido de puente hacia el mercado latinoamericano. En su apuesta por la expansión, y con el fin de afianzar la marca, ha iniciado su actividad en esta zona a través de la apertura directa de oficinas en Colombia y Ecuador, y de alianzas estratégicas con los más importantes agentes del sistema político, económico y social de otros países.

El desafío digital

En un mundo dominado por la tecnología, cada vez más empresas se preocupan por su presencia digital y se dan cuenta de que lo *online* es un terreno mucho más estratégico y complejo de lo que parece. De hecho, la comunicación digital juega un papel esencial en la práctica totalidad de los proyectos que desarrolla Kreab. Por este motivo, dentro de su estrategia de crecimiento la consultora está realizando un importante esfuerzo en este campo. Un claro ejemplo de ello es la reciente integración del negocio de Zinia, empresa especializada en comunicación, desarrollo y formación en el ámbito digital. Con esta operación Kreab amplía sus capacidades dando

“Cuanto más complejo se vuelve el mundo, más importante se convierte la comunicación, y más importante es el consejo de asesores externos”

Charlotte Erkhmar

“El mensaje sigue siendo el centro, lo que ha cambiado son los canales y el esfuerzo que hay que emplear para llegar a los distintos públicos”

Peje Emilsson

un fuerte impulso al asesoramiento en materia de *social media*, diseño web, posicionamiento seo, herramientas de monitorización, *digital factoring* y gestión de la influencia digital.

Kreab Research

Constituye una nueva unidad de negocio especializada de Kreab Iberia orientada a la consultoría de proyectos en el campo del análisis y prospección, así como de inteligencia económica y política. Una decidida apuesta cuando solo un 16% de las agencias de comunicación y asuntos públicos de España disponen de unidades específicas de estudios.

Esta iniciativa aporta unos servicios complementarios a los que la consultora viene ofreciendo a sus clientes que ayudarán de manera significativa a optimizar los procesos de toma de decisiones. Para ello, Kreab cuenta con una metodología propia que le permite extraer y analizar la información más valiosa en función del tema y el público objetivo, además de con unos recursos humanos solventes que proporcionan un equilibrio fundamental entre la visión estratégica, la sectorial y la técnica.



Con motivo de las elecciones celebradas el pasado 24 de mayo en 13 de las 17 Comunidades Autónomas y más de 8.000 Ayuntamientos, Kreab Research ha elaborado el informe '24M: el día del cambio', que ofrece un profundo repaso del nuevo escenario de pactos y comparte 10 claves para entender los resultados de los comicios. Con este análisis, la consultora confirma algunas de las previsiones de su anterior informe '#24M: Cita con el pacto', previo a las elecciones.

Los informes de Kreab...

Pretenden hacer una radiografía real y veraz acerca de los asuntos públicos de mayor actualidad e interés. Muestra de ello son los 3 últimos estudios publicados y cuya información pueden ampliar en la página web de la consultora.

Son muchos los empresarios que eligen Colombia como puerta de entrada a Latinoamérica y centro de referencia desde donde llevar a cabo su expansión regional. No quedan dudas sobre su atractivo para el inversor internacional y, especialmente, español. Por ello, 'El momento es ahora'. Ese es el principal mensaje que se extrae del exhaustivo informe coordinado por la oficina de Kreab en Bogotá. Un estudio que nos acerca a la realidad actual colombiana, y profundiza en las claves y perspectivas de futuro de las relaciones comerciales con un socio histórico y natural como es España.



Kreab lanzó el pasado mes de mayo el informe 'La Revolución Ciudadana: Un camino hacia el buen vivir', en el que su autor, Ramón Casilda Béjar, profesor del Instituto de Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Alcalá, analiza las políticas del gobierno de Ecuador y los logros de la Revolución Ciudadana que dio comienzo hace ya 8 años. Sin duda, una interesante aproximación a este país en proceso de transformación, aplicado y tenaz, para descubrir el camino emprendido hacia "el buen vivir".

Más Información en
www.kreab.com/madrid/activities/



ENTREVISTA



EUGENIO MARTÍNEZ BRAVO

Managing Partner de
Kreab Iberia

Nacido en Madrid en 1969, es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia de Comillas, ha realizado programas de alta dirección y liderazgo en el IE Business School y en la Universidad de Georgetown. En la actualidad dirige a un equipo de 80 profesionales en Madrid y Barcelona, y ha impulsado las oficinas de Kreab en Colombia y Ecuador. Ex jugador, entrenador y aficionado al rugby, dedica a este deporte gran parte de su tiempo libre.

“Es importante entender al cliente, conocer su negocio y saber qué le preocupa”

Tras 15 años de Kreab en el mercado español, Eugenio Martínez Bravo apuesta por la regeneración del sector de las RRPP y la Comunicación. Para ello, cree que hay que rodearse de buenos profesionales, y contagiar la pasión por el trabajo y el compromiso.

“Los clientes lo primero que perciben es que estamos sintiendo sus problemas casi como si fueran nuestros”

En una empresa como Kreab, consultora de comunicación y *public affairs*, es indispensable rodearse de buenos profesionales: “nuestra materia prima son las personas” y por tanto, “contar con las mejores desde el punto de vista profesional y humano es un elemento diferencial”, declara Martínez. Los equipos deben de estar compuestos por “personas que combinen diferentes capacidades, edades, gente internacional, moderna, digital, que haya visto mundo”, añade el directivo. Estos son valores que enriquecen la visión y el rumbo de la empresa y que permiten conectar con las necesidades del cliente.

“Hay que fomentar una cultura de equipo, de sacrificio y de esfuerzo”

Para el *managing partner* de Kreab, el liderazgo se basa en

muchas ocasiones en asumir riesgos, “lo cómodo es no hacer nada”.

Eugenio, que en su tiempo de ocio entrena a un equipo de rugby de alevines, establece la existencia de una enorme semejanza entre la gestión de una compañía y la forma de entrenar a un equipo. “Es tremendamente gratificante ver cómo crecen mis jugadores. De igual forma, en la empresa puedes observar cómo gracias a la gestión y toma de decisiones esta crece y evoluciona”.

“El compromiso, el trabajo y el esfuerzo está totalmente interiorizado en cada miembro de la compañía”

Finalmente, el directivo de Kreab señala que formar parte de una empresa también se trata de disfrutar de cada momento, “ahora, con 45 años, estoy en un momento perfecto, puedo interrelacionarme con gente de diferentes edades: unos me aportan nuevos conocimientos y otros, la experiencia que dan las canas”.



Puedes ver la entrevista completa en
www.canalceo.com

Apuntes sobre Comunicación y Dircoms

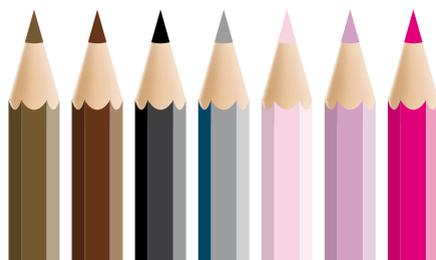
La evolución de las compañías y los mercados (globalización, gestión del cambio, diversificación de negocio), los avances en la gestión de intangibles (la reputación como uno de los más apreciados desde el punto de vista de la creación y sostenimiento de las ventajas competitivas y el más difícil de imitar), la incidencia de la tecnología y la posición de los grupos de interés en el “consumo” e interacción con la información, han promovido un desarrollo vertiginoso de la función de comunicación en las empresas, con una profunda revisión y transformación de su función directiva, su peso en las organizaciones y su contribución a la creación de valor.

La labor destinada originariamente a los Dircoms está tendiendo a desaparecer en favor de la democratización, transversalidad y descentralización de la comunicación, derivando su papel al de “moderador” de los procesos de diálogo con los grupos de interés. Esta evolución no le restará peso en las organizaciones, más bien al contrario, le está otorgando el poder del arbitraje y la conciliación. Un moderador posee conocimiento, selecciona y elige los temas de discusión, los ‘tempos’ y legitima a los invitados en torno a una mesa. El foco de su trabajo se orienta a lo estratégico más que a lo táctico; con una visión integral más que parcial; se apoya en lo personal más que en lo artificial; en lo creativo más que en lo imitativo; en lo cercano más que en lo lejano; en lo emocional más que en lo mecánico. Nunca bastó con apagar fuegos, intentando minimizar el impacto de hechos que atentan contra la reputación de una entidad, pero ahora más que nunca su trabajo está en actuar como “agitador” de conciencias en las organizaciones.

El profesional de confianza

Contribuir a construir reputaciones sólidas y marcas robustas complejiza las exigencias y funciones de un Dircom, cuyo perfil ha evolucionado. De la persona de confianza ha pasado a ser el “profesional de confianza”. Del “gabinete” del CEO, a aliado del negocio. El Dircom debe conocer las claves de su organización y sector, escuchar activamente a sus grupos de interés e interpretar los resultados de esa escucha para orientar y alinear comportamientos y opiniones, tanto interna como externamente.

En este contexto también cobra relevancia el CEO y el equipo directivo como principales activos, como



brújulas éticas de las organizaciones. Lejos quedan aquellos años en los que entre los objetivos del Dircom estaba el diluir la figura de su Consejero Delegado. A las empresas y a los grupos de interés no los impulsan fuerzas invisibles, sino el liderazgo de directivos que establecen pautas de comportamiento, opinan y se posicionan sobre hechos que pasan y mantienen una disciplina firme en la labor de ejemplificar y aplicar un *modus operandi* que aporta identidad a las empresas en sus mercados y entre sus grupos de interés.

Lograr que una empresa goce de prestigio y recomendación no es tarea fácil y necesariamente pasa por varios elementos, entre ellos, la credibilidad, la legitimidad, la transparencia, la honestidad y la colaboración. Las organizaciones y los Dircoms, como gestores de la reputación, deben dejar de lado el territorio de las “cañerías” para instalarse en el de la transparencia y la autenticidad, conjugando las esferas de la palabra, la visual, la conducta, los objetivos y los entornos.

De la persona de confianza, el Dircom ha pasado a ser el “profesional de confianza”. Del “gabinete” del CEO, a aliado del negocio.



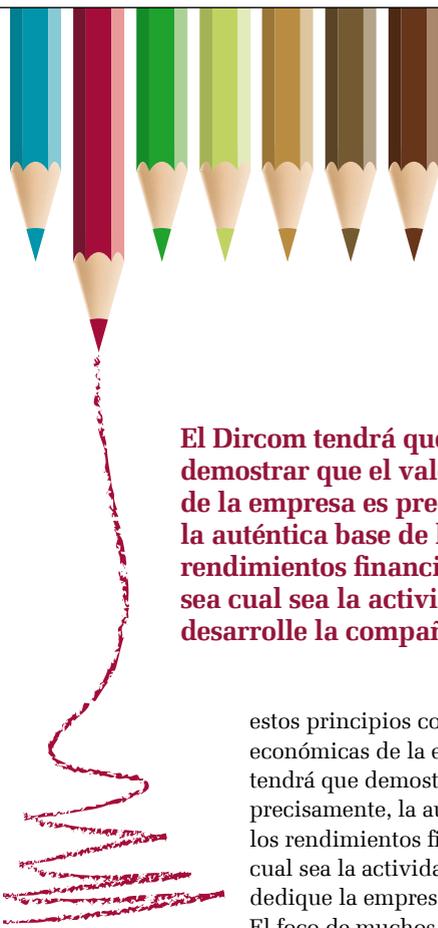
Susana Sanjuán
Partner de Kream

La identidad, además, ha dejado de conformarse con “nuestra” verdad, antes difícilmente desmontable por el control del tráfico de la información en unos pocos, para pasar a ser la suma de hechos, comportamientos y actitudes, también a la hora de comunicar. No queremos “cuentos”, sino que nos cuenten historias. Con sinceridad e imperfecciones, con naturalidad y rigor. Con sustantivos (a través de sus protagonistas), para conseguir eficacia en los procesos de comunicación.

Conectar con la realidad

Una de las principales fuentes de valor de la comunicación “en mayúsculas”, más allá de poner en relación a las organizaciones con su entorno, es conectarlas con la realidad, con las expectativas de sus grupos de interés. Y construir con ellos. La recuperación del valor social de la empresa, paralela a la función económica, además de asegurar la sostenibilidad de los proyectos empresariales, pone en valor esta relación y el Dircom no solo deberá hacer compatibles





El Dircom tendrá que demostrar que el valor social de la empresa es precisamente la auténtica base de los rendimientos financieros, sea cual sea la actividad que desarrolle la compañía

estos principios con las exigencias económicas de la empresa, sino que tendrá que demostrar que estos son, precisamente, la auténtica base de los rendimientos financieros, sea cual sea la actividad a la que se dedique la empresa.

El foco de muchos de nuestros Dircoms y CEOs ha sido tradicionalmente el externo, pero de forma creciente la comunicación ha empezado a jugar un papel relevante en los procesos de transformación de las compañías y en la conformación de culturas corporativas “necesarias” en momentos de cambio como los que vivimos, por su capacidad de escucha y llamada a la acción. Es el momento de gestionar activamente la vinculación de los empleados, hacer sentir que su historia forma parte del *equity story* de la compañía a la que pertenece. Que sus opiniones conforman las de la organización. Fomentar la sensación de trabajar en la creación de valor compartido: empresa-empleado-sociedad.

Otro de los muchos cambios en comunicación ha sido la pérdida de

control. Las audiencias ahora comparten capacidad de influencia con los medios. El crecimiento de las voces dispares se ha multiplicado exponencialmente y han encontrado en los canales sociales su espacio para la discusión. La clave vuelve a estar en lograr la interconexión. En la economía de la reputación, las mejores y más sostenibles se obtienen con la colaboración de los grupos de interés a la hora de crear y compartir valor.

Una creación de valor que, además, ha dejado de apoyarse en lo tangible y ha pasado a pertenecer al mundo de los intangibles. Si en las últimas décadas primaron las métricas financieras, la nueva economía de los intangibles necesita demostrar su creación de valor con igual eficacia. En el nuevo territorio en el que compiten las compañías, es necesario poner en valor el impacto de los intangibles en la reputación y analizarlos para entender las variables a accionar, en qué atributos es posible mejorar y cómo responder mejor a las demandas de los grupos de interés.

Pero si algo ha representado una revolución en las compañías y la comunicación en las últimas décadas, este ha sido el paso de lo analógico a lo digital, en el que lo unidireccional se torna en conversación, la influencia se segmenta y diversifica, se dictan nuevos ‘tempos’ de respuesta, que obligan a agilizar y a contar con una mayor consistencia de mensajes, las crisis se globalizan y se convierten en imprescindibles los ‘demostrativos’ para sustentar historias. En este mundo, paradójicamente, es más importante trabajar el *offline* que en *online*. Como me comentaba un bloguero, “para ser reconocidos y recomendados en el mundo digital solo hay que hacer cosas y hacerlas bien”.

La influencia digital o cómo generar una opinión favorable

¿Cómo construir la reputación de una marca o compañía en el entorno online? ¿Cómo generar una opinión favorable en Internet? ¿Qué herramientas tengo? ¿Cómo las utilizo?



Nicolás Infer
Socio Head of Digital
Communications
Kreab Iberia

“Antes de preguntarte directamente, tu público objetivo se ha informado en RRSS y foros de internet, ha accedido a buscadores, ha preguntado a colegas, contrastado opiniones por whatsapp”

Cada vez más empresas se están preocupando por su presencia digital y se están dando cuenta de que lo online es un terreno mucho más estratégico y complejo de lo que pensaban. La web es la sede corporativa que más visitas recibe al día, y su puesta a punto requiere de una planificación estratégica, de una actualización diaria y de una adaptación a las tendencias del mercado. El diseño que elegiste hace 3 años para tu página web se ha quedado muy atrasado, y además, ya no es *responsive* y se desconfigura en cuanto intentas entrar desde tus dispositivos móviles. Por todo esto decides ponerte manos a la obra y analizar bien cuál es la experiencia del usuario, el diseño y, por supuesto, el contenido, tres patas de una misma estrategia que deben estar alineadas con nuestra identidad visual y misión corporativa.

“Conocedores” digitales

Tu público objetivo se va haciendo una idea de ti cuando decide “darse una vuelta” por tu página web, pero existe un mundo mucho más grande que impacta en su percepción. Antes de llegar a tu sede ya lo saben todo de ti a través de prescriptores, clientes, *influencers*, competencia, periodistas y otros *stakeholders*. Las redes sociales son el lugar de encuentro donde nuestros públicos hablan y nosotros también, donde

existe verdadera comunicación bidireccional: ahí “escuchamos” lo que comentan sobre nuestra marca y servicios, pero también es donde podemos hablar de nosotros mismos. Todas estas opiniones y comentarios afectan a nuestra reputación.

Gestionando la influencia digital

...Podemos llegar a generar una opinión favorable hacia una determinada empresa o comportamiento en el mercado pero, ¿hasta qué punto esos esfuerzos son consistentes y perdurables? ¿Hasta dónde vale la pena invertir energías y recursos en convencer a un *blogger* de las ventajas de nuestra empresa? Tenemos que medir a los distintos públicos por su relevancia e influencia real y priorizar siempre en función de nuestra estrategia. El riesgo es que esa evaluación no sea la correcta, y que terminemos sufriendo una crisis de reputación. Para evitarlo contamos con la monitorización y con el manual de crisis, herramientas imprescindibles para empresas muy expuestas a las conversaciones en la red. Además del seguimiento y detección de crisis, el mejor camino para evitar los ataques es la proactividad y la transparencia, la construcción de una opinión favorable a través de una estrategia sólida en el entorno online. ¿Has empezado ya a trabajar tu influencia digital corporativa?

“Las redes sociales han roto las barreras de la comunicación interna y externa”

María Echanove

Directora Corporativa de Comunicación en MAPFRE



MAPFRE

La revolución que representan las nuevas tecnologías ha marcado un antes y un después en las empresas a todos los niveles. La popularización del acceso a la red junto a la multiplicación de dispositivos de acceso (tabletas, móviles...) han hecho que convivamos permanentemente con la información y que además la integremos en nuestra vida diaria. Las redes sociales han supuesto otro paso de gigante en esta revolución, porque han dado voz a sectores de la población que antes no la tenían, más allá de su círculo cercano.

“El lenguaje es quizá lo que más tiene que adaptarse a las nuevas exigencias, ser más directo, más visual, ya que solo vamos a tener unos segundos de la ocupada y dispersa atención de nuestros interlocutores”

Ante esta situación, las empresas nos hemos lanzado a acometer la denominada “transformación digital” y además, a hacerlo rápidamente, al ritmo que cambia la realidad. En la comunicación corporativa, lógicamente, el efecto del cambio es multiplicador y las mismas soluciones que se han utilizado hasta ahora no pueden servir para dar respuesta a una situación tan diferente, en la que el control del emisor de la información ha desaparecido, los canales se han hecho infinitos y los interlocutores, difusos.

Además, la complejidad se extrema, ya que las redes sociales han roto las barreras de la comunicación interna y externa, y la comunicación se ha hecho definitivamente bidireccional o multidireccional. Los consumidores, los empleados, los *stakeholders* en general, piden la palabra y exigen que se les conteste. Definitivamente, hay que reinventarse, innovar y gestionar el nuevo ámbito de la comunicación digital.

En primer lugar hay que establecer relación con los nuevos interlocutores, y hacerlo con transparencia y con un claro esfuerzo de entendimiento. Internamente, la colaboración se impone, y hay que dotarse de las herramientas necesarias para ello y estar preparados para canalizar e integrar las opiniones que disientan. El lenguaje es quizá lo que más tiene que adaptarse a las nuevas exigencias, ser más directo, más visual, ya que solo vamos a tener unos segundos de la ocupada y dispersa atención de nuestros interlocutores para que decidan si quieren escuchar nuestro mensaje.

En MAPFRE

Somos conscientes de todos estos retos a los que se enfrenta la comunicación, y por eso avanzamos en varias direcciones para afrontarlos

con éxito. Por un lado, estamos abordando un proyecto para dotar de una mayor coherencia a nuestra presencia en redes sociales y establecer una estrategia corporativa global para este canal que garantice una relevancia mayor a nuestra actuación. Por el otro, avanzamos en el diseño de nuevos formatos y contenidos para que se adapten al nuevo lenguaje del medio digital. Y también en la medición, ya que es esencial contar con una información clara sobre lo que se habla de nuestra compañía y sobre la repercusión de nuestras acciones.

Asimismo, estamos desarrollando una Intranet global con un alto componente social, digitalizando muchas de nuestras publicaciones, estableciendo contactos y estrechando relaciones con los interlocutores de los nuevos medios digitales y de los diferentes medios sociales como una extensión natural de la actividad de relaciones públicas que siempre han ejercido los departamentos de comunicación con los periodistas. Sin duda, nos ha tocado vivir un momento apasionante y nos estamos volcando para disfrutar de ello y sacarle el máximo partido.

Comunicación integral, más allá del *online* y el *offline*

Emma Marín Santaolalla
Directora de Comunicación
de Correos



El nacimiento del Correo hace 300 años, tal y como lo conocemos hoy, permitió democratizar la comunicación entre personas lejanas. Por lo tanto, la transformación en las formas de comunicación es consustancial a nuestra empresa. Correos se ha dedicado desde su nacimiento a poner en contacto o a llevar mensajes de unas personas a otras en cualquier parte del mundo. Pero actualmente es mucho más que esas cartas, es una empresa acostumbrada a una evolución permanentemente vinculada al desarrollo tecnológico. Desde las postas y el telégrafo hasta las redes sociales y el *big data*, nuestra comunicación corporativa ha evolucionado enormemente.

La Red

Es el canal y el medio que permite que la información salte todas las barreras y rompa todas las fronteras, las empresas no pueden ser ajenas a esta realidad: las Redes Sociales deben formar parte de la estrategia de Comunicación como una herramienta más.

Hoy por hoy, en Comunicación no existen dos entornos separados llamados *online* y *offline*. Por eso, nuestra política de comunicación se estructura en torno a un eje

“La aparición de las redes sociales puede considerarse una nueva democratización de la Comunicación. La más amplia hasta hoy conocida. Por encima de la aparición del correo, de la llegada de la imprenta, los periódicos, la radio o la televisión”

común e integral que abarca desde la responsabilidad social a la atención al cliente y la comunicación de crisis. Por todo ello, en Correos preferimos hablar de comunicación 360 o, como he señalado en algún foro, “holística”. Dar la espalda a esta realidad supone desaprovechar una herramienta de enorme alcance, con una gran capacidad de segmentación de los públicos y con un coste ajustado que nos permite tanto hablar de tú a tú con los usuarios, como dar a conocer nuestros productos o servicios a gran número de fans o conseguir nuevos clientes.

Una misma óptica

Basados en esa idea, desde la dirección de Comunicación ofrecemos a toda la empresa una misma óptica con el fin de llegar a todos los públicos con un mensaje homogéneo y coherente a través de todos los canales. Y es precisamente con ese enfoque, con el que nos sumamos en 2010 al entorno de las redes sociales y, por tanto, a la comunicación digital.

En Correos tuvimos claro desde el comienzo que entrar en las redes sociales no era solo crear un perfil en

una plataforma. En la red, hay que ESTAR, con sus propias reglas de juego, y al igual que la comunicación tradicional, exige tiempo y dedicación. Pero, sobre todo, teníamos claro que había que lograr que nuestra presencia tuviera un impacto real y transformador alineado con los objetivos globales de la Compañía. Para alcanzarlo, era indispensable contar con una estrategia bien definida y con los recursos humanos y económicos precisos.

Tener presencia en esas plataformas exige a las Compañías, desde la dirección a los empleados, un ejercicio de transparencia para el que deben estar preparadas, ya no solo para responder, sino también para escuchar y ser autocríticas. No resulta sencillo en empresas tan grandes como Correos conseguir esa permeabilidad a un diálogo público, abierto y constante. Sin embargo, siempre hemos creído firmemente en la idea de que si lográbamos hacer partícipes a todas las áreas, conseguiríamos que los usuarios nos dieran *feedback* de calidad, generando así un canal directo basado en la credibilidad y que, a posteriori, nos serviría para hacer llegar directamente nuestro mensaje a la sociedad, sin intermediarios y con un alto alcance.

Los primeros pasos

En un entorno casi desconocido y con tanta visibilidad no son fáciles. Pero cuando este modo de trabajo y este tipo de hacer comunicación ha ido madurando, calando y arrojando buenos resultados, cada vez son más los adeptos internos que se acercan a preguntar cómo pueden aprovechar los canales digitales para dar difusión a sus mensajes, conscientes, especialmente, de la capacidad que estas plataformas tienen para segmentar públicos, ampliar repercusión, medir el retorno...

Correos ha conseguido dos años consecutivos el premio TNS Fan Page Award a la mejor página de servicios en Facebook, valoración que es otorgada por los propios seguidores de la comunidad, Socialbakers situó a nuestra empresa en el top 10 de las empresas con más dedicación a sus fans y se encuentra entre las primeras en tiempo de respuesta a sus clientes.

Como en cualquier estrategia de comunicación, el punto de partida que elegimos fue el análisis del entorno, tanto interno como externo, para después establecer y definir las metas. Aunque con el tiempo evolucionen, es crucial definir esos objetivos que queremos conseguir, cuál es nuestro público objetivo y dónde está. Por eso es tan importante decidir en qué redes y en qué plataformas debemos estar. Nuestra recomendación es hacerlo donde esté nuestro público y donde podamos aportar algo; tratar de estar en todos lados no suele ser buena estrategia. Si sirve como ejemplo, Correos arrancó con presencia en dos redes sociales y actualmente posee un blog de comercio electrónico y más de 10 perfiles en las principales plataformas.

Tras la elaboración de nuestra estrategia digital dentro de un plan de Comunicación global, definimos un plan editorial con un calendario de contenidos y otro de acciones especiales, un plan de acción y un plan de contingencia o crisis específico. Todo este trabajo lo realizamos de manera anual y se revisa de forma continua para adaptar los contenidos y mensajes a las posibles situaciones no previstas.

Se trata de dialogar

Las redes sociales, sobre todo, aportan un buen escenario para comunicarnos de “tú a tú” con nuestros clientes, saber lo que opinan y escuchar sus recomendaciones. Esto implica, entre otras muchas cosas, que tenemos que utilizar un lenguaje más personal y cercano, estar dispuesto a escuchar críticas y a responderlas con transparencia. La interacción entre emisor y receptor es uno de los rasgos distintivos de los espacios 2.0. Por tanto, no se trata

de utilizar estas plataformas como un escaparate para hacer autopromoción, sino de dialogar. Por este motivo, hemos tenido claro que la eficacia del contenido era la clave para conseguir relaciones de calidad. Correos, afortunadamente, tiene mucho que contar.

Tan solo un 30% de nuestras publicaciones guardan relación con productos y servicios empresariales. Nuestra filosofía es crear contenidos que generen valor y aporten algo a nuestra comunidad.

Gracias a la tecnología

Debemos subrayar la gran ayuda que supone para la comunicación de cualquier empresa la posibilidad de monitorizar, analizar y evaluar el alcance de lo que se dice de nosotros. Esto nos permite no solo detectar una posible crisis en una fase temprana, sino, poder ir midiendo su evolución y el efecto de nuestros propios mensajes.

Es evidente que las redes sociales han trastocado el modelo de comunicación tradicional, fundamentalmente, por haber establecido un nuevo contexto de participación. Estoy segura de que las empresas que sepamos aplicar este nuevo planteamiento de comunicación corporativa integral –y cuando hablo de “comunicación” me refiero al concepto que engloba la transmisión de información y también las relaciones públicas, el marketing, la publicidad, la venta y el *branding*–, estaremos convirtiendo la comunicación de nuestra empresa en un valor diferencial frente al resto de Compañías.

“No hay liderazgo sin comunicación, y esta máxima es aplicable a todos los sectores”

Convencida del papel decisivo de la comunicación para definir el carácter de una compañía, la directora general adjunta de Comunicación y Relaciones Externas de Bankia, Amalia Blanco, analiza en la presente entrevista los pasos necesarios para convertirla en un área transversal a toda la organización con el fin de “construir una cultura de escucha que nos acerque cada día más a nuestros clientes”.

La reputación es un elemento clave para generar confianza. También es el resultado de las percepciones de diferentes actores sociales. ¿Cómo se afronta su gestión desde Bankia?

Es clave y compleja de gestionar, porque en buena medida está asociada a la realidad de una empresa. En ese sentido, la comunicación no cambia el presente de una compañía por el mero hecho de comunicar, pero sí es decisiva en el trabajo a medio y largo plazo de definir el carácter de una compañía, sus valores, sus actitudes y sus comportamientos; en la llamada a la acción; y en la gestión de esos intangibles que marcan la diferencia y que contribuyen decisivamente en la reputación de organizaciones y personas.

¿Cree que en la actualidad el liderazgo financiero pasa necesariamente por una buena estrategia de comunicación? ¿Qué papel juega esta en el Mercado Financiero?

No hay liderazgo sin comunicación y esta máxima es aplicable a todos los sectores empresariales, aunque es cierto que el financiero ha sido uno de los más castigados, en términos de reputación, durante la crisis.

La crisis, la evolución en la comunicación y la relación con diferentes grupos de interés están representando un revulsivo para organizaciones y personas, y esa necesidad de un liderazgo “nuevo” no solo debería estar asociado a estrategias de comunicación, sino más bien, y principalmente, al ámbito de los comportamientos y las formas de abordar proyectos y estrategias. Eso, necesariamente, requiere también otra forma de contarlo y compartirlo con cada uno de los *stakeholders*.

¿Cómo han conseguido hacer de la comunicación un área transversal a toda la organización? ¿Qué rol desempeña el DIRCOM en los ámbitos de decisión de la entidad?

Quiero creer que ejercemos de área transversal y con una aportación crítica, que incluye el ámbito de la reputación, la marca, la comunicación, las relaciones institucionales y lo que en el banco hemos llamado “gestión responsable” para definir nuestras políticas, compromisos y acciones en materia de Responsabilidad Corporativa.

La comunicación en Bankia juega un papel fundamental para una entidad como la nuestra, y no solo



AMALIA BLANCO

DIRECTORA GENERAL ADJUNTA
DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES
EXTERNAS DE BANKIA

por las especiales características de nuestro banco. La transversalidad y relevancia se concretan en la aportación en la toma de decisiones, en la evaluación de riesgos y oportunidades, en hacer y contar con autenticidad, y en la capacidad para definir y conservar el carácter y los valores de una organización, construyendo una cultura de escucha y promoviendo comportamientos responsables.

En el caso de su entidad, ¿se dirigen más esfuerzos a la comunicación externa o se cuida por igual la relación con todos los *stakeholders*?



Nuestras organizaciones solo construirán una reputación más saludable y duradera acometiendo alianzas profundas y honestas con sus grupos de interés

En el contexto actual y con un enfoque estratégico de la comunicación no podemos acotar esta función o actividad a un solo grupo de interés. En esta coyuntura se ha demostrado la importancia de los públicos internos para alinear organizaciones y gestionar un cambio efectivo de estrategias de negocio y modelos de gestión que solo puede ser empujado desde la comunicación. Asimismo, hemos aprendido también de la importancia del diálogo con las comunidades donde se opera y con la cadena de valor, clave si esos modelos de gestión queremos que sean sostenibles en el tiempo. Y qué decir de los clientes. Por fin todos hemos vuelto a colocarlos en el centro de todo. A escuchar y analizar sus expectativas. A trabajar por aportar soluciones ajustadas a sus necesidades.

El entorno colaborativo ha llegado para quedarse y nuestras empresas y organizaciones tienen que entender que construirán una reputación más saludable y duradera acometiendo alianzas profundas y honestas con sus grupos de interés.



Está cambiando la función de las direcciones de comunicación hacia un papel de ‘moderador’ de los procesos de diálogo”

Y esto, una vez más, se inicia con comunicación y mucho diálogo.

¿Cuáles son las principales tendencias en comunicación dentro del sector financiero? ¿Cómo enfocan la revolución de los canales digitales?

La historia de la nueva Bankia es corta, la llevamos construyendo desde hace solo tres años, pero sí se observa en general, y en nuestro caso, una clara evolución del papel de la comunicación: ha pasado de estar orientada en lo táctico y en la gestión puntual de la crisis, a trabajar en el ámbito de lo estratégico, de los comportamientos y la cultura corporativa.

En los últimos años, la gestión de la comunicación se ha complejizado y se ha hecho más clave por muchas razones, entre ellas, por la incidencia de la tecnología.

Asistimos a una democratización y descentralización de la capacidad de comunicar que, necesariamente, está cambiando la función de las direcciones de comunicación hacia un papel de “moderador” de los procesos de diálogo con diferentes grupos de interés.

En lo que respecta a la imagen de marca, ¿valoraron en algún momento la posibilidad de un rebranding en el banco? ¿Cómo puede ayudar el relanzamiento de una marca a encauzar el “ruido” mediático?

Lo analizamos en un principio, pero acabó desechándose porque confiamos en tres variables: el problema no estaba en el *namimg*, sino en los atributos asociados a la marca; entendimos que no era un buen principio enmascarar nuestros orígenes; y, además, contábamos con una notoriedad que, para un negocio como el nuestro, convenía no perder. Así que apostamos por Bankia y nos pusimos a trabajar en definir e implantar una nueva misión, visión y valores que nos permitiesen dar la vuelta a una marca contaminada por hechos del pasado. El camino no ha sido fácil. Pero creo que hemos logrado avanzar en nuestro propósito: que nuestros grupos de interés perciban una forma de hacer banca diferente y un modelo de gestión y una toma de decisiones anclada en la profesionalidad, la cercanía, la integridad, el compromiso y la orientación al logro.

Queda trecho que recorrer. Acabamos de lanzar una nueva campaña de posicionamiento y a todos nuestros grupos de interés lo único que les estamos diciendo es que sabemos que merecer su confianza no va a ser un reto fácil, pero que únicamente conocemos un camino para conseguirlo: seguir trabajando.

Una buena gestión requiere de medición. ¿Con qué mecanismos cuentan para seguir de cerca su reputación y actuar eficazmente?

No se puede gestionar aquello que no se mide. Pero tampoco hay un sistema de medición único, así que nos preocupamos y ocupamos en medir nuestra gestión y el resultado de nuestras actuaciones con los diferentes grupos de interés a través de distintas herramientas y una importante dosis de personalización.

“Los bancos han de ser transparentes y coherentes con lo que comunican”

¿Cree que en la actualidad el liderazgo financiero pasa necesariamente por una buena estrategia de comunicación? ¿Qué papel juega esta en el Mercado Financiero?

Considero que hoy en día es muy importante tener una buena estrategia de comunicación tanto a nivel interno como externo. El entorno financiero ha variado, hay nuevas regulaciones y muchos cambios aún están por llegar, por lo que se necesita estar comunicando en ambas direcciones constantemente. HSBC se adapta continuamente a las necesidades del mercado, y nos encontramos con que día a día hay que comunicar cada vez más. En el caso de las entidades financieras, la clave es que sean transparentes y coherentes con lo que cuentan. En este contexto, la comunicación interna debe de ir como prioridad antes de la externa.

¿Cómo han conseguido hacer de la comunicación un área transversal a toda la organización? ¿Qué rol desempeña el dircom en los ámbitos de decisión de la entidad?

HSBC cambió su estructura hace 2 años, se optó por tener una organización transversal que ha permitido que la comunicación sea más fluida y organizada. Somos el segundo banco más grande del mundo y la implementación de nuevos canales de comunicación ha sido necesaria y nos ha permitido llegar a todas las audiencias de la organización. A nivel global, el dircom desempeña un rol muy importante, ya que a través del equipo que gestiona pasan to-



PAULINA SÁNCHEZ DEL RÍO
SENIOR COMMUNICATIONS MANAGER EN HSBC
SPAIN, ITALY, PORTUGAL, ISRAEL AND SOUTH AFRICA

das las decisiones respecto a la imagen que queremos presentar. Por su parte, a nivel local y regional, siempre se deben mantener esas mismas directrices, ya que si no hay una línea continua habrá muchos factores que puedan afectar al banco. Para HSBC la comunicación es uno de sus principales pilares.

Aumentar la transparencia, mejorar el diseño y el mensaje a comunicar son 3 de las principales tendencias en comunicación dentro del sector financiero. ¿Su entidad marca “tendencia”? ¿Qué acciones están llevando a cabo en prácticas de reporting?

HSBC siempre ha marcado tendencia en todos los sentidos, ya que debemos ser un modelo a seguir. Como decía anteriormente, hace 2 años se llevó a cabo a nivel interno una de las reestructuraciones más grandes a nivel mundial, y a raíz de ello, otras instituciones han seguido nuestro ejemplo. El *reporting* es muy estricto dentro del banco, siempre tiene que quedar todo bien registrado y reportado, ya que en ello se refleja la transparencia con la que trabajamos. El banco ha hecho una gran inversión económica en sistemas, personal de cumplimiento y muchos programas de estándares globales que cada país debe de adoptar de forma idéntica.



¿Cuáles han sido los mensajes que han transmitido en el debut bursátil de Naturhouse? Fijándonos en la otra cara de la moneda, ¿qué percepción cree que han tenido los inversores de esta operación?

La verdad es que nos hemos limitado a transmitir la realidad de la compañía. Eso es lo que interesa a los inversores.

Conocer la compañía. Sus entresijos, sus cifras... Hemos hecho un gran ejercicio de transparencia, que es lo que exige el mercado de valores. Nos hemos desnudado ante el mercado, es mi forma de hacer las cosas. Eso sí, hemos destacado tres importantes cuestiones. Por un lado, la internacionalización de la compañía. El primer centro de Naturhouse se abrió en Vitoria en 1992. En 2000 inauguramos el primer establecimiento fuera de España: en Portugal. Y en marzo de este año, con la apertura del primer local en Suiza, teníamos ya 2.004 centros en 27 países.

Por otro lado, Naturhouse llega a Bolsa con una clara vocación de remunerar a sus accionistas. Somos una compañía sin deuda y no necesitamos realizar significativas inversiones para crecer, lo que nos permite ofrecerles un *pay-out* de, al menos, el 80% de los beneficios ¡Estamos entre las mejores cotizadas españolas en rentabilidad por dividendo! Y, por último, el modelo Naturhouse, que se está estudiando en importantes escuelas de negocio internacionales, ya que es lo que nos ha facilitado la expansión internacional y el desarrollo de la empresa.

“La honestidad es importante para ganarse la confianza de los inversores”



FÉLIX REVUELTA
PRESIDENTE DE NATURHOUSE

Tras su reciente y positiva salida a Bolsa, Félix Revuelta analiza en la presente entrevista los pasos previos hasta llegar al mercado de valores, un camino en el que la buena gestión de la información y, sobre todo, la transparencia y la honestidad, han sido factores determinantes. “Es mi forma de hacer las cosas”.

Respecto a la percepción de los inversores, creo que el mercado habló por sí mismo. En nuestras conversaciones con ellos se percibía un gran interés por la compañía. Hemos captado inversores de gran calidad de las principales plazas financieras europeas y, en nuestro primer día de cotización, las acciones de Naturhouse subieron un 4%. Por tanto, en mi opinión, la percepción ha sido positiva.

Es habitual que el anuncio de una OPV sea adelantado por un medio de comunicación. ¿Cómo ha gestionado Naturhouse este flujo informativo?

La salida a bolsa siempre ha sido uno de mis grandes objetivos. Es la culminación del proceso de profesionalización que siempre he tenido muy en mente para Naturhouse desde su creación. Por ello, es normal que haya ruido informativo. Para gestionar todo este flujo es importante rodearse de los mejores profesionales, que asesoren no solo en las relaciones con medios de comunicación, sino también en las relaciones con inversores. La información que se aporta a los inversores debe ser rigurosamente veraz y esta llega a través de muchas vías. Una buena gestión de los múltiples canales ha sido fundamental.

¿Cree que es necesario realizar, a posteriori, un seguimiento exhaustivo de las noticias emitidas?

Es algo que debemos seguir de cerca. Y ahora, como compañía cotizada, tenemos que conocer qué información maneja el mercado sobre la compañía y contrastar si esta es cierta. La transparencia es fundamental. La honestidad es importante para ganarse la confianza de los inversores.



Nuestro compromiso es el mismo con todos los inversores: ser una compañía rentable y transparente

La OPV de Naturhouse estaba dirigida a inversores institucionales, sin tramo minorista. ¿Qué exigencias informativas solicita este tipo de inversores que en cambio no requieren los pequeños?

Para Naturhouse todos los inversores son importantes, tanto los minoristas como los institucionales. La compañía ya cotiza en bolsa y todos ellos pueden comprar acciones. Por ello, nuestro compromiso es el mismo con todos los inversores: ser una compañía rentable y transparente.

Aseguran los expertos que en época de bonanza las OPVs suelen ser todo un éxito, mientras que en momentos de volatilidad e incertidumbre en los mercados, suelen encontrarse con más dificultades. ¿Qué balance hacen en Naturhouse de su salida al parque?

Muy positivo. Hay mucho interés por parte de accionistas nacionales e internacionales. Resulta gratificante ver cómo inversores extranjeros, con un gran criterio a la hora de tomar decisiones de inversión, deciden entrar en tu compañía. Con todo, es cierto que en España vivimos un buen momento. Se han superado grandes dificultades y el interés que despierta nuestro mercado entre inversores internacionales es un buen reflejo de ello.

¿Cuáles han sido las bases del plan de comunicación de Naturhouse para posicionarse como una oportunidad de inversión única?

El plan de comunicación de Naturhouse se ha basado en lo que realmente somos: una compañía española, internacional, con un modelo de negocio único y un sólido compromiso de remuneración con todos sus accionistas. Creemos que transmitir estos valores es fundamental a la hora de explicar qué es Naturhouse.

Bla Bla Car

Éxito en tres Cs: Compartir, Colaborar, Comunicar



Jaime Rodríguez de Santiago-Concha
Country Manager de BlaBlaCar en España y Portugal

Hace 12 años Frédéric Mazzella iba a pasar las Navidades en familia, y al estar los billetes de tren agotados, consiguió *in extremis* que su hermana fuera a recogerle. Entonces no era consciente del impacto que aquel viaje tendría sobre millones de personas. Observó cómo las carreteras estaban abarrotadas de coches, la mayoría con asientos vacíos. Así empezó BlaBlaCar.

Frédéric ideó entonces una nueva solución de movilidad en la que los conductores pudieran ofrecer sus asientos vacíos y compartir los gastos de sus viajes. En 2006, junto a otros dos socios, decidió hacer esa idea realidad. Nueve años después, BlaBlaCar cuenta con más de 20 millones de usuarios en los 19 países en los que opera. Millones de personas usan BlaBlaCar cada mes para compartir sus viajes de media distancia. Respalada por prestigiosos fondos de inversión como Index Ventures o Accel Partners, la compañía se erige hoy como uno de los grandes exponentes de la Economía Colaborativa. En pocas palabras, la Economía Colaborativa se asienta sobre modelos de negocio basados en la cooperación entre personas con el objetivo común de aprovechar de forma más eficiente recursos infrautilizados. Para muchos se perfila como una de las grandes revoluciones económicas de la Historia. Gurús como Jeremy

Rifkin equiparan su aparición a una Tercera Revolución Industrial, capaz de llevarnos a una realidad económica a la altura del mayor desafío que nuestra civilización debe afrontar: su propia sostenibilidad. En este contexto de disrupción positiva, el coche compartido (*ridesharing*) representa una forma de movilidad complementaria a la oferta de otros agentes tradicionales. Gracias a la tecnología, hoy es posible conectar a personas en todo el mundo que quieren compartir viaje un mismo día, desde un mismo punto de partida y hacia un mismo destino. Y a medida que esa red de colaboración crece, también se hacen más evidentes sus beneficios para la sociedad.

El motor del éxito, la confianza

La compañía ha sabido forjar una comunidad de confianza en la que millones de personas colaboran para desplazarse de una forma social, ecológica y eficiente. Para los casi

300 empleados que hoy trabajamos en BlaBlaCar, cuidar y alimentar ese valor es nuestro día a día.

De la misma forma, generar confianza con todos los actores sociales ha sido nuestro objetivo desde el principio. Nuestro modelo de negocio tiene un encaje sencillo en el marco regulatorio: los conductores que ofrecen sus asientos libres no realizan una actividad económica, ni por las aportaciones que reciben de sus pasajeros, ni por la naturaleza de los viajes, que iban a realizar de igual manera. Se limitan a compartir gastos. Una máxima irrenunciable para la plataforma, tal y como remarcamos a empresas e instituciones. No en vano, en países como Alemania o Francia, el *ridesharing* está normalizado y recogido en la ley, hasta tal punto que sus Gobiernos formulan políticas para fomentarlo: desde peajes reducidos hasta aparcamientos de proximidad o puntos de encuentro para quienes compartan coche.

Para preservar dicha filosofía nos esforzamos en crear un entorno seguro y controlado en el que la gente pueda compartir coche. Es por ello que invertimos en equipos humanos y tecnologías que nos permiten tener una visión precisa de la actividad alrededor de nuestra plataforma y, en su caso, luchar contra aquellos que se planteen hacer un uso equivocado de la misma.

Al comienzo de su propio viaje

BlaBlaCar, como la Economía Colaborativa, está al comienzo de su propio viaje. Queda un largo camino por recorrer y sin duda la generalización de esta práctica tendrá un impacto notable en nuestra sociedad. En primer lugar, facilitará una movilidad más sostenible, tanto desde el punto de vista ecológico como económico. A día de hoy, los coches están parados el 95% de su vida útil, y

cuando se usan, su ocupación media es de 1,9 personas. En BlaBlaCar, la ocupación media es de 2,8 personas por vehículo, lo que conlleva una descongestión de las carreteras que favorecerá además una reducción en el número de accidentes.

El *ridesharing* dinamizará el sector de la automoción

La digitalización de la economía está impulsando una cultura de consumo que prioriza el uso sobre la propiedad. Comenzó con los contenidos y poco a poco se extiende a otros ámbitos. El coche compartido permitirá que quienes no quieran poseer un automóvil puedan viajar en uno. O que, para aquellos que sí quieran tener uno, su mantenimiento sea mucho menos costoso. Por último, el *ridesharing* democratizará el acceso al viaje en automóvil, reforzando así el turismo, ya que permite conectar núcleos de población que, de otra manera, estarían claramente desabastecidos.

Bill Gates acostumbra a decir que sobreestimamos lo que podemos conseguir en un año y subestimamos lo que lograremos en diez. Hoy vivimos el principio de una transformación global que, impulsada por la tecnología, nos llevará a un modelo de consumo más racional y sostenible basado en la colaboración entre pares. El coche compartido representa un ejemplo más dentro de este proceso. Personalmente, estoy deseando ver cuán lejos nos llevará este viaje en los próximos diez años.



BlaBlaCar permite desplazarse a personas que de otra forma no podrían hacerlo: hasta 150 millones de “viajeros” no pueden permitirse acceder a un automóvil en Europa

La transparencia, factor clave en la gobernanza empresarial

El nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, que se presentó el pasado 24 de febrero y que las empresas deben incorporar ya en sus informes correspondientes a este año, ha supuesto un hito en la mejora de la gobernanza empresarial en España por un doble motivo.



Antonio Belmonte
Director de Comunicación
CNMV

Por un lado, eleva el listón español de la calidad en el Gobierno Corporativo a la altura de los más altos estándares internacionales, en consonancia con las directrices de las CE, la OCDE y el resto de organizaciones internacionales con experiencia en la materia. Es decir, España ya juega en la Champions League del Gobierno Corporativo. Y por otro, incorpora una serie de novedades que destacan como impulso innovador y se adaptan a las distintas sensibilidades que demandan hoy en día los accionistas de las empresas cotizadas.

Innovación

Este impulso innovador se plasma, a su vez, en dos iniciativas diferentes que vertebran la estructura formal del nuevo Código y que le dotan de una mayor carga de profundidad en los ámbitos analizados. Una de ellas ha sido la elaboración de los principios inspiradores de las recomendaciones, que se recogen tanto en un apartado específico del nuevo Código como en el encabezado de cada una de las recomendaciones o series de ellas que pretenden inspirar. La inclusión de los principios, a imagen de otras prácticas anglosajonas, pretende ofrecer una explicación del porqué se incluyen las recomendaciones, es decir, aquellos aspectos éticos que subyacen en

cada explicación, con el objetivo de hacer más sencillo su entendimiento y, a su vez, ahondar en el grado de transparencia en las reflexiones que han llevado a los autores del Código a elaborar esas determinadas recomendaciones. Es decir, adónde queremos llegar y porqué.

La otra iniciativa innovadora ha sido la inclusión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Sin duda, por su impacto mediático, otra de las grandes novedades del nuevo Código. Es preciso recordar en este punto que el anterior Código de Gobierno Corporativo, de 2007, excluyó de forma expresa la RSC como materia de recomendaciones. Su inclusión en esta ocasión es una muestra clara de los valores de tipo social, más allá de las coordenadas estrictamente financieras, que empiezan a ser cada vez más considerados en la gestión de las empresas y que, sin duda, responden a las exigencias crecientes de la sociedad y del entorno en donde las compañías desarrollan sus negocios. Es una Responsabilidad Social Corporativa que el nuevo Código de Buen Gobierno encuadra dentro de las facultades indelegables del Consejo de Administración (Principio 24), “ofreciendo de forma transparente información sobre su desarrollo, aplicación y resultados”.

Y es precisamente dentro de las recomendaciones de la RSC donde se habla de mantener una comunicación transparente tanto de aspectos financieros como no financieros de negocio, donde se hace referencia a los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés y donde se aconseja, en definitiva, que las políticas de RSC “identifiquen las prácticas de comunicación responsable que eviten la manipulación informativa y protejan la integridad y el honor”.

El nuevo Código sugiere, adicionalmente, (recomendación 55) que se informe en un documento específico o en el informe de gestión de los asuntos de la RSC utilizando metodologías aceptadas internacionalmente. Es decir, las recomendaciones acerca de la RSC no se limitan exclusivamente al ámbito de una mera iniciativa, sino que se requiere la plasmación por escrito de los asuntos relacionados, esto es, la transparencia en su máxima expresión. Y se llega incluso más lejos cuando en la recomendación 6 del nuevo Código se pide que se incluya el informe de RSC de la empresa dentro de los documentos que la compañía debe publicar en su página web para que esté a disposición de los accionistas con la antelación suficiente a la celebración de la junta ordinaria.

Sin duda, estas iniciativas, unidas a las recomendaciones acerca de las políticas de comunicación públicas con accionistas, inversores y asesores de voto, así como la recomendación de difundir a través de la página web de la empresa la celebración de las

juntas anuales, inciden de manera decisiva en el principal catalizador que debe guiar toda actuación en materia de Gobierno Corporativo: la transparencia. La transparencia como medio y como fin en sí mismo. La transparencia como fin en sí mismo (lo que se ve es lo que hay, no hay agenda oculta, no hay intenciones ni proyectos no revelados) y la transparencia como instrumento para alcanzar la confianza, que es el concepto básico por excelencia en el gobierno empresarial.

Confianza y ética

Y es en este punto donde el nuevo Código de Buen Gobierno, obviamente visto en su conjunto con las recomendaciones referentes a potenciar el papel de la junta de accionistas y las encaminadas a mejorar el funcionamiento del órgano de administración, alcanza su grado de máxima expresión como inductor de las conductas de gestión empresarial que trascienden el interés concreto de la empresas y de los inversores para convertirse en palanca de fomento de la estabilidad de los mercados e impulso económico de los países. En definitiva, el objetivo último del nuevo marco de gobierno empresarial no es otro que generar, a través de los mecanismos e iniciativas contemplados en el Código, una mayor confianza en las empresas, fomentar comportamientos y valores más éticos, favorecer un sistema financiero más fuerte y facilitar la consecución de un crecimiento económico más sostenible.

La inclusión de la RSC en el nuevo Código es una muestra clara de los valores de tipo social que empiezan a ser cada vez más considerados en la gestión de las empresas

Suecia, el país con la Ley de Transparencia más antigua

Las empresas de éxito se comunican con los diferentes grupos de interés, proveen información sobre sus actividades y operaciones y se involucran con sus empleados, clientes y subcontratistas para llevar la transparencia y la responsabilidad corporativa a todos los ámbitos.



Anders Brundin
 Presidente de la Cámara de Comercio Hispano Sueca
 Director Financiero de Ericsson España

Se han comentado mucho los diferentes casos de éxito de Suecia en lo económico y lo social. Entre los aspectos que más destacan está, sin duda, una fuerte cultura de transparencia. En todo el mundo, la marca sueca gira, en gran parte, en torno a este concepto que se da en todas las esferas del gobierno y la sociedad, desde el primer ministro hasta los ciudadanos de a pie. Índices internacionales ubican a Suecia entre los 5 países más transparentes y con menos corrupción.

Esto no es fruto de la casualidad, sino que proviene de una larga tradición: el acceso a la información es un derecho constitucional que poseen los suecos desde 1766. Suecia cuenta con la Ley de Transparencia más antigua del mundo, lo que ha generado una cultura del derecho a la información pública que hoy en día nadie cuestiona y que todos –ciudadanos, políticos y

empresas– trabajan por conservar. Este modelo garantiza el acceso a la información por parte de los ciudadanos, así como la constante rendición de cuentas por parte de las autoridades de gobierno y la existencia de reglas específicas para las empresas y organizaciones no gubernamentales. Dado que la transparencia supone que la corrupción sea prácticamente inexistente, los ciudadanos se toman muy en serio su rol de observadores sobre todas las actividades que se realizan desde el ámbito gubernamental y empresarial.

Pilar de la empresa abierta

Esta vocación por la transparencia se ha trasladado también al sector empresarial, convirtiéndose en el pilar central de la empresa abierta, que comunica e informa a sus empleados, inversores y a la sociedad en general.

¿Alguien puede confiar en quien siente que no le escucha? Eso es justo lo que los consumidores demandan a las marcas. Y nosotros creemos que la transparencia resulta imprescindible en ese diálogo siempre fieles a nuestra esencia: “Crear un mejor día a día para la mayoría de las personas”.

IKEA® Arturo García Responsable de comunicación y sostenibilidad



Un elemento que anteriormente respondía a leyes para evitar la corrupción y el fraude fiscal, se ha convertido ahora en un activo para las grandes empresas suecas, que han hecho de la transparencia parte de sus valores.

En combinación con la fortaleza de la marca país, el concepto de empresa responsable ha dado a las compañías suecas un sólido componente de confianza que genera el verdadero valor de los negocios hacia los clientes e inversores, así como un gran compromiso por parte de los empleados.

Recientemente hemos visto cómo el clima global de inestabilidad financiera también ha contribuido a incrementar aún más la transparencia de las empresas suecas, ya que esta práctica se ha convertido en un factor importante a la hora de mantener la confianza de los mercados de capital y acceder a financiación.

Ya no se trata solo de proveer información de acuerdo con las leyes y regulaciones, sino que ahora hay una clara necesidad de poner sobre la mesa cualquier información que ayude a los mercados a tener mejor visibilidad sobre las empresas para generar mayor confianza entre el accionariado.

Según la Agencia de Transparencia Internacional, las empresas suecas superan en promedio al resto. Esto quiere decir que eligen en mayor

medida usar sistemas de reportes, tanto financieros como de Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa, en línea con los estándares internacionales más exigentes. Su último informe destaca empresas como Tele2, H&M, SEB, Atlas Copco, TeliaSonera, Electrolux y Ericsson, entre otras.

En Ericsson

Nos hemos convertido en la primera compañía de la industria TIC que reporta temas relacionados con Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa de acuerdo a la Guía de Principios de las Naciones Unidas para Negocios y Derechos Humanos.

Nuestro marco de reporte de resultados financieros se basa en la transparencia y el acceso a la información, y contamos con Códigos de Ética y Conducta de negocios al que se adhieren todos los empleados y subcontratistas de la empresa.

Ericsson se encuentra en la 8ª posición del Top Ten del Índice de Transparencia Internacional, que mide aspectos como los programas anticorrupción, entre otros. Al igual que Ericsson, muchas de nuestras empresas son reconocidas por estas cuestiones a nivel mundial, lo que se ha convertido en un activo a la hora de hacer negocios y que empieza a imitarse por empresas de todo el globo.

Conocemos a nuestros pacientes, sus necesidades, y les ayudamos a que lleven una vida normal. A diario nos preguntamos: "¿Cómo podemos mejorar su calidad de vida?". Nuestro trabajo está impulsado por nuestros valores fundamentales: Competente, Inspirador y Apasionado.

DIAPERUM

Eduardo Rodríguez
Director General

VOLVO

Germán López Madrid
Presidente de Volvo Car España

“España tiene a Colombia en el punto de mira a nivel de inversión”

Beltrán Benjumea ha sido uno de los entrevistados para el informe “España Colombia: Una Alianza en Expansión”, publicado por Kreab. El documento analiza las perspectivas del país latinoamericano en términos de inversión e incluye testimonios de empresarios extranjeros que desarrollan allí su negocio.



BELTRÁN BENJUMEA
MANAGING DIRECTOR, MICHAEL PAGE COLOMBIA

¿Cuál sería una apreciación equilibrada de Colombia como destino de inversión?

A los inversionistas que vienen les digo que deben tener un *business plan* bien hecho, con un presupuesto y un plazo de tiempo determinado. No todos los empresarios vienen con bolsillo y paciencia; es un país para invertir, no para ganar dinero el primer día. Para tener éxito se necesita inversión en tiempo, dinero y talento.

¿Qué busca y qué encuentra la empresa española en términos de personal?

Busca mandos medios y directivos, y encuentra talento y sensación de confianza.

¿Cuál es el perfil del colombiano?

Es muy trabajador, acostumbrado a circunstancias complejas y a emprender en entornos difíciles. Es una persona ambiciosa, comprometida con su desarrollo profesional. Suele tener una excelente formación y experiencia en compañías extranjeras.

¿Se observan diferencias salariales en la región?

Sigue habiendo muchísima diferencia para cargos similares. Por hablar de una tendencia, las multinacionales pagan bastante más que una empresa nacional.

Para los mandos medios, Colombia es un país económico, pero para los cargos directivos es caro. También se percibe un incremento en los costes laborales comparado con otros países de la región.

¿Cuáles son nuestras perspectivas de inversión en Colombia a medio plazo?

Hay mayor seguridad en el país, lo que lo hace más atractivo. Yo creo, por tanto, que son crecientes. España tiene a Colombia en el punto de mira a nivel de inversión. El tema de las infraestructuras ha ido muy lento pero estamos ya al final de la curva para empezar a ver y hacer tangibles las inversiones.

¿Qué otros sectores destacaría?

Estamos trabajando con empresas españolas de los sectores *retail*, farmacéutico, materias primas para productos químicos, marketing, *merchandising* y construcción, principalmente. Compañías de gran tamaño, con poca o nula presencia a nivel internacional y que empiezan por Colombia.

¿Por qué por Colombia?

Porque es un país con un tamaño muy atractivo, en el que la competencia internacional, a priori, es menor de la que puede existir en Brasil, Chile, Argentina y México.



“Veo una vida duradera para las buenas ideas”

La manera de ver el futuro es innovar, reinventar la excelencia para adaptarla a nuevas exigencias. En SENER aplicamos esta filosofía en los diversos campos de la ingeniería. Hace más de 50 años que

miramos al futuro desde los valores que nos han hecho líderes, valores tan sólidos y duraderos como las soluciones de ingeniería multidisciplinar que llevamos a todos los rincones del planeta.



La manera de ver el futuro

Una gran oportunidad de comunicación

En 2015 Accenture cumple 50 años desde que inició su proyecto en España, un hito muy importante en nuestra historia que hemos querido celebrar con todos aquellos que nos han acompañado durante estos años.



Paloma Cabrera
Directora de Marketing
y Comunicación de
Accenture

Y es que medio siglo de vida para una compañía es un momento muy especial que se debe aprovechar como una gran oportunidad de comunicación con el mercado y a nivel interno. Es una ocasión única que permite fortalecer las relaciones con todos nuestros públicos y agradecerles su confianza durante estos años.

Por ello, en Accenture hemos querido dar las GRACIAS a nuestros clientes –que nos han permitido acompañarles en su crecimiento y transformación–, a nuestros profesionales –que se unieron a nuestro proyecto y lo hicieron mejor y más grande–, y a las ONGs, aliados, proveedores, instituciones... Todos ellos han sido protagonistas de nuestra historia y nos han ayudado en nuestra misión de mejorar la forma en la que las personas viven y trabajan.

“Juntos”, más que un *slogan*

Alrededor de estos mensajes hemos desarrollado una campaña de comunicación bajo el *slogan*: 50 años JUNTOS en España. La celebración de un aniversario te ayuda a conseguir objetivos de comunicación tan importantes como aumentar la visibilidad y la reputación de tu marca, transmitir la sostenibilidad de tu negocio, crear orgullo de pertenencia entre tus profesionales, fidelizar clientes o atraer talento cualificado. Por este motivo la campaña está

siendo nuestro eje de comunicación este año, y sobre el que hemos integrado todos nuestros programas de marketing y comunicación.

El lanzamiento del plan de comunicación comenzó en marzo con la visita de nuestro CEO mundial, Pierre Nanterme, a España, una ocasión que pudimos hacer coincidir con una audiencia privada de SM El Rey, que recibió a nuestro presidente mundial junto al Comité de Dirección en España. Un momento muy emocionante que nos permitió poner en valor la contribución de Accenture al tejido empresarial y a la sociedad española durante todos estos años. Ese mismo día lanzamos al mercado y a nivel interno un video que daba a conocer aquellas cosas que nos unen con nuestros públicos: el compromiso con los resultados, la apuesta por el talento, la innovación, la solidaridad, la creación de valor, el respeto a los valores...

Las redes sociales no podían dejar de ser también protagonistas en estos momentos, y a través de ellas nos hemos hecho eco de toda nuestra actividad y generado interacciones con todos nuestros seguidores. Por su parte, quisimos hacer del lanzamiento de nuestro aniversario un día especial decorando nuestras oficinas y animando a nuestros profesionales a participar en la celebración y colgar sus fotos en una web interna. Desde entonces hemos

organizado distintos concursos que han generado una gran actividad en esta página.

“Cosas únicas”

Para ser disruptivos en la comunicación aprovechamos el eclipse de sol para enviar a nuestros clientes junto a nuestro folleto del 50 aniversario unas gafas de eclipse bajo el mensaje “50 años viendo juntos cosas únicas”, una forma original de transmitirles que en Accenture siempre nos adelantamos a sus necesidades y les ayudamos a afrontar nuevos retos en sus organizaciones, desafiando el futuro.

El día de lanzamiento también estrenamos nuestra web del 50 aniversario (www.accenture.es/50aniversario), donde redirigimos todas nuestras acciones y que nos permite medir el impacto que estamos generando a través de ellas.

Tras una intensa campaña de lanzamiento, hemos seguido celebrándolo desarrollando distintas tácticas. Destacamos la creación de un video de testimoniales en el que han participado grandes protagonistas de nuestra historia. Todos ellos cuentan en él cómo ha sido su relación con Accenture durante estos años y el valor que les hemos aportado.

A nivel interno hemos creado una *newsletter* que recoge mensualmente toda la actividad del aniversario, incluyendo videos en el que profesionales de Accenture *senior* y *junior* conversan sobre su visión de la consultoría, la relación con el cliente, nuestro respeto a los valores o su experiencia trabajando en la Fundación Accenture. En uno de ellos conseguimos reunir a los 3 últimos presidentes de Accenture para compartir los hitos que marcaron su época, y cómo nuestra cultura y nuestros valores se han mantenido intactos a lo largo de todos estos años.



50 años
JUNTOS
en España

En estos momentos...

Estamos organizando paralelamente una carrera solidaria por el empleo a la que hemos invitado a nuestros profesionales, sus familiares, alumni y clientes. La Fundación Accenture aportará la misma cantidad recaudada que se destinará a proyectos sociales para mejorar la empleabilidad de colectivos vulnerables.

Durante el mes de junio celebraremos además nuestra reunión anual de alumni en Madrid, en el que nuestro 50 cumpleaños estará muy presente, al igual que en el resto de encuentros que tendremos en distintas ciudades de España a lo largo del año.

Y es que durante todo 2015 seguiremos realizando actividades alrededor de nuestra efeméride, combinando todas las tácticas y canales de comunicación *online* y *offline* para hacer llegar nuestros mensajes a todos nuestros públicos. Porque como destaca nuestra campaña: *juntos hemos llegado muy lejos... pero lo mejor está aún por llegar...*

La celebración de un aniversario te ofrece una oportunidad única para comunicarte con tus públicos apelando a las emociones y huyendo del mensaje comercial

“Uno de los factores que más definen a ESCP Europe es su ADN internacional”

Fundada en 1819, ESCP Europe es la escuela de negocios más antigua del mundo y por sus aulas han pasado generaciones de líderes y emprendedores. ¿Qué factores les han permitido mantenerse tanto tiempo en la primera línea de juego?

Efectivamente, ESCP Europe tiene el honor de ser la Escuela de Negocios más antigua del mundo. Uno de los factores que más nos definen es nuestra identidad europea y nuestro ADN internacional. Tenemos cinco campus propios en Europa (Madrid, París, Londres, Berlín y Turín) y más de 100 universidades asociadas en todo el mundo. Además, poseemos un modelo educativo único en el mundo con una red de 45.000 antiguos alumnos de más de 150 países, y formamos a más de 5.000 directivos cada año con un claustro de profesores internacional y plurilingüe. Todo ello sin olvidar, por supuesto, nuestra “triple corona” de acreditaciones.

¿Qué supone para ESCP Europe contar con el respaldo de las tres asociaciones internacionales de acreditación más influyentes del mundo (EQUIS, AMBA, AACSB)?

Supone un reconocimiento de nuestro grado de excelencia al más alto nivel. Para los alumnos, asegura la garantía de excelencia y calidad de nuestra escuela. Y para la Escuela aporta un reconocimiento y prestigio imprescindibles. De

hecho, menos del 1% de las Escuelas de Negocio a nivel mundial poseen esta “triple corona”.

Aseguran que su aspiración es el credo de Europa: permanecer fiel a sus valores humanistas y, al mismo tiempo, anticiparse a las nuevas tendencias mundiales. ¿Cómo consiguen aunar en la educación empresarial ambas perspectivas?

Fomentamos el desarrollo de las habilidades empresariales a la vez que impulsamos el crecimiento personal y la adquisición de las cualidades humanas que se requieren a ejecutivos de alto nivel. De acuerdo con nuestros valores europeos y gracias a la diversidad de talentos que reclutamos por todo el mundo, formamos a los líderes con una capacidad multicultural, flexibilidad y con los conocimientos necesarios para trabajar en un mundo global. Gracias a nuestra estructura multicampus, la escuela contribuye al desarrollo de la competitividad de las empresas europeas, al progreso de la sociedad y al desempeño de las personas y las organizaciones en la economía global.

¿Requiere el mercado europeo de una cultura de gestión transnacional?

Por supuesto. Los nuevos perfiles de profesionales que demandan las empresas en la actualidad llevan implícito una formación internacional y en idiomas. Además,



JAVIER TAFUR

DIRECTOR DEL CAMPUS DE MADRID
DE ESCP EUROPE

tienen que tener una capacidad de adaptación permanente al medio, y en el caso de las empresas internacionales se tienen que adecuar a los distintos mercados, sociedades, culturas y personas.

Sus programas están dirigidos tanto a jóvenes profesionales y estudiantes como a altos ejecutivos. ¿Qué perfiles destacan? ¿Qué formación es la más demandada?
Destacan perfiles de alumnos con una clara voluntad de proyección



Nuestro modelo educativo aporta una educación empresarial intercultural y una perspectiva global en temas de gestión internacional

internacional de su carrera profesional. Analíticos y a la vez creativos, orientados hacia la resolución de problemas, al trabajo en equipo y con visión multidisciplinar. En cuanto a los programas formativos que más destacan, en ESCP Europe somos especialmente buenos en *management* internacional. Por ello, sobresale nuestro *Master in Management*, que ha sido catalogado como el séptimo mejor del mundo según el ranking del Financial Times. Igualmente, nuestro Executive MBA está considerado el segundo mejor del mundo en progresión de carrera profesional y en experiencia internacional. Este año, además, hemos lanzado un nuevo programa de grado, el *Bachelor in Management*, con una duración de 3 años y cursado en 3 países diferentes, dando la posibilidad a los alumnos de que aprendan hasta 3 idiomas distintos.

¿Cómo describiría su modelo de gestión al frente del Campus de Madrid?

Lo asiento en tres pilares fundamentales: la globalización, el *e-learning* y el acercamiento al mercado hispanohablante. A través de la proyección global de la escuela, su multiculturalidad y su enfoque humanista, intento impulsar la formación de directivos versátiles que sean capaces de competir internacionalmente y de adaptarse a diferentes realidades, así como de pensar en grande y desarrollar estrategias a largo plazo llamadas a hacer perdurar la empresa en el tiempo.

Nuevos Ecosistemas de Talento

(No hace falta que te quites las chanclas)



Alberto Blanco

Director de ACTUAL.
Organizador de TEDxMoncloa
Blog alberto-blanco.com
Twitter @alberto blanco

Es muy posible que la persona que necesitamos para liderar los procesos de innovación que garanticen el negocio de los próximos diez años de nuestra empresa no se encuentre trabajando ahora mismo en nuestro departamento de I+D+i, sino montando en monopatín en alguna ciudad situada a miles de kilómetros de nuestra sede central. Y es muy posible también que se trate de un chaval de 16 años, que lleva chanclas, pelo largo y que no quiere ni oír hablar de contratos laborales, nóminas y horarios de nueve a seis. El problema está en que si queremos ser competitivos, ganar cuota de mercado y tener un papel preponderante en nuestro sector en el futuro inmediato, ¿necesitamos a ese chaval! Este ejemplo, que puede resultar exagerado, ya lo están viviendo en sus carnes muchas grandes compa-

ñas para las que la innovación es un factor clave en su supervivencia. Empresas que se están dando cuenta de que los recursos internos pueden ser insuficientes para el nivel de generación de ideas susceptibles de convertirse en germen del negocio que precisan. Porque a veces esa idea genial que necesita nuestra organización ya anida en la cabeza de alguien de quien nadie ha oído hablar todavía, alguien que le está dando vueltas a un producto o servicio que hará lo mismo que el nuestro pero más rápido, más barato y aportando mayor valor al usuario. Identificar y atraer a ese talento 'outsider', así como lograr su integración armoniosa y efectiva en el seno de la organización, es uno de los grandes retos a los que se enfrentan las compañías y, en particular, sus departamentos de RRHH.

'Uberizando' los organigramas

La explosión del fenómeno Uber, la 'startup' colaborativa que ha revolucionado la manera de entender los negocios, es sintomático del cambio de paradigma en materia de empleo que afrontan las empresas. Un cambio de modelo que propicia el surgimiento de pequeñas empresas unipersonales dentro de la organización. Se trata de un plantel de profesionales altamente cualificados que prestan sus servicios en su condición de 'freelance', colaborador o

especialista independiente, aportando un valioso plus de innovación al que la empresa no tiene acceso por sus vías tradicionales.

Uno de los grandes retos a los que se enfrentan las empresas hoy, y en particular sus departamentos de RRHH, es la integración en la organización de estos profesionales de forma armoniosa con equipos de trabajo ya consolidados. Que de esa suma surjan dinámicas de trabajo efectivas y alineadas

con los objetivos estratégicos de la empresa es una labor nada sencilla. Conceptos tradicionales como horarios de trabajo, códigos de vestimenta o procedimientos, se ven de pronto reformulados y hasta puestos en entredicho en favor de cuestiones como productividad o eficiencia. La tarea requiere de un esfuerzo de adaptación de toda la empresa que necesita sacudirse viejos complejos de rigidez y abrirse hacia modelos que favorezcan la flexibilidad y la iniciativa individual.

Nerea García Tejero, directora de Talento, Desarrollo y Selección de Sanitas; **Ana Lara Marín**, directora de RRHH de Diageo Iberia; **Susana Pérez de Vriés**, responsable de Formación y Desarrollo de EY, y **Jesús María Pérez Esteban**, director de Administración y RRHH de ISDEFE, nos cuentan cómo están resolviendo desde sus organizaciones esta necesidad de identificar, atraer y retener a ese talento externo.



NEREA GARCÍA TEJERO

DIRECTORA DE TALENTO, DESARROLLO Y SELECCIÓN DE SANITAS

La apuesta por las personas es crítica. En ese sentido, hay que habilitar espacios de comunicación en los que el conocimiento y las opiniones puedan fluir.

1. ¿Cómo afrontar el doble reto de atraer e integrar de manera eficiente el talento 'outsider' que precisan las organizaciones?

Nerea García Tejero (NGT) Sanitas: Lo primero es determinar cómo es de atractiva tu marca como empleador para esos colectivos específicos. En el caso de Sanitas, tenemos una marca empleadora muy fuerte y, de hecho, acabamos de recibir el reconocimiento de Universum como la marca más valorada como lugar para trabajar dentro del apartado de Ciencias de la Salud. Después has de saber cómo gestionar ese talento una vez que lo has atraído. El modelo de Sanitas se basa en el *empowerment* de nuestros líderes de equipo como los verdaderos impulsores del desarrollo de las personas y como creadores de un entorno de trabajo determinado en la organización.

Ana Lara Marín (ALM) Diageo: Ofreciendo retos y formas de trabajo tan diferentes e innovadoras como son ellos y demostrando que la organización sabe y quiere gestionar y apoyar la gestión de la diversidad de estilos y formas de pensar con flexibilidad, respeto y reconocimiento como valores clave presentes en la cultura de la organización. Para ello, la clave está en crear una organización donde los managers sean ejemplo de este tipo de valores y comportamientos.

Susana Pérez de Vriés (SPV) EY: La incorporación de talento externo en equipos de trabajo internos es un cambio de enfoque que



ANA LARA MARÍN

DIRECTORA DE RRHH DE DIAGEO IBERIA

Los empleados pueden trabajar desde cualquier lugar y a la hora que lo deseen, lo que permite una gran flexibilidad para conciliar intereses profesionales y personales

deben afrontar aquellas empresas que deseen ofrecer las soluciones más innovadoras en un entorno cada vez más cambiante y dinámico. El reto fundamental consiste en proyectar una marca que transmita una imagen de entorno innovador, retador, flexible y alineado con los valores de estos nuevos profesionales. Además, para integrar eficazmente ese talento, la compañía deberá ser capaz de generar una cultura de diversidad que cree los espacios de convivencia necesarios para que esta forma de trabajo pueda fluir.

Jesús María Pérez Esteban (JmPE)

Isdefe: Pensamos que la manera de atraer e integrar el mejor talento para nuestra organización es poniendo en valor nuestras señas de identidad. Independencia, que garantiza que actuemos siempre en defensa de los intereses de nuestros clientes. Una visión global, gracias a una organización multidiscipli-

nar con una gran diversidad de perfiles profesionales. Proactividad y experiencia, que nos permiten aportar soluciones eficaces, innovadoras, sostenibles y adaptadas a las necesidades de nuestros clientes. O nuestro compromiso con estos, con la sociedad y con la propia organización en la cultura del trabajo ético, transparente y buscando siempre la excelencia empresarial.

2.

¿Qué vía se encuentran las empresas para desarrollar la innovación con talento externo?

NGT (Sanitas): Identificar dónde está ese talento o conocimiento externo crítico o interesante para la compañía implica tener los ojos permanentemente mirando hacia el exterior. Sanitas tiene a un equipo dedicado a identificar a aquellos líderes de pensamiento de referencia en las distintas especialidades médicas, así como a estar en contacto con universidades, centros de investigación, colegios de profesionales etc. Una vez identificado, es necesario contar con la capacidad para analizar cuál es la mejor forma de contar con ese talento externo, si incorporarlo dentro de la organiza-

ción, colaborar con él en proyectos puntuales o de forma externa en un formato *partnership*.

ALM (Diageo): El talento más joven es detectado en colaboración con las universidades y centros de negocio más prestigiosos de España, pero cuando se trata de talento más especializado, Diageo busca la participación de colaboradores externos que aportan una visión nueva y diferente que habitualmente retan y desafían nuestra forma habitual de pensar. Me estoy refiriendo a empresas de investigación comercial o expertos externos que se incorporan a proyectos concretos de la compañía para provocar formas diferentes de pensar o entender la realidad.

SPV (EY): Existen las formas más clásicas, como la contratación de *freelances* especializados, la incorporación de equipos de trabajo o la compra de compañías para cubrir una necesidad de mercado concreta no cubierta internamente por la organización. En los últimos años han surgido además nuevas tendencias como las que se plasman a través de la estrecha colaboración entre las empresas y las escuelas de negocios. En ellas, se ofrece a su alumnado un tipo de aprendizaje



experiencial basado en el trabajo realizado en un proyecto real de una compañía.

JmPE (Isdefe): En mi opinión, las mejores vías son aquellas que permiten una mejor y mayor colaboración con las diferentes organizaciones, tanto públicas como privadas, de los servicios o actividades que venimos desarrollando en los distintos ámbitos en los que actuamos, como son alta consultoría, tecnología, asistencia técnica, ingeniería o proyectos llave en mano. Por otro lado, un punto muy importante en el desarrollo de la innovación es la colaboración con universidades, escuelas técnicas o centros de alto contenido de valor tecnológico.

3. Estos nuevos ecosistemas de talento están imponiendo nuevas fórmulas de trabajo. ¿Cuáles de estos modelos están ya presentes en su empresa?

NGT (Sanitas): Nuestro foco se basa en un modelo de trabajo

SUSANA PÉREZ DE VRIES

RESPONSABLE DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE EY

El reto consiste en proyectar una marca que transmita una imagen de entorno innovador, retador, flexible y alineado con los valores de estos nuevos profesionales

breakthrough, que intenta crear un ambiente de trabajo y unas metodologías que rompan con las formas tradicionales y con las zonas de confort de los profesionales. La apuesta por las personas es crítica. En ese sentido, hay que habilitar espacios de comunicación en los que el conocimiento y las opiniones puedan fluir. Además, la organización debe crear mecanismos que premien la generación de ideas y con los que a las personas no les de miedo arriesgarse ni equivocarse.

ALM (Diageo): El principal es “el trabajo en remoto”. Diageo permite que todos los empleados puedan trabajar desde cualquier lugar y a la hora que lo deseen. Este sistema permite una gran flexibilidad para conciliar los intereses profesionales con los aspectos personales. Por otro lado, promovemos la cultura de que son los resultados y las contribuciones al negocio lo que de verdad importa. Para que este sistema sea efectivo, lógicamente debe ir acompañado de los medios tecnológicos que permitan su adecuada integración en los sistemas de trabajo de la empresa.

SPV (EY): Para fomentar un determinado tipo de trabajo es necesario crear entornos que favorezcan su desarrollo. Espacios de trabajo abiertos, con zonas comunes y

áreas específicas que potencien la comunicación, el trabajo en equipo y el pensamiento innovador.

También es esencial el uso de las nuevas tecnologías y herramientas de comunicación que permitan el trabajo colaborativo, flexible y a distancia. Toda la compañía debe adoptar un método de trabajo flexible e integrador, y para ello se precisan líderes que aprecien el valor de la diversidad y sepan integrar diferentes puntos de vista y formas de trabajo.

JmPE (Isdefe): Están presentes a través de la propia experiencia de nuestros profesionales de perfil tecnológico, que vienen desempeñando sus tareas en áreas de actividad tan variadas como la seguridad, la actividad aeroespacial o los sistemas de protección de infraestructuras. Tratamos de implementar los modelos de trabajo de tal manera que hagan compatible la realidad y el negocio de estas actividades con la realidad social existente en España.

4. ¿Qué herramientas se ponen en juego desde su departamento para identificar y atraer el talento externo en procesos de colaboración abiertos?

NGT (Sanitas): Es imprescindible estar presente en el mundo en el que se desenvuelve ese talento externo que se pretende atraer: redes sociales, entornos colaborativos, universidades... En Sanitas estamos a punto de lanzar un plan de talento joven para atraer a determinados perfiles en los que la innovación, la internalización o la movilidad serán cuestiones críticas. Por otra parte, nuestro propósito como compañía



JESÚS MARÍA PÉREZ ESTEBAN

DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y
RECURSOS HUMANOS DE ISDEFE

Tratamos de implementar los modelos de trabajo de tal manera que hagan compatible la realidad y el negocio de estas actividades con la realidad social existente en España

es mejorar la salud en el mundo, y ese objetivo comienza por nuestros propios empleados. A través de iniciativas como el programa Smile, potenciamos internamente el deporte, los hábitos saludables y un estilo de vida acorde con los valores de Sanitas.

ALM (Diageo): En estos casos la tecnología es clave para detectar talento de un determinado perfil, por ser más innovadores e incluso porque geográficamente no tienen por qué estar localizados cerca de la sede de la empresa. En este sentido ponemos en juego diversas herramientas, desde entrevistas online hasta el uso de las redes sociales como fuente de atracción y reclutamiento. Por otra parte, las recomendaciones de empleados actuales son también una buena vía de detección de esta clase de talento.

SPV (EY): Mediante la creación de una imagen de marca adecuada en todos los foros en los que buscamos captar talento, ya sea en eventos, redes sociales, mediante embajadores de la compañía o por medio de la consecución de certificaciones de reconocimiento a la excelencia. Además, el depar-

tamento de RRHH debe garantizar los mecanismos que ayuden no solo a atraer el talento, sino a retenerlo y a potenciar su experiencia positiva y nivel de compromiso. La gente con talento quiere trabajar con gente con talento, que le aporte. Si quieres atraer a los mejores, tienes que tener a los mejores.

JmPE (Isdefe): La mejor herramienta y los más eficaces mecanismos de atracción los obtenemos a través de nuestras propias señas de identidad, nuestra dilatada experiencia en servicios de elevado componente tecnológico y la alta cualificación e independencia de nuestros profesionales. Y, por supuesto, a través de los mecanismos de selección y motivación que desplegamos para retener a ese talento y hacer atractiva la permanencia en nuestra organización.

“Sin mejores salarios no saldremos de la crisis”

Apostando fundamentalmente por políticas económicas que permitan reactivar el crecimiento económico y crear empleo de calidad, Cándido Méndez confía en que 2016 será el año del acuerdo marco entre sindicatos y patronal. En la siguiente entrevista, el Secretario General de UGT conversa con **Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters**, acerca de los retos ineludibles que deberán abordarse con el fin de asegurar la estabilidad del mercado de trabajo en nuestro país.



De izda. a dcha., Alfonso Jiménez, Cándido Méndez, Fernando Campos, director comercial de Cigna, y Toni Ferrer, secretario de Acción Sindical de UGT, momentos antes de dar comienzo el Observatorio Colón.

CÁNDIDO MÉNDEZ

SECRETARIO GENERAL DE UGT

¿Cómo definiría hoy, desde su postura sindical, el mejor escenario posible para los trabajadores?

Necesitan lo mismo que las empresas y que el conjunto de la economía: que crezca la demanda y la actividad, porque solo así se creará empleo y será más fácil que mejoren sus salarios y sus condiciones laborales. Ello requiere de empresas competitivas y eficientes, bien gestionadas, pero también de políticas públicas que impulsen un crecimiento sostenible

y de un marco laboral equilibrado que conjugue las necesidades de las compañías con garantías y derechos adecuados para los trabajadores. Todo esto es perfectamente posible, pero en los últimos años se ha hecho lo contrario. Por eso hay que cambiar el paso y aplicar políticas económicas que reactiven el crecimiento, fomentar la inversión productiva y la exportación, aumentar la calidad del empleo y mejorar los salarios. Ese es el camino.

¿Deberían “asociarse” los niveles salariales con la evolución del empleo y los precios?

Los salarios son, de un lado, costes para las empresas, y de otro, el ingreso fundamental de millones de hogares. Por eso su evolución debe ser coherente con ambos papeles, algo que es perfectamente posible. Los sindicatos venimos defendiendo desde hace muchos años que los salarios se relacionen con la productividad, porque tiene todo el sentido económico que las retribuciones de los trabajadores crezcan más o menos en función de cómo va la actividad productiva y el empleo. Y eso es compatible con que aumenten más que los precios, que ganen poder de compra. Todo esto debe concretarse en la negociación colectiva, en los sectores y empresas, según su situación concreta. Ahora, la coyuntura económica general exige que aumente la demanda interna para que lo hagan la producción y el empleo. Y para ello es imprescindible que crezcan los salarios. Sin mejores salarios no saldremos de la crisis.

Los problemas de nuestro mercado laboral, ¿deben solucionarse en España o sería necesario un cambio estratégico de las políticas europeas?

Son cuestiones complementarias. Hay que cambiar las políticas europeas para que pongan en el centro el crecimiento económico y la creación de empleo de calidad. Algunas ins-

tituciones europeas están obsesionadas con el ajuste y con desregular los mercados de trabajo, pero se muestran incapaces de coordinar e impulsar una política que saque a la economía europea de la atonía y del riesgo de deflación, que es lo primero que hay que hacer para crear empleo. Y simultáneamente, en el plano nacional, hay que acometer las reformas necesarias para caminar en esa misma dirección. La Reforma Laboral que impuso en 2012 el gobierno del PP ha tenido unos resultados desastrosos para nuestro mercado laboral, facilitando los despidos, aumentando terriblemente la precariedad del empleo y desmantelando la negociación colectiva. Ha agravado todos los problemas que existían en nuestro mercado de trabajo y ha creado otros nuevos. En consecuencia, lo primero que hay que hacer es revertir esa reforma laboral tan dañina.

¿Cómo aunar una mejora de la calidad laboral con una considerable reducción de la tasa de desempleo?

Sin duda, reducir el desempleo en España es prioritario; pero eso no significa que haya que crear malos empleos, aunque muchos se empeñen en que sea así. Es justo al contrario, hay que generar empleos de calidad, porque esos son los más duraderos y los que más riqueza crean. Una de las causas de que España destruya siempre tanto empleo en épocas de crisis y que la rotación sea siempre tan elevada es precisamente que tenemos mucho empleo de mala calidad, poco productivo



Hay que cambiar las políticas europeas para que pongan en el centro el crecimiento económico y la creación de empleo de calidad”



Es crucial que las estrategias de Recursos Humanos apoyen el desarrollo económico a medio y largo plazo”

y, en consecuencia, fácilmente prescindible o sustituible. Esta es una penosa característica de nuestro país que viene dada por un modelo productivo muy centrado en actividades y ocupaciones de bajo valor añadido y por un marco laboral que tiene suficientes garantías sobre el papel, pero que no se cumplen. El nivel de fraude en la contratación es muy elevado, y se usan habitualmente contratos temporales para cubrir puestos que son permanentes, estructurales en la empresa.

Por tanto, es preciso aunar cuatro líneas de actuación: aplicar una política económica que ayude al crecimiento de la actividad, que es lo que genera empleo; impulsar un paulatino cambio de modelo productivo para aumentar el peso de la industria y de los servicios más avanzados; aplicar un plan de choque para aumentar la empleabilidad de los más de tres millones de parados de larga duración; y construir un sistema de relaciones laborales que apueste por la estabilidad y el empleo con derechos, y que persiga y castigue el fraude con decisión. Solo así generaremos empleo suficiente y este será duradero y productivo.

¿Se producirá en el corto plazo el Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva que vienen negociando desde hace varios meses?

Ya existe un preacuerdo que debe ser ahora ratificado por los órganos decisorios de las cuatro organi-

zaciones firmantes. Ha sido muy difícil lograrlo, porque sindicatos y patronales manteníamos posiciones muy distantes en algunas cuestiones esenciales. Es un Acuerdo para y por el empleo y la negociación colectiva, y refleja un cambio de paso respecto del acuerdo anterior, que era específico para una etapa de fuerte recesión y destrucción de empleo. El objetivo de este es apuntalar la salida de la crisis. Por eso aporta criterios consensuados en muchas materias básicas de las relaciones laborales y recoge una política salarial que garantiza que los salarios crezcan por encima de los precios, que es esencial para que “tire” el consumo del país, y con él, el empleo. Creo que es un Acuerdo muy importante, que debe facilitar las negociaciones y otorgar confianza en nuestra economía.

¿Qué garantizaría prorrogar la ultraactividad de los convenios colectivos, eliminada en la última Reforma Laboral?

La ultraactividad es un elemento básico para el desarrollo de la negociación colectiva. El cambio de su regulación ha provocado numerosos y graves problemas, tensiones y conflictos en las empresas. Era algo absolutamente innecesario y muy dañino que ha dejado a millones de trabajadores al borde de la desprotección laboral. Además, ha generado una enorme inseguridad jurídica, que no beneficia ni a trabajadores ni a empresas. Este destrozo no se ha resuelto completamente por los Tribunales. Por eso sindicatos y patronales suscribimos en mayo de 2013 un Acuerdo sobre esta materia intentando ofrecer salidas consensuadas a partir de la autonomía colectiva en nuestras relaciones laborales. En todo caso, la solución definitiva a este problema provocado por la Reforma es la retirada de la misma.

¿Hacia dónde cree que caminarán los sindicatos en el futuro? ¿Será necesario modificar las fórmulas sindicales ante las nuevas generaciones laborales como los “millenials”?

Los sindicatos hacemos autocrítica e intentamos renovarnos continuamente, al menos UGT. Aunque es cierto que muchas veces la realidad muta de manera más rápida, y que vamos a remolque; pero eso sucede en todas las instituciones y organizaciones, no solo en los sindicatos.

Debemos mejorar la transparencia de nuestra actuación, evaluar mejor nuestras políticas y abrir más el sindicato. Y debemos dar una mejor respuesta a las demandas de trabajadores que tienen especificidades notorias, como los jóvenes, los trabajadores inmigrantes o trabajadores “en precario” en general. Y también integrar mejor las reivindicaciones de aquellos que desempeñan sus funciones a través de nuevas fórmulas contractuales: teletrabajo, autónomos, empresas de multiservicios... En definitiva, tenemos que ser imaginativos para aglutinar los intereses de todos. Ese es el reto que, por otro lado, no es nuevo, sino que ha sido una constante en la historia sindical, y por eso estoy convencido de que sabremos adaptarnos para seguir siendo el principal garante de la defensa de los derechos de los trabajadores.

¿Qué papel deben jugar los gestores de RRHH dentro de las organizaciones en el actual mercado de trabajo?

Es muy importante, porque muchas veces son los que dirigen *de facto* las políticas laborales de las empresas. Es crucial que las estrategias de Recursos Humanos sean coherentes con estrategias competitivas y productivas sostenibles, y que apoyen el desarrollo económico a medio y largo plazo. La salida de la crisis pasa por un reforzamiento del capital humano como motor de avance de las empresas y del conjunto del país.

España ha adolecido en la anterior etapa expansiva de una visión demasiado cortoplacista de la empresa, con una economía que ha primado la obtención de beneficios rápidos, desatendiendo la calidad del empleo y de las relaciones laborales. Esa visión miope y empobrecedora de la empresa y de la economía ha condicionado la política de recursos humanos, primando la rotación, la precariedad, el recorte salarial y la imposición frente a la negociación. Eso ni es eficiente ni es justo. Los gestores son cruciales para impulsar otra política laboral, la que requiere una economía más avanzada, con más estabilidad, más diálogo y más participación de los trabajadores.

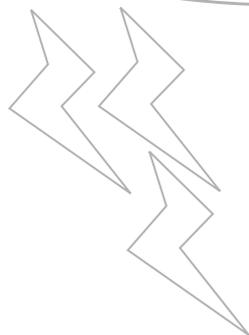


El pasado 7 de mayo y bajo el título “Las medidas para el empleo que necesita España”, PeopleMatters, con la colaboración de Cigna, celebró en el Casino de Madrid una nueva edición del Observatorio Colón. En esta ocasión, el invitado de honor fue Cándido Méndez, Secretario General de UGT, quien realizó un exhaustivo análisis de las circunstancias económicas, sociales y políticas actuales y abogó por un cambio estratégico a nivel europeo, impulsando políticas que favorezcan el crecimiento para así reducir lo antes posible las altas tasas de paro.

¡Dominar el inglés internacional!

Tus 3 temores serán tus grandes aliados

Todos estamos de acuerdo en que el idioma dominante en el mundo de los negocios es el inglés pero, ¿hablamos igual los nativos a los no nativos? La respuesta es simple y llana: no.



Los hablantes nativos tenemos coloquialismos, acentos muy variados e incluso diferentes significados para las mismas palabras, eso sin entrar en frases hechas. Por otro lado tenemos a los hablantes no nativos, quienes aprenden el inglés académico con todas las normas de gramática, el vocabulario y la pronunciación. En el caso de los hispanohablantes podéis entender bien este concepto ya que encontraríamos las mismas diferencias entre el español de España y el de Latinoamérica.

En los entornos internacionales a menudo encontramos relaciones entre no nativos o entre no nativos y nativos. Sea cual sea la combinación, el reto está servido: comunicarse de manera eficaz. Y para poder abordarlo con éxito es necesario reconvertir tus temores en aliados. Dominándolos, encontrarás la clave para una comunicación eficaz.

Herramienta de comunicación internacional

Los no nativos habláis inglés por necesidad, es la herramienta que se utiliza para comunicarnos en entornos internacionales y negociaciones. Podemos denominarlo como *inglés internacional*. Como ya he comenta-

do antes, muchas de estas comunicaciones se dan entre hablantes no nativos y, seguramente, con acentos marcados provenientes de sus países. Comprender, pues, al interlocutor es esencial. Como profesor de inglés siempre hago hincapié en la **pronunciación**, la gran temida. Aunque cada uno mantenga el acento de su país de origen, si conseguimos entonar bien las palabras serán mucho más fáciles de comprender. Otra clave en el desarrollo hacia la comunicación efectiva es un concepto a menudo identificado como aburrido: la **gramática**. No es necesario tener un nivel alto de inglés para conseguir comunicar y entender un mensaje. Cuando hablamos de entornos internacionales mi recomendación es “keep it simple”, es decir, hazlo fácil, las estructuras gramaticales sencillas nos proporcionan un mensaje más directo y fácilmente comprensible. Con ello facilitas la comprensión de tu mensaje y minimizas el riesgo de malentendidos, algo que todos queremos evitar en medio de una negociación. ¡Bien! Has superado dos temores y has logrado expresarte con éxito, ahora llega el momento más importante: **comprender**. Tu interlocutor va a darte una respuesta y no estás seguro de si lograrás entenderle o no. Para enfrentarte a estas situacio-

nes siempre recomiendo que pidáis que os repitan el mensaje o aclaren lo que no se ha comprendido. En estos momentos siempre hay mucha incertidumbre: ¿lo habré entendido bien? ¿Me habrá entendido a mí? Asegúrate de que ambos estáis en la misma conversación parafraseando su mensaje, de esta manera expones lo que has entendido y tu interlocutor a la vez puede verificar que has captado el mensaje correctamente. Con estas tres sencillas claves podrás sentirte seguro frente a situaciones de comunicación internacionales. El fin es sencillo: comunicarse, y hacerlo bien.

El inglés en los diferentes medios de comunicación

La manera de comunicarnos también ha evolucionado a lo largo del tiempo, y en especial en las últimas décadas, en las que apareció internet para dar un giro espectacular al asunto. Ahora ya no solo escribimos cartas o nos comunicamos cara a cara, sino que existen herramientas en las que la manera de enviar el mensaje varía. Podemos aceptar que el *email* es la versión electrónica de las antiguas cartas, aun así el tipo de comunicación cambia ya que podemos incluir elementos como links que ofrecen información extra sobre el contenido sin necesidad de explicarlo en el propio *email*. No obstante, los correos electrónicos no supondrían el gran reto. Sí los nuevos actores de comunicación en entornos internacionales como lo son las herramientas de mensajería como Whatsapp o Skype, las de videoconferencia como Google Hangouts o Webex, y las redes sociales como Twitter o LinkedIn. Whatsapp y Skype facilitan la comunicación mediante mensajes escritos cortos y son cada día más aceptados como medios de comunicación, especialmente en la parte

operativa de colaboraciones internacionales. Es mucho menos formal que el *email*, y si falla la técnica, no pasa nada: tu interlocutor, ya sea nativo o no nativo, te perdonará errores menores. Asegúrate de exponer lo imprescindible con claridad y nunca tengas miedo de pedir aclaraciones hasta que estés 100% seguro de haberlo entendido.

Por otra parte están las videoconferencias a través de sistemas de pago, como el Webex, o de sistemas gratuitos, como Skype y Google Hangouts (¡un sistema excelente! Si no lo conoces, vale la pena que eches un vistazo). Quizá estas supongan el reto más complejo. Estamos hablando en tiempo real, podemos ver la cara de nuestro interlocutor pero falta la cercanía y ese toque humano que se percibe en las reuniones presenciales. La comunicación no verbal es más difícil y si la conexión a internet no es perfecta podemos tener dificultades para oírlo bien.

Consejos...

Practicar, practicar, practicar. Practicando nos acostumbramos al medio, la tecnología y al ambiente. Para ello, en nuestra revista digital ofrecemos muchas maneras entretenidas de practicar el inglés (www.goenglishmagazine.es), incluyendo mi *podcast* quincenal con una guía autodidáctica en mi blog dentro del Portal de APD, "Speak to the World!". Mucha suerte con tus próximos pasos en el entorno internacional, y si sigues con dudas, vale la pena que escuches el consejo de William Shakespeare: "*Listen to many, speak to few!*".



James Hoyle
Director y Fundador
de Go English

En los entornos internacionales a menudo encontramos relaciones entre no nativos o entre no nativos y nativos. Sea cual sea la combinación, el reto está servido: comunicarse de manera eficaz.



La hospitalidad es nuestra tradición

UN MUNDO DE SENSACIONES

HOTEL BOTÁNICO 5 * GL

EXCLUSIVIDAD EN ESTADO PURO

Una escapada de lujo a un auténtico templo de bienestar, salud y relax. Bienvenido al Hotel Botánico. La maravillosa vista hacia el Teide, sus exuberantes jardines tropicales y lujosos interiores con una colección única de arte canario contemporáneo, hacen de este hotel un marco inigualable para una escapada con auténtico glamour.



Combine sus vacaciones con una experiencia inolvidable en "The Oriental Spa Garden", inspirado en el esplendor asiático y con una amplia gama de masajes y tratamientos orientales. El Spa cuenta con piscinas exteriores y un circuito termal interior que incluye bañeras de hidromasaje, saunas tradicionales, sauna de aromaterapia, camas de agua relajantes y un templo de hielo especial.

ESPACIOS SINGULARES PARA SU EVENTO

En el exterior, el espléndido jardín subtropical de 25.000 m² y el primaveral clima que lo envuelve, hacen del Hotel Botánico, el marco ideal para celebraciones al aire libre: elegantes cócteles, recepciones, cenas de gala, bodas, bautizos y comuniones, presentaciones, coffee-breaks, etc.

En el interior, el hotel dispone de 8 salones con una superficie global de 1.502 m² y una capacidad de hasta 500 personas.



Ofrecemos salones modulares para reuniones totalmente equipados con los medios técnicos necesarios para desarrollar su evento con éxito. Además, todos disponen de luz natural, servicio gratuito de wifi y aire acondicionado.

Recientemente hemos recibido el Certificado de Excelencia de TripAdvisor y el premio TUI Holly, que nos avala como uno de los 100 mejores hoteles del mundo, y el premio como mejor Hotel con Spa de Europa por la famosa revista Condé Nast Johansens.



Reserve con descuentos especiales a través de nuestra página web (www.hotelbotanico.com) con el código promocional: apd2015 o en 922 381 400.



Marketing Digital de Telefónica

Las mejores capacidades para acercarse a sus clientes_

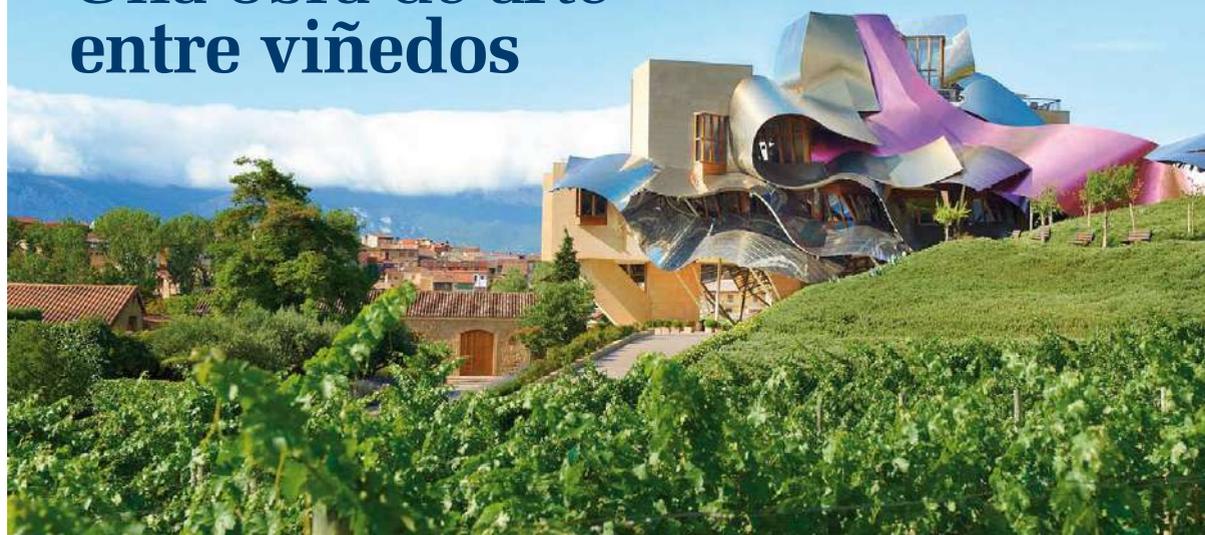
- Desarrollando la **relación digital** con sus clientes: Aplicaciones Móviles, Portales 2.0, Social Media, Loyalty...
- Creando experiencias únicas en sus **espacios**: Digital Signage y Audiovisual Engagement.
- Analizando el comportamiento de sus clientes: SmartData, Customer Profiling, Campañas Digitales...

Para más información visite www.movistar.es/empresas

Telefónica

MARQUÉS DE RISCAL

Una obra de arte entre viñedos



En el corazón de las bodegas de los Herederos del Marqués de Riscal, situadas en un pequeño pueblo de la Rioja Alavesa, Elciego, se encuentra la joya de la cadena Starwood Hotels & Resorts: el Hotel Marqués de Riscal, a Luxury Collection Hotel, Elciego. Diseñado por Frank O. Gehry, uno de los arquitectos más relevantes a nivel mundial, el hotel conjuga la tradición vitivinícola más arraigada con el vanguardismo, el lujo y la tecnología más avanzada del siglo XXI.

Inaugurado el 10 de octubre de 2006, destaca por la espectacularidad de sus formas y siluetas en el mismo centro de la Rioja Alavesa. El moderno edificio contrasta elegantemente con la sede de las Bodegas diseñadas en 1858 por el arquitecto Ricardo Bellsola. Cuenta con todos los lujos y servicios que se pueden esperar de un hotel de su categoría y con el sello personal de Gehry: el titanio y el acero de las láminas superiores y la asimetría de losetas de suelos y paredes.

Sosiego y armonía para el descanso

Las 43 lujosas habitaciones (de las cuales 10 son suites), distribuidas en dos edificios unidos por una espectacular pasarela volada, son diferentes y únicas, tanto por sus formas como por sus vistas. El exclusivo proyecto de decoración



interior ofrece una auténtica visión vanguardista por sus formas, colores y materiales.

Si precisamente lo que se quiere es “desconectar”, este destino ofrece todo un mundo de sensaciones y sabores imposibles de encontrar de manera conjunta en otro lugar: restaurante de lujo, un bistró, una vinoteca, un lounge con biblioteca y chimenea, y tratamientos de belleza y vinoterapia.

Los huéspedes del hotel pueden bajar a las mismas entrañas de la Bodega, y conocer de primera mano desde los aspectos más tradicionales de esta arraigada marca hasta los procesos más modernos y tecnológicos de fabricación del vino.

Modernas instalaciones

Para aquellos que tengan que combinar todo lo anterior con momentos de trabajo, el hotel cuenta con modernas instalaciones para reuniones, conferencias, eventos sociales y banquetes. Además, pone a disposición de sus clientes un moderno auditorium con capacidad para 100 personas con los más avanzados sistemas audiovisuales, así como un total de 10 espacios para celebrar todo tipo de eventos y reuniones. Dada la riqueza cultural y gastronómica de la zona, el Hotel ofrece la posibilidad de organizar visitas a lugares con encanto de la región que se pueden realizar a caballo o en bicicleta, e incluso a bordo de un globo.

Nuestras bodegas aúnan la tradición vitivinícola y el arte de vanguardia conjugando lujo, viñas y relax



La Catedral, santuario que custodia botellas desde sus primera añada (1862).

PROYECTO LA CIUDAD DEL VINO

El Hotel Marqués de Riscal, situado en una de las más antiguas y exclusivas bodegas de Rioja, forma parte de un ambicioso proyecto de 100.000 m2 denominado La Ciudad del Vino: un complejo dedicado a la elaboración, cuidado y estudio del vino, que ofrece la posibilidad de disfrutar en su esencia más pura y natural de todo lo que este y sus gentes representan.

Merecen especial mención las vistas desde el mirador del lounge, lo mejor de dos regiones, hacia un lado La Rioja y hacia el otro el País Vasco. Dos mundos: el del vino y el de la gastronomía, ambos del más alto nivel, confluyen en este punto exacto.



Más Información:

www.marquesderiscal.com

www.hotel-marquesderiscal.com

marquesderiscal@luxurycollection.com



El objetivo de Honda de ofrecer un interior más funcional y sofisticado se consigue gracias a la nueva inserción con efecto cromado dispuesta a lo ancho de todo el salpicadero, así como al uso de materiales de primera calidad en las principales superficies. El salpicadero se ha rediseñado para permitir una mayor visibilidad y un acceso más sencillo a la pantalla táctil de siete pulgadas, en la que se puede visualizar el nuevo sistema Honda Connect.

HONDA CR-V 2015

Una inyección de tecnología para el *crossover* de Honda



Con una completa actualización que ofrece indudables mejoras tanto en diseño como en motor y tecnología, el Honda CR-V es ya uno de los SUV compactos más populares en todo el mundo. En su versión 2015, solidez y equilibrio se unen al buen comportamiento y a una estética agradable.



El CR-V 2015 no supone un cambio de generación, sino un cuidado restyling que acompaña a las novedades técnicas, lo realmente importante en un coche que siempre ha destacado por su solidez y equilibrio.

- **Motor y transmisión nuevos.** El nuevo CR-V está disponible con un motor diésel más potente, con la opción de una transmisión automática de nueve velocidades de gran eficiencia. El nuevo diésel i-DTEC de 1.6 litros, cuatro cilindros y 160 CV, que pertenece a la serie Earth Dreams Technology de Honda, ofrece un rendimiento extraordinario y unas emisiones de CO₂ reducidas.

- **Honda Connect.** Se trata del nuevo sistema de información y audio a bordo que ofrece comodidad y conectividad en carretera gracias a características clave como la radio AM/FM por Internet y de transmisión de audio digital (DAB), la conectividad Bluetooth, la navegación *online* y por satélite y la cámara de visión trasera para el estacionamiento.

- **Seguridad activa.** En lo referente a la seguridad, el CR-V 2015 estrena el nuevo sistema de control de crucero adaptativo inteligente (i-ACC) como parte de su compromiso de “seguridad para todos”, con cámara y radar para detectar la posición de otros vehículos en la carretera.

Mejoras en el diseño

El estilo del CR-V 2015 se ha mejorado cuidadosamente teniendo en mente las preferencias de los clientes europeos. Los cambios más destacados se han realizado en la parte delantera, con unas ópticas renovadas que desembocan en la nueva parrilla. Además, el nuevo paragolpes y la placa protectora delantera hacen que el CR-V tenga un aspecto más ancho, que insinúa su mayor estabilidad, a la vez que ofrece un centro de gravedad visual más bajo.

Las elegantes ópticas delanteras incorporan bombillas halógenas de gran potencia, luces LED de conducción diurna y faros delanteros de largo alcance HID, que le confieren al coche un semblante atrevido a la par que se optimiza también la visibilidad de la carretera en condiciones de poca luz.

Por su parte, en la zona trasera las luces LED multifunción se han modificado para dotar al CR-V de un aspecto tridimensional más fluido. También incorpora nuevas llantas de aleación de 17 y 18 pulgadas, que se complementan con mejoras en el exterior y destacan su mayor dinamismo.

Según cifras de Focus2Move, durante los nueve primeros meses del pasado año, el CR-V fue el SUV más vendido del mundo



GESTIÓN INTERNACIONAL DEL CAPITAL HUMANO. CÓMO POTENCIAR LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL A TRAVÉS DE LA ORGANIZACIÓN Y LAS PERSONAS.
 Camilla Hillier-Fry
 Editorial Almuzara, 2014
 Páginas: 213
 ISBN: 84-16100-86-6

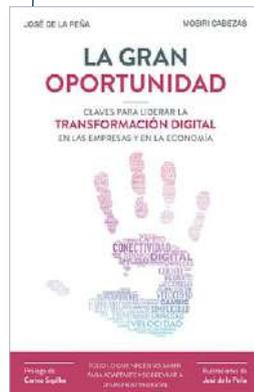
Gestionando personas en todos los rincones del mundo

Las probabilidades de éxito de la “aventura internacional” dependen en gran medida de la gestión del capital humano. Decisiones estratégicas como el nombramiento del primer equipo directivo responsable de aterrizar en un nuevo país, la creación de la organización adecuada para gestionar clientes y proveedores en otras regiones, y la gestión del conocimiento como arma competitiva, impactan de manera visible en los resultados.

En este contexto nace “*Gestión Internacional del Capital Humano*”, una obra encabezada por Camilla Hillier-Fry, socia de PeopleMatters, que presenta una visión comprensiva del contexto de la internacionalización, junto con pautas y buenas prácticas para gestionar personas y la organización internacional basadas en la experiencia de empresas de diferentes sectores. Además, nos ofrece una perspectiva cercana de la realidad de gestionar personas en todos los rincones del mundo.

El futuro (digital)... ya está aquí

Hoy, el mundo en el que vivimos es más volátil, incierto, complejo y ambiguo de lo que jamás ha sido antes, en gran parte debido a la irrupción de la tecnología digital en todos los ámbitos de nuestras vidas. Ante este escenario, si las organizaciones no quieren convertirse en irrelevantes o incluso desaparecer, deberán poner en marcha un proceso de cambio profundo, algo que los autores de “*La gran oportunidad*” describen como una transformación digital. Esta nueva obra expone de manera sencilla los 7 elementos que, mezclados de la manera adecuada, harán posible que cualquier compañía, de cualquier tamaño y en cualquier segmento se anime a tomar las riendas de estos cambios para así convertirse en protagonistas de este apasionante camino que todas las empresas están viviendo y van a vivir en los próximos años.



LA GRAN OPORTUNIDAD. CLAVES PARA LIDERAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS EMPRESAS Y EN LA ECONOMÍA.
 José de la Peña y Mosiri Cabezas
 Gestión 2000, 2015
 Páginas: 248
 ISBN: 84-98754-06-3

Si estás pensando en hacer cambios en tu empresa,
descubre lo último en gestión innovadora.

La *Extrategia* de Improven.

Nuestra Extrategia,

como su propio nombre indica, te ofrece un plus que va mucho más allá de la teoría y que te ayuda a tomar decisiones estratégicas con mayor seguridad.

La Extrategia se basa en la especial vinculación que nuestros profesionales establecen con cada proyecto y en tres pilares fundamentales como son el Plan Estratégico Aterrizado, la Asistencia a la Internacionalización y el Plan de Innovación del Modelo de Negocio.

Nos encantará poder exponerte en profundidad **nuestra Extrategia** y, mucho más, **acompañarte en tu viaje al futuro de tu empresa.**

improven

902 19 39 89

info@improven.com

improven.com

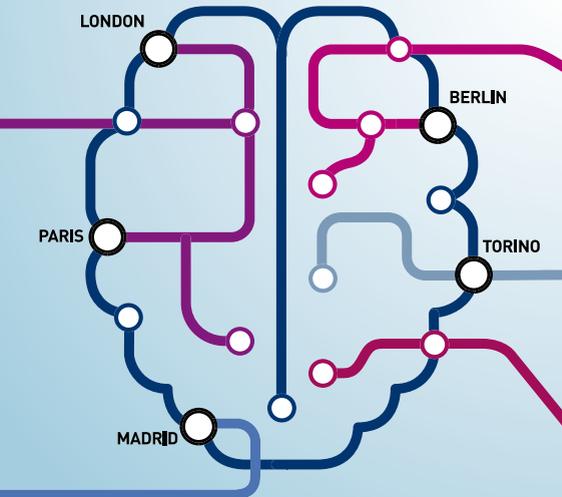
PARIS | LONDON | BERLIN | MADRID | TORINO



BUSINESS SCHOOL

IN THE FUTURE, WHERE WILL WE MEET?

Connect to the world with
ESCP Europe



tuexitonotienefronteras.com

Si esta es tu visión de los negocios...



ESCP Europe es tu Business School

Executive MBA, Financial Times ranking 2014:

#2 worldwide for career progress*

#2 worldwide for international course experience

#8 worldwide for aims achieved

*155,087 US\$ Average alumni salary 3 years after graduation

Inscripciones abiertas

Infórmate sobre nuestras becas

ESCP Europe, Campus de Madrid MADRID

C/ Arroyofresno, 1
28035 - Madrid

T: +34 91 386 25 11

M: solicitudes@escpeurope.eu

www.escpeurope.eu

affiliated to



ESCP Europe is among the 1% of business schools worldwide to be triple-accredited



EUROPEAN IDENTITY
GLOBAL PERSPECTIVE

The World's First Business School (est. 1819)