

apd

Asociación para el
PROGRESO
de la **DIRECCIÓN**

NÚMERO 319 MAYO 2016 9 EUROS WWW.APD.ES

38
LEADING DIGITAL
Paulo Morgado conversa con
Javier Rodríguez Zapatero

44
COMUNICACIÓN DE MARCA
¿Desde dónde, cómo y,
sobre todo, para quién?

46
INTELIGENCIA COMPETITIVA
... para promover los intereses
de la organización



ESPECIAL
CANTABRIA
Tierra de
oportunidades

Liébana
Cantabria
2017
Año Jubilar

Nos vemos en Cantabria

Sigue las huellas del Camino de Santiago y del Camino Lebaniego, Patrimonio de la Humanidad.



#nosvemosenCantabria
turismodecantabria.com
caminolebaniego.com



Cantabria
Infinita



GOBIERNO
de
CANTABRIA

CONSEJERÍA DE INNOVACIÓN,
INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO

Cristina Solar
Directora de la zona Cantabria de APD



Valorarnos con justicia



EDITA ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN



Presidente: Rafael Miranda /

Director General: Enrique Sánchez de León /

Directora de la Revista: María Arrien /

Redacción: Laura Horcajada y Daniel Cavadas /

Equipo en Zonas: Ixaso García (Bilbao); Aitor Galisteo (Barcelona); Alejandro González (Santiago); Betty Beneyto (Valencia); Attenery Díaz (Canarias); Inés Carrasco (Sevilla) /

En este número ha colaborado: Juan Aroca (estudio 2.0)

Maquetación: Lourdes González (Artes Gráficas G3) /

Directora de Publicidad: Teresa Serra

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

Redacción y Administración: Montalbán 3, 1º dcha.

28014 Madrid / Tel. 91 532 54 87 /

Imprime: Artes Gráficas G3 / Depósito Legal:

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



Promoviendo
la gestión forestal
sostenible
www.pefc.es

Cuando hablamos en Cantabria de nuestro tejido empresarial, de industria o de grandes infraestructuras, lo solemos hacer desde una excesiva humildad y con afirmaciones, a veces irreales, que infravaloran nuestro potencial económico y empresarial, quizá porque tenemos una comunidad pequeña y uniprovincial. Pero en APD percibimos otro punto de vista: en Cantabria hay empresarios que apuestan por mantener sus plantillas a pesar de la crisis económica; que eligen pagar sus impuestos aquí y arriesgan su patrimonio por la continuidad de la compañía; que invierten en I+D a pesar de la dificultad de acceder a créditos; que internacionalizan su actividad y la diversifican aunque suponga un enorme esfuerzo; y que emprenden nuevos proyectos aun cuando las instituciones no les pueden apoyar como a ellas las gustaría.

Después de varios años celebrando actividades en la región, APD se constituye formalmente en Cantabria en 2013, y desde ese momento son cientos los directivos y empresarios que han acudido a sus convocatorias. Muchas jornadas, seminarios y cursos en los que se han transmitido conocimientos sobre gestión e intercambiado experiencias, incluso se han determinado condicionantes excepcionales para que Cantabria sea sede de grandes empresas, como el precio del suelo industrial o su situación geográfica estratégica, con un puerto que puede competir internacionalmente.

Además, la Asociación para el Progreso de la Dirección ha aportado en Cantabria una visión nacional que arroja cierto optimismo sobre la recuperación económica y el despegue de algunos mercados. Noticias como el nacimiento de Tubacex o la fuerte inversión que este año ha puesto en marcha en la región el Grupo Armando Álvarez, avalan esta teoría.

En la actualidad, son más de 200 las empresas con sede en Cantabria que forman parte de la familia APD, y continuarán creciendo, con toda seguridad, porque es fundamental que nuestros directivos y empresarios gestionen mejor los recursos de los que disponen a través de la formación continua y la actualización de sus conocimientos. Por eso es importante valorarnos con justicia y no caer en la excesiva humildad de algunos que pensaban que en Cantabria no hay tejido empresarial suficiente para que APD sea necesaria.

ESPECIAL

CANTABRIA

Tierra de oportunidades



En el próximo número

El *Chief Financial Strategy Officer* actual:
Valores, estrategia y visión

- 14 Gestión de la esperanza y nuevos liderazgos
Miguel Ángel Revilla

- 16 Las empresas y su compromiso con la comunidad
Miguel Antoñanzas

- 18 “Imagino una Cantabria donde la colaboración Ciencia, Tecnología, Administración y Empresa sea el motor que impulsa el sistema productivo”
Entrevista con Francisco Martín

- 22 Teka. En Cantabria, y en el mundo
Luis Muñoz

- 24 “Trabajamos para maximizar nuestros niveles de compromiso”
Entrevista con Rafael Fonseca

- 26 “El factor humano es el motor de la innovación y de la calidad asistencial”
Entrevista con Isabel Sandoval

- 28 “Cantabria es parte de lo que somos y la base de lo que esperamos ser en un futuro”
Entrevista con Eulogio Sánchez

- 30 “Nuestro objetivo es seguir creciendo y mantener nuestra posición de liderazgo en Cantabria”
Entrevista con Javier Martín Valdería

Cerca del cliente
Jacobo Mora Díaz de Rábago

- 32 “A pesar de su reducido tamaño, Cantabria cuenta con una fortaleza derivada: la intensa unión y colaboración entre sus empresas”
Entrevista con Manuel Huerta Terán

- 34 Puerto de Santander. Una apuesta por el servicio y la calidad de las infraestructuras
Jaime González

- 36 Tecnología e internacionalización
Eduardo González Mesones



22



46



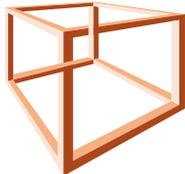
14



50



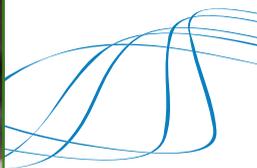
34



49



38



27



16



52

APD

Actualidad

- 05** Su Majestad el Rey recibe en audiencia al Consejo Rector de APD
- 06** New Experience con Santiago Álvarez de Mon. Líderes y personas
- 08** ¿Está su empresa preparada para un ciberataque?
- 09** “Las empresas que innovan en sus modelos de negocio crecen hoy más de un 5% que el resto”
Maite Fuentes
- 10** Almuerzo-Coloquio con Sarah Harmon: “La alta dirección debe ser parte activa de la compañía en las redes sociales”
- 11** Transformarse para competir

EMPRESA

Leading Digital

- 38** “El coste de no probar es mucho mayor que el de probar”
Conversación entre Paulo Morgado, CEO de Capgemini España, y José Luis Rodríguez Zapatero, Director General de Google para España y Portugal

Gestionando la Influencia

- 44** ¿Desde dónde, para quién y cómo? Tendencias en la comunicación de marca
David G. Natal

Estrategia

- 46** Implantando el Ciclo de Inteligencia Competitiva en las organizaciones
Jesús A. Atienza y Fernando Velasco

Marketing

- 50** Brand Narrating. Cómo posicionar una marca con storytelling
Almudena Clemente

FIRMAS

- 13** Contribuir a elevar el bienestar general de la región
Carlos Hazas
- 27** Compromiso con Cantabria
Joaquín González Ruiz
- 49** La sociedad confusa
Ignacio Pi Corrales

salaVIP

Turismo de Negocios

- 52** Santander MICE. Destino de experiencias

Salud, ejercicio y ocio

- 54** Marisma Wellness Center. Tu equipo, en forma

Lecturas

- 56** Negociando con China. La nueva potencia económica mundial, al descubierto
Henry M. Paulson, Jr.

El arte de gestionar el tiempo
Gustavo Piera



Presidente

Rafael Miranda Robredo
Presidente de Acerinox

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 • **Mª 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**, Vicepresidenta de Soluciones de Negocio EMEA de Microsoft

• **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 3º de Telefónica • **Amparo Moraleda Martínez** • **Pedro Pérez Fernández**, Presidente de Itinere • **Matías Rodríguez Inciarte**, Vicepresidente 3º 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

Zona Mediterránea: **Pedro Ferreras Díez**, Abogado de Ferreras Abogados • **Gabriel Masfurroll 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**

Vocales

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

Director General

Enrique Sánchez de León

BIENVENIDA A LOS NUEVOS SOCIOS

- AB Azucarera Iberia
- Abogados AIE
- Addvante
- Aislamientos Suaval
- Ajar Consultores
- Anovo Comlink España
- Arturo Coloma Pérez
- Asturquimia
- Avana de Spain
- Axis Corporate
- Baños 10
- Caprabo
- Carmen María Ramírez Nicolás
- CRIT Cartera Filiales Españolas
- CTAIMA Outsourcing & Consulting
- DAS Defensa del Automovilista y de Siniestros Internacional
- David Bertomeu Cardos
- Ehlis
- Essential For Business Language Consulting
- Eurodepot España
- Fermí Casado Giménez
- Gaestopas
- Galvesanz Transportes
- Housers Global Properties
- Iberaudit Kreston
- ICN-International Consulting Network
- ICON Europe
- Industrias Ochoa
- Industrias Tajo
- Init Corporation for Human Development
- Kudeabide
- Liberty Seguros, Compañía de Seguros y Reaseguros
- Macarena Garrido Portillo
- Marval Consultoría Global
- Medichem
- Mémora Servicios Funerarios
- MU Enpresagintza
- Otsuka Pharmaceutical
- Primark Tiendas
- Refinería Web
- Reyes Hermanos
- Robert Bosch España
- Savia Logic Design
- Semillas Fito
- Servicios Asistencia Médica Urgencia
- Servicios Turísticos Alaveses
- Smalticeram España
- Técnicos Asociados en Logística Externa
- Teka Industrial
- Vigotec



Representantes del Consejo Rector de APD en compañía de su Majestad el Rey.

Su Majestad el Rey recibe en audiencia al Consejo Rector de APD

Su Majestad el Rey recibió en audiencia el pasado mes de abril a los miembros del Consejo Rector de APD con motivo de la celebración de su 60 aniversario. Presidido por Rafael Miranda, el acto contó con un nutrido grupo de sus integrantes, destacados directivos y empresarios de todo el territorio nacional.

Extracto de la intervención de **Rafael Miranda, presidente de APD.**

“Cumplimos 60 años. 60 años en los que hemos logrado que APD se haya convertido en la asociación empresarial no representativa de intereses más grande de nuestro país. Cerca de 3.000 empresas asociadas, más de 500 eventos anuales y más de 50.000 asistentes, avalan una labor que se extiende ya no solo por toda la geografía nacional, sino por países como Marruecos, Colombia y Perú, y próximamente Ecuador, Portugal y México. Todo ello en un intento de ir construyendo progresivamente la mayor red global

de conocimiento empresarial y de “networking” que haya existido. 60 años también en los que además de haber impulsado la modernización del sector empresarial español, hemos procurado contribuir al reforzamiento de la sociedad civil. 60 años en los que no hemos dejado de reivindicar el papel del empresario y del directivo como generadores de riqueza y de progreso, y en los que no solo hemos hablado del presente, sino sobre todo del futuro, informando y alertando sobre aquello que acabará afectando al modo en que se gestionan las empresas y se comportan los directivos. Porque creemos, y así lo dicen nuestros Estatutos, que unas empresas bien gestionadas son garantía de crecimiento, de bienestar y de progreso para todos”.

Para conmemorar su 60 aniversario, APD celebrará el 4 Congreso Nacional de Directivos los días 16 y 17 de noviembre en Madrid bajo el título “20 tendencias que cambiarán el mundo... y España”

BARCELONA, 27 DE MAYO

Líderes y personas

Bajo el título “¿Conduces o te conducen? Las habilidades directivas en alta dirección”, APD, con la colaboración de BMW Barcelona Premium, reunió a más de 200 directivos en una nueva edición del Ciclo New Experience on Business Transformation, con el profesor del IESE Santiago Álvarez de Mon como invitado de excepción.

Francesc Homs, consejero de la Zona Mediterránea de APD y presidente de INEO Corporate, fue el encargado de inaugurar la jornada presentando a Santiago Álvarez de Mon como “uno de los pensadores más relevantes del management”. Junto a él, César Gil, director general de BMW Barcelona Premium, aprovechó su intervención para señalar la calidad del liderazgo como una “calidad de las personas” que no radica tan solo en la parte alta del organigrama de las empresas. Precisamente, sobre esta cuestión giró el discurso de Álvarez de Mon, todo un relato inspirador a través del cual vinculó el liderazgo con nuestra dimensión humana, más allá de la vorágine de los objetivos y los resultados.



Santiago Álvarez de Mon durante su exposición.

El liderazgo: un viaje de dentro hacia fuera

Tres grandes ideas conformaron los fundamentos de la ponencia de Santiago Álvarez de Mon antes de adentrarse en lo que podríamos definir como el “check list” del buen liderazgo, según el conocimiento y la experiencia del profesor del IESE:

- Cualquier proceso de liderazgo tiene que ver con un proceso de transformación de la realidad. El deber de cualquier directivo es estar en contacto con la realidad, puesto que actuamos y decidimos a partir de la percepción que tenemos de ella, que puede ser distorsionada por el poder.
- La realidad es incierta y cambiante. Hoy en día la obsolescencia es cuestión de semanas, de días, y la diversidad es el hábitat natural del ser humano. No es sensato intentar alcanzar certezas, ya que siempre surgen nuevas preguntas: el camino es la meta.



Francesc Homs, Mercè Faixes, Álvarez de Mon y César Gil, momentos antes de dar comienzo la jornada.

“*El deber de todo directivo es estar en contacto con la realidad actual, una realidad incierta y cambiante en la que no tiene sentido alguno la búsqueda de certezas*”



Imagen de los asistentes al encuentro durante la ponencia del profesor del IESE en el Hotel Porta Fira de Barcelona.

- Somos individuos únicos y diferentes: en esta originalidad está nuestra riqueza. No hay colectivo que tenga éxito si no respeta la individualidad. El liderazgo es un viaje desde dentro hacia fuera, no al revés.

A modo de guía...

Álvarez de Mon continuó dirigiendo su discurso por todo un conjunto de pasos a cumplir por parte de la alta dirección, destacando, por ejemplo, la importancia de la conexión intelectual y moral con el trabajo, algo que nos permite desarrollarnos y seguir siendo la persona que realmente somos mientras lo realizamos. Asimismo, incidió en la necesidad de conocer cuáles son nuestros talentos a partir de la premisa de la coexistencia de muchas formas de inteligencia (capacidad verbal, espacial, emocional, matemática...) y de preguntarnos: ¿casan con las necesidades de nuestro puesto de trabajo?

Poniendo el foco ya en cuestiones más prácticas para el día a día dentro de la organización, el profesor del IESE reiteró la relevancia de la capacidad para gestionar los conflictos y desarrollar el carácter –que no el temperamento–; al fin y al cabo,

afirmó, “el carácter es el músculo que adquirimos a copia de tomar decisiones. Además, saber decir que no es un garante de la independencia, de la posibilidad de decir que sí”.

Valores, emociones, sentimientos y tiempo presente

“Para conocer a una persona hay que conocer su agenda, saber a qué dedica realmente su tiempo, a qué le da prioridad. Es necesario ser generosos con el tiempo”. Con esta declaración, Álvarez de Mon ensalzaba la cuestión de los valores subrayando al mismo tiempo la importancia de cuidar los sentimientos y las emociones, siendo primordial dejar espacio a estas últimas para tomar las mejores decisiones.

Por último, reveló que “el mejor recurso que tenemos a nuestro favor es el tiempo presente”, añadiendo que “debemos ser capaces de gestionar la dispersión”; en otras palabras, saber cuándo hay que apagar el móvil, y preocuparnos de cultivar nuestras aficiones, las cuales nos ayudan en muchos casos a encontrar el equilibrio y expresan ángulos de nuestra identidad muy importantes.

SANTIAGO, 21 DE ABRIL

¿Está su empresa preparada para un ciberataque?

Bajo el título “Ciberseguridad en la agenda de la dirección general. ¿Está su empresa preparada para un ciberataque?”, APD y el Igape celebraron un encuentro con la participación de más de 130 directivos en el que se analizó el impacto de los ciberataques en las cuentas de resultados de las compañías.

Desarrollada en el marco del programa CAPACITA DIRECTIVOS, la jornada fue inaugurada por Santiago Sesto, director de APD en la Zona Noroeste, y Javier Aguilera, Director General del Igape. Tras ellos, la ponencia inaugural llegó de la mano de Daniel Largacha, director del Cyber Security Center de ISMS Forum, quien abordó la cuestión de la seguridad de la información en la estrategia de la empresa, destacando la importancia de saber gestionar las nuevas amenazas que se presentan en el entorno empresarial actual. Por su parte, Rafael Ave Souto, director adjunto de Emetel, y Silvia Soriano, gerente de Defensa y Seguridad de Microsoft España, reflexionaron acerca de la ciberseguridad como ventaja y también como cuestión destacada en la agenda de la alta dirección. En la misma línea, Alberto Gómez Toribio, CTO de Clluc en Grupo Barrabés, incidió en el *Big Data* y en el mundo de oportunidades que se abre ante el “océano” de datos en el que nos movemos. El contexto normativo fue expuesto por Esmeralda Saracibar, miem-



El objetivo principal del encuentro fue informar a los directivos de la repercusión que los ciberataques están teniendo en sus compañías

bro del Comité Operativo de Data Privacy Institute, quien analizó exhaustivamente el nuevo Reglamento Europeo de Protección de Datos. Finalmente, Jaime Borrás, presidente de BVC Artaí, moderó la mesa de debate “La tecnología como facilitador de la gestión corporativa de riesgos”, y Bosco Espinosa de los Monteros y Koldo Valle aportaron la visión práctica a la jornada con dos casos reales de ciberataques.

Sobre estas líneas, intervención de Alberto Gómez Toribio (Grupo Barrabés) en presencia de algunos de los participantes en el encuentro. (Arriba) Bosco Espinosa (Kapersky), Javier Aguilera (IGAPE) y Koldo Valle (Grupo Elector).



**LAS EMPRESAS QUE INNOVAN EN
SUS MODELOS DE NEGOCIO CRECEN
HOY MÁS DE UN 5% QUE EL RESTO”**

Maite Fuentes
Directora General

Debemos aprender, como dijo Gustav Meyrink, a “*mirar las cosas viejas con ojos nuevos y no las cosas nuevas con ojos viejos*”, atrevernos a romper tópicos y cuestionar los fundamentos sobre los que hemos construido nuestro Modelo de Negocio: ¿Cómo imagino la empresa dentro de cinco o diez años? ¿Continuarán los principales jugadores? ¿Podré hacer frente a competidores con nuevos modelos? ¿Se crearán nuevos espacios de mercado? ¿Cómo me quiero posicionar? ¿A qué clientes me voy a dirigir? ¿Voy a necesitar socios? ¿Cómo voy a diferenciar mi propuesta de valor? ¿Cómo voy a atraer, captar y fidelizar a mis clientes? ¿Cómo voy a lograr ingresos? ¿Con qué recursos?



En colaboración con:



¿POR QUÉ UN PREMIO?

- Hace sentir la necesidad de que para triunfar hemos de contar con un Modelo de Negocio bien definido e implantado.
- Conciencia de la importancia de tener suficiente capacidad de autocrítica para cuestionar periódicamente el Modelo de Negocio.
- Da visibilidad y reconoce a aquellas empresas que están marcando la diferencia.

3 MENCIONES ESPECIALES

- **Estrategia Comercial:** cómo escucha la organización al cliente y se orienta a satisfacer sus necesidades y expectativas. Valora que el equipo comercial sea capaz de asesorar de manera especialista e integral con visión omnicanal.
- **Transformación Digital:** qué ajustes están haciendo en su Modelo de Negocio las empresas que no son nativas digitales para aprovechar las oportunidades y gestionar el cambio.
- **Factor Humano:** cómo de interiorizado tienen las personas que integran la organización el Modelo de Negocio y cómo traslada la dirección a los equipos cada ajuste.

SARAH HARMON, DIRECTORA DE LINKEDIN PARA ESPAÑA Y PORTUGAL

“La alta dirección debe ser parte activa de la compañía en las redes sociales”

APD y el Igape celebraron el pasado 27 de abril en Vigo y A Coruña una Conferencia-Coloquio enmarcada en el Ciclo de Transformación Digital, que tuvo como invitada de excepción a Sarah Harmon, quien analizó la figura del Social CEO y las tendencias en la gestión del talento en la era digital.

“Las redes sociales son el único canal donde debes invertir, no en tu web”. Este fue, quizá, el consejo más destacado que Sarah Harmon ofreció a los directivos asistentes al encuentro celebrado el pasado mes de abril en Galicia. Y es que la directora de LinkedIn para España y Portugal dejó claro que “es responsabilidad del ejecutivo dar la cara por su marca”, tanto en el mundo *offline* como en el *online*. Para ahondar en esta cuestión, Harmon enumeró algunos ejemplos de altos mandos que, a través de las RRSS, han potenciado las relaciones tanto con sus clientes externos como internos. Asimismo, subrayó que “la comunicación está entre las estrategias que los directores ejecutivos deben saber manejar con la misma soltura con la que manipulan sus *gadgets* tecnológicos”.

Sobre el talento...

Versó la segunda parte de la conferencia, incidiendo en la responsabilidad ejecutiva, junto con el área de Recursos Humanos, de reeducar el talento que ya albergan las organizaciones, y de atraer a otros profesionales que aporten nuevas capacidades y valor añadido para el negocio. En esta misma línea, abogó por gestionar el mundo del talento como si fuera un negocio en sí, con sus presupuestos, con su propia métrica, señalando dónde están las oportunidades y qué

empleados son más competitivos. Finalmente, Harmon defendió Internet como una herramienta perfecta en el siglo XXI y ante el entorno tan digital y tecnológico que estamos viviendo en estos momentos de cara a la captación de talento para las empresas.



Imágenes de Sarah Harmon durante el desarrollo de sendas conferencias.



MADRID, 6 DE ABRIL

Transformarse para competir

Bajo el título “La reinención de sectores tradicionales”, APD e Ibercaja organizaron un encuentro en el que a través de la visión de diversos expertos y representantes de compañías con mucha tradición se analizó la importancia de enfrentarse al cambio para seguir compitiendo.

Bajo estas líneas, Enrique Sánchez de León y Víctor Iglesias, al comienzo del encuentro.

Inaugurada por Enrique Sánchez de León, director general de APD, y Víctor Iglesias, consejero delegado de Ibercaja Banco, la jornada centró el debate a partir del hecho de que la irrupción de la digitalización no ha afectado del mismo modo a los distintos sectores de actividad, ni les ofrece las mismas oportunidades.

En este contexto, Luis Martín, CEO de Barrabés, destacó que “la tecnología incrementa la eficiencia de forma exponencial y lo seguirá haciendo durante muchos años”. Por su parte, Pablo Foncillas, profesor de Dirección Comercial del IESE, fue tajante durante su ponencia incidiendo en la necesaria transformación digital de todos los profesionales, con independencia de su edad. En la misma línea, Juan Carrión, socio-director de Be Up, aseguró que “la cultura organizativa clásica no es un buen caldo de cultivo para la inteligencia, la creatividad, el cambio y la innovación”. Finalmente, se celebró la mesa redonda “Reinventarse para seguir creciendo” moderada por José Morales Villarino, director terri-

Durante el encuentro, los ponentes coincidieron en afirmar que la transformación digital preocupa al mundo empresarial, y que ningún sector es inmune a dicha transformación



De izda. a dcha.: José Morales Villarino, (Ibercaja), Javier Cuesta (CORREOS), Núria Cabutí (Penguin Random House), Antonio Cantalapiedra (MyTaxi) y Pedro Ruiz Aragonese (Pago de Carraovejas).

torial en Madrid de IBERCAJA, y en la que participaron exponiendo sus respectivas experiencias Javier Cuesta, presidente de Correos; Nuria Cabutí, CEO de Penguin Random House Grupo Editorial (Bertelsmann); Antonio Cantalapiedra, CEO de MyTaxi Spain & Portugal; y Pedro Ruiz Aragonese, director de Pago de Carraovejas.

ESPECIAL

CANTABRIA

Tierra de oportunidades





Contribuir a elevar el bienestar general de la región

—Es una verdadera satisfacción el participar en este foro como vicepresidente de APD en Cantabria, puesto que la experiencia con el empresariado de esta Comunidad ha sido magnífica.

En Cantabria, todavía podemos decir que somos una Asociación joven. En los comienzos nos cuestionábamos cómo trasladar la importancia de un proyecto ambicioso, que tuviese el impacto de elevar la calidad en la gestión de organizaciones muy diversas, y que se planteaba como novedoso en la región.

Aquí tengo que agradecer en particular la estrecha colaboración de Carlos Sabanza, Fernando Querejeta y Miguel Antoñanzas, con quien arrancamos el proyecto y que desde sus inicios ha sido una historia de éxito, puesto que progresivamente se han ido sumando empresas y empresarios, hasta el momento actual, en el que tenemos representados con la mayor parte de los sectores de actividad económica regional.

Durante este tiempo hemos realizado numerosas actividades formativas, encuentros y seminarios. Merece la pena destacar la ex-

traordinaria acogida que han tenido entre los cántabros, con un elevado grado de participación y calidad percibida.

Es por ello que en menos de 2 años, la Asociación se ha consolidado plenamente en la región con la presencia de más de 80 socios. Por ello, reiterar mi agradecimiento a los empresarios, tanto por la

acogida como por el compromiso con el desarrollo de cada una de las iniciativas que hemos efectuado.

Personalmente estoy muy satisfecho con el proyecto, puesto que la finalidad de APD coincide con muchos de los valores que fomentamos desde el Santander. El desarrollo de las personas, la formación en el conocimiento, la mejora y capacitación profesional así como la innovación, forman parte del ADN de Banco Santander.

Ahora mismo el sector financiero está inmerso en un proceso de transformación y digitalización que internamente venimos impulsando y liderando. Es un nuevo entorno, que toma forma con la tecnología y los nuevos canales de distribución que facilitan tanto el acceso a la información como unas nuevas

posibilidades de interacción con los clientes. El fomento de programas concretos, dirigido de manera específica a las empresas, facilita además el desarrollo, crecimiento y mejora de la capacidad competitiva de las mismas. Es por ello que en el Banco Santander venimos trabajando con un indudable compromiso con la sociedad, que materializamos de forma evidente tanto en el ámbito de la educación, como en el apoyo a los proyectos que permitan impulsar el desarrollo de Cantabria.

En ese sentido, quiero resaltar también la aportación que ha realizado Banco Santander en Cantabria en estos últimos y complicados años, dando un paso al frente y desarrollando proyectos de gran valor para la Comunidad Autónoma, como el Centro de Proceso de Datos de Solares, el Santander Voicelab y cómo no, el lanzamiento del nuevo proyecto asociativo en la región de la mano de APD.

Como vicepresidente de APD en Cantabria, quiero reiterar mi agradecimiento a todos los empresarios que en una situación tan compleja como la actual, están contribuyendo con su esfuerzo a la cualificación y mejora de la capacidad competitiva de sus empresas, a impulsar la generación de puestos de trabajo y a elevar el bienestar general de la región.

Quiero reiterar mi agradecimiento a todos los empresarios que con su esfuerzo están contribuyendo a la cualificación y mejora de la capacidad competitiva de sus empresas, a impulsar la generación de puestos de trabajo y a elevar el bienestar general de la región

Gestión de la esperanza y nuevos liderazgos

Los periodos de transición alumbran nuevos modelos de liderazgo. En un contexto complicado, con cambios sociopolíticos y económicos rápidos y desestabilizadores, los líderes han de convertirse en gestores de esperanzas.

Gestionar la esperanza es un trabajo arduo y de extraordinaria responsabilidad. Tras nueve años de dificultades, los españoles necesitamos creer en un porvenir mejor, necesitamos recuperar las expectativas y sueños que, desde siempre, han actuado como factor de dinamización social. Más allá de modelos econométricos de éxito, la recuperación de la senda del crecimiento tiene un altísimo componente inmaterial. Atravesamos una época en la que burlar la confianza de los ciudadanos no solo es inadmisibile, como ha de ser siempre, sino un riesgo extraordinario. En etapas como esta cuando fracasa el liderazgo de la esperanza, asoma el del miedo, con ejemplos desgraciados en diversos puntos de la Europa actual.

Por todo ello definiendo –con pasión, insistencia y allá donde tengo la oportunidad– la construcción de una marca-país con un proyecto común a partir de nuestras principales fortalezas: empresas con proyección internacional, líderes en los campos de la investigación médica o la creación artística, deportistas reconocidos en todo el mundo, no solo por sus éxitos, sino por valores como

esfuerzo, solidaridad y sacrificio, y –por encima de todo– millones de personas cuya formación y capacidad de resistencia brindan un capital sin parangón y de incalculable valor. Es en esta empresa de todos en la que Cantabria –tierra pequeña en extensión, pero infinita en posibilidades– está llamada a brillar con luz propia a partir de dos principios básicos y un presupuesto ético: la optimización de los recursos y factores endógenos de competitividad y especialización, y la colaboración público-privada, junto con la convicción de que nadie ha de quedar atrás, de que el futuro no puede cimentarse sobre la exclusión social de una parte significativa de la ciudadanía.

No perder comba

Desde estas bases, trabajamos para no perder comba en la transformación social y productiva provocada por la economía de plataformas o el modelo industrial 4.0. Así, nuestra Estrategia de Investigación e Innovación para la Especialización Inteligente (ICAN 2020) establece prioridades sectoriales en segmentos consolidados como turismo, automoción, agroalimentación,

transformación metálica o químico, junto con otros emergentes como biotecnología, ingeniería marítima y resiliencia contra el cambio climático, y las comunicaciones por satélite y radiofrecuencia.

Esta línea estratégica se refleja en pasos concretos sobre el territorio como la próxima creación del Parque Científico-Tecnológico del Besaya (PCTB), llamado a transformar nuestro corazón industrial, Torrelavega y su área de influencia, convirtiéndose en punto de referencia del Arco Atlántico europeo en innovación industrial y agroalimentaria. Este conjunto de instalaciones contribuirá a reforzar y descentralizar la red cántabra de nodos de investigación y transferencia de conocimiento, que tiene ya en el Parque Científico y Tecnológico de Cantabria (PCTCAN) en Santander un modelo de éxito en la atracción de inversión y talento.

A su vez, tan solo en este primer tercio de 2016 el Ejecutivo que presido ha anunciado ayudas directas a actuaciones de innovación y desarrollo de proyectos industriales en el entorno de los 25 M€. Una prueba de la apuesta por entornos de colaboración público-privada, que antes mencionaba, en sintonía con las prioridades de Bruselas para el periodo de programación 2014-2020; lo que convertirá Cantabria en un espacio idóneo para el desarrollo de proyectos transnacionales, como muestra nuestra reciente inclusión en la iniciativa Vanguard.

Este proyecto aúna los esfuerzos de 30 regiones europeas en la creación, cofinanciación y colaboración en el lanzamiento de acciones innovadoras, que permitan desarrollar las cadenas de valor europeas en áreas clave como los procesos de fabricación avanzada, la nanotecnología y la bioeconomía.

**Miguel Ángel
Revilla**
Presidente
de Cantabria



Importantes activos

Se trata de un escenario retador pero ilusionante, y que como todo proceso de cambio necesita de raíces profundas y valores comunes; activos también presentes en Cantabria y que mostraremos internamente durante los próximos dos años a través del Año Jubilar Lebaniego. En 2017 el monasterio de Santo Toribio y la comarca de Liébana se convertirán en centro global de la espiritualidad y la creencia a nivel mundial, como parte de los cuatro únicos jubileos perpetuos que se celebran desde la Edad Media, junto con Santiago de Compostela, Roma y Jerusalén; con los caminos Lebaniego y del Norte declarados por UNESCO como Patrimonio de la Humanidad en 2015.

En su pasada edición en 2006, nuestro Año Santo fue ejemplo de muchos de los elementos a los que he tratado de dar valor en este artículo: la confianza en lo que está por venir, la fuerza de los sueños, la identidad común, la solidaridad, el esfuerzo y la cooperación entre los cántabros, las Administraciones Públicas y varias de las principales empresas del país. Valga como esencia de aquello que persigo como presidente de Cantabria. Demos la bienvenida al tiempo de la gestión de la esperanza. Todos a una.

Las empresas y su compromiso con la comunidad

Trabajar con energía te permite valorar lo importante que son aquellas cosas que no se ven. El compromiso de las empresas con la Comunidad en la que estamos presentes es una fuerza invisible que hace que personas y empresas crezcan juntas. Si algo nos han enseñado nuestros 110 años de historia en Viesgo, es que no podemos ignorar el entorno en el que nos movemos. Son las personas las que impulsan el tejido empresarial, las que tienen la última palabra sobre el papel de las empresas. Es nuestra comunidad finalmente la que nos hace fuertes. Y en una época de vaivenes económicos el valor de la comunidad se hace aún más notorio.



Miguel Antoñanzas
Presidente y CEO de Viesgo
Presidente de APD en Cantabria

En estos últimos años las empresas hemos tenido que adaptarnos a un contexto económico adverso y volátil. La innovación en todas sus facetas se ha convertido en la piedra angular para poder seguir avanzando a futuro y un elemento clave que proporciona a las empresas la capacidad para estar más cerca de las personas y sus necesidades. Creo firmemente que el único camino es trabajar para establecer una relación de confianza con nuestros clientes. El consumidor hoy en día está cada vez más interesado en ser parte activa y tomar las decisiones directamente, pero contando con una empresa que sienta que le asesora y le ofrece las mejores herramientas y soluciones.

Un idioma común

De esta forma, el reto de las empresas debería ser la mejora continua del servicio y la atención al cliente.

Para ello es fundamental trabajar para cambiar el lenguaje en el que nos comunicamos con nuestros clientes. Aplicar un idioma común es el mejor síntoma de transparencia y es necesario aplicarlo a todo. En Viesgo, por ejemplo, ponemos toda nuestra energía en que el lenguaje de todos los trámites, comunicaciones y procesos en los que el cliente tiene contacto con nuestra compañía resulten lo más sencillos y claros posible,

Nos hemos propuesto ayudarte a entender la energía. Es como las manzanas. Unos las producen, otros las distribuyen y otros las venden.

especialmente en lo que se refiere a las facturas de la luz o la gestión de reclamaciones. Incorporamos mejoras en nuestra aplicación móvil Tu Oficina Online o el novedoso sistema fotofactura, diseñado para simplificar el proceso de cambio de compañía y que el cliente conozca el ahorro real. Pero lo más importante del compromiso es cumplirlo. En Viesgo, hemos logrado hitos importantes, como el reemplazo del 100% de nuestro parque de contadores, la mejora –un año más– de nuestros parámetros de calidad de suministro o haber sido los primeros en ofrecer a nuestros clientes la facturación horaria de la luz, dos meses antes de lo que establecía la regulación. No quiero sacar pecho, pero sí demostrar con lo que mejor conozco que la inversión en ofrecer un buen servicio al cliente tiene su recompensa. Así viene a reconocerlo también la OCU, que a través de una subasta ha seleccionado a Viesgo como la mejor empresa en electricidad, gas y dual. Y los consumidores no se suelen equivocar.

Papel social de las compañías

En la misma línea de cumplir compromisos, creo también que momentos tan delicados como los que hemos vivido en los últimos años ponen de manifiesto el papel social que debemos jugar las compañías. Es necesario trabajar para generar un impacto positivo en las comunidades en las que operamos, creando vínculos sociales, medioambienta-

les y culturales. En organizaciones como APD es importante que las empresas demostremos ese compromiso, ya que nuestro comportamiento debe ser un modelo.

En nuestro caso, nos tomamos muy en serio la acción contra la pobreza energética. Por eso hemos lanzado un programa de Ayuda Viesgo para las personas más vulnerables. Es importante llevar a cabo dichas iniciativas al lado de los gobiernos autonómicos, autoridades locales y otros organismos para conocer qué áreas, proyectos o grupos de personas necesitan de nuestra ayuda o si nuestra colaboración es especialmente positiva para el desarrollo socioeconómico o cultural de la zona. En definitiva, como empresas responsables necesitamos involucrarnos en mejorar nuestras áreas de influencia, anteponiendo además la seguridad, la salud y el medioambiente como compromisos irrenunciables de nuestra cultura empresarial. Solo poniendo a las personas y, en especial, a los clientes en el centro podremos cambiar el paradigma sobre el que trabaja el mercado. En otras palabras: para establecer una relación con el cliente, primero hay que conseguir una confianza mutua y, para ello, es necesario trabajar con empeño y responsabilidad.

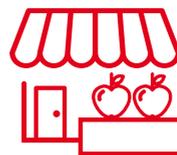
Es fundamental trabajar para cambiar el lenguaje en el que nos comunicamos con nuestros clientes. Aplicar un idioma común es el mejor síntoma de transparencia



Generadora



Distribuidora



Comercializadora

“Imagino una Cantabria donde la colaboración Ciencia, Tecnología, Administración y Empresa sea el motor que impulsa el sistema productivo”

Tras casi un año al frente de la macroconsejería de Innovación, Industria, Turismo y Comercio de Cantabria, Francisco Martín realiza en la siguiente entrevista un profundo y sincero análisis de la situación que atraviesa la Región planteando ámbitos de mejora y retos de futuro dirigidos a alcanzar “la Cantabria que imagina”.

FRANCISCO MARTÍN

CONSEJERO DE INNOVACIÓN, INDUSTRIA,
TURISMO Y COMERCIO DE CANTABRIA

Es poco tiempo pero, ¿qué balance hace de sus 10 meses al frente de la Consejería? ¿Cree que se conseguirán los objetivos fijados para este año?

Diez meses es un período apreciable de tiempo, pero ha transcurrido a una velocidad endiablada a causa de la complejidad de este macrodepartamento en el que las competencias son tantas y tan diversas que obligan a moverse en escenarios muy variados y con interlocutores de características dispares. Han sido meses de acometer y empezar a resolver, de entrada, algunas situaciones problemáticas que llevaban tiempo enquistadas, de analizar circunstancias muy preocupantes como la del declive industrial de nuestra región y su desacople con el resto del país, y de empezar a planificar las actuaciones con alcance de legislatura.

Partimos de la base de la necesidad de una planificación integral del sector industrial y, por ello, estamos realizando una multiplicidad de actuaciones con diferentes alcances temporales y territoriales. Ese es uno de los principales propósitos de este primer año de legislatura y estoy convencido de que conseguiremos los objetivos

que nos habíamos planteado, ya que está a punto de ultimarse el Plan de Acción Besaya 16-18 para esta zona de Cantabria especialmente golpeada por la crisis. Disponemos ya de un estudio en el que se hace un análisis y evolución del sector industrial de Cantabria que nos va a permitir plantear un plan de choque con medidas a corto plazo que intenten recoger mejoras y resultados de forma inmediata con el fin de variar el rumbo que llevamos.

¿Cómo definiría la situación socioeconómica cántabra en la actualidad?

Yo diría que, objetivamente y en términos absolutos, no es buena. Y desde luego, en términos relativos, es bastante peor que la que dejamos cuando salimos del gobierno en 2011. A finales de ese año el PIB per cápita de Cantabria era el 98,75% de la media nacional. En el año 2015 ese indicador ha caído al 89,47%. A finales de 2011 la deuda de Cantabria equivalía al 9,3% del PIB regional. A finales de 2015 ese indicador ha pasado a ser el 21,8%.

El paro en Cantabria en 2011 era del 14,77% frente al 20,89% nacional. En 2015 el indicador de Cantabria ha sido



del 17,71% frente al 20,9% nacional. En el período de recesión se ha reducido el PIB en un 13% debido al desplome en la construcción y un peor comportamiento en los servicios, a lo que hay que sumar el declive de la industria, un sector de peso en nuestra economía. Las previsiones apuntan a que España recobraré el nivel de actividad económica previo a la crisis a finales de 2016 - principios de 2017 gracias a una recuperación que ha cogido velocidad en 2015, con un crecimiento del PIB del 3,2%, pero aquí las mismas previsiones apuntan a que tendremos que esperar a 2019 para lograr dichos niveles.

Industria e innovación son dos de los pilares principales de las políticas impulsadas por su ejecutivo. Buena muestra de ello es la próxima creación del Parque Científico-Tecnológico del Besaya, en Torrelavega, o las ayudas directas a proyectos industriales y de innovación del entorno de los 25 M€.

Hay un dato que a mucha gente sorprende y es que la aportación del sector industrial al PIB de Cantabria, en torno al 20%, es superior a la media nacional, lo que sitúa a nuestra región en el sexto lugar entre las CCAA. Pero en tiempos pasados esa participación de la industria en el PIB regional fue bastante superior, superando el 24%, y a este escenario queremos retornar. Para ello apostamos decididamente por la Innovación hasta el punto de que, en esta legislatura, como señal inequívoca de esta apuesta, hemos creado una Dirección General, específica, de Innovación, a la que, además, se le ha encomendado el Desarrollo Tecnológico y el Emprendimiento Industrial. Y, efectivamente, la creación del Parque Científico Tecnológico de Torrelavega, ubicado en Las Escobadas, es un paso en esa dirección. Tenemos en mente, además, hacer que el PCTB se especialice en determinados sectores concretos, uno de los cuales será el de la Industria Agroalimentaria que ha sido una de las ramas de actividad que mejor comportamiento ha tenido, tanto en términos de empleo como de VAB, en el período de crisis. Se considera que este sector, de un nivel tecnológico bajo en la actualidad, puede tener un gran potencial si se desarrollan los medios para dotarle de más tecnología.

Aboga por destinar los recursos a consolidar el tejido productivo ya existente y apoyarlo en sus procesos de crecimiento más que centrarse en políticas de ayudas para atraer grandes empresas a Cantabria... ¿Por qué se han decantado por esta estrategia?

“ Queremos convertir a Cantabria en un ecosistema capaz de atraer capital del exterior hacia proyectos innovadores con altas expectativas de crecimiento, en el que también tengan un papel destacado nuestros recursos endógenos”

Uno de los ejes prioritarios que vertebrarán la relación del Gobierno de Cantabria con el sector empresarial será la recuperación de nuestro tejido industrial, asumiendo los condicionantes actuales y la necesidad de acometer una suerte de re-industrialización 2.0. Es decir, un proceso que ha de pasar por preservar nuestros mejores activos, “cuidar a los que están”, por supuesto, pero que deberá tener en cuenta también las principales lecciones de los últimos ocho años. Esto es, los riesgos de las políticas de monocultivo sectorial e industrial y la necesidad de diversificación, a partir de un segmento pyme robusto y dinámico, con empresas cuya dimensión y características refuerzan nuestra flexibilidad y capacidad de adaptación.

Sentado lo anterior, también aspiramos, cómo no, a atraer empresas de fuera pero no será, o al menos principalmente, a base de incentivos o ayudas de tipo económico. Para ello vamos a apostar por facilitar la innovación, y la generación y transferencia de conocimiento en el sector privado. Queremos convertir a Cantabria en un ecosistema capaz de atraer capital del exterior hacia proyectos innovadores con altas expectativas de crecimiento y generación de nuevos nichos económicos, en el que también tengan un papel destacado nuestros recursos endógenos.

No podemos obviar un tema de máxima actualidad que afecta al área de turismo y que sin duda puede servir de escaparate nacional e internacional: el estreno de la película Altamira, protagonizada

por Antonio Banderas. ¿Cómo tienen pensado “explotar” el potencial de este activo cántabro?

Me gustaría hacer una precisión. Indudablemente Altamira es uno de los activos turísticos más importantes de Cantabria. Es uno de los dos o tres hitos por los que nuestra región es conocida en el mundo. Sin embargo, como Consejero de Turismo no tengo capacidad de decisión directa sobre cómo “explotar” este recurso turístico. Sí creo que se le podría sacar un mayor rendimiento y, en ese sentido, me he manifestado y he expuesto algunas posibilidades, que algunos han considerado muy osadas y por las que he sido criticado, aunque también se han alzado voces que las han considerado muy estimables. En cualquier caso, tuve ocasión de participar como invitado en una reunión del Patronato de Altamira y pude exponer mis puntos de vista. No sé por qué, pero tengo la sensación de que mis opiniones no cayeron en saco roto.

Otro gran reclamo turístico es el Año Jubilar Lebaniego 2017 (AJL). Aspiran a que sea “el hito turístico de la década”. ¿Qué líneas de actuación tienen previstas y en qué medida puede redundar en la economía de la región?

Hay una primera línea de actuaciones administrativas como aprobar un logo y su manual de identidad; constituir la sociedad Año Jubilar y el Consorcio, órgano administrativo que prevé la Ley de Mecenas; sacar a concurso la contratación de una empresa encargada de la captación de los patrocinios, etc.

Una segunda línea de infraestructuras se centraría en la creación de la red de municipios del Camino en la que están los 39 municipios por los que pasan los Caminos del Norte y Camino Lebaniego, Vadiniense, Leonés y Castellano; realización de un censo de albergues; rehabilitación y mejora de la señalización del Camino del Norte de Santiago y del Camino Lebaniego. La tercera sería la promocional y de marketing: uso del logo en los rótulos,

“ El futuro de Cantabria está en la recuperación del tejido industrial y la preservación de los mejores activos, logrando un aumento del valor añadido de los bienes y servicios de nuestras empresas”

“ Imagino una Cantabria abierta, atenta a lo que ocurre en el exterior y dispuesta a acoger e impulsar las iniciativas positivas que surjan en su interior”

papelería, cartelería, vehículos, etc.; actos puntuales como el bautizo de aviones de Air Nostrum o la puesta en marcha de relojes de cuenta atrás; utilización de Internet con el “blog del peregrino” y las redes sociales, etc.

Y la cuarta línea será el desarrollo propiamente dicho del AJL para el que ya se están programando numerosas (nos proponemos llegar al millar) actividades turísticas, artísticas, musicales, religiosas, deportivas... La primera de las cuales será el concierto de Alejandro Sanz el 23 de junio en la campa de la Magdalena.

Es difícil cuantificar el impacto que la celebración de este evento pueda tener en la economía regional, pero estamos dispuestos a explotar sus potencialidades al máximo. Sin menoscabar la faceta religiosa, queremos convertir el AJL en un acontecimiento de gran calado cultural y turístico que atraiga un gran número de visitantes a nuestra región. Las referencias que tenemos de 2006, con el volumen de patrocinios conseguido y el número de visitantes alcanzado, nos coloca el listón muy alto pero, aunque la situación económica general sea notablemente peor, no por ello dejaremos de intentar celebrar el AJL con la mayor brillantez e intentando conseguir los mayores retornos para nuestra tierra.

Retornos que, entre otras cosas, pasan por potenciar...

Nuestros recursos endógenos: infraestructuras de comunicación, atractivos turístico-culturales, excelencia investigadora de la Universidad de Cantabria o un Parque Científico y Tecnológico en Santander con un extraordinario potencial de cre-

cimiento, entre otros, así como crear un ecosistema capaz de atraer capital del exterior hacia proyectos innovadores, pero sin descuidar que la innovación se incorpore a nuestros sectores tradicionales.

Imagine Cantabria dentro de 4 años.

Cuatro años no es demasiado tiempo para alcanzar la visión que yo tengo de Cantabria, pero tengo claro lo que deseo para mi tierra.

Imagino una Cantabria abierta, atenta a lo que ocurre en el exterior y dispuesta a acoger e impulsar las iniciativas que surjan en su interior; una Cantabria competitiva y no subvencionada, que conoce y es capaz de poner en valor sus fortalezas, con empresarios expertos en gestionar y comercializar proyectos e iniciativas y empresas capaces de exportar; una Cantabria con un desempleo residual, con una fuerza de trabajo altamente cualificada, con una población capaz de comunicarse de forma fluida en inglés, que ofrece posibilidades de retorno a los cántabros que se encuentran fuera y quieren volver; una Cantabria con una economía alejada del monocultivo sectorial, basada en sectores productivos equilibrados, diversificados y con capacidad de adaptación que proporcionen empleo estable y de calidad, donde prima la innovación tecnológica y los criterios de sostenibilidad.

Imagino una Cantabria donde la colaboración Ciencia, Tecnología, Administración y Empresa sea el motor que impulsa el sistema productivo, donde existe un consenso y cooperación entre Administración, empresarios y trabajadores, y donde se produce una continua comunicación y colaboración por parte de la Administración Pública cuyo último fin es elevar el nivel de calidad de vida de todos los cántabros en general, sin olvidos ni exclusiones.

Espero que al final de la legislatura hayamos avanzado un trecho en todos los frentes, especialmente en aquellos que están afectando al bienestar de las personas y creando situaciones de emergencia social.

TEKA

En Cantabria, y en el mundo



Luis Muñoz
CFO de Teka Industrial

El Grupo Teka es una compañía alemana cuyos orígenes se remontan a 1924 cuando Karl Thielmann, experto en maquinaria agrícola, desarrolla la tecnología de procesamiento de acero inoxidable. Años más tarde, Helmut Klein se une a la compañía como socio, creando ambos la marca TEKA.

Sin embargo, no es hasta los 60 cuando empieza a desarrollarse el Grupo que hoy conocemos a partir de una pequeña empresa radicada en la capital de Cantabria. Lo que primero fue una colaboración accionarial entre dos familias alemanas y los hermanos Gómez Casuso, dio paso, desde su sede en la santanderina calle Cajo, a una empresa europea de referencia en el 'sector cocina'. En el mercado español, Teka se ha convertido en la marca con mayor implantación en los hogares, siendo casi imposible encontrar una familia que en algún momento de su vida no haya tenido relación con ella.

Hablar de Teka Industrial en nuestro país es referirse a Cantabria, donde se han fabricado gran parte de los productos vendidos en todo el mundo, especialmente cocinas. Tras una dura etapa de ajustes, hoy la fábrica de Santander se encuentra en plena actividad, cumpliendo 50 años y convertida en Centro de Competencia del Grupo para cocinas y fre-

gaderos, los productos estrella. Esta particularidad la convierte en un espacio de coordinación de I+D de primer nivel dentro de una empresa que también produce en América, Europa Asia y Turquía.

Seguramente la cara más conocida de Teka es la relacionada con la fabricación y comercialización de electrodomésticos y productos de cocina y baño, con una fuerte especialización en encastre. Sin embargo, las diferentes sociedades que conforman la compañía han logrado hacerse un lugar propio en otros sectores relacionados con el acero como la fabricación de contenedores industriales —el Grupo es líder mundial en producción de barriles de cerveza—, vitrificados o cocina profesional, entre otros.

Más allá de la calidad y el diseño, aspectos que siempre ha cuidado, una de las características que mejor define a Teka es ser la única empresa del sector capaz de ofrecer bajo una misma marca todos los elementos que equipan una cocina: desde fregaderos y grifos, a hornos, placas de inducción o campanas extractoras, pasando por lavadoras, frigoríficos, termos o lavavajillas, entre otros electrodomésticos.

Presencia mundial

Teka tiene 25 fábricas repartidas por Europa, América y Asia, y comercializa sus productos en 116 países gracias a una plantilla que roza las 5.000 personas en todo el mundo.

Desde que Teka se instalara en España en 1964, la empresa se ha expandido desde Europa a los cinco continentes. A finales de 2013, Perú se convirtió en el país número 34 en tener oficinas propias del Grupo. Algunos años antes, había iniciado su entrada en China, donde ya está presente en varias ciudades como Kaiping, Weihai y Shanghai.

El Grupo tiene un fuerte crecimiento en Asia a través de sus filiales en Tailandia, Indonesia, Malasia, Singapur, China y Vietnam; Oriente Medio, desde su base en Emiratos Árabes; Turquía y América del Sur. Recientemente ha lanzado un plan de desarrollo en África que incluye tanto el Magreb como el sur del continente; y otro de penetración en Estados Unidos desde sus bases en México.

La crisis financiera no ha sido ajena a una empresa como Teka, muy vinculada a la construcción. Sin embargo, su fuerte presencia internacional –casi el 80% de sus ventas van destinadas al exterior, especialmente europeo– y la diversificación de productos y canales, ha permitido superar las dificultades con éxito.

En 2013 el Grupo logró el apoyo de las entidades financieras, renovado y mejorado en 2016, para llevar a

cabo su plan de negocio a 5 años vista. Entre sus objetivos: reforzar el liderazgo en mercados estratégicos como Turquía, México y Asia, además de la Península Ibérica.

#Tekatalisman

Otra de las señas de identidad del Grupo ha sido su vinculación al deporte, y en especial al cántabro, convirtiéndose en una de las compañías con mayor tradición en el patrocinio deportivo y consiguiendo numerosas victorias. La empresa fue la primera en patrocinar a un equipo de fútbol en España, el Racing de Santander, cuando esta práctica de promoción apenas era conocida. Todavía resuena en la mente de los aficionados equipos como el histórico Teka Cantabria de balonmano, con el que se ganaron tres títulos europeos, o el Grupo deportivo Teka de ciclismo, con el que Marino Lejarreta ganó la Vuelta a España en 1982 y el equipo dos veces más.

Pero de todos los patrocinios hay un nombre propio que destaca especialmente: Real Madrid, al que todavía hoy sigue vinculado a través de su sección de baloncesto. Hasta tal punto ha sido la relación que el propio Florentino Pérez, presidente de la entidad, calificó a Teka como patrocinador *talismán*. No en vano, ya se han convertido en la empresa con mayor número de títulos en la historia del club: 20 entre fútbol y baloncesto.

Eminentemente exportadora, muy internacionalizada y con enorme capacidad de adaptación, sigue manteniendo su estrecha vinculación con Cantabria, donde tiene gran parte de sus raíces, su sede social y el mismo espíritu con el que se fundó: la fuerte creencia en el trabajo bien hecho y el orgullo de permanecer en millones de hogares por décadas.



Teka Industrial vive un momento de profunda transformación en un mercado que ya no reconoce fronteras



Forma parte de un proyecto integrado por 5 Mutuas llamado SUMA Intermutual

Fundada en en el año 1905, la entidad colaboradora con la Seguridad Social gestiona íntegramente las contingencias derivadas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, y las prestaciones económicas relativas a la incapacidad laboral por enfermedad común, así como aquellas otras prestaciones encomendadas por la Seguridad Social. Su compromiso: ofrecer la máxima calidad de servicio y un óptimo asesoramiento gestionando la salud en el ámbito laboral.



RAFAEL FONSECA
DIRECTOR GERENTE DE MUTUA MONTAÑESA

“Trabajamos para maximizar nuestros niveles de compromiso”

El pasado año la Mutua Montañesa cumplía 110 años. ¿Cuál ha sido la receta que les ha llevado a convertirse en una empresa centenaria?

La misma que nos tiene que asegurar nuestro futuro, es decir, poner el foco en la satisfacción de nuestros clientes: empresas, trabajadores y, por supuesto, desde el momento en que pasamos a ser colaboradores con la Seguridad Social, la interpretación leal de nuestra función, aportando además eficiencia al sistema productivo. Aunque nosotros no definimos nuestro modelo económico, sí tenemos como objetivo contribuir a mejorar las cuentas de la Seguridad Social, a pesar de la creciente incorporación de contingencias cubiertas dentro de la misma cuota por las contingencias profesionales que gestionamos.

Las formas de hacerlo varían con el tiempo, pero los principios son los mismos y las personas son y serán el factor diferencial clave. Trabajamos para maximizar nuestros niveles de compromiso con el proyecto de Mutua Montañesa desde esa convicción.

¿Qué les diferencia de otras Mutuas en términos de calidad asistencial?

La calidad asistencial de las Mutuas en su conjunto es muy alta, está en su misión y razón de ser como colaboradoras con la Seguridad Social. Los índices de reclamaciones son ínfimos.

En todo caso, en Mutua Montañesa hemos tenido desde siempre muy claro este aspecto y es un elemento explícito de nues-



“Hemos transformado nuestra plataforma tecnológica y los sistemas de gestión buscando siempre la forma más adecuada de aportar calidad a nuestros clientes para ser más eficaces en la prestación de servicios”

tra visión como organización. El nivel de nuestros profesionales y los medios que ponemos a su disposición, sí puedo decir que están en lo más alto de “la tabla”. Sabemos, además, que crea orgullo de pertenencia en nuestros equipos, y eso es un valor muypreciado. Seguramente el entorno social y empresarial en el que situamos nuestro origen ha contribuido también a esa exigencia de alta calidad asistencial.

La entidad viene realizando una fuerte inversión en los últimos años con el fin de mejorar y modernizar sus instalaciones, algo que demuestra la “buena salud” de la que goza la empresa. ¿En qué se traduce dicha inversión y cómo cree que va a revertir en el cliente?

Una gestión muy adecuada de nuestra capacidad presupuestaria nos ha permitido abordar en los últimos años un gran esfuerzo inversor que nos sitúa a la cabeza del sector por la calidad asistencial de nuestros centros y del Hospital de Santander.

Pero más allá de esto, hemos transformado nuestra plataforma tecnológica y los sistemas de gestión buscando siempre la

forma más adecuada de aportar calidad a nuestros clientes para ser más eficaces en la prestación de servicios. Además, cuidamos mucho la eficiencia, habida cuenta de que los recursos que gestionamos forman parte de los recursos públicos y se integran en los presupuestos generales del Estado.

¿Cómo consiguen afrontar con éxito una destacada trayectoria de crecimiento y expansión nacional sin perder sus raíces, la esencia cántabra?

Tenemos nuestra sede central en Santander y más del 50% de nuestro personal está en Cantabria. Queremos pensar que somos una pieza importante, cuantitativa, pero más aún cualitativamente en el tejido económico y social de Cantabria.

Algunos de los que nos precedieron, tuvieron la visión de buscar el crecimiento a través de la incorporación al proyecto de Mutua Montañesa de otras pequeñas mutuas regionales. El resultado es que hoy contamos con una muy buena implantación en Castilla y León, Extremadura y Cataluña, que han sido piezas fundamentales para nuestra continuidad.

Hoy en día el modelo de crecimiento puede ser diferente al que ha llevado al Sector a su configuración actual, pues en el sector servicios la tecnología cambia totalmente los paradigmas. No obstante, somos un sector totalmente regulado y dependiente de las decisiones que la Administración Pública pueda tomar en cada momento, con mayor calado táctico o estratégico.

“El factor humano es el motor de la innovación y de la calidad asistencial”

Tras 10 meses al frente del Hospital Ramón Negrete, ¿qué prácticas de gestión de las que se aplican en el centro destacarían?

La búsqueda de las mejores soluciones asistenciales para nuestros pacientes que contribuyan a la recuperación de los mismos de la forma más eficiente posible. Esto implica la provisión y gestión de un excelente equipo asistencial y administrativo de soporte, y de unas instalaciones perfectamente adecuadas. El porcentaje de pacientes satisfechos es altísimo, y el 98,8% recomendaría el Hospital.

¿Cómo han conseguido albergar los mejores recursos técnicos y un talento de máximo prestigio a nivel nacional e internacional?

Ubicado en un enclave privilegiado, el centro ha ido evolucionando desde un espacio de rehabilitación y prevención hasta la configuración actual de hospital. Hoy cuenta con 2 quirófanos dotados con la más moderna tecnología, 25 camas, y la infraestructura necesaria para realizar cirugía ambulatoria. Con asistencia continuada las 24 horas del día, sus recursos asistenciales están organizados en unidades funcionales entre las que destacan las de Cirugía Artroscópica, Unidad de la Mano, Muñeca, Plástica y Reparadora, Rehabilitación y Traumatología.

Los equipos humanos que componen estas unidades son referencia en el ámbito sanitario tanto a nivel nacional como internacional, lo que conlleva que, además de la actividad docente que se realiza en el hospital, se reciban solicitudes de facultativos externos para recibir formación en las distintas técnicas terapéuticas que se practican, tanto quirúrgicas como rehabilitadoras, y de esta forma continuar atrayendo talento. En el momento actual hay un gran proyecto de remodelación



ISABEL SANDOVAL
DIRECTORA DEL HOSPITAL RAMÓN NEGRETE

del centro que, junto al plan estratégico 2015-2018, nos permitirá mantenernos en la vanguardia de la asistencia sanitaria en cuanto a patología laboral.

¿Y qué planes de futuro barajan para seguir manteniéndose a la cabeza del sector?

Continuar llevando a cabo nuestra misión de cuidar de la salud de los trabajadores de la forma más eficiente buscando su satisfacción. Para ello, trabajaremos en el compromiso y la motivación del personal. En el sector asistencial el factor humano es el motor de la innovación y de la calidad, y como hemos hecho hasta ahora, continuaremos apoyando a los profesionales con las inversiones necesarias para dotarles de los recursos técnicos que nos permitan la mejora de los procesos asistenciales. Por otro lado, seguiremos apostando por la gestión de procesos y la mejora continua de los mismos que nos aporten mejores resultados, mejorando la eficiencia, garantizando así la sostenibilidad del centro, y aportando competitividad al sistema. Nuestro foco y razón de ser está en las personas con actividad laboral, pero en la medida que nuestra capacidad lo permita, seguiremos ofreciendo nuestro know how en el tratamiento integral del paciente traumatológico a otro tipo de colectivos, manteniendo el convenio con el Servicio Cántabro de Salud.



Compromiso con Cantabria

—En sus 91 años de existencia, Telefónica siempre ha mantenido un vínculo especial con Cantabria, a la que ha aportado un desarrollo tecnológico y económico en la región. Este vínculo ha permitido que Cantabria haya estado siempre a la cabeza de la vanguardia de la tecnología, creando un conocimiento que se ha traducido en puestos de trabajo.

Ya en los orígenes de Telefónica se inauguró la primera central automática de Cantabria en la Calle Puente de Santander con los últimos avances de la época, ya que las estancias del Rey Alfonso XIII requerían de una comunicación fluida.

Empresas como Standard Eléctrica se establecieron en Maliaño en 1927 para fabricar cables telefónicos que hoy continúan, con tecnología como la fibra óptica, que ha permitido desplegar redes de última generación en cada momento para llevar a los cántabros todas las comodidades que permiten las telecomunicaciones.

De las líneas telefónicas y cabinas se fue evolucionando a las redes de datos y, a principio de los años 70, se creó la primera red privada de datos con el protocolo RSN (Red Secundaria de Alto Nivel) en la que Banesto (hoy integrado en el Banco de Santander) fue un actor muy relevante. Fue el germen de la primera red de datos pública para empresas.

En los años 80 comenzaron a comercializarse los primeros teléfonos móviles bajo la marca Moviline, y en los 90 ya se inició el acceso a Internet y las líneas ADSL.

La innovación siempre ha sido una constante en Telefónica y la combinación de las telecomunicaciones ha llevado a que el uso intensivo de las mismas nos traiga nuevas aplicaciones que nos facilitan la vida. En este contexto, en 2009 un consorcio de empresas liderado por Telefónica I+D, junto con la Universidad de Cantabria y la colaboración del Ayuntamiento de Santander, obtuvo el 7º programa marco de la Unión Europea, el proyecto Smart Santander, que ha posibilitado la investigación del ecosistema del Internet de las Cosas, siendo Santander y la Universidad de Cantabria un referente en las Smart Cities.

Hoy en día Telefónica en Cantabria cuenta con 205 profesionales y da trabajo en empleos indirectos a otros 250; ha desplegado ya fibra óptica hasta el hogar en 137.000 unidades inmobiliarias. También se han modernizado todas las antenas de telefonía móvil y es el operador que mejor cobertura de datos da a

la región con las últimas tecnologías (LTE), preparadas para las constantes evoluciones del sector.

Además, existe un arraigado compromiso social por el que Telefónica patrocina eventos tan importantes como el Encuentro de las Te-

lecomunicaciones en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo, que este año celebrará su trigésima edición como referencia del sector. Dispone de un Centro de Demostraciones en las instalaciones de Pro-nillo para divulgar a los ciudadanos lo que son las Smart Cities, centro que es visitado todos los

años por más de 1.500 personas. Del mismo modo, se incentiva el emprendimiento entre los jóvenes con programas como Think Big Schools, en el que distintos institutos de Cantabria participan en experiencias que fomentan la cultura emprendedora. A través de las redes sociales se facilitan aplicaciones My112, para que cualquier ciudadano en situación de emergencia pueda enviar las coordenadas de su situación para un posible rescate. En definitiva, Telefónica es una compañía global digital con un claro perfil local y con un especial arraigo en Cantabria.

Hoy en día Telefónica en Cantabria cuenta con 205 profesionales y da trabajo en empleos indirectos a otros 250; ha desplegado ya fibra óptica hasta el hogar en 137.000 unidades inmobiliarias



“Cantabria es parte de lo que somos y la base de lo que esperamos ser en un futuro”

EULOGIO SÁNCHEZ

DIRECTOR GENERAL ADJUNTO DE GRUPO UVESCO

“En 2017 tendremos que consolidar todos los proyectos puestos en marcha... Pero sin duda, seguiremos creciendo”. Esta es la mentalidad que ha llevado a Grupo UVESCO a convertirse en una de las empresas líderes en distribución alimenticia de la zona norte de la península. Su director general adjunto, Eulogio Sánchez, nos cuenta en la siguiente entrevista en lo que está inmersa hoy la compañía y en lo que estará en los próximos años.

UVESCO se creó en 1993 fruto de la fusión de dos empresas de gran tradición, la suya propia, la cántabra y centenaria Ves, y la guipuzcoana Unialco. ¿Es esta sólida base lo que les ha llevado a convertirse en la empresa líder en distribución alimenticia en la Zona Norte?

Desde el inicio, la solidez del proyecto ha convertido a UVESCO en la empresa de referencia en distribución alimentaria en el norte de España. La excelencia en el servicio, el producto fresco y la variedad del surtido son, desde siempre, nuestro ADN. Y en esta forma de ser, somos absolutamente pioneros. Para no-

sotros comprometernos con el producto fresco y los productores locales es una estrategia que nos garantiza la fidelidad y la confianza de nuestros clientes y, por tanto, es lo que somos.

Están inmersos en un ambicioso plan de expansión que continuará este año con la apertura de 6 nuevos supermercadados en lo que será la inversión más alta de la historia de la compañía. ¿Cómo se está materializando dicha expansión y qué previsiones tienen?

En el primer semestre del año hemos inaugurado dos BM, y llevado a cabo la

ampliación y renovación de la plataforma logística Alpa Irún, en la que hemos invertido 7 M€. En el segundo semestre, abriremos cuatro supermercados y la plataforma logística en Sámamo, nuestro proyecto más ilusionante actualmente, de 20.600 m² y en el que hemos invertido más de 29 M€, una de las más importantes de los últimos años. Con este esfuerzo inversor, tenemos una previsión de crecimiento de un 5% este año, hasta alcanzar una facturación de 658 M€.

Entre sus planes de cara a la estrategia para 2016 también está consolidar el supermercado online que lanzaron el pasado mes de noviembre, y abordar un nuevo modelo de franquicias.

Son dos proyectos muy relevantes y emocionantes. El pasado noviembre pusimos en marcha BM Online y actualmente está ya implantado en las principales ciudades en las que operamos. Este año el servicio llegará al 100% de nuestras tiendas. Hemos de ofrecer servicios que ayuden a hacer más fácil la vida de nuestros clientes, y este es un claro ejemplo. La compra online se ha convertido en una necesidad para un sector de la sociedad. De hecho, nuestros clientes nos lo estaban demandando y hemos conseguido crear una herramienta muy especial a la que hemos trasladado nuestras señas de identidad.

Asimismo, acabamos de iniciar nuestro sistema de franquicia BM Shop, una iniciativa que nace por una doble necesidad que habíamos detectado en nuestro entorno. Por un lado, la demanda de emprendedores que nos habían mostrado interés en trabajar con nosotros con el modelo de franquicia y, por otro, la necesidad de estar en poblaciones y barrios donde no llegábamos hasta ahora, con un modelo que permite poner en marcha tiendas de menor tamaño. Así, nos hemos adentrado en este proyecto porque sabemos que va a ser bueno para estos emprendedores, para esos

barrios o localidades que necesitan de una tienda de calidad y para fortalecer nuestra expansión.

Uno de los grandes retos que afrontará el grupo en el segundo semestre del año es la puesta en marcha de la plataforma logística de Castro Urdiales. Parece que Uvesco sube su apuesta por Cantabria...

Cantabria está en el origen de Uvesco. Para nosotros es más que estrategia, es parte de lo que somos y la base de lo que esperamos ser en un futuro. Actualmente, tenemos 24 supermercados BM en Cantabria, con una superficie total de 17.000 m² y una plantilla de 500 personas. Cabe destacar que contamos con 11.000 referencias de surtido, y nuestra firme apuesta por las marcas y el producto local.

Y después de un año tan "activo", ¿dónde pondrán el foco en el 2017?

Lo primero es afrontar los retos que nos hemos fijado para este año, que son muchos y muy importantes. En 2017 tendremos que consolidar todos estos proyectos: el modelo de franquicias, las plataformas digitales... Pero sin duda, seguiremos creciendo. Precisamente la puesta en marcha de la plataforma de Sámamo, y la ampliación y renovación de la planta de Irún permitirá al grupo expandirse de una forma sólida y sostenible. Por ello, no cabe duda de que en 2017 seguiremos abriendo nuevas tiendas para estar aún mucho más cerca de nuestros clientes.

“ Para nosotros comprometernos con el producto fresco y los productores locales es una estrategia que nos garantiza la fidelidad y la confianza de nuestros clientes”

“Nuestro objetivo es seguir creciendo y mantener nuestra posición de liderazgo en Cantabria”



JAVIER MARTÍN VALDERÍA
DIRECTOR DE AON EN CANTABRIA

¿En qué momento y con qué fin se implanta Aon en Cantabria?

Aon se implantó en Cantabria en el año 1997. En aquel entonces teníamos solo algún cliente que se gestionaba desde nuestra oficina de Bilbao. La idea era crecer en la región y para ello se consideraba necesario establecerse aquí de forma permanente. Además, coincidió con una licitación para el contrato de seguros de una Administración Pública que exigía disponer de oficina en Cantabria. Ese fue el punto de partida. Desde entonces, y a lo largo de estos casi 20 años, el desarrollo de Aon en esta Comunidad ha sido muy importante.

¿Cuáles son sus principales clientes y qué perfil tienen?

En Aon trabajamos con clientes de todos los perfiles, tenemos respuestas aseguradoras para todos los sectores y actividades. En Cantabria, una parte importante de nuestra cartera pertenece al Sector Público, y también al de Transporte y Logística; en el Sector Industrial contamos con las principales empresas de la región entre nuestros clientes. Nuestra vocación es estar muy

cerca de ellos y encontrar las mejores soluciones para los riesgos a los que están expuestos.

¿Podría concretar los planes de acción en los que están trabajando y los objetivos que persiguen a medio plazo?

Aon se ha reforzado en estos años y ha potenciado su capacidad en Cantabria con la incorporación de nuevos profesionales con gran trayectoria en el sector de la consultoría de riesgos y concedores del mundo empresarial de esta comunidad. La apuesta por la región es muy notable. El objetivo es seguir creciendo y mantener nuestra posición de liderazgo. Nuestro propósito es establecer relaciones duraderas con nuestros clientes, somos una compañía consistente, de largo plazo. Somos innovadores y damos respuesta a las necesidades cambiantes de las empresas y organizaciones a las que asesoramos, tanto en el ámbito de la Consultoría de Riesgos como de Capital Humano.

Venimos de unos años complicados a nivel socioeconómico, ¿cómo ve el desarrollo de la región de cara al futuro?

Parece que vamos remontando la crisis pero aún quedan muchas cosas por hacer. Las previsiones de crecimiento económico aún nos sitúan por debajo de la media nacional. Hay expectativas y oportunidades que la Comunidad Autónoma tiene que aprovechar para avanzar en la recuperación económica. Aunque va mejorando, es preocupante aún la tasa de desempleo de la región. Hay todavía muchos trabajadores con talento que se ven obligados a salir de Cantabria para encontrar un puesto de trabajo. Se deben tomar las medidas económicas y laborales necesarias para que crezca el empleo y dar estabilidad a la población trabajadora en Cantabria.

Pero hay noticias positivas, esperemos que pronto se produzca la reapertura de Sniace y Greycó, lo cual será una gran noticia para Cantabria y para la Comarca del Besaya en particular, que ha sufrido mucho en los últimos tiempos. Próximamente se abrirá el Centro Botín, que atraerá a mucha gente a Santander y contribuirá a generar riqueza económica y social. Queremos ser optimistas.

“ En Cantabria disponemos de un equipo con talento capaz de poner a disposición de nuestros clientes todos los recursos de Aon para aportarles soluciones de valor a sus necesidades en materia de riesgos y gestión de personas, acompañarles en su crecimiento y ayudarles a ser más competitivos”

PEDRO TOMEY
Managing Director y CRO de Aon España

Aon plc (NYSE: AON) es una empresa líder en servicios de gestión de riesgos, intermediación de seguros y reaseguros, soluciones de RRHH y servicios de outsourcing. Cuenta con una sólida estructura internacional integrada por 72.000 empleados en 120 países, lo que le permite ofrecer a sus clientes un valor añadido a través de soluciones innovadoras y efectivas. Para más info, visite www.aon.es



Jacobo Mora Díaz de Rábago
Director de Desarrollo de Negocio de Aon en Cantabria

Cerca del cliente

En Aon, la cercanía con nuestros clientes y futuros clientes es nuestra manera de entender el servicio. Apostamos por la presencia local con el objetivo de prestar un asesoramiento integral en materia de riesgos y personas acorde con sus necesidades, poniendo todos los recursos y el conocimiento de la multinacional a su servicio. Nuestra intención, como consultores de riesgos y personas, es que la propuesta de valor vaya más allá del contenido habitual de un planteamiento de correduría de seguros al uso, y prestar el apoyo y los medios necesarios para:

- Maximizar la protección y optimizar el Coste Total del Riesgo.
- Buscar nuevas alternativas y sistemas de transferencia del riesgo en el mercado.
- Minimizar los efectos negativos de un siniestro sobre la continuidad del negocio, satisfacción de clientes e imagen pública.
- Estar atentos a las necesidades de las personas y el cuidado de los colaboradores.

El ámbito de los servicios ofrecidos por Aon abarca prácticamente todas las facetas que requiere el análisis de riesgos de una actividad económica, y la cualificación de nuestros profesionales nos permite garantizar y controlar un servicio de gran calidad que va desde la auditoría y propuesta de condiciones técnicas y económicas del programa de seguros, a los servicios de consultoría de riesgos y RRHH. En este momento estamos especialmente sensibilizados con las necesidades de nuestros clientes relacionadas con su expansión internacional. Queremos estar cerca de ellos en ese viaje y queremos poner todos nuestros recursos, conocimiento y presencia global a su servicio.

Si hay agua, está Oxital es el lema de la empresa familiar que dirige desde 2011. ¿Qué valores se han esforzado más en destacar para diferenciarse de la competencia a lo largo de sus más de 25 años de actividad en el mercado?

Desde que trabajo en la compañía, que es desde el 2008, he valorado siempre el grado de especialización que tenía Oxital sobre sus competidores –que solían ser constructores regionales o grandes empresas del tipo de FCC, ACS o SACYR–, al centrarse exclusivamente en el ámbito del medioambiente, en la gestión de residuos. Hemos sabido competir destacándonos por la especialización, por la proximidad y por la orientación al cliente.

Están inmersos en pleno proceso de expansión de la compañía. ¿Cuáles son los retos que tienen fijados a medio-largo plazo?

Más que en un proceso de expansión, ahora mismo estamos en un proceso de revisión de nuestra estrategia de expansión en el que tenemos que definir nuestro objetivo de crecimiento: si vamos a esforzarnos por ser una marca con reputación nacional, ya que de momento solo estamos en el norte de España, o si además de eso, somos más ambiciosos y seleccionamos algún otro país donde crecer. Es un momento crucial para el futuro de la compañía, un momento precioso.

El pasado año le nombraron presidente de ACEFAM, ¿con qué objetivo asumió el cargo?

El objetivo es aportar mi granito de arena trasladando los valores y las bondades de las empresas familiares a un país como España. La empresa familiar tiene ciertas singularidades que, en mi opinión, hay que cuidar y hay que entender tanto desde el sector privado como desde la Administración Pública. Estas singularidades son la territorialidad de las compañías, el no perder de vista sus orígenes o la gestión a largo plazo, prin-

“A pesar de su reducido tamaño, Cantabria cuenta con una fortaleza derivada: la intensa unión y colaboración entre sus empresas”

Si hay alguien que puede hablar con propiedad de las bondades de la empresa familiar, ese es Manuel Huerta Terán. Fuertemente ligado al Asociacionismo, el CEO de Oxital y presidente de ACEFAM analiza sus peculiaridades en la presente entrevista.

Por **Laura Horcajada**, Redacción APD

cialmente porque se está pensando en una sucesión, en el legado que vas a dejar a los que vienen detrás. Todo esto al final se nota, por ejemplo, en que quizá somos menos competitivos en periodos cortos de tiempo, pero en el largo plazo generamos más valor para nuestros accionistas que las empresas no familiares.

¿Y qué ventajas puede tener para una compañía formar parte de la Asociación que preside?

Fundamentalmente trabajamos la problemática de los accionistas, de la familia empresaria, y lo hacemos desde múltiples puntos de vista. Nos preocupa la profesionalización, el buen gobierno y la sucesión. Además trabajamos con mucha sensibilidad porque allí donde familia y empresa confluyen, cobra mu-



MANUEL HUERTA TERÁN

CEO DE OXITAL, PRESIDENTE DE ACEFAM
Y CONSEJERO DE APD

cha importancia la gestión de las emociones. Así como APD se centra más en la gestión directiva, nosotros nos enfocamos más a las familias empresarias y todo lo que eso significa. De algún modo somos 100% complementarios.

Centrándonos ya en la región, ¿qué fortalezas destacaría de la empresa familiar cántabra?

Cantabria es una región pequeña, con gente muy trabajadora y familias con una clara orientación a la industria. Su reducido tamaño puede parecer a priori una debilidad, pero en realidad tiene una fortaleza derivada, que es la unión y la oportunidad de colaboración entre las empresas. El caso de ACEFAM es un buen ejemplo: la confianza y el cariño con el que nos tratamos todos te hace sentir orgulloso de pertenecer a una Asociación como esta.

¿Ha supuesto el sello “familiar” un valor añadido a la hora de afrontar mejor las adversidades derivadas de la crisis?

Las empresas familiares hemos demostrado haber afrontado mejor la crisis. Seguramente por nuestra visión a largo plazo y por esa fusión entre el proyecto empresarial y el proyecto familiar. Nos va la vida en ello. Los ejecutivos familiares están totalmente comprometidos, y lo que me emociona es comprobar que los directivos y ejecutivos no familiares trabajan con el mismo nivel de compromiso y que cada vez aprecian más el reto de trabajar con familias empresarias. No solo por la solvencia de este tipo de compañías, sino por el reto profesional que supone la gestión de emociones en el seno de una familia empresarial. Al fin y al cabo, tienen que dirigir a sus jefes.

Ha sido presidente de la Asociación eólica de Cantabria, es miembro del Consejo Rector de APD en la región, presidente de ACEFAM... Posee una gran experiencia en el asociacionismo regional, ¿qué importancia tiene para usted caminar de la mano de otras organizaciones?

Yo destacaría el aprendizaje que estoy teniendo al dedicarle tiempo a estas Asociaciones, y eso te lo da el hecho de compartir experiencias con otros grupos de primer nivel. Es como estar en una escuela de negocio de forma permanente.

¿Cree que para pertenecer a este tipo de Asociaciones es necesario aparcarse el interés particular en pro del colectivo?

Por lo general, el que hace las cosas bien sale beneficiado, y en este caso, hacer las cosas bien significa trabajar para el colectivo.

“ La empresa familiar tiene ciertas singularidades que, en mi opinión, hay que cuidar y hay que entender tanto desde el sector privado como desde la Administración Pública ”

PUERTO DE SANTANDER

Una apuesta por el servicio y la calidad de las infraestructuras

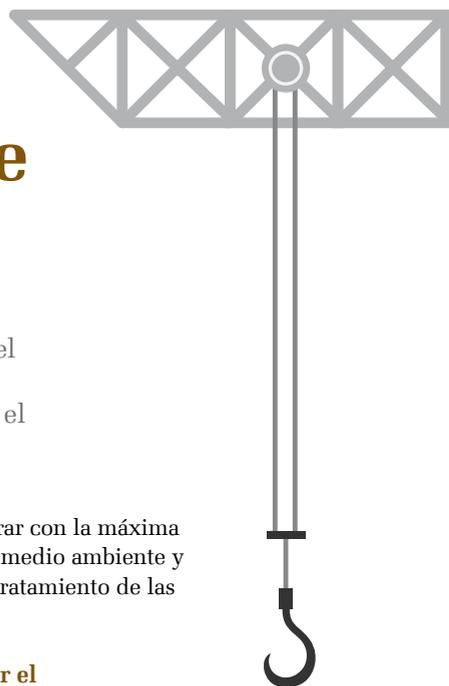
El Puerto de Santander representa el 1% del total del tráfico del sistema portuario español, lo que lo sitúa como un puerto de tamaño mediano pero de gran importancia para la economía y el desarrollo de una Comunidad Autónoma como Cantabria.

Responsable del 5% del PIB regional, el Puerto es uno de los enclaves referentes en terminales de tráfico rodado y graneles debido a sus factores diferenciales de calidad, servicio e infraestructuras de última generación. Un ejemplo de ello son las terminales de Agroalimentarios y de Graneles Sólidos Minerales, altamente especializadas, que no solo abogan por la excelencia en la manipulación de las mercancías, sino que contribuyen de manera efectiva a eliminar la contaminación ambiental por la emisión de polvo a la atmósfera integrando así la actividad portuaria en la vida cotidiana de la ciudad con la que comparte espacios. Ambos factores de gestión ayudan a mejorar y fortalecer la posición competitiva del Puerto a pesar de que, debido a una de las paradojas del mercado económico, es precisamente la calidad de las instalaciones la que choca —a veces— con la competencia de los puertos cercanos que carecen de tales infraestructuras, ya que estos no tienen que amortizar las inversiones y, por tanto, pueden ser económicamente más competitivos. No obstante, es de esperar que el futuro dé la razón a Santander y dentro de poco

todos deban operar con la máxima garantía hacia el medio ambiente y hacia el óptimo tratamiento de las mercancías.

Una apuesta por el Valor Añadido

A pesar de que el tráfico granelero es de suma importancia para Santander y se trabaja firmemente en este ámbito, el Puerto ha decidido apostar especialmente por un tráfico de alto valor añadido como es el rodado, en sus versiones *ro-ro* y *ro-pax*. Así, además de la actividad convencional que generan las operaciones de *ro-ro*, Santander cuenta con tres centros de pre-entrega y con la llegada frecuente de *car-carriers* que, por sus características especiales, requieren de una mayor utilización de los servicios portuarios de remolque, amarre y practicaje, lo que da lugar a la necesidad de más mano de obra y, por tanto, a más riqueza para Cantabria. Como prueba de esta especialización, el de Santander ha sido el primer puerto español en obtener el sistema integrado de gestión de calidad y medio ambiente ISO 14001 y 9001 y también el primero en conseguir el certificado de calidad Anfac/Puertos



del Estado, y anualmente ostenta las primeras posiciones en el ranking de los mejores puertos españoles de tráfico rodado.

El tráfico *ro-ro*, además de generar mucha riqueza, demanda mucho espacio, por lo que el Puerto está inmerso en la búsqueda de soluciones de almacenaje. Así, la construcción de un silo en altura o de espacios alternativos se encuentran entre las posibilidades que baraja Santander para seguir creciendo en el desarrollo de este tráfico. No hay que olvidar que el Puerto se ha especializado durante los últimos años en *project cargo*, cargas sobredimensionadas, vehículos pesados y de gran volumen, así como en los componentes eólicos, entre otros. Y todos ellos requieren de una gran superficie.

Asimismo, como parte del compromiso con la calidad en el tráfico rodado, se realizan continuamente inversiones para garantizar las mejores condiciones para los usuarios, las últimas de ellas destinadas a la construcción de nueva rampa y de una cuarta vía de ferrocarril en la terminal de automóviles.

Sin embargo, el éxito de Santander en el desarrollo del tráfico *ro-ro* no sería posible sin la presencia de una Comunidad Portuaria consolidada, con mucha experiencia y que ha sabido abrirse un hueco en el sector del tráfico rodado, lo que hace que las principales navieras del mundo tengan presencia en Santander.

Desde la versión *ro-pax*, una de las principales apuestas del Puerto es la



Jaime González
Presidente del Puerto de Santander

de *BrittanyFerries*, que ha conseguido que su modelo de dualidad pasaje-carga logre alcanzar un equilibrio en la línea, y que los índices de ocupación se mantengan altos durante todo el año. Así, mientras que entre marzo y septiembre es el turista el que se encarga de ocupar la línea, complementándose con carga, de septiembre a junio cambian las tornas y es la carga la que lleva el mayor peso de ocupación.

El gran desafío

El Puerto de Santander presenta uno de los mejores ratios en intermodalidad ferroviaria de España con un 17%. Sin embargo, el de la accesibilidad ferroviaria, fundamentalmente las capacidades actualmente instaladas, es un área que todavía debe mejorar. Para ello, la Autoridad Portuaria está trabajando conjuntamente con ADIF, RENFE, los operadores de ferrocarril privados y la Comunidad Portuaria. El objetivo es lograr que la prestación de servicios de transporte ferroviario con el máximo grado de eficiencia y competitividad.

Responsable del 5% del PIB regional, el Puerto es uno de los enclaves referentes en terminales de tráfico rodado y graneles

Tecnología e internacionalización

Ensa, una empresa orientada al mercado internacional con tecnología, productos y diseños propios

Creada en 1973 con el objetivo de satisfacer las demandas del entonces programa nuclear civil español de fabricación de grandes componentes, Ensa ha contado desde siempre con la infraestructura, la tecnología y el equipo humano adecuados para dar respuesta a los más altos estándares en las áreas de ingeniería, diseño, garantía de calidad, fabricación, inspección, seguridad y prestación de servicios en el exigente sector nuclear. Su Centro de Tecnología Avanzada, motor tecnológico de la compañía, investiga y desarrolla técnicas y procesos de fabricación e inspección.

Reconocida internacionalmente en el sector nuclear como un fabricante de referencia por la calidad de sus productos y la alta tecnología de sus procesos de fabricación, Ensa está especializada en la creación de componentes del circuito primario de las centrales nucleares. Tras más de 40 años de existencia, la compañía ha suministrado equipos que operan con la máxima seguridad, fiabilidad y con el rendimiento deseado en más de un centenar de centrales nucleares repartidas por todo el mundo, convirtiéndola así en una empresa multisistemista de reconocida flexibilidad, capaz de afrontar fabricaciones de diferentes diseños y códigos, y de abordar con éxito la más exigente elaboración de componentes nucleares o prestación de servicios.

Palancas estratégicas

Basándose en la innovación, tecnología, calidad y mejora continua como hecho diferencial ante sus competidores, Ensa ha conseguido situarse



Amolado automático de soldadura en virolas de generador de vapor.

en el mercado internacional, que actualmente representa más del 90% de la fabricación de equipos y más del 50% de la prestación de servicios en plantas. Las exportaciones han supuesto el 96% de su cartera desde 1997 y, actualmente, la totalidad de grandes equipos en fabricación tienen un destino en el exterior. Por otra parte, su presencia en las centrales nacionales ha sido perma-

nente, prestando servicios de mantenimiento, reparaciones, mejoras, gestión de combustible, tratamiento de residuos, descontaminaciones y desmantelamientos.

Planes para mejorar

La mejora continua es parte inherente de nuestra cultura empresarial, y se desarrolla anualmente mediante el Plan de Mejora Tecnológica, donde se incluye la importante labor de I+D+i, con la colaboración de diferentes centros tecnológicos como el CTC, la Universidad de Cantabria y otros centros internacionales.

El Grupo Ensa cuenta con una plantilla que llega a alcanzar la cifra de 1.200 personas. Se trata de un personal comprometido con las culturas de tecnología, seguridad, calidad y mejora; es la clave de su competitividad. Su continua formación y desarrollo personal se articula mediante planes de acogida y planes específicos de carrera profesional encuadrados en el Plan Anual de Formación, donde también se impulsan, entre otras cosas, el intraemprendimiento o la cultura de buenas prácticas.

Actualidad

El Grupo está considerado como empresa tractora de la Comunidad de Cantabria, fomentando la internacionalización, investigación, calidad y creación de empleo indirecto, y apoyando una cadena de suministros muy cualificada.

El Grupo Ensa está considerado como empresa tractora de la Comunidad de Cantabria, fomentando la internacionalización, investigación, calidad y creación de empleo indirecto



Eduardo González Mesones
Presidente del Grupo Ensa

Ensa pertenece al Grupo SEPI, holding empresarial adscrito al Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, y desde 1986 posee una mayoritaria participación de ENWESA, empresa cántabra con sede en Heras, dedicada principalmente a servicios en plantas.

Además de los distintos acuerdos de colaboración, investigación y desarrollo, mantiene convenios con diferentes instituciones cántabras –ofreciendo oportunidades a los estudiantes de la Universidad– y con otros centros de estudios de la región. Creo importante destacar también las implicaciones del Grupo en diferentes iniciativas de desarrollo de negocios en la Comunidad, como son: la participación en CTC, Universidad de Cantabria, Fundación Leonardo Torres Quevedo, Clúster de la Industria Nuclear de Cantabria, Santander Global Metal AIE, “Sea of Innovation Cantabria Cluster”, etc., ratificando de forma clara nuestra voluntad de apoyar a la sociedad cántabra.



**JAVIER
RODRÍGUEZ ZAPATERO**

DIRECTOR GENERAL DE GOOGLE
PARA ESPAÑA Y PORTUGAL

**PAULO
MORGADO**

CEO DE CAPGEMINI ESPAÑA

***“El coste de no probar es
mucho mayor que el de probar”***

Revolución digital, educación, innovación, cultura empresarial, adaptación tecnológica... Son palabras, conceptos ya cotidianos, presentes en nuestro día a día y con tendencia a ir cobrando cada vez más protagonismo en un futuro inminente. En los últimos años hemos visto cómo internet ha transformado el modelo de negocio de muchas organizaciones. De hecho, para Javier Rodríguez Zapatero, “el trabajo que se hacía hace 10 años no va a tener mucho que ver con el que se va a hacer dentro de 10”. En un interesante encuentro conducido por Paulo Morgado, ambos directivos conversaron y aportaron su particular visión acerca de este ‘nuevo mundo’ en lo que supone la puesta en marcha de *Leading Digital*. La conclusión fue unánime: “hay que acometer el cambio”.

¿Cuál piensas que ha sido el mejor invento tecnológico de los últimos años?

Yo creo que Google y, en general, el buscador, pero ha habido muchos que han visto vida en el mercado. En el área de inteligencia artificial por ejemplo, o en el de salud, estamos viendo inventos que pueden cambiar el mundo. Pero en los últimos 10 años me quedo con Google.

¿Hay alguna razón por la que Google no haya creado una red social?

Internet es una red social en sí misma puesto que da la posibilidad de que estemos conectados unos con otros. El correo electrónico es social, YouTube es social, el propio Google es social, y por eso estamos presentes en muchísimos productos y servicios con más de mil millones de usuarios, porque hay un componente social, aunque no se entienda como red social tal y como lo “encasilla” hoy la mayor parte de la gente.

¿Puedes hablarnos un poco del Universo Google?

Es un universo bastante amplio. Google comienza con una idea muy clara: entender que en esta revolución digital el cambio fundamental estaba en el incremento de información disponible para todos, y su componente diferencial fue ser capaz de innovar para organizar dicha información y hacerla útil y accesible. Esta sigue siendo nuestra misión y nuestra manera de ver el mundo. Pero adicionalmente, hay un planteamiento de compañía que basa su ADN en innovar. La diferencia que quizá tiene Google con respecto a otras empresas es que su innovación es universal.

Destacas el aumento de información en esta revolución digital... ¿Cómo crees que va a evolucionar el sector media?

Ya ha evolucionado. El sector media hoy es posiblemente uno de los que más se ha visto afectado por esta revolución digital. Ya hemos visto cómo se ha desarrollado la industria de la prensa, por ejemplo, y

Facebook, Amazon, Apple, Google... Son compañías de este siglo XXI que están provocando un cambio en el consumidor que es, en el fondo, la esencia de esta revolución digital

cómo ha habido un cambio radical en el modelo de negocio. Un negocio publicitario, por difusión, que se ha reducido en volumen y ha obligado a modificar la manera de hacer periodismo. La inmediatez cobra más importancia muchas veces que el propio contenido, los sistemas de editorialización son distintos y el volumen de innovación que tiene que realizar el mundo de la prensa para estar presente en otros dispositivos como el móvil es enorme. ¿Cómo va a acabar esto? No lo sé. Lo que está claro es que dentro de 5 años vamos a tener un ‘mundo media’ radicalmente distinto.

Me gustaría saber si ves límites en el proceso de digitalización pero desde el punto de vista del consumidor más que de la empresa.

Cada vez menos. La tecnología ya no es solo para expertos y la innovación tecnológica es cada vez más sencilla de adoptar por cualquier segmento de la población. De hecho, en España hay personas mayores que acceden cada vez más rápido a internet, a las redes sociales y al *whatsapp*, que lo hacen a través del móvil y que de pronto se incorporan a un mundo que les abre posibilidades que antes no conocían. Con lo cual, yo no creo que haya límites para la adopción digital como los que teníamos hace 10 años.

Pero parece que el deseo del consumidor de adquirir solo lo que necesita, cuando quiere y donde quiere a través del canal *online* sí tiene un límite: se pierde el componente “fun”. Es decir, se pierde la esencia, el hecho de ir a una tienda, pasear por la calle...



Yo soy un enamorado de la educación, creo que nos tenemos que estar educando hasta los 90 años si queremos sobrevivir en este entorno



Yo no lo veo como un límite. Uno de los problemas a los que nos enfrentamos personas como tú y como yo es que tendemos a clasificar las cosas en digital y no digital. Y el consumidor no clasifica de esta manera. La sociedad vive lo que tiene. De hecho, yo creo que nuestros hijos no entienden la diferencia entre ir a la tienda y comprar por internet. Vamos hacia un mundo donde la convergencia y la multicanalidad van a estar muy presentes, y donde se va a innovar cada vez más para que el usuario sea único, independientemente del tipo de experiencia que viva.

Y en este contexto, ¿cuáles piensas que son los principales retos que tienen las

empresas tradicionales? Imagino que dependerá del sector al que pertenezcan...

Sí, es imposible generalizar pero hay varios. El primero es el desconocimiento y la falta de capacidad para entender que, hoy por hoy, la innovación está sufriendo un desarrollo exponencial. Una vez superada la fase de aceptar que la innovación va mucho más deprisa de lo que mi compañía está dispuesta a asumir, está el deseo de cambiar, que empieza por el propio CEO o por el propio Consejo, que es el que tiene capacidad de decidir cómo y cuándo acometer el cambio. La tercera barrera es la cultural. Aquellas compañías que vendan a la sociedad tienen que ser *Customer Centric*, y eso tiene unas implicaciones culturales espectaculares. Tiene que ser una cultura enfocada a lo que la sociedad demanda: transparencia y velocidad.

Antiguamente una de tus principales funciones era el desarrollo estratégico de la compañía. Tratándose de una multinacional, habrá muchas cosas que vienen predefinidas, pero a nivel local tendréis un mayor margen de maniobra.

A la hora de hacer estrategia en una compañía como Google que, efectivamente, viene muy marcada desde fuera aunque con cierta libertad a nivel de cada país para escoger el menú de ideas y posibilidades que pueden tener sentido en tu ámbito local, tienes que intuir qué puede funcionar cuando lanzas un producto al mercado. La pregunta general que nos hacemos es, ¿tiene sentido para el consumidor? ¿Puede tener sentido para el negocio "B2B" que estoy moviendo? Si la respuesta es sí, vamos adelante, porque en nuestra filosofía el coste de no probar es mucho mayor que el de probar.

Yo estoy convencido de que la intuición hoy en día tiene más valor que antes porque el nivel de información que hay que tratar es mucho mayor y no hay tiempo material para analizar todo lo que nos llega. Puede ser una intuición fruto de

la experiencia o de un momento de lucidez... ¿Cómo ves que un directivo hoy pueda ser un ‘agitador de mentes’?

Yo me he educado en una escuela cartesiana de negocio. En las compañías en las que he estado me han enseñado a pensar de manera racional, constructiva lineal. Lo que he ido aprendiendo es que los directivos tienen que luchar contra ellos mismos porque se van haciendo mayores pero necesitan tener una mente cada vez más curiosa, más parecida a la de los niños. Es mucho más valioso en el entorno en el que yo me muevo el tipo de preguntas que te haces que las respuestas que generas, y esa curiosidad es la que te lleva a tomar decisiones que no habías pensado.



La intuición hoy en día tiene más valor que antes porque el nivel de información que hay que tratar es mucho mayor y no hay tiempo para analizar todo lo que nos llega

Hay quien habla de *humility enquire* y del cambio drástico que ha supuesto, sobre todo, en el rol del líder, que años atrás respondía a la tradicional estructura piramidal y quedaba prácticamente inaccesible para el resto del equipo.

Voy a hacer una confesión. Cuando empiezas a trabajar lo que quieres es ir promocionando para tener cada vez más poder. Yo ahora pienso todo lo contrario. Pienso en cómo estar más cerca del consumidor, del cliente, y en cómo puedo ser mucho más “igual” porque cada vez aprendo más de mis colaboradores, y eso requiere de un esfuerzo de humildad, de valorar cada vez más el *feedback* que te da tu equipo que el de tu propio jefe.

Google es el paradigma de la inteligencia colectiva... ¿Trasladadas este modo de pensar de puertas para adentro?

La gente joven que se ha incorporado a este entorno entiende que la inteligencia colectiva es mucho más potente, que la creatividad en grupo es más poderosa que la individual, y que las soluciones y la rapidez para acometerlas es más efectiva cuando se hacen en grupo. Si eres capaz de incorporar este concepto, las decisiones son mucho más acertadas.

¿Y crees en el término *learning organization*? Quiero decir, tú no puedes crear este tipo de inteligencia colectiva si no la captas. ¿Cómo lo haces?

Aquí estamos en una escuela constante. Yo soy un enamorado de la educación, creo que nos tenemos que estar educando hasta los 90 años si queremos sobrevivir en este entorno. Vivimos en un proceso de aprendizaje continuo, un aprendizaje que está reglado. Yo todos los meses estoy formándome en tecnología que tengo que ser capaz de explicar a mis clientes y a mis colaboradores, necesito dar unos mínimos para poder tener conversaciones con mis equipos, con el entorno y con la sociedad. Y esto es parte del *Learning Organization*. No es un problema, es un *gift*.

Volvemos a las organizaciones tradicionales donde los directivos, a partir de un determinado puesto, quedan fuera de cualquier evaluación de su desempeño. ¿Cómo se debe abordar el talento senior en este momento de transformación tecnológica? De hecho, hay muchas empresas del Ibex con este tipo de perfil.

Es cierto que hay muchas barreras que están en los líderes, pero también influyen otros factores, y es que cada sector tiene un ritmo distinto de digitalización. Así, un directivo de 65 años que ve que su entorno no va a ser impactado por esta

¿Y piensas que la sociedad también lo está interiorizando?

La sociedad tiene también que digitalizarse y todos tenemos que poner de nuestra parte. En Europa, el déficit de puestos de trabajo relacionados con el mundo digital en los próximos dos años es en torno a un millón. Imagínate en un entorno de paro como el que tenemos, el que vaya a haber un déficit de puestos de trabajo por falta de *skills* digitales. Ante este hecho nos preguntamos, ¿qué puede hacer Google? La respuesta fue el lanzamiento del programa "Actívate" hace un año y medio en



innovación tan exponencial hasta dentro de 10 años, igual no tiene los alicientes para estar ahí. En algunos casos habrá que rejuvenecer a la compañía porque hay incentivos para acometer esta transformación; en otros, habrá líderes de edad avanzada pero con mentalidad joven... No hay un caso único. Pero la principal barrera está en la falta de apreciación y convencimiento de que el cambio está aquí y que va a afectar a prácticamente todas las organizaciones. El CEO y el Presidente son los primeros que tienen que transmitir esto hacia abajo.

colaboración con más de 22 Universidades. En este tiempo hemos formado a más de 400.000 jóvenes, de los cuales hoy han aprobado más de 110.000. Es motivador ver la respuesta de la sociedad española, que ha sabido darse cuenta de por dónde van los tiros. Lo cierto es que el sistema educativo, hoy por hoy, no responde a las necesidades de formar a una sociedad digitalmente preparada y habría mucho que hacer para que esto cambiara.

Efectivamente la educación parece moverse a un ritmo más lento de lo que

demandan las nuevas necesidades... ¿Puede esto afectar al paro?

Claro, decir que no sería injusto. Vivimos una revolución digital que afecta a cómo se conforma una sociedad y a lo que hacemos hoy. La sociedad del mañana será distinta y habrá otro tipo de trabajos, se necesitarán otro tipo de habilidades y tendremos que cambiar el sistema educativo para prepararla. Negarlo sería un error. El trabajo que se hacía hace 10 años no va a tener mucho que ver con el que se va a hacer dentro de 10. No pasa nada... O sí pasa. Afrontémoslo.

Centrándonos en la cultura empresarial, concretamente en los *millennials*. ¿Cómo ves a los jóvenes que trabajan contigo?

Me gusta esta juventud. Cuando está preparada y tiene valores, me gusta trabajar con ellos más que con la gente de mi edad, entre otras cosas, porque me llenan de energía, de inspiración, me hacen sentir más joven y cada vez aprendo más de ellos que de los mayores. Esto no lo tomo como un axioma 100% cierto, es decir, los mayores tenemos experiencia y la experiencia es un grado. Lo que ocurre hoy es que la gente joven entra cómoda en este entorno porque lo han aprendido desde pequeños, saben comunicarse más rápido, utilizar las herramientas de manera más ágil, saben llegar y conocen los atajos... Pero a lo mejor desconocen el negocio, lo que tienen entre manos, y aquí es donde se produce el *gap*. El *gap* está entre el CEO que no entiende cómo piensan los *millennials*, y los *millennials* que no entienden lo que en realidad tiene en su esencia un CEO, y muchas veces lo que falta entre medias son traductores. Ahí es donde hay otra gran barrera para que muchas organizaciones se muevan. Pero, respondiendo a tu pregunta, ¿cómo son los *millennials*? Yo soy optimista, y es que los que tengo la suerte de ver en Google vienen muy bien preparados y es un lujo trabajar con ellos. No tienen pelos en la lengua, te dicen lo que piensan, son transparentes, dinámicos y, encima,

tienen ganas de que el mundo que está a su alrededor sea un mundo mejor.

Has hecho dos matices: preparados y con valores. ¿Dónde reclutas?

Los estanques son muy variados. Inicialmente buscamos en universidades de prestigio porque obviamente un buen currículum en una buena universidad presupone que vas a tener un alto nivel de desempeño, pero nos hemos dado cuenta de que hay otros factores igualmente importantes. Nosotros utilizamos internamente una palabra que definimos como "Googliness". Es decir, tú puedes estar muy preparado, haber sacado excelentes notas, haber tenido muy buena experiencia, pero la pregunta fundamental es: ¿Vas a ser Googlie o no vas a ser Googlie? Que es una manera de preguntar si vas a adaptarte a nuestra cultura. Al final, cuando hay ambición pero con falta de egoísmo, cuando hay una naturaleza colaborativa por definición y una búsqueda de un bien que esté muy por encima de los objetivos que te han marcado, normalmente enganchas en esta compañía.

¿Tienes algún referente en Google? ¿Alguien que te inspire?

Esto puede sonar a tópico, pero cada Googler en muchos momentos me está inspirando de mil maneras distintas. Obviamente, los fundadores de Google me inspiran porque tienen una manera de pensar que no es la convencional. En las interacciones que he podido tener con ellos en el pasado siempre he visto algo que es completamente distinto a cómo pensamos el 98% de los mortales. Me he inspirado mucho también en Eric Schmidt por su visión, por su capacidad de explicar y sintetizar un mensaje de un mundo tan complejo como este y hacérmelo entendible. Y tengo constantes ejemplos de gente joven que me está dando pequeñas dosis de inspiración.

Por Laura Horcajada, Redacción APD
Fotógrafo: Juan Aroca, estudio 2.0

¿Desde dónde,
para quién
y cómo?

Tendencias en la comunicación de marca

La exigencia de hipertransparencia, la hibridación creciente entre información y entretenimiento o los límites cada vez más difusos entre productores y consumidores de contenidos, nos sitúan frente a algunos retos/opportunidades que podríamos considerar tendencias:

El contexto: El cambio cultural de la transformación digital

Más allá de las implicaciones en el modelo de negocio de las compañías, y una vez superado el discurso tecnológico inicial, la transformación digital supone una oportunidad para la gestión de un cambio cultural en el que las marcas deben aprender a tratar la información (dentro y fuera) de una manera diferente. En este nuevo paradigma, la propiedad de la información ya no es tan relevante como la capacidad de estimular y dirigir la conversación. La desintermediación que implica la transformación digital afecta a la estructura organizativa de las marcas y, por lo tanto, también

Todos aquellos que nos dedicamos a la comunicación de marca tenemos la suerte de vivir un momento crucial en el que la disrupción provocada por la tecnología ha terminado afectando, superado el discurso de las herramientas, a la base misma de lo que hacemos, obligándonos a replantearnos el desde dónde, el cómo y, sobre todo, el para quién de nuestra actividad.

a su estructura de canales, impulsando ecosistemas de conversación más abiertos y menos controlados que no siempre son del agrado de unos responsables de comunicación y de marketing acostumbrados a otras estructuras de jerarquización de la información. La gran derivada al sector de la comunicación del fenómeno global de la transformación digital es la emergencia de dos nuevos conceptos interrelacionados: territorios y comunidades.

¿Desde dónde? Territorios y comunidades

Dejando atrás los conceptos de *target* y público objetivo, la comunicación de marca requiere hoy de un conocimiento micro, en el que se trabaje más en la búsqueda del *engagement* con grupos de personas organizadas a través de un sentido de pertenencia, y menos en criterios sociodemográficos que poco aportan a la realidad de la conversación en la que las marcas quieren participar. Esa conversación es precisamente la que da sentido al segundo de los conceptos derivados de la transformación digital de la comunicación y el marketing: el de los territorios, entendidos como masas estables de conversación. Las marcas



David G. Natal
Director de Consumer
Engagement de
LLORENTE & CUENCA

necesitan los territorios (la innovación, el deporte, la música, etc.) para conectar con comunidades que los pre-existen y que están vivas, evolucionan, mutan. Por eso es importante saber cómo piensan los individuos que las componen, y ahí es donde adquiere relevancia la neurociencia y sus aplicaciones a la comunicación y al marketing.

¿Para quién? Neuromarketing y Neurocomunicación

Entrar en la cabeza de nuestros consumidores o potenciales consumidores para saber lo que piensan sobre nosotros, cómo lo piensan y para qué lo piensan parece casi la búsqueda del oro de la comunicación de marca. Más allá de las posibilidades que nos ofrece la neurociencia en sus aplicaciones, primero al marketing y, cada vez más, a la comunicación, lo cierto es que los estudios en este campo no hacen más que reafirmar la importancia de las emociones en la toma de decisiones, lo cual devuelve una pelota en forma de reto a los que trabajamos del lado de la comunicación de marca. ¿Cómo están evolucionando los sistemas de creencias de esas comunidades a las que hacíamos referencia? ¿Cuáles son las causas

que las activan y en qué dirección? No podemos pretender conectar con individuos sin entender qué les interesa y cómo procesan aquello que les interesa. Lejos de paradigmas de control y manipulación, nuestra profesión necesita, en su camino irreversible de profesionalización, añadir un soporte científico a un trabajo que demasiado habitualmente ha funcionado solo por ensayo/error. Saber qué pasa en la cabeza de aquellos que consumen nuestros contenidos nos lleva a trabajar con la economía de la atención que practican.

¿Cómo? Entretenimiento transmedia

Esa economía de la atención hace que, debido a la infoxicación que sufrimos, sea cada vez más complicado para las marcas comunicarse con las comunidades, y ahí es donde cobra una especial relevancia el entretenimiento como motor de conversación social. En concreto, un entretenimiento transmedia que ya no permite seguir pensando desde la perspectiva de la oposición entre grandes productores de contenido y audiencias. El miedo a no controlar productos de contenido está dejando paso a un modelo más abierto que permite a los *fans* del contenido aportar a las narrativas, al mismo tiempo que profundizan en ellas. Todo ello requiere de unas marcas que entiendan que el modelo publicitario tradicional (con su *product placement* y sus espacios patrocinados) ya no responde a la realidad del consumo de contenidos y a la aportación de valor que requieren los *fans* para incorporar la narrativa de marca a sus centros de interés.

No podemos pretender conectar con individuos sin entender qué les interesa y cómo procesan aquello que les interesa



El Ciclo de Inteligencia Competitiva (IC) comienza por crear y difundir una cultura de inteligencia. El éxito de su implantación pasa por tener profesionales competentes, y por la participación de toda la organización, desde la Dirección a cada uno de sus miembros. Los pasos a seguir son:

1. Planificar. Es clave definir las necesidades de información de

quienes tienen la responsabilidad de la toma de decisiones. Es el decisor quien pone de relieve las necesidades, las prioridades y orienta en la búsqueda de información.

2. Obtención de información. Más del 80% de la información útil está publicada de forma abierta. Hoy, gracias a las nuevas tecnologías, es fácil dotarse de herramientas

Implantando el Ciclo de Inteligencia Competitiva en las organizaciones

Jesús A. Atienza, Socio de ICN, y Fernando Velasco, Director de la Cátedra de Servicios de Inteligencia y Sistemas Democráticos de la URJC.

El Ciclo de Inteligencia se nos revela como motor de influencia para promover los intereses de la organización. Dentro de él podemos identificar **cuatro** agentes:

- Los **decisores** (la **Dirección**), como entes que fijan objetivos, marcan metas... y toman decisiones acerca del destino y la utilización de la información y los resultados del análisis.
- Los **individuos** que componen la organización, en cuanto que perciben, se relacionan, y toman y aportan información, tanto dentro como fuera de la organización.
- El **entorno** de la organización, entendiendo como tal el conjunto de proveedores, clientes, competidores, inversores, socios, etc. que influyen e inciden sobre los mercados en los que opera la organización.

- Los **analistas de inteligencia**, cuya razón de ser es proveer a la organización de un análisis profesional y eficaz de la información.

A estos cuatro agentes debemos añadir otro menos visible: **la propia organización** entendida como un conjunto de procesos, procedimientos, bases de datos, etc. que garantizan los flujos de datos y de información, la conservación de los mismos, su tratamiento... Además, cuando consideramos la implantación del Ciclo de Inteligencia distinguimos **dos planos**: el de los individuos, que constituyen los enlaces y los elementos básicos de relación de la organización con el entorno, y son una de las fuentes principales de entrada de información para la IC; y el de la propia organización, que implica una serie de procesos, controles, etc. (con

informáticas para ello. Esta fase también incluye otros tipos de información relevante no disponibles en la literatura abierta. Es aquella que se puede conseguir de forma legal y ética de encuentros personales, conferencias y congresos, ferias, etc.

3. **Analizar.** Para que de verdad pueda apoyar las decisiones, la

información recogida debe ser evaluada, confirmada, analizada y sintetizada. Una vez en este estado y para que sea útil, se ha de distribuir oportunamente.

4. **Difundir.** Para ser eficaces se tiene que difundir la información pertinente a la persona adecuada, en el momento oportuno y de la mejor forma.

5. **Evaluar.** Es preciso medir la satisfacción de los destinatarios de la información y la adecuación de esta a los fines encomendados.

Todo ello, sin olvidarnos de **proteger** el patrimonio de la organización, sus activos materiales e inmateriales. Esta es una responsabilidad de toda la empresa, que debe mantenerse alerta frente a todo tipo de ataques.

o sin intervención humana), que aseguran la viabilidad y la validez del Ciclo de IC.

¿Cómo la información y los datos se convierten en resultados para una organización?

El proceso comienza en la relación existente entre el entorno y las personas; entre los agentes que intervienen directa o indirectamente sobre los mercados, los recursos, el capital y la normativa, y los individuos que forman parte de la organización.

Es en este punto, en este plano individual, donde se producen procesos de recogida y almacenamiento de datos, pero también donde se producen procesos de contraste y análisis que convierten esos datos en conocimiento individual explícito o tácito. Todos estos procesos se encuentran sujetos a agentes y a situaciones que generan posibles perturbaciones y que introducen sesgos o ruido en la información.

Un proceso similar, aunque más limitado, se produce también a nivel organizativo en la relación con el entorno, donde se recopila información y datos en bruto que posteriormente se integrarán en procesos. Todo este conocimiento debe ser contrastado, verificado y liberado

de los sesgos que pueda llevar aparejado como consecuencia de creencias personales, determinadas fuentes o malinterpretaciones. Todas son **perturbaciones** que afectan a la **percepción** individual y organizativa del entorno, y que alteran el significado de la información que se recoge en el proceso.

En este plano organizativo encontramos dos ámbitos consecutivos:

• **El análisis**, que se centra en dos procesos que denominaremos **procesos cognitivos**:

a) La **transformación** de conocimiento e información individuales en conocimiento organizativo. Debe garantizarse que el conocimiento atesorado por los individuos quede lo más fielmente registrado, accesible y utilizable para el resto de la organización.

b) La consecución de las mejores interpretaciones de todo el conocimiento, la información y los datos obtenidos, transformando los mismos, a través del análisis, en **inteligencia** organizativa.

Todo el conocimiento recopilado debe ser contrastado, verificado y liberado de los sesgos que pueda llevar aparejado como consecuencia de creencias personales o malinterpretaciones

Ambos son procesos clave para la organización, y sobre ellos debemos hacer especial hincapié cuando nos planteemos formalizar el ciclo de IC.

- La toma de decisiones, que está regida por la **acción** y se caracteriza por:
 - a) La **toma de decisiones** como desencadenante de las siguientes actuaciones organizativas e individuales.
 - b) Los **procesos operativos** desencadenados a raíz de la toma de decisiones. Estos procesos alcanzan a todos los ámbitos de la organización: disseminación del conocimiento; creación o modificación de productos y servicios ofertados; innovación... En definitiva, cualquier proceso orientado a conseguir el cambio del entorno organizativo y resultados.

Comunicación, medición y retroalimentación

En todo este proceso, la comunicación tiene un papel relevante como elemento para establecer una relación eficiente de la organización con las personas que la conforman o con el entorno de la misma. Asimismo, es también clave la medición tanto de los resultados obtenidos, como de las percepciones individuales y colectivas una vez llevadas a cabo las correspondientes acciones. Por último, ha de asegurarse igualmente la retroalimentación de los sistemas, así como la transformación del conocimiento resultante en nuevo conocimiento organizativo que revierta, indudablemente, en beneficio de la compañía.



8 elementos críticos a la hora de implantar eficientemente el Ciclo de Inteligencia

1. Claridad en las prioridades así como en las necesidades de la organización.

2. Control exhaustivo sobre las perturbaciones que sufren los individuos y la organización en la recogida e interpretación de datos e información, y una corrección de las mismas a través de procesos (control interno, contraste, etc.) que garanticen fiabilidad antes de pasar a ser considerados como conocimiento organizativo.

3. Mantener una visión lo más amplia posible de la organización dado que en todos los planos en los que opera (operativo,

táctico o estratégico), en todos los niveles (directivos, mandos, etc.) y en todas las funciones desarrolladas (comercial, I+D, finanzas, etc.), existen interrelaciones con el entorno que generan información, datos y conocimiento que deben ser aprovechados en su propio beneficio.

4. Percibir los procesos internos como garantía de la obtención y canalización de todo el conocimiento organizativo e individual (incluyendo el tácito).

5. Contar con los sistemas de información como respaldo efectivo del propio Ciclo de Inteligencia y de la gestión del conocimiento.

6. Realizar un análisis (profesional y realista) de la información y del conocimiento, que relacione

conceptos y hechos, que los contextualice, que interprete la información utilizando herramientas y metodologías modernas y que deje el menor número de cosas posibles al azar y a la improvisación.

7. La medición constante de los resultados y de los cambios en el entorno, y en general, de todo aquello que incida sobre el negocio o sobre lo que el negocio incida.

8. La necesidad de gestionar a las personas como elemento clave en la implantación, dado que son ellos quienes se relacionan con el entorno, perciben sus cambios, generan el conocimiento y lo preservan, y quienes crean la cultura de inteligencia que requiere una organización moderna y eficaz.



La sociedad confusa

—En la confusa sociedad actual, las divisiones son cada vez más difíciles. Las barreras desaparecen y todo flota. Creamos estructuras y las utilizamos para tamizar las cosas y ordenarlas en pilas de elementos similares.

Al organizar por categorías, reducimos la incertidumbre. Unos eran vendedores y otros compradores. Todos estábamos de acuerdo. Nada raro. Unos vendían al comercio mayorista y otros al comercio minorista. Unos trabajaban y otros estudiaban. Nuestro mundo era como una baraja de cartas y habíamos decidido —o nos habían sugerido que lo hiciéramos— que solo utilizaríamos un criterio para ordenarlas.

Hoy en día las fuerzas del cambio abren nuevas posibilidades para que la gente creativa vuelva a estructurar, a seleccionar, a clasificar cada pequeño matiz del paisaje socioeconómico. Nada se da por sentado. La baraja se lanza hacia arriba y los efectos del cambio pueden apreciarse en cualquier situación.

También las empresas se confunden debido a que las barreras cayeron a causa de la globalización y de la digitalización. Las compañías que utilizan una nueva lógica entran en una industria después de otra ya que, para ellas, los límites ya no tienen ningún sentido. Y su idea fundamental es que utilizan su capacidad y no necesariamente

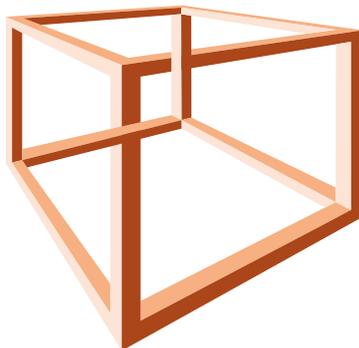
sus recursos físicos para competir en varios mercados, dejando la mayor parte de las cosas tangibles en manos de proveedores de todo el mundo.

Desde un punto de vista del consumidor exigente, las distinciones tradicionales carecen de sentido. Las relaciones entre las empresas también se confunden. En algunas compañías los vendedores son también compradores y los compradores, vendedores. Uno de los casos más reconocibles es Ikea porque se encuentra en el centro de una red de relaciones y traslada el proceso de ensamblaje a los consumidores que desean ahorrar unas decenas de euros en el montaje de los muebles. Ikea encarga la fabricación de componentes a agradecidos proveedores que, a su vez, son también sus clientes.

La distinción entre productos y servicios también ha desaparecido

y apenas pueden separarse unos de otros. Igualmente está desapareciendo la tradicional separación entre ocio y trabajo. La gente no deja de pensar solo porque salió de la oficina. Muchos trabajamos incluso mientras dormimos. ¿Quién no ha tenido ideas en sueños? Esta realidad también quita cierta importancia a la distinción clásica entre casa y oficina.

Es una sociedad confusa. El trabajo ya no es un lugar, es una actividad. Sentimos confusión en distintos ámbitos de nuestra vida: social, empresarial y personal. Pero lo que debemos tener meridianamente claro es que las cosas solo le parecen confusas a quien se aferra a la lógica de un pasado que ya no existe. Las personas y las empresas con iniciativas consideran que los cambios que han introducido en sus vidas son más innovación que caos y confusión.



Debemos tener meridianamente claro que las cosas solo le parecen confusas a quien se aferra a la lógica de un pasado que ya no existe



Brand
Narrating

Cómo posicionar una marca con *storytelling*

Érase una vez una princesa en un reino muy lejano... Pero de repente... Luchó y luchó hasta que por fin... Y vivieron felices para siempre. ¿Te suena? Es la estructura básica del relato, la que acompaña a la humanidad desde tiempos inmemoriales: inicio, nudo y desenlace.

Mucho se ha hablado del *storytelling* como herramienta que utiliza esta estructura para conectar marca y consumidor de manera automática y profunda en diferentes momentos. Una herramienta que se ha utilizado especialmente en Publicidad. Recordemos campañas como la de la abuela nudista de ING Direct o la del café de Marcilla que une en la distancia. Pero el *storytelling* puede elevarse a un discurso de marca, redefiniendo el posicionamiento. Este se ha entendido tradicionalmente como “ocupar un espacio en la mente del consumidor”. Gracias a él, el consumidor podía distinguir marcas o productos semejantes por aspectos más o menos racionales, ya sea “el light o el caro” o bien “el clásico o el divertido”. Una dinámica similar se utiliza en el posicionamiento en buscadores, que explota una serie de palabras clave para ocupar un espacio determinado, también en internet.

Llegar más lejos a través del relato

Pero en un mundo cada vez más global y complejo, no basta grabar un concepto en la mente del consumidor por la fuerza en inversión publicitaria. Se precisa un desarrollo adaptado a la complejidad de los nuevos tiempos; se precisa

entender y trasladar qué hacemos, cómo lo hacemos y, sobre todo, por qué lo hacemos; un desarrollo que nos sirva para matizar la palabra o significado principal con el que vamos a competir. Sin embargo, todavía podemos –y debemos– llegar más lejos aprovechando las bondades del relato para desarrollar nuestro posicionamiento y trasladarlo también –y tal cual– a las audiencias externas. Se trata de trenzar una historia para contar al mundo qué hacemos, cómo y por qué. Un relato que tome lo mejor de nuestra historia uniéndolo a nuestra intención de futuro; que vincule a audiencias internas, inspirándolas y guiándolas, y que ocupe un espacio en la cabeza y corazón de las audiencias externas. Una historia que, más que explicar, cuente involucrando, inspirando, conectando. Una historia bien armada con la capacidad de impregnar y potenciar todas las áreas de la marca, desde la filosofía hasta el nombre, pasando por los productos y servicios o la RSC.

Johnnie Walker, Tempos Vega Sicilia, Seventh Generation... son marcas que han convertido su posicionamiento en un relato

“Historias” de referencia

Un buen ejemplo es Johnnie Walker, que compite posicionándose con un relato: el del ron más viajado, aquel que ha tomado lo mejor de explorar, de descubrir, llegando más lejos y animándote a seguirle el paso. Y con un protagonista, el caminante, una figura escocesa con mucha personalidad, elegante, decidida, en movimiento; un relato que habla de whisky, sí, pero dotándolo de más valor al poner en contexto los beneficios funcionales del producto.

O Tempos Vega Sicilia, cuyo relato del tiempo nace de la realidad del producto, nombra a la marca, mistifica los espacios, la historia y, por supuesto, posiciona a la compañía más allá del mito; la dota de un discurso racional, real, pero inspirador al mismo tiempo; un discurso capaz de explicar y potenciar la leyenda que rodea a estos vinos. Seventh Generation es otro gran ejemplo. Esta marca de productos de limpieza e higiene nace defendiendo



Almudena Clemente
Strategy Director
de Brand Union

la sostenibilidad y el largo plazo, fundando su filosofía, compañía y nombre sobre la idea principal de la Gran Ley de Iroquis: “en todo lo que hagamos hoy debemos considerar el impacto en la séptima generación”. Sin duda, una bonita historia que se preocupan por defender y difundir.

Hoy entendemos el posicionamiento como relato, y el relato como posicionamiento. Hoy entendemos el *brand positioning* y el *brand narrative* como una sola cosa: el *brand narrating*.



¿Cómo articulamos un buen *brand narrating*?

Empecemos por tener en cuenta estas tres condiciones:

1

Identifica todos los elementos

narrativos de tu marca. Quién cuenta la historia, quién es el protagonista, en qué contexto se desarrollará, cómo empieza, cómo termina, qué aventuras, retos o sorpresas nos deparará nuestro *brand narrating*.

2

Ahora dales forma, hila

la historia: qué hacemos, cómo y por qué, de dónde venimos y a dónde vamos. Mezcla lo funcional con lo emocional. Pon en valor lo importante, lo diferente, aquello que te hace único, o que nadie sabe... Busca enganchar, atraer, fascinar... interesar.

3

Este es solo el principio... Ahora que ya tienes el *brand narrating* –que te servirá para contar quién eres y por qué eres importante de forma consistente (en cualquier punto de contacto: tu web, en un folleto, en un vídeo, en una presentación, en un anuncio...), lo importante es que tú te sientas orgulloso de tu historia, y que por encima de todo, busques cumplirla.



Santander MICE Destino de experiencias

La apuesta por el conocimiento y la innovación, la simbiosis con equipamientos de referencia como el Hospital Universitario Marqués de Valdecilla o la Universidad de Cantabria, y las enormes posibilidades que ofrece para la organización de actividades postcongresuales, han convertido a la capital cántabra en una de las preferidas para quienes buscan una sede de eventos que ofrezca un plus de atracción a los participantes.

El fomento del turismo MICE es uno de los ejes principales del Plan de Actuación Turística que Santander ha puesto en marcha con el horizonte 2020. Esta hoja de ruta es una muestra del interés de la capital cántabra por este tipo de eventos, convencida como está en la proyección de la vocación científica y cultural de los distintos sectores en beneficio de los ciudadanos.

La ciudad tiene motivos para posicionarse como referente en este ámbito de un modo sorprendente. Uno de los principales especialistas del sector, Rafael Grande, aseguraba recientemente que el turismo MICE demanda buenas comunicaciones e instalaciones, pero además,

experiencias y sensaciones que permitan diferenciarse respecto a otras sedes. En eso precisamente está Santander.

Tras haberse ganado la fama de destino urbano moderno que cautiva por su animada programación cultural y social, encara un futuro prometedor de la mano de equipamientos como el Centro Botín o la sede asociada al Museo Reina Sofía.

La calidad de los salones repartidos entre los principales hoteles de la ciudad convierten estos espacios en lugares ideales para la celebración de encuentros para profesionales

Estos nuevos atractivos, junto a las posibilidades del turismo sostenible en el marco de una ciudad repleta de espacios verdes y con una de las bahías más bellas del mundo, las infinitas opciones que la región brinda al viajero o la extraordinaria calidad de la materia prima del mar y la tierra de Cantabria que invitan a disfrutar alrededor de una mesa, llenan de experiencias cualquier evento que se precie.



Santander Convention Bureau

A todos estos motivos que hacen pensar en una repleta agenda postcongresual, se suma la experiencia de sus profesionales y su afán por facilitar al máximo la llegada de eventos y la puesta a disposición de los organizadores y participantes de todo cuanto necesiten para que su estancia sea agradable. Santander Convention Bureau, –iniciativa del Ayuntamiento de Santander para potenciar la actividad congresual–, proporciona un apoyo logístico imprescindible, posibilitando el contacto con las Organizaciones Profesionales de Congresos locales y suministrando la información necesaria para la celebración del congreso.

Eventos que se convierten en experiencias

Santander cuenta con importantes sedes MICE que aúnan tradición y modernidad, con el sello común de la calidad, y capaces de convertir cada evento en una experiencia en sí mismo.

¿Imaginas un congreso en la residencia estival de los reyes Alfonso XIII y Victoria Eugenia? El Palacio de la Magdalena, el lugar más especial por su historia y ubicación, combina belleza y monumentalidad con los últimos avances tecnológicos. El Palacio de Exposiciones, en el Sardinero, es un espacio de vanguardia, diseñado como recinto para exposiciones, ferias, reuniones, congresos y eventos de todo tipo. No podemos olvidar el espectacular Palacio de Deportes, que además de un llamativo diseño, ofrece gran versatilidad, permitiendo a los organizadores simular eventos con el cercano Palacio de Exposiciones. Todo un lujo.

Para completar la información sobre los principales recursos y equipamientos disponibles para el sector MICE en Santander, visita las siguientes páginas web:
<http://santanderspain.info/>
www.santanderconventionbureau.com/
<http://palaciomagdalena.com/es/>
www.palaciodeexposicionesycongresos.es/



marisma
WELLNESS CENTER

Tu equipo, en forma

Un alto índice de absentismo y estrés sumado a una baja productividad son el coste que pagamos al no invertir en una plantilla activa. Marisma Wellness Center –UP Quality Fitness Club es pionera en Cantabria en ofrecer servicios a compañías de cara a mejorar la calidad de vida de empresarios, directivos y trabajadores. Se trata de una empresa con una trayectoria de más de 16 años en el sector, con una plantilla de 72 trabajadores y un médico que supervisa los programas.

“Las empresas empiezan a darse cuenta de que, al igual que sucede con los atletas, el máximo rendimiento depende de una buena condición física, una buena dirección humana y una buena salud”. Para Isabel Vega, directora de Marisma Wellness Center, las organizaciones están cada vez más concienciadas de que invertir en la mejora del bienestar tanto de los directivos como del resto de la plantilla, tiene un retorno que se refleja en los siguientes parámetros:

- **Reducción del absentismo**

El ejercicio estimula el sistema inmunológico y evita el riesgo de lesiones, reduciéndose notablemente las situaciones de baja por enfermedad o accidente laboral. Además, disminuye también el riesgo de sufrir problemas de tipo cardiovascular, de colesterol, de presión alta en sangre, de osteoporosis y, sobre todo, la ansiedad y la depresión.

“Hacer deporte es fundamental porque provoca cambios bioquímicos gracias a la generación de endorfinas, clave para reducir el estrés. Una persona que se encuentra físicamente activa, hace frente con más éxito a los problemas cotidianos, lo que se traduce en un aumento de su rendimiento laboral”

Urko Merino, Médico de Marisma Wellness Center

Así lo secundan directivos clientes de Marisma como Pedro Ruiz, de Nestlé; Pedro Pérez, de Zergonsa Ascensores; o Fernando Fernández, de Ferroatlántica.



Marisma cuenta con un servicio de entrenamiento personalizado, que ayuda a lograr los objetivos fijados adaptando la actividad a las necesidades y condición física de cada persona



- **Reducción del estrés**

Los empleados “en forma” son menos vulnerables al estrés, lo cual tiene un efecto positivo en la productividad.

- **Aumento de la productividad y la eficacia personal**

Hacer ejercicio regular mejora el nivel de concentración, la rapidez de respuesta y la claridad mental, todo lo cual lleva a un mejor desempeño.

- **RSC y mejora de la imagen**

El 91% de usuarios de Corporate Wellness creen que la imagen interna de la compañía se realiza cuando se dan este tipo de facilidades.

La carga de responsabilidad, el estrés o la ansiedad son algunos de los factores desencadenantes de los problemas de salud de los altos directivos. Conscientes de ello, Marisma ofrece programas que se adaptan al nivel de inversión que pueda realizar la empresa en cada momento y que van desde la concienciación de los trabajadores hasta la implantación de un completo programa de Corporate Wellness a medida.

Un ejemplo de éxito

El Consejo Superior de Deportes y Mahou San Miguel han llevado a cabo recientemente un estudio sobre los beneficios de los programas de actividades físicas en la empresa. Estos concluyeron que el 94% de los encuestados ha notado una mejoría en su estado de salud y condición física; el 71% se encuentra más motivado y con una actitud más positiva; el 93% cree que es mayor su satisfacción personal, individual y autoestima; y el 42% dice haber reducido el consumo de medicamentos. Si quieres que tu plantilla esté sana y en forma, Marisma Wellness Center es la solución.

www.clubdeportivomarisma.com | T. 942 037 041
marisma@clubdeportivomarisma.com



**NEGOCIANDO CON CHINA.
LA NUEVA POTENCIA ECONÓMICA MUNDIAL,
AL DESCUBIERTO.**

Henry M. Paulson, Jr.
Deusto, 2016
Páginas: 544
ISBN: 84-23424-99-3

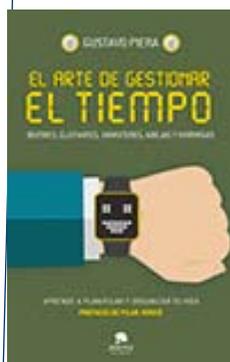
Todo lo que hay que saber para hacer negocios en China

Cuando Hu Jintao, entonces vicepresidente de China, fue a visitar la Bolsa de Valores de Nueva York y la Zona Cero en 2002, le pidió a Henry Paulson, quien fuera Secretario del Tesoro de EEUU y miembro del Directorio de Gobernadores del FMI, que le hiciera de guía. Fue un testimonio del papel fundamental que Goldman Sachs jugó en ayudar a China a experimentar con la empresa privada.

Asimismo, tuvo acceso sin precedentes tanto a los líderes políticos como a los empresariales de la China moderna para responder a varias preguntas clave: ¿cómo llegó China a convertirse en una superpotencia económica tan rápidamente? ¿Quién tiene realmente el poder en China? ¿Cómo se hacen negocios allí? ¿Cuál es la fórmula para que las empresas occidentales y los líderes políticos puedan participar, competir y ganar a China? ¿Cómo pueden los inversores occidentales generar ganancias en el mercado asiático?

Aprender a planificar y organizar nuestra vida

Bajo el título “El arte de gestionar el tiempo” y en un mundo donde la velocidad de los cambios domina a cualquier profesional, Gustavo Piera nos invita con su nueva obra a una de las reuniones de trabajo más importantes de nuestra vida, una reunión con nosotros mismos y con el siguiente orden del día: decidir sin interferencias ni imposiciones cuáles son nuestros objetivos en la vida y cómo vamos a invertir el tiempo para lograrlos. Dado que este es un bien limitado, resulta sensato reflexionar en qué vale la pena invertirlo para obtener los máximos beneficios personales. Para preparar este encuentro, que puede significar un cambio radical en nuestro *modus vivendi*, el autor nos regala claves, consejos, pautas y abundantes ejemplos de inestimable valor práctico. Un libro, con prólogo a cargo de Pilar Jericó, para releer una y otra vez y así organizarnos con eficacia.



**EL ARTE DE GESTIONAR
EL TIEMPO**

Gustavo Piera
Alienta Editorial, 2016
Páginas: 216
ISBN: 84-16253-56-2

THE BEST IN EUROPE CHOOSE TEKA



SPA 1480

www.teka.com



A REAL HOME. A REAL TEAM

VIESGO

Con Viesgo ahorrar en luz es fácil

Envíanos una foto de tu factura de luz y empieza a pagar menos

Como cuando envías una foto y te dicen qué te queda mejor



CONTRATA YA

fotofactura.com
900 11 88 66