

36
SEGUNDO PÍRIZ DURÁN
Entrevista con el Presidente de
Crue Universidades Españolas

39
VIRGINIA CARCEDO
"No es suficiente vencer,
sino también convencer"

42
INDUSTRIA Y SERVICIOS 4.0
...desde el desarrollo endógeno de
territorios metropolitanos inteligentes



ESPAÑA Y EL MERCADO IBEROAMERICANO

Empresas
100% seleccionadas
MADE IN THE WORLD

Cuando la calidad da dividendos.

En Fidelity seleccionamos a destacadas compañías de todo el mundo para ofrecerte nuestro **Fidelity Funds Global Dividend Fund**. Escogemos compañías de diferentes mercados y sectores, que destacan por su rentabilidad y solidez, así como por una gestión eficaz y un historial de pago constante de dividendos.

Contacta con tu asesor, entidad financiera o visita fondosfidelity.es



Awards
2016

3^{er} AÑO CONSECUTIVO
Premio Morningstar a la Mejor
Gestora Global 2016



Fidelity
INTERNATIONAL

Aliados

Por el idioma, por la cultura o por una historia compartida. Sea por la razón que sea, lo cierto es que los lazos afectivos y económicos de España con Iberoamérica han hecho de esta región un destino estratégico para la internacionalización de muchas de nuestras empresas. Según datos oficiales, España ha cuadruplicado sus inversiones en América Latina durante los últimos dos años, algo que demuestra una clara vocación de permanencia.

Al mismo tiempo, y en un periodo marcado por el enfriamiento de la economía en China, el Brexit, la debilidad del precio del petróleo y la incertidumbre de las presidenciales estadounidenses, hemos constatado cómo las inversiones de Iberoamérica en nuestro país crecían de forma considerable, convirtiéndonos durante el último año en el foco del 99,5% de su inversión en Europa. Un hecho que demuestra, a su vez, que el mercado español está en condiciones de ser un excelente trampolín hacia el resto de Europa, África y Asia.

No cabe duda, pues, de que una de nuestras prioridades hoy es dar un paso más para convertirnos en verdaderos “aliados”. Solo así conseguiremos sumar y lograr uno de los grandes desafíos sobre los que ya empiezan a reflexionar expertos y analistas: crear auténticas empresas multibéricas para incrementar la productividad a ambas orillas del Atlántico y ganar competitividad a nivel global. En esta cuestión mucho influirá el pacto de la UE con Mercosur que espera ver la luz a finales de 2017, un acuerdo que para muchos se perfila como el gran proyecto comercial europeo de los próximos años.

En APD la internacionalización es una apuesta de futuro con mayúsculas. Y es precisamente la apertura de la Asociación en Colombia (2013), Perú (2014) y Ecuador (2016) lo que ha permitido constituir un “APD Internacional” que aspira a ser la mayor red de conocimiento empresarial y de *networking* a nivel global. El plan de expansión ha seguido avanzando con la creación de APD Portugal en este 2016, y continuará haciéndolo en los próximos años liderado por APD Internacional.

“Si siendo como soy hice lo que hice, imagínense lo que pueden hacer todos ustedes juntos” Mahatma Gandhi



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: Itxaso García (Bilbao); Sergi Monroy (Barcelona); Alejandro González (Santiago); Betty Beneyto (Valencia); Attenery Díaz (Canarias); Inés Carrasco (Sevilla) /

Maquetación: Lourdes González (Artes Gráficas G3) /

Directora de Publicidad: Teresa Serra

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

Redacción y Administración: Montalbán 3, 1º dcha.

28014 Madrid / Tel. 91 532 54 87 /

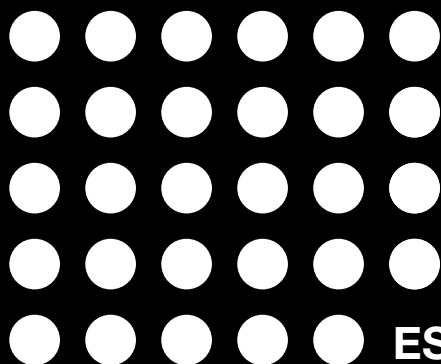
Imprime: Artes Gráficas G3 / Depósito Legal:

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



Promoviendo
la gestión forestal
sostenible
www.pefc.es

Monográfico



Y EL MERCADO IBEROAMERICANO

En el próximo número

4 Congreso Nacional de Directivos
**20 TENDENCIAS QUE CAMBIARÁN
EL MUNDO... Y ESPAÑA**

16 Una relación de igual a igual
Benita Ferrero-Waldner

18 Tiempo de América
Jaime García-Legaz

20 Infraestructuras en América Latina:
Cómo tapar la "brecha" ...
Claudio Vallejo Águila-Real

23 Fórmula para el crecimiento económico
latinoamericano
Carlos López Blanco

26 La inversión extranjera y su papel en el
desarrollo económico de Cuba
Eugenio Martínez Enríquez

30 España, un buen aliado de Ecuador
Xiana Margarida Méndez

32 México: un mercado maduro lleno de
oportunidades
Jorge Marín Brandi

34 Diversificar la ventaja táctica
Isaac Martín Barbero



APD

- 05** Tiempos de cambio en la empresa familiar
- 06** VIII AfterWork en Barcelona: Mucho más que un AfterWork
Por Pedro Fontana
- 12** Reflexionando sobre el mundo que viene
- 14** ¿Cómo dirigir personas hoy?

EMPRESA

Cuestión de Personas

- 36** “Existe el compromiso de llevar adelante el Pacto de Estado por la Educación en los próximos meses”
Entrevista con Segundo Píriz Durán, Presidente de Crue Universidades Españolas. Por Alfonso Jiménez, Socio Director de PeopleMatters

Gestión del Cambio

- 39** Industria y Servicios 4.0... desde el desarrollo endógeno de territorios metropolitanos inteligentes
Jesús Pascual Gil, Socio de International Consulting Network (ICN), y Ricard Frigola, Profesor de Urban Management (IE University)

Inserta

- 42** “En materia de inclusión laboral de personas con discapacidad no es suficiente vencer, sino también convencer”
Entrevista con Virginia Carcedo, Directora General de Inserta Empleo

FIRMAS

- 29** “No hay caminos para la paz, la paz es el camino”
Miguel Francisco Arismendi
- 45** El poder de la presencia
Gabriel Cortina

salaVIP

Somelier

- 46** Frank Gehry Selection 2012. Conmemorando el X Aniversario de Marqués de Riscal

Lecturas

- 48** Governa: Altavoz 17
Auren

Liderazgo *made in Spain*. Claves para la competitividad de 12 grandes directiv@s
José Manuel Casado



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

Vocales

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

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

Director General

Enrique Sánchez de León

BIENVENIDA A LOS NUEVOS SOCIOS

- 20coolpillows
- A Craftsman's Spirit
- Alma Technologies
- Asesoría Ribas i Muñoz
- Aticus Estrategia + Crecimiento
- Autoridad Portuaria de Baleares
- Autoridad Portuaria de Vilagarcía de Arousa
- Banco Santander
- Bollo International Fruits
- Clevertask Solutions
- Codere Newco
- Cofano Farmacéutica del Noroeste Sociedad Cooperativa Gallega
- Cofresco Ibérica
- Daorje Medioambiente
- Deloitte Abogados
- Distribuidores Automáticos de Bebidas y Alimentos
- Driscoll's de España Investigación
- Elecsi
- Espacio Information Technology
- Estacio de Servei Exxapi Vilanova
- Euskal Irrati Telebista
- G.O.C.
- Goya Automoción
- Grünenthal Pharma
- Grupo Ibérica de Congelados
- Grupo K Refrigeración
- Hidra Partners
- Higuera
- Instituto Español de Comercio Exterior
- Integral de Prevención 2000
- Integra-T Global Outsourcing
- José Antonio Verdugo Sedas
- Luis María Aoiz Martínez
- Luis Moncasi Rocaspana
- Maquinaria Industrial Dara
- Matur
- Maxi Mobility Spain
- Megamedia Televisión
- Miguel Jiménez Solano
- Mikel Barragan Weill
- Naandan Jain Ibérica
- Nuovit Global
- Ocsacon
- Pedersen & Partners
- Pierburg
- Py Hotels and Resorts
- Ricardo Moragues Sala
- Servicios Integrales Unitecnic
- Sinter Ibérica Packaging
- Soxna
- Sp-Berner Plastic Group
- Sweet Press
- Xedega S. Coop. Galega
- Yegane Investigación

VALENCIA, 3 DE NOVIEMBRE

Tiempos de cambio en la empresa familiar

La jornada, organizada junto a AVE e Ivefa y con la colaboración de Gómez Acebo & Pombo, Improven y Deutsche Bank Wealth Management, fue inaugurada por Íñigo Parra, presidente de APD en la Zona Levante, y clausurada por el Conseller de Hacienda y Modelo Económico, Vicent Soler.



En un contexto empresarial de preocupación generalizada por la modificación del Impuesto de Sucesiones y Donaciones, recogido en la Ley de Acompañamiento de los Presupuestos de la Generalitat de 2017, el presidente de AVE, Vicente Boluda, quiso destacar durante su intervención que con este cambio “se pone en peligro la continuidad de la empresa familiar y puede descapitalizar las empresas”. En la misma línea habló el presidente de IVEFA, José Bernardo Noblejas, quien también destacó que estas modificaciones afectarán muy negativamente a la empresa familiar valenciana, afirmando que “no se ha medido bien el impacto que tiene, con una repercusión inmediata en la generación de riqueza y empleo”. Desde el lado de la Administración, Vicent Soler aseguró que respecto a esta cuestión normativa “se ha creado una gran alarma social, cuando realmente no se ha cambiado la fiscalidad de las empresas familiares, todo queda igual”. Para

ello argumentó que se mantiene la bonificación del 95% y que solo se han hecho cambios para el restante 5%. Asimismo, apuntó que las pymes podrán ver ampliadas a más de 5 años sus ventajas fiscales y que se permitirán bonificaciones para el segundo grado de parentesco.

Innovación y sucesión

Por su parte, y ahondando ya en la idiosincrasia de la empresa familiar, Sergio Gordillo, socio director de Improven, y David Nogués, managing director de Deutsche Bank Wealth Management, explicaron la importancia de la innovación y la cuestión sucesoria; y Guillermo Guerra, socio de Gómez Acebo & Pombo, analizó las implicaciones que en este ámbito tiene el gobierno corporativo.

Directivos de Dulcesol, Royo Group, Istobal e Isaval destacaron el compromiso, la innovación, la internacionalización y la valentía como las claves que marcan el éxito de la empresa familiar

De izda. a dcha.:
José Bernardo Noblejas, Vicent Soler y Vicente Boluda, en un momento de sus respectivas intervenciones.



Mucho más que un AfterWork

La última edición del AfterWork de APD en Barcelona contó con el apoyo y la participación de anfitriones y ponentes de primer nivel, y con la presencia de más de 3.500 'enganchados' que un año más se sumaron al mayor encuentro de Networking y Liderazgo de Cataluña.

Por Pedro Fontana
Presidente de APD en la Zona Mediterránea



“Ahora son más importantes que nunca el conocimiento y el talento. El conocimiento es la materia prima de las empresas del s. XXI. Y el talento, ya lo sabéis, el factor que marca la diferencia”

Listen, Eat, Drink, Dance, Think, Speak and Enjoy in the Best Event of Management



Este acontecimiento es ya mucho más que una cita obligada para los que nos dedicamos con pasión al mundo de la empresa. Es una oportunidad para estar juntos, para aprender, para comunicarnos e intercambiar puntos de vista. Y también, por qué no, para pasar un rato agradable y dejar volar nuestra imaginación de la mano de la música. Porque la música no tiene límites. Y la capacidad y la ilusión de las personas, tampoco. Quiero agradecer el apoyo de todos los que hacéis posible esta aventura, comenzando por las empresas patrocinadoras que creen en nosotros, y siguiendo por todos los anfitriones y ponentes, que tienen la gentileza de explicarnos sus experiencias, aportándonos su visión sobre los diferentes dilemas a los que hay que hacer frente en el mundo empresarial.

APD está este año de celebración. Cumplimos 60 años de vida como organización independiente dedicada a impulsar y actualizar la formación de los directivos y de los empresarios. La innovación forma parte de nuestro ADN y aquí en Cataluña nos lo creemos a pies juntillas, lo hemos ido demostrando durante los últimos años con el lanzamiento de nuevos formatos. La VIII edición del AfterWork de APD en Barcelona es un paso más en ese viaje que estamos haciendo para que el management no sea algo aburrido, académico, sino que resulte atractivo para todas las generaciones de directivos. Tenemos la obligación de atraer y lograr lo que ahora en las redes sociales se llama 'engagement', que no es otra cosa que la capacidad de seducción para que la audiencia quiera seguir escuchando nuestros mensajes.



Más de
3.500
directivos



Queremos captar vuestra atención para que sigáis engan-
chados año tras año a nuestra
propuesta. Y por ello, en esta
ocasión hemos contado con un
maestro de ceremonias muy
especial: el actor y presentador
Javier Veiga, quien se ha abier-

to camino en el mundo del
teatro, el cine y la televisión
de la mano del humor, del ta-
lento y de su capacidad como
emprendedor cultural.

Nuevos escenarios

Me gustaría dar una pince-
lada sobre este mundo tan
complejo y fragmentado en
el que debemos llevar a cabo
nuestra labor hoy en día los
directivos y los responsables
empresariales.

Seguimos viviendo en un
momento trepidante, en el que
los cambios se suceden y nada
ya nos parece inamovible. La
innovación es un motor de
transformación que pone en
cuestión muchos modelos de
negocio y vemos cómo gente
con nuevas ideas transforma
sectores que hasta ahora pare-
cían totalmente consolidados.
El mundo se ha hecho más
pequeño, aunque siguen
existiendo resistencias y el
comercio mundial nota los
efectos. El libre comercio tiene
que hacer frente al miedo y al
proteccionismo, que es una

En la tradicional foto
de familia, y de izda. a
dcha.: Ignacio Pi, director
general de Mediapost
Spain; Christopher Dottie,
director general en
España de HAYS; Marta
Rodríguez, directora de
Marketing & Business
Development de Carburos
Metálicos; Jaume Buxó,
Josep M^a Altarriba, Pedro
Fontana, Mercè Faixes,
directora de APD en la
Zona Mediterránea; Igor
Garzesi, Xavier Martínez,
Joaquim Montsant y
Marc Rodríguez, director
general de CCIB.



JAUME BUXÓ
Socio Director en Cataluña
Deloitte

“**Nuestra organización
está enfocada a cumplir con
un propósito: realizar impactos
que trasciendan**”



JOAQUIM MONTSANT
 Director Territorial Este
Cesce

“Son ya 40 años acompañando a las empresas españolas en su crecimiento solvente en todo el mundo”



JOSEP Mª ALTARRIBA
 Ph.D./Dean
EAE Business School

“EAE Business School apuesta firmemente por el conocimiento y el liderazgo en las organizaciones”



XAVIER MARTÍNEZ
 Director General
Eninter

“Con más de 40 años de experiencia en el mercado, Eninter es líder en el sector de mantenimiento de ascensores multimarca ofreciendo un servicio de gran calidad”



IGOR GARZESI
 Director General
Banco Mediolanum

“Llevamos más de 30 años ayudando a nuestros clientes a alcanzar sus metas, porque cuanto más lejos lleguen ellos, más lo haremos nosotros”



Antón Costas
Presidente del Círculo
de Economía



Sebastián Álvaro
Periodista, aventurero, creador
de Al Filo de lo Imposible



Manuel Luque
Consultor de empresas y ex
Director General de Camp



Santiago Álvarez de Mon
Profesor de IESE

tentación en la que es fácil caer en momentos de incertidumbre. El crecimiento del comercio mundial se situará en 2016 en un 1,7%, según las previsiones revisadas a la baja por la OMC. El ritmo del crecimiento de los intercambios comerciales este año será el menor desde 2009.

Estamos en un momento complejo. Los modelos de crecimiento económico y los modelos sociales necesitan una profunda revisión. Y el mundo financiero encara un escenario completamente nuevo en el que los tipos de interés más bajos de la historia reciente obligan a las entidades a afrontar nuevos retos. Es ahora cuando es más importante que nunca el conocimiento y

el talento. El conocimiento es la clave para poder avanzar en cada una de las parcelas de la vida. Es la materia prima de las empresas del siglo XXI. Un conocimiento que se comparte y que nos ayuda a evolucionar. Y el talento es el factor que marca la diferencia. Igual que la credibilidad no se pide, sino que se gana, el talento es un bien preciado que debemos saber conquistar y retener. Es el elemento que marca la diferencia y que, junto a la valentía, la tenacidad y la pasión, determina el éxito o el fracaso de nuestros proyectos. Es el combustible más valioso en nuestras empresas y el que debemos saber gestionar mejor. En nuestra mano está no desperdiciarlo.

La VIII edición del AfterWork es un paso más en ese viaje para que el management no sea algo aburrido, académico, sino que resulte atractivo para todas las generaciones de directivos



Emilio Cuatrecasas, presidente de Honor de APD en la Zona Mediterránea, junto a Mercè Faixes, la empresaria Vicky Martín Berrocal, que asistió como ponente al encuentro, y Pedro Fontana.



“Music Has No Limits”

Como cierre, el show que está revolucionando el mundo del espectáculo y triunfando en los mejores teatros del mundo: “Music Has No Limits”. Una fusión de música clásica, house, rock, dance, gospel, jazz... con los mejores temas de la historia en una actuación inolvidable. ¡La banda sonora de tu vida!



Y para terminar...

Una vez finalizadas las intervenciones de los ponentes, se habilitaron una serie de Corners de Networking y zonas de degustación donde los asistentes pudieron disfrutar con los asociados y patrocinadores del cierre-cóctel de jornada habitual.





ALFONSO JIMÉNEZ
Socio Director
PEOPLEMATTERS



JAUME HOMS
Iberia 3D Printing
Sales Manager
HP INC



PALOMA LLANEZA
Miembro del comité
operativo del Centro de
Estudios de Movilidad e
Internet de las Cosas
ISMS FORUM



**CLEMENTE
GONZÁLEZ SOLER**
Presidente
GRUPO ALIBÉRICO



ADEYEMI AJAO
Fundador
TUENTI y CABIFY

Reflexionando sobre el mundo que viene

APD y el Igape reunieron el pasado 11 de octubre en el Palacio de Congresos y Exposiciones de Santiago de Compostela a más de 500 personas en la tercera edición de “El mundo que viene”.

En el acto de apertura, el presidente de APD en la Zona Noroeste, José María Arias, destacó “la necesidad de los directivos para adelantarse a los cambios en un futuro que ya está aquí”. Javier Aguilera destacó los resultados del programa Capacita Directivos, fruto de la colaboración del Igape con APD, que promueve la calidad directiva con el fin de mejorar la competitividad de las empresas gallegas.

Empresa y Tecnología

La jornada, que tuvo como elemento principal el futuro tecnológico de las empresas, contó con conferencias divididas en cuatro bloques temáticos. El primero de ellos se centró en las “Realidades Globales: ¿Qué está pasando en el mundo?”. En él, Miguel Otero Iglesias habló sobre la rebelión existente contra la globalización, y destacó cómo en la actualidad “vivimos la globalización del descontento”. Por su parte, Alfonso Jiménez explicó cómo los aspectos demográficos se están implicando en la economía, y afirmó que una de las claves para el futuro es la gestión de la diversidad generacional: trabajar con personas mayores más años. Además, Daniel Lacalle centró su discurso en los mercados del futuro e hizo una crítica a la política monetaria y económica mundial: “estamos generando la misma crisis que en 2008, pero traspasando el riesgo a los ciudadanos y endeudando a las futuras generaciones”.

En el segundo panel, “¿Por qué la tecnología está cambiando el mundo?”, Clemente González Soler repasó los 20 años de historia de su Grupo y afirmó que “estamos en la época de la economía de la experiencia: la satisfacción del cliente”. Por otro lado, Jorge Ordovás destacó que España es “por una vez, un país que apuesta por una tecnología que puede marcar el futuro: Blockchain, que es una gran base de datos distribuida”.

El tercer bloque se tituló la “Cartografía del mundo que viene: otra forma de hacer las cosas”. Adeyemi Ajao charló sobre la economía colaborativa, el Big Data y otras tendencias para acercarse al consumidor. Jaume Homs explicó cómo se ha pasado de la impresión 2D a la 3D, y cómo esto puede llegar a cambiar el mundo. En su intervención, Paloma Llana habló sobre el Internet de las Cosas, e hizo hincapié en los casos de ciberdelincuencia y ciberseguridad que todos estos avances están provocando.

Como cierre a la jornada, Eduardo Serra charló sobre “La educación y nuestro futuro”. Serra aseguró que aunque siempre es positivo invertir más en educación, lo importante es “que estos recursos se empleen de la forma correcta”. Además, para Transforma España “una de las transformaciones más importantes es la reforma del modelo educativo español: exigir a los políticos que se pongan manos a la obra, darle autonomía a las escuelas para poder ofrecer una educación personalizada y que el sistema universitario rinda cuentas”.

El director de APD en la Zona Noroeste, Santiago Sesto, destacó que la jornada es una muestra de que cuando la colaboración público-privada es inteligente y desinteresada, tiene buenos resultados



JORGE ORDOVÁS

Miembro del
Consejo Asesor
CLLUC



MIGUEL OTERO

Senior Analyst
International Political
Economy
REAL INSTITUTO
ELCANO



JAVIER AGUILERA

Director General
IGAPE



DANIEL LACALLE

Economista



JOSÉ MANUEL VELASCO

Consultor de
Comunicación y Coach

EDUARDO SERRA

Presidente
FUNDACIÓN
TRANSFORMA ESPAÑA

SANTIAGO, 28 DE SEPTIEMBRE

¿Cómo dirigir personas hoy?

En el marco del proyecto Capacita Directivos, APD y el Igape celebraron un encuentro en el que, a través de la visión de expertos y profesionales de diferentes compañías, se abordaron las grandes tendencias actuales en gestión de personas en el contexto de la revolución digital.

El acto contó con la participación de Idioia de Paz, directora de Consultoría de Human Capital Deloitte, quien presentó el estudio *Global Human Capital Trends 2016* destacando el año 2016 como “un año de cambio y de ruptura” en lo referido a RRHH. En esta línea, Luis Lombardero, CEO de ITED y autor del libro “*Trabajar en la era digital*”, centró su intervención en las competencias necesarias en el momento actual de transformación digital, e incidió en la importancia de que las organizaciones centren sus esfuerzos en el cliente. La jornada continuó con la celebración de una conversación estratégica en la que Alfonso Jiménez, socio director de Peoplematters, y Javier Aguilera Rebollo, director de Personas de Gas Natural Fenosa, intercambiaron experiencias acerca de la gestión del talento *senior* en sus respectivas compañías.

Tecnologías y RRHH

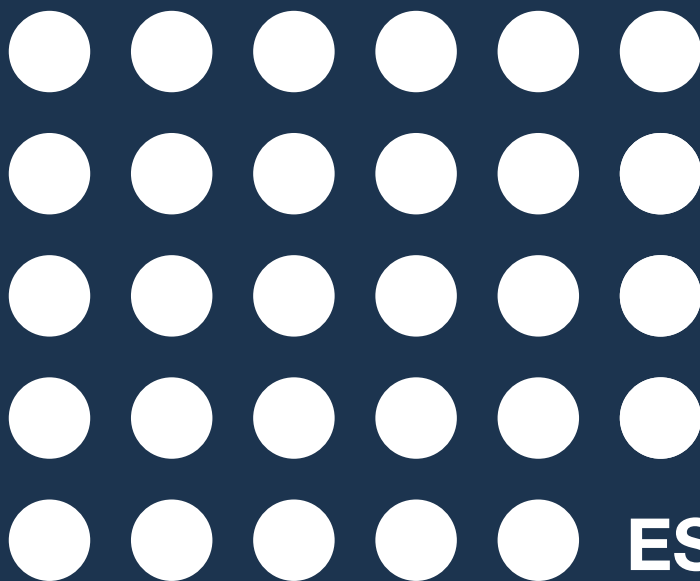
Por su parte, Francisco Puertas, Managing Director de Talento y Organización de Accenture Strategy, puso el acento en cómo la transformación digital ha afectado al área de RRHH, y aportó la hoja de ruta para adaptarse a este nuevo entorno. En la misma línea, Mónica Maqueda, consultora de Tecnología Estratégica, analizó el papel de las tecnologías al servicio de los RRHH explicando cómo el *Big Data* se incorpora a los procesos con la aplicación de programas de medi-



ción como *HR Analytics*. Asimismo, durante su ponencia destacó que “la analítica convierte a RRHH en aliado estratégico de negocio”. Finalmente se celebró la mesa redonda “Tendencias en RRHH: el trabajo de hoy y el trabajo de mañana”, en la que participaron Óscar Rodríguez, HR Manager de Ledisson Automation, y Mari Cruz Rubio, directora de RRHH de Daorje, con el fin de exponer sus respectivas experiencias en la captación y retención de talento.

(Arriba) Santiago Sesto, director de APD en la Zona Noroeste, junto al director general del Igape, Javier Aguilera, durante la inauguración del encuentro. En la imagen inferior, primer plano de Francisco Puertas en un momento de su intervención.

Monográfico



ESPAÑA

Y EL MERCADO
IBEROAMERICANO

Una relación de igual a igual

Permítanme que comience estas palabras reiterando mi probado interés por América Latina que creo ha quedado demostrado durante los 5 años que estuve como Comisaria de Relaciones Exteriores y Política de Vecindad de la UE y posteriormente de Comercio. Quizá por ello hoy presido la Fundación Euroamérica, cuyo objetivo central es fomentar nuestra asociación estratégica con América Latina y buscar sinergias recíprocas y oportunidades en el mundo empresarial, universitario e institucional. Personalmente quisiera profundizar en estas relaciones entre América Latina y la UE y hacerlas cada vez más visibles a escala global. Al citar la UE estoy hablando, lógicamente, de una manera especial de España, cuyo papel de “puente natural” en esta relación es evidente.



Benita Ferrero-Waldner
Presidenta de la
Fundación Euroamérica

En la Fundación Euroamérica tenemos claro que las relaciones entre Europa y América Latina, compartiendo una serie de valores, tienen sentido en la medida en que sea un vínculo entre iguales. No se debe olvidar que estas dos regiones forman parte del mundo occidental y que, por ello, comparten culturas y valores que no existen en otras relaciones también definidas como estratégicas. Profundizar en estos lazos de unión, puede reportar importantes beneficios para ambos. Se trata de una alianza estratégica que representa un compromiso birregional que es necesario mantener y fomentar por parte de los Gobiernos, involucrando en todo momento al sector privado, que es el motor del desarrollo económico mundial.

Pero es una realidad que Europa ha vivido en los últimos años intentando sortear una seria crisis y, por ello, ensimismada en analizar y solucionar sus propios problemas e intentando superar las carencias existentes, intensificar el

Mercado Interior y la Unión Económica y Monetaria, avanzando en la Unión Bancaria y Fiscal etc., para recuperar la senda del crecimiento sostenido y de la creación de empleo.

Por su parte, América Latina está centrada en la consolidación y preservación de sus logros económicos que van a depender, en gran medida, de la mejora de la cohesión social y del éxito de sus proyectos de integración regional. El cambio registrado en los últimos años dentro de su diversidad, ha estado caracterizado por una gran apertura generada por un proceso de globalización mundial en el cual la competencia entre las diferentes regiones del mundo por exportar más y por atraer inversión extranjera ha sido uno de los factores más importantes. Hoy, con el desplazamiento del eje económico mundial del Océano Atlántico al Pacífico y al Índico, América Latina ya no es periférica, sino central. Ya no es un subcontinente emergente, sino emergido.

Juntos y a buen ritmo

Quienes estamos convencidos de la enorme potencialidad de América Latina seguimos viendo el vaso medio lleno en lo que respecta a las relaciones políticas y económicas. No obstante, reconozco que en los últimos años nuestro peso económico e influencia política han descendido. Resulta innegable que la Alianza del Pacífico (Chile, Perú, Colombia y México) está funcionando muy bien y abriendo enormes expectativas en Asia para toda la región. Pero frente a la emergencia de China, con todo su potencial comercial y de inversiones financieras, la relación de Europa y América Latina se apoya en algo tan sólido como los nexos históricos, culturales, de respeto a los derechos humanos y a las leyes internacionales, en la defensa de intereses mutuos, de los valores compartidos y, también, en una evolución muy importante de sus relaciones económicas y comerciales. Vivimos en un mundo que cambia permanentemente y la relación entre América Latina y Europa no es ajena a esta evolución. Es necesario hacer una reflexión sobre cómo deberían ser estas relaciones para conservar lo ya conseguido y caminar juntos con un ritmo más intenso y eficiente.

Aprovechar las oportunidades

A pesar de que la crisis de precios de las materias primas está golpeando muy seriamente las finanzas públicas de los principales países de Latinoamérica, muchos creemos que América Latina seguirá creciendo y seguirá siendo un magnífico lugar de inversión, de comercio. Su demografía es esperanzadora y la clase media ha crecido significativamente en estos últimos años con un nivel educativo básico notable en la mayoría de los

países, y su población tiene una voluntad encomiable de avanzar y progresar. Las necesidades de inversión siguen siendo enormes tanto en infraestructuras físicas como tecnológicas.

Debemos aprovechar esa oportunidad, y si algún aspecto positivo ha podido tener la crisis sufrida por las economías más desarrolladas en los últimos años, y muy concretamente por España, ese ha sido la necesidad de las empresas de buscar en los mercados exteriores una salida para compensar la caída de la demanda interna. Las grandes empresas españolas han incrementado sus inversiones en América Latina, lo que ha tenido como consecuencia una importante llegada de Pymes, contribuyendo a la intensificación de las relaciones económicas de España con Latinoamérica no solo desde el punto de vista comercial, sino también de la inversión. Conviene resaltar además que estos nuevos emigrantes españoles están muy cualificados, y su llegada implica una transferencia de conocimiento que ayudará a generar empleo, desarrollo y, por tanto, inclusión social. Las pequeñas y medianas empresas así como las microempresas, son un componente esencial del tejido productivo y un motor de desarrollo tanto en América Latina como en la Unión Europea.

A pesar de ser el primer cooperante y el primer socio comercial, Europa ha perdido influencia en América Latina, pero las oportunidades políticas y económicas que tenemos son inmensas y el papel de España es muy importante. Hay que acentuar la Alianza Estratégica Birregional para hacer más cosas juntos y para hacerlas mejor en el exigente mundo globalizado en que vivimos, que a su vez nos ofrece herramientas digitales, inimaginables hace años, que eliminan distancias.

Queda un amplio campo para seguir acentuando nuestras relaciones y la Fundación Euroamérica está y seguirá trabajando para ello.

Hoy, América Latina ya no es periférica, sino central. Ya no es un subcontinente emergente, sino emergido.

Tiempo de América

No cabe duda de que 2016 ha sido el año de las sacudidas políticas. La mitad de los líderes de las diez primeras economías del mundo se han despedido del poder de forma traumática o tras sorpresas electorales. El cambio se ha impuesto, y el nuevo rumbo elegido por los votantes parece que nos conduce a una revisión de las relaciones globales.

En América Latina, 2016 también ha sido un año de acontecimientos de dimensión histórica, como la muerte de Fidel Castro, y de cambios políticos de calado, como los acontecidos en Argentina y Brasil. Dada la imposibilidad de abarcarlo todo en unas líneas, quisiera centrarme en los grandes cambios de liderazgo político de la región, y en su significado para España. Los gobiernos latinoamericanos más reticentes al libre comercio y a la economía de mercado han sufrido en las urnas y en las instituciones, penalizados por la aparición de problemas económicos tras el fin de la etapa de tipos de interés bajos y precios altos de las materias primas. Hoy, América Latina necesita renovar su modelo de crecimiento y, ante este reto, la nueva generación de dirigentes ha apostado por avanzar en la senda de la apertura económica. Su objetivo es impulsar un crecimiento equi-

librado y sostenible, lo que inevitablemente requiere de un sistema productivo diversificado, competitivo e integrado en la economía mundial. Así pues, cuando otras zonas parecen optar por cerrarse, América Latina toma la ruta contraria, lo que es, sin duda, una buena noticia.

El momento de Europa para expandirse

Los nuevos presidentes de Argentina y Brasil están aplicando reformas estructurales tan difíciles como necesarias para combatir los desequilibrios que habían acumulado sus respectivas economías y que lastraban su potencial de crecimiento. Además, la coincidencia en el tiempo de ambos líderes puede dar lugar a un impulso aperturista sin precedentes en Mercosur, que podría facilitar acuerdos con otros bloques comerciales, como la UE, con quien se acaba de reactivar una negociación que llevaba congelada muchos años. Somos muchos los que creemos que ha llegado el momento de impulsar y finalizar este acuerdo. Es más, ante la incertidumbre planteada sobre el futuro de las negociaciones comerciales entre EEUU y la UE, el pacto con Mercosur se puede perfilar como el gran proyecto comercial europeo para los próximos años. Y si EEUU opta por limitar su comercio con América



Latina, este y otros acuerdos deben servir de plataforma para que Europa expanda su integración económica y comercial con la región. Para España, este impulso aperturista es una espléndida oportunidad. Debemos aprovechar el momento ya que, si algo nos ha enseñado la crisis, es que en la era de la globalización es indispensable que nuestras compañías apuesten por la competitividad y la internacionalización como vías para crecer, ser rentables y crear empleo. Nuestro punto de partida es muy favorable, ya que la región ha sido un destino natural para las empresas españolas por los lazos históricos y culturales que nos unen y por la excelente valoración que tienen nuestros productos en Latinoamérica. En particular, contamos con un *stock* de inversiones en la región de más de 140.000 M€, lo que implica que ahí dirigimos más de dos quintas partes de los capitales que destinamos al exterior y, además, nos coloca como líderes en este ámbito, tras EEUU. En cambio, la exportación a América Latina apenas alcanza un 6% del total de nuestras ventas externas, una cifra con amplísimo margen de mejora y que confirma que acuerdos como el que podría firmarse con Mercosur tendrían un gran potencial e interés para España. Por lo tanto, en la negociación UE-Mercosur, tenemos que continuar ejerciendo el liderazgo que recae sobre nosotros de forma natural, como tradicional puente entre Europa y América Latina, y darle así el impulso necesario.

En la negociación UE-Mercosur, tenemos que continuar ejerciendo el liderazgo que recae sobre nosotros de forma natural, como tradicional puente entre Europa y América Latina



Jaime García-Legaz
Presidente Ejecutivo
de CESCO

Oportunidad de avanzar en el proceso de internacionalización

En Cescse somos testigos privilegiados de la fuerte relación que une a España y Latinoamérica. En primer lugar, porque estas naciones ocupan habitualmente las primeras posiciones en los destinos de emisión de seguro y, en segundo, porque nosotros también hemos apostado por la región constituyendo filiales. Por lo tanto, conocemos de primera mano los retos y oportunidades de América Latina, y sabemos que ante el cambio de escenario debemos apoyar a las compañías españolas más que nunca para que sigan consolidando su presencia allí y avanzando en su internacionalización. Nuestras empresas, afortunadamente, han demostrado sobrada capacidad para aprovechar este tipo de ocasiones. De hecho, gracias a los grandes esfuerzos realizados hemos batido nuestro récord de exportación hasta llegar a cifras que hace poco parecían inalcanzables. Esta extraordinaria evolución no debe llevar a la autocomplacencia y a la relajación; debe servir de estímulo para aprovechar las oportunidades que ahora parecen surgir al otro lado del Atlántico y seguir progresando en nuestra expansión exterior. Ha llegado el tiempo de refortalecer nuestro vínculo y nuestra apuesta por América.

Infraestructuras en América Latina

Cómo tapar la “brecha”...

Cuando el Cosco Shipping Panama, imponente buque portacontenedores, cruzaba por primera vez la esclusa de Agua Clara hace tan solo unos meses en la recién inaugurada ampliación del Canal de Panamá, alguno podría pensar que nos encontrábamos ante una nueva “era de las infraestructuras latinoamericanas”.

Sin duda, una obra que supera los 5.000M\$, con cifras faraónicas en su ejecución, con más de 40.000 personas participando en el proyecto liderada por un consorcio con amplia presencia española, y que representa un auténtico referente en la historia de la ingeniería civil del siglo XXI, es un magnífico primer paso, pero no es suficiente. Pasados los faustos de la celebración, y acercando un poco más el foco en la realidad latinoamericana, nos podemos preguntar si las infraestructuras de la región presentan un nivel adecuado de eficiencia que permitan la consecución de uno de sus principales objetivos, como es el hecho de contribuir al desarrollo y al crecimiento de los distintos países que forman parte de esta variopinta y poco uniforme región.

Pues bien, una tentadora aproximación, y de la que inevitablemente no podremos prescindir, será el planteamiento emanado de

los informes y las referencias de organismos que, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) y la propia CEPAL (Comisión Económica de Naciones Unidas para América Latina), han desarrollado sobre el estado, evolución y futuro de las infraestructuras en estos países.

Sin embargo, otra aproximación, mucho más empírica pero no menos cierta, es la que están viviendo, mejor dicho “sufriendo”, los abnegados ciudadanos de la mayoría de las capitales latinoamericanas cuando se les menciona la situación y experiencia sobre las infraestructuras, en este caso, viales: la tradicional congestión

vehicular que se tenía por asumida en un lugar como Ciudad de México, se ha ampliado y exacerbado en los casos del “trancón” bogotano, el “tranque” panameño o el “tapón” limeño.... La industria automovilística se ha desarrollado intensamente en estos países y la venta de vehículos a motor ha crecido de forma exponencial, produciéndose un enorme desfase entre la realidad vehicular y la oferta de infraestructuras viales que satisfagan la demanda circulatoria. En otras palabras, el “trancón” se ha vuelto insoportable, obligando a la ciudadanía incluso a modificar sus hábitos de desplazamiento, horarios de encuentros y desencuentros y, en definitiva, provocando unas considerables ineficiencias no solo de carácter económico, por el tiempo perdido y el gasto en insumos, sino también anímico, por la impotencia y tensión que genera el estar en un atasco que parece que no tiene fin.

¿Poco científico? Quizá, pero cuando hablamos de carencias en infraestructuras, no solo debemos pensar en desequilibrios macroeconómicos, falta de inversión público-privada o problemas de financiación a largo plazo. Su impacto afecta de forma directa en el día a día, en el desarrollo de las actividades productivas y, en definitiva, en la “salud” social de la población.



Claudio Vallejo Águila-Real
Director LatAm Desk Europe de
LLORENTE & CUENCA

El tamaño de la Brecha

Parece que existe un consenso general sobre la amplia diferencia entre las necesidades en infraestructuras en América Latina y la satisfacción de las mismas con lo actualmente construido. La denominada “brecha de las infraestructuras” es una realidad insoslayable, un “hachazo al crecimiento y al desarrollo” como mencionan algunos “clásicos”, de la cual solo se somete a discusión el tamaño de la misma.

La CEPAL ha sido contundente en sus informes sobre esta materia, indicando que sería necesario invertir en torno al 5,2% del PIB regional (aventurándose a señalar la cifra de unos 320.000 millones de dólares) para dar respuesta a las necesidades

Cuando hablamos de carencias en infraestructuras, no solo debemos pensar en desequilibrios macroeconómicos, falta de inversión o problemas de financiación. Su impacto afecta en la “salud” social de la población.

de empresas y consumidores finales hasta el 2020. Desgraciadamente, la inversión que se contabiliza en años recientes es del 2,5%, por lo que no es difícil constatar que el esfuerzo para ir reduciendo esta “brecha de infraestructuras” se convierte en todo un trabajo de titanes.

¿Quién paga la fiesta?

Hasta la fecha, parecía razonable que el principal peso para hacer frente a las inversiones en infraestructuras corriera a cargo de los gobiernos, que diseñaban los planes y proyectos de acuerdo a las necesidades del país y la disponibilidad de las arcas. Esto, en un contexto de desaceleración económica como el que nos encontramos en la región, puede presentar un serio problema a la hora de enfrentar nuevos procesos de financiación en infraestructuras, por lo que habrá que buscar otros frentes de financiación. Al final, todas las miradas se centran en el mismo punto: el sector privado.

En términos absolutos, el sector privado ha venido participando con aproximadamente un tercio de las inversiones en infraestructuras que se venían realizando en Latinoamérica, que el BID se ha atrevido en cuantificar en torno a los 680.000 M\$ en el largo periodo que va desde 1990 hasta el 2013. Si

nos fijamos en datos más recientes, como los del Banco Mundial para el año 2015, la participación privada en proyectos de infraestructura en la región alcanzó su peor nivel en el último lustro, llegando a un total de 40.098 millones de dólares, lo que significó un descenso del 57% respecto a un año antes. Definitivamente, no parece que podamos hablar de una verdadera reducción de la “brecha de las infraestructuras”.

No podemos tirar la toalla...

Este asunto de las infraestructuras en América Latina es especialmente relevante pues supone una herramienta que afecta de forma directa en la reducción de la pobreza y en el desarrollo económico sostenido. Plantearse un cambio de modelo teniendo a las infraestructuras como referencia puede ser una alternativa real, pero que exigiría determinados compromisos de financiación y no solo por parte del sector público.

Podemos encontrarnos ante “el momento del sector privado” en el ámbito de las infraestructuras en América Latina, donde se recoja el testigo de las oportunidades para que los consorcios privados puedan plantear el trabajo, su diseño y su financiación.

Las empresas españolas han demostrado sobradamente su capacidad en el ámbito de las infraestructuras en numerosos proyectos en América Latina, tanto de forma individual como liderando complejos consorcios internacionales, y toda esa experiencia debe seguir permaneciendo a la disposición de aquellos países que consideran que “la brecha” hay que hacerla desaparecer.

Podemos encontrarnos ante “el momento del sector privado”, y las empresas españolas han demostrado sobradamente su capacidad en este ámbito

Conectividad, Innovación y Digitalización (C+I+D)

Fórmula para el crecimiento económico latinoamericano

La economía digital crece a un ritmo que triplica la tasa global de crecimiento económico mundial. Los países que han trabajado en el desarrollo del potencial digital se han convertido en sus principales beneficiarios, siendo hoy las bases de operación de las nuevas plataformas de internet que dominan el mercado digital global, y los desarrolladores y exportadores de innovación a nivel mundial.

Este mercado está creciendo a pasos agigantados, especialmente por el acelerado incremento de usuarios conectados a Internet en las regiones en desarrollo. En el caso de Latinoamérica, este incremento se ha debido en gran parte al aumento de la conectividad, producto de las importantes inversiones en despliegue de redes 3G y 4G y de la disminución de las tarifas de acceso y costo de equipos. Podemos decir que la región ha avanzado en el primer ingrediente de la fórmula **“Conectividad”**, aunque con un gran camino y potencial por delante (a pesar de tener tasas de cobertura cercanas al 95% en redes 3G/4G en la región, poco menos de la mitad de los latinoamericanos no usan Internet Móvil, según la GSMA). Lo anterior nos lleva a hacer una primera reflexión: Latinoamérica



Carlos López Blanco
Director General de
Asuntos Públicos y
Regulación de Telefónica

está ampliando el mercado de consumo de bienes y servicios digitales para terceros, pero la mayor parte de los beneficios generados en la economía digital se terminan yendo fuera de sus fronteras hacia los países donde están físicamente las bases de operaciones de las nuevas plataformas de Internet. Latinoamérica ha incrementado su capacidad de consumir pero no de producir TIC, por lo que es precioso trabajar para contar con el segundo ingrediente de la fórmula, **“Innovación”**. Antes de la caída de los precios de los *commodities*, Latinoamérica experimentó en la última década uno de sus períodos de mayor expansión

económica; sin embargo, no sucedió lo mismo con la productividad, que creció alrededor del 20% desde 1990 hasta el pasado 2016. Para generar cambios en ese sentido, el tercer ingrediente, la **“Digitalización”**, dirigida a transformar los procesos productivos en toda la cadena de valor de la industria latinoamericana, especialmente en las pymes, es un factor fundamental para incrementar la productividad. Actualmente, la digitalización ha revolucionado la industria mundial teniendo incidencia en tres elementos clave: procesos más rápidos y eficientes, diferenciación de productos existentes al incorporarles nueva tecnología (ventajas competitivas), y desarrollo de nuevos modelos de negocio. En Telefónica, donde llevamos más de 25 años desarrollando la conectividad de Latinoamérica, también nos hemos propuesto promover la innovación local y la digitalización mediante iniciativas como el programa *Telefónica Open Future*, que ha dado impulso a más de 1.300 *startups* y que comprende no solo la incubación de proyectos, sino el acceso a fondos de capital de riesgo mediante Amerigo y Telefónica Ventures.

Una Agenda Digital Concreta

Para avanzar en los objetivos de Conectividad, Innovación y Digitalización, Latinoamérica debe adoptar un plan digital de alto nivel, donde trabajen de la mano el sector público y privado para liberar todo el potencial que tiene el nuevo ecosistema digital. Pero, ¿cuáles son los puntos clave para una agenda digital latinoamericana?

Con miras a recoger en un solo documento las principales propuestas para una estrategia digital latinoamericana, el Consejo Iberoamericano de la Productividad y Competitividad (CIPC), del que Telefónica es miembro, encargó a la Fundación COTEC la elaboración de un nuevo estudio que presente un conjunto de medidas de política pública e iniciativas privadas que aceleren el desarrollo del ecosistema digital. Este estudio, lanzado el pasado mes de diciembre en Chile y elaborado por Raúl Katz, lleva por nombre “Iniciativas empresariales y políticas públicas para acelerar el desarrollo de un ecosistema digital iberoamericano”. El estudio compara los índices de digitalización e innovación de Latinoamérica y la Península Ibérica, para luego plantear una serie de propuestas concretas que lleven a incrementar los índices de desarrollo digital de Latinoamérica.

Latinoamérica está ampliando el mercado de consumo de bienes y servicios digitales para terceros, pero la mayor parte de los beneficios generados en la economía digital se van fuera de sus fronteras



El análisis muestra que las nuevas políticas públicas deben ser “facilitadoras” (que creen las condiciones adecuadas para el cambio) y “creadoras de mercado” (que conviertan al Estado en un participante activo dentro del ecosistema digital).

Las políticas públicas deben centrarse en generar estímulos para el aumento de la inversión de capital de riesgo, eliminar las barreras para la innovación, promover la inversión de bancos de desarrollo, estimular la innovación local con foco en las necesidades del país y crear confianza digital con medidas que garanticen la privacidad y ciberseguridad.

El Estado, participante activo

Adicionalmente, si el Estado quiere convertirse en un participante activo dentro del ecosistema digital, las políticas públicas también deberían adoptar nuevas prácticas en la innovación pública (Digitalización del Estado / Gobierno Electrónico), resolver los fallos de coordinación en la inversión pública para la escalabilidad y desarrollo de nuevas empresas digitales, apalancar el poder de compra del Estado, desarrollar una política industrial integrada para el desarrollo de industrias digitales y resolver la fragmentación de las instituciones encargadas de elaborar políticas públicas (Creación de Ministerios TIC), y, finalmente, alinear las políticas públicas digitales en la región (creación de un Mercado Único Digital Latinoamericano). Podemos identificar cuatro elementos clave donde el Estado debe

Para avanzar en los objetivos de Conectividad, Innovación y Digitalización, Latinoamérica debe adoptar un plan digital de alto nivel, donde trabajen de la mano el sector público y privado

intervenir e ir más allá de la construcción de un entorno propicio para la innovación:

- Aumentar la calidad y cantidad de Capital Humano formado en TIC (al 2015 la región tenía un déficit de 40% de ingenieros).
- Fomentar la digitalización de pymes con metas concretas para incrementar su productividad e internacionalización.
- Crear polos de innovación con la participación conjunta de Estado, Academia y Empresa.
- Promover los Parques Tecnológicos y las Ciudades Inteligentes.

Si lo anterior define el papel del Estado, la empresa privada también juega un papel clave en este proceso, para lo cual debe identificar las áreas de desarrollo de productos y servicios que le permitan alcanzar una masa crítica, acelerar el proceso de transformación digital de la infraestructura productiva y trabajar en disminuir el índice de fracaso de nuevas *startups*.

Si los países de Latinoamérica asumen el compromiso de adoptar e impulsar una agenda digital en la región que ponga foco en todos estos elementos, estoy convencido de que todos ellos podrán retomar e incluso mejorar la senda del crecimiento económico y el desarrollo social.

La inversión extranjera y su papel en el desarrollo económico de Cuba



Eugenio Martínez Enríquez
Embajador de Cuba en España

Como parte del proceso de actualización de su modelo económico, Cuba ha adoptado una Política para la Inversión Extranjera en el entorno de un nuevo marco regulatorio, y ha llevado a cabo la creación de una Cartera de Oportunidades, además de la puesta en marcha de la llamada zona especial de desarrollo.

Desde los años 80 del siglo pasado se comenzó la promoción y se definió el marco regulatorio inicial para la inversión extranjera en Cuba, por lo que este no es un fenómeno nuevo en la economía cubana, si bien en esta nueva etapa se ha ampliado la visión reconociéndola como un elemento activo y fundamental para el desarrollo de determinados sectores. Y es que se estima que será necesario atraer flujos entre 2.000 y 2.500 M\$ anuales para lograr tasas de acumulación superiores al 20% que permitan elevar de manera sostenida el ritmo de crecimiento del PIB entre un 5 y un 7%, algo para lo que el ahorro interno, por sí solo, resulta insuficiente.

Esta es una de las razones fundamentales por las que el establecimiento de proyectos de inversión extranjera en Cuba tiene como objetivos principales la diversificación y ampliación de los mercados de exportación, el acceso a tecnologías avanzadas, la sustitución de importaciones, la obtención de financiación externa, la creación de nuevas fuentes de empleo, la captación de métodos gerenciales, el desarrollo de encadenamientos productivos y el cambio de la matriz energética del país mediante el aprovechamiento de fuentes de energía renovables.

Adicionalmente a los incentivos contenidos en la nueva Ley, Cuba

pone a disposición de los inversores otros atractivos como son el potencial científico resultante de las inversiones realizadas durante más de 50 años en la esfera de la educación y el desarrollo científico, y una fuerza laboral cualificada con especialización en sectores de alta tecnología como la biotecnología, la farmacéutica y el *software*, y en el ámbito de los servicios a través del turismo y la medicina. La inversión extranjera en la isla también se ve favorecida por la estabilidad política, social y jurídica del país, el clima de seguridad para el personal extranjero y el acceso al mercado nacional cubano y a sus consumidores, incluyendo el suministro al sector del turismo —actualmente en crecimiento—, así como a terceros mercados gracias a la adopción de acuerdos internacionales multilaterales y bilaterales

Priorizar los sectores más estratégicos

Hoy hay identificados 395 proyectos de inversión en 15 sectores de la economía —destacando el turístico, el energético y el agroalimentario— distribuidos a lo largo y ancho de la isla. Estos proyectos, que se corresponden con las prioridades del país, están detallados en la Cartera de Oportunidades de proyectos de Inversión, cuya actualización fue presentada en la recién culminada Feria Internacional de La Habana, siendo este documento una herramienta importante para el inversor extranjero ya

que también incluye las políticas generales y sectoriales, y los datos de contacto de las instituciones y empresas cubanas.

La intención de Cuba es priorizar con la inversión extranjera los sectores más estratégicos de su economía. No obstante, también se evalúan propuestas en otros campos distintos a los que integra la mencionada Cartera, a excepción de los servicios de salud, de educación y de las instituciones armadas, salvo en sus sistemas empresariales para este último sector.

Resultados concretos y crecientes en el comercio

En relación al comercio, Cuba cuenta con una cartera de bienes de exportación en la que se mantienen productos tradicionales como el azúcar, el níquel, el tabaco y el ron, y en la que han incrementado su importancia los medicamentos y los productos biotecnológicos. Asimismo dispone de una diversa oferta de servicios de salud y turísticos que se complementa con otros servicios profesionales como

Cuba cuenta con una cartera de bienes de exportación en la que se mantienen productos tradicionales como el azúcar, el níquel, el tabaco y el ron, y en la que han incrementado su importancia los medicamentos y los productos biotecnológicos

los académicos, los informáticos y los medioambientales.

A pesar del bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por EEUU a Cuba, se han desarrollado vínculos con un número importante de países con resultados concretos y crecientes en el comercio, las inversiones y la colaboración. Así, Cuba mantiene relaciones comerciales con más de 75 países en las que España juega un papel fundamental ya que es su tercer socio comercial y su principal inversor en turismo; de hecho, de las 16 empresas extranjeras que administran instalaciones hoteleras en Cuba, 11 son españolas. Además, España es el principal destino de las exportaciones cubanas a Europa y es el país con mayor número de empresas representadas en la isla.

Lo cierto es que las relaciones bilaterales entre España y Cuba son buenas, intensas y diversas. El acuerdo de reordenamiento de la deuda con los países acreedores de Cuba que integran el Club de París abre una nueva etapa en las relaciones económicas comerciales y financieras, permitiendo el acceso a financiación a medio y largo plazo. En el caso particular de España, a partir de la firma del Acuerdo Bilateral para la Reconversión

El acuerdo de reordenamiento de la deuda con los países acreedores de Cuba que integran el Club de París abre una nueva etapa en las relaciones económicas comerciales y financieras

de la Deuda, se creó un fondo de contravalor que tiene como objetivo fundamental la financiación de nuevos proyectos de inversión extranjera desarrollados por empresas españolas y cubanas, que se añade a las facilidades crediticias que ya otorgan entidades como CESCE y COFIDES en correspondencia con el interés de ambas naciones por incrementar las relaciones económicas entre ambos mercados. En conclusión, cabe destacar que se han dado importantes pasos que estimulan la atracción de capital extranjero y favorecen el ambiente de negocio en nuestro país. En la misma línea, existe la voluntad de resolver los obstáculos que puedan entorpecer el cumplimiento de las metas que se persiguen con el propósito de mantener un socialismo próspero y sostenible.

EN PRO DE LA EFICIENCIA Y LA COMPETITIVIDAD

En los últimos años se han desarrollado nuevas obras de infraestructura orientadas a incrementar la eficiencia y la competitividad de la economía; un ejemplo de ello es el nuevo puerto del Mariel, alrededor del cual se creó la Zona Especial de Desarrollo Mariel, que tiene una ubicación geográfica estratégica pues se encuentra en el centro del comercio, en la región del Caribe y las Américas. La zona está ubicada a 45 km de La Habana y está conectada con el resto del país a través de viales e infraestructura ferroviaria. En ella se protege a las empresas que utilicen tecnologías limpias y produzcan bienes y servicios de valor agregado basados en el conocimiento y la innovación, para lo cual se cuenta con un régimen de incentivos y políticas especiales.

"No hay caminos para la paz, la paz es el camino"

—Nos encontramos en un momento coyuntural para Colombia debido a que nuestro país está atravesando un proceso de transición para dar fin a un conflicto interno armado que nos acompaña desde hace más de 50 años. Esto se traduce en que cada ciudadano y cada familia siente el anhelo de paz y la necesidad de transformar la sociedad para una Colombia mejor.

Por esta razón, es clave que comencemos a construir esta paz desde nuestro propio interior, en las relaciones interpersonales con nuestro entorno más cercano, con nuestros amigos y compañeros. Necesitamos cambiar el *chip* para entender que el verdadero acuerdo comienza en uno mismo, y poco a poco extenderlo a la sociedad.

Colombia tiene muchas heridas, hay marcas imborrables causadas por el conflicto y por consi-

guiente, tenemos un gran desafío por alcanzar: el perdón. Tenemos que trabajar como sociedad para construirlo, ese es nuestro compromiso para lograr el cambio.

Pero no solo jugamos un papel indispensable en nuestra cotidianidad, también desde las empresas jugamos un rol crucial; allí somos agentes del cambio, y el reto desde el punto de vista institucional se convierte en crear una política de convivencia sostenible que evidencie la necesidad de trabajar en conjunto por un mismo objetivo y aceptando las diferencias. Se necesita construir en equipo y aprovechar el potencial de cada uno para llevar a cabo un exitoso plan.

En el posconflicto, las empresas tendrán un enorme rol por jugar. Hay ambiciosos proyectos económicos que surgen tras la Paz y, por eso mismo, la construcción de un mejor entorno se debe realizar también desde el ámbito corporativo.

Actualmente, y según cifras de la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), 650 empresas nacionales tienen puestas ya sobre la mesa iniciativas por la paz porque entienden que para lograrla se necesita un compromiso colectivo y unas políticas determinantes que caminen hacia el progreso.

Debemos construir entornos de paz, respeto, tolerancia y armonía para que en un futuro a corto plazo, y poco a poco, involucremos a víctimas del conflicto en la sociedad. No podemos trabajar alejados de lo que está sucediendo, tenemos que entender el problema y buscar alternativas que respondan a las necesidades del país.

Construimos paz desde las empresas cuando abrimos la puerta a nuevas oportunidades y a nuevas visiones. Lo hacemos cuando somos capaces de integrar a todas las personas de la comunidad por un bien común.

Es nuestro compromiso motivar para esa transformación cultural, para trabajar a partir de valores que busquen aportar y dejar huellas positivas. Propongamos, entonces, diferentes alternativas para construir esa paz que tanto soñamos. Diseñemos estrategias de emprendimiento que generen desarrollo y que se conviertan en alternativas de vida y sostenibilidad.

Es importante alejarnos de los sentimientos de odio y rencor, para así comenzar a enfocarnos en los planes del presente. Bien lo dijo Mahatma Gandhi: *"no hay caminos para la paz, la paz es el camino"*.

Según cifras de la Agencia Colombiana para la Reintegración, 650 empresas nacionales tienen puestas ya sobre la mesa iniciativas por la paz porque entienden que para lograrla se necesita un compromiso colectivo

GRAN POTENCIAL ECONÓMICO

Ecuador goza de una posición geográfica estratégica privilegiada tanto en la región andina como a la hora de actuar como puente con el mercado asiático. Es una economía dolarizada desde el año 2000, lo que ha aportado previsibilidad y estabilidad al conjunto de la economía,

y especialmente al sector financiero. Es también una camisa de fuerza que obliga, en términos de ortodoxia económica, a la responsabilidad fiscal: eficiencia y contención del gasto. Se trata de un país en crecimiento que ha mejorado notablemente sus infraestructuras y transportes.

Del mismo modo, este período de crecimiento ha repercutido en una mejora de la educación y la salud y, por tanto, del talento del país, un hecho que debería redundar en una mayor competitividad. En cuanto al nivel de seguridad interna, estamos ante un indicador que resalta el progreso

España, un buen aliado de Ecuador

Todo lo anterior no debe hacernos olvidar que Ecuador tiene aún que perseverar en el cambio de su matriz productiva identificando y fortaleciendo nuevas industrias y servicios en los que pueda tener una ventaja competitiva a nivel internacional, siendo ello una asignatura pendiente de la economía ecuatoriana. España es un buen aliado de Ecuador en este sentido, y como prueba de ello destaca la presencia de las empresas españolas en múltiples sectores de actividad que no se limitan al agro: seguros, editorial, transporte, ingeniería, petróleo, consultoría, *software*, moda, hábitat, agua y saneamiento, TICs... Es precisamente la presencia de estas empresas y el nexo indisoluble que se construye sobre la migración ecuatoriana ya presente en España lo que nos acerca en todos los sentidos, y por lo que nuestro sector empresarial goza de una excelente reputación entre los agentes públicos y privados ecuatorianos. A partir de la entrada en vigor del acuerdo con la UE, del que Perú y

Colombia ya forman parte, el mercado ecuatoriano resultará todavía más atractivo en la medida en que se abren nuevas oportunidades para la exportación de productos cuyo mercado pasará a estar liberalizado en capítulos muy relevantes para la exportación española como bienes de equipo y materias primas industriales. Asimismo, se generan nuevas condiciones más propicias para la inversión directa extranjera, condiciones en las que Ecuador deberá profundizar, acompañando este Acuerdo con medidas de normativa interna que hagan más atractiva la atracción de capitales.



Xiana Margarida Méndez
Consejera Económica y Comercial
de la Embajada de España en Quito

experimentado por Ecuador en los últimos años, con niveles de delincuencia controlados, incluso frente a otros socios de la región. Ello, sin duda, ayuda a conformar una mejor calidad de vida y mejor clima para los negocios. Ecuador presenta importantes ventajas competitivas en los productos de exportación

tradicional, como el atún, el camarón, el banano, las flores o el café y el cacao. En algunos de ellos, las empresas españolas tienen una presencia histórica que cabe resaltar, sobre todo en el atún y el camarón. Por supuesto, su potencial no se limita al sector agro, ya que el turismo se perfila como un área de actividad

prometedora y todavía por explotar gracias a la enorme y reconocida diversidad que ofrece este país. Es evidente lo que las empresas españolas del sector turístico español pueden aportar en este sentido, con su magnífica reputación y largo recorrido en el ámbito nacional y también internacional.

Recomendaciones para la empresa española

El idioma y algunos rasgos culturales comunes a España y Ecuador facilitan el acercamiento en los distintos aspectos de la vida, que se hacen patentes también en el ámbito de los negocios. Ello, junto con la buena imagen de España, propicia un mejor establecimiento de acuerdos.

Desde la Oficina Económica y Comercial de España recomendamos siempre ser respetuoso con la normativa técnica y los procedimientos –tanto administrativos (aduaneros, tributarios, etc.) como contractuales– que tengan relación con el desarrollo normal del negocio. Asimismo, es aconsejable entrar en el mercado de la mano de un representante o socio local debidamente seleccionado o escogido, actividad que forma parte de

las tareas habituales de una Oficina Económica y Comercial española. Contar con este socio es especialmente oportuno si no se tiene un conocimiento previo de Ecuador y si el interés de la empresa pasa por establecer una relación más o menos permanente o asidua con el mercado ecuatoriano, y más aún si su estrategia consiste en establecerse. El objetivo no es otro que atenuar el riesgo del negocio al contar con un *partner* local con mayor destreza y conocimiento de las prácticas comerciales y la normativa nacional.

Adicionalmente, es recomendable mantener una comunicación fluida con la Oficina Económica y Comercial de España tanto a la llegada como en el desarrollo de las actividades de la empresa española, ya que podemos dar respuesta a las distintas dudas o preocupaciones que puedan surgir a través de muy distintos servicios como información de mercado, análisis de normativa tributaria o arancelaria, identificación de potenciales socios y clientes, preparación de agendas de negocios, apoyo logístico, acompañamiento en reuniones o cualquier otra ayuda concreta que pueda contribuir al éxito de la gestión de la empresa española en este mercado.

En Ecuador existen dos Cámaras Oficiales Españolas de Comercio, una en Quito y otra en Guayaquil, y la vinculación con ellas proporciona vías para el conocimiento del mercado local, así como una amplia red de contactos

México: un mercado maduro lleno de oportunidades

México es un mercado emergente que está creciendo y que goza de estabilidad macroeconómica pese al complicado entorno internacional. No hay que olvidar que es la segunda mayor y más estable economía de América Latina. Se trata de un mercado de gran tamaño, con una clase media creciente que demanda productos de mayor valor añadido, y se encuentra en una posición geográfica ideal para el acceso a Norteamérica, al resto de Latinoamérica, y a Asia y Europa, a través de sus dos litorales.



Jorge Mariné Brandi
Consejero Económico
y Comercial de la
Embajada de España
en México

México posee muchos atributos que lo hacen muy atractivo. Su importante apertura al exterior, el gran número de Tratados de Libre Comercio que tiene firmados (2º país en el mundo que más TLCs firmados tiene, después de la UE), y los recursos humanos capacitados y relativamente más baratos que en España, son buena muestra de ello.

En los últimos tiempos ha puesto en marcha una serie de políticas y reformas que han logrado una estabilidad macroeconómica y que han favorecido la entrada de capitales extranjeros y la inversión productiva tanto nacional como extranjera. En este sentido, hay que destacar que la economía mexicana presenta un grado de internacionalización creciente, con una tasa de apertura mayor que la del resto de economías emergentes y, en buena medida, homologable a países desarrollados de la OCDE. A principios de los 90 hizo una apuesta estratégica hacia una economía abierta al exterior, que mantiene en la actualidad, con una fuerte integración con EEUU y Canadá.

Lo que México aporta a las empresas españolas es...

oportunidades en sectores prioritarios para su crecimiento y en los que las empresas españolas tienen mucho que ofrecer, como el de infraestructuras, energías renovables o turismo, entre muchos otros. España cuenta con un elevado nivel de desarrollo tecnológico en el sector de las energías renovables, un área donde la apuesta del Gobierno mexicano por este tipo de energía limpia abre importantes oportunidades para las empresas españolas en los próximos años. También destacan las industrias relacionadas con la protección del medioambiente, como son las industrias del reciclaje, del tratamiento de aguas y residuos, y la industria desalinizadora. En todos estos sectores España se posiciona a la vanguardia tecnológica mundial pues cuenta con una dilatada experiencia que puede ser aprovechada en México. Entre los sectores que se encuentran más maduros, aunque aún pueden crecer mucho con presencia de empresas españolas, destacan la in-

dustria de la construcción, infraestructuras, energía, así como la hotelera. En todas ellas la actuación de las grandes empresas españolas ha sido excelente, y tenemos la convicción de que lo seguirá siendo en beneficio mutuo. Por último, cabe resaltar el amplio crecimiento que está experimentando el sector de las TICs, con oportunidades tanto para trabajar con la Administración (*e-health*, *e-government*...), como con empresas privadas, a través de la oferta de todo tipo de soluciones y *software*. Debemos aprovechar la cercanía cultural y lingüística entre España y México, que constituye una ventaja competitiva, para el desarrollo de esta industria a través de la inversión española.

En materia de comercio, quisiera destacar que la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio y Asociación Económica entre la UE y México en el año 2000 ha contribuido, sin duda, al aumento de la relación comercial bilateral y ha sido un eficiente motor catalizador del comercio entre ambos lados del Atlántico. Pero todavía hay margen para el crecimiento y para la diversificación. Por ello, la UE y México han iniciado el proceso de revisión y actualización del Acuerdo. Y es en este punto donde quiero poner énfasis, ya que sin duda constituye una excelente oportunidad para avanzar en la profundización de nuestras relaciones económicas, convencidos de que es el siguiente paso en una relación ya madura como la nuestra.

Cómo abordar el mercado mexicano

Existen muchos aspectos que hay que tener en cuenta a la hora de entrar en el mercado mexicano. Este es maduro, y por ello debemos hacerlo con sabiduría y paciencia, buscando el nicho desde el cual ir abordándolo.

En las últimas décadas, México ha apostado por la apertura de sus fronteras, se ha trabajado en la disminución de barreras administrativas y gubernamentales

y se ha avanzado en la simplificación de trámites. Sin embargo, continúan vigentes controles y normas que deben cumplir los productos fabricados total o parcialmente en México, permisos previos para importar ciertos tipos de maquinaria, insumos y cuotas compensatorias, y es obligatoria la inscripción en los correspondientes registros de determinadas industrias para el control de la importación de productos de ciertas posiciones arancelarias, entre otros muchos aspectos. En este sentido, se aconseja buscar asesoría de carácter legal y comercial.

Por otra parte, es muy conveniente buscar fórmulas de coinversión o asociación con empresas locales. De hecho, como Oficina Económica y Comercial podemos constatar el alto número de firmas españolas en México que han unido fuerzas y habilidades con sus socios mexicanos a través de alianzas y fórmulas de cooperación empresarial con las que están abordando nuevos mercados.

Y aunque el idioma y la cultura comunes son una excelente base de partida, conviene mantener una extremada atención a los diferentes patrones de conducta mexicanos: hay que cuidar el trato, saber que los negocios no siempre se cierran en la oficina, y entender la cultura mexicana, tan distinta a la nuestra en el fondo. Todo ello, sin duda, ayudará a que el proceso de integración sea más rápido.



**En México la Marca
España es reconocida, el
“Made in Spain” se cotiza muy
bien y actualmente al alza**

Hacia una nueva estrategia
de internacionalización

Diversificar la ventaja táctica

Iberoamérica ha sido y es una prioridad económica, política y social para España. Los lazos humanos, económicos, históricos, sociales, culturales, políticos y lingüísticos han hecho de ella una constante en la política exterior y comercial de los gobiernos españoles.



Isaac Martín Barbero
Director General de
Internacionalización de la
Empresa en ICEX

En la actualidad, nuestro país aspira a lograr unas relaciones en pie de igualdad y equilibradas con Iberoamérica. Además, España es un agente clave en las relaciones entre Europa y los países de esta región. Para garantizar que todos estos vínculos continúen manteniéndose firmes y potenciándose, y que ambos extremos se sigan reconociendo como socios preferentes, es necesario continuar reforzando las relaciones económicas y comerciales con el conjunto de la región toda vez que progresivamente se aprecia mayor interés por parte de las grandes potencias económicas por establecerse y desarrollar vínculos económicos con esta vasta región de amplios recursos y oportunidades.

España es hoy uno de los principales inversores en América Latina, con una presencia destacada en sectores clave del proceso de desarrollo y modernización social como la banca, la energía, las comunicaciones, la construcción y gestión de infraestructuras, el turismo o la provisión de servicios públicos. No en vano, en los últimos años España ha destinado entre el 30% y el 40% de su inversión exterior a Iberoamérica. Por su parte, las inversiones Iberoamericanas

en España son muy limitadas (oscilan entre el 2% y el 5% de nuestro *stock*) y concentradas (México y Brasil suponen el 70% de las mismas).

Respecto a las relaciones comerciales, cabe destacar la evolución positiva que se ha producido de las exportaciones españolas desde 2009, alcanzándose los mayores picos en 2013 y 2015 con 15.000 y 14.886 M€ respectivamente, lo que ha supuesto aproximadamente un 6% de las exportaciones españolas totales. Sin embargo, el rápido avance de nuestras importaciones, fundamentalmente de “materias primas”, ha hecho que la región crezca en mayor medida como proveedor. A pesar de todo esto, España e Iberoamérica siguen muy lejos de alcanzar su potencial en materia de comercio, pues nuestras exportaciones a toda Iberoamérica siguen siendo inferiores a nuestras exportaciones a Portugal. Por otra parte, el papel de España en Iberoamérica es muy activo en instituciones financieras como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), al que contribuye con un 1,9 % del capital ordinario del banco y con un 2,24 % del presupuesto para operaciones especiales.

Potenciando las relaciones comerciales

Con este trasfondo, desde ICEX España Exportación e Inversiones, a lo largo de 2016 se ha continuado profundizando, desarrollando y potenciando las relaciones comerciales y las oportunidades de negocio de las empresas españolas en dicha región mediante el cumplimiento de los objetivos económicos globales de los instrumentos que ICEX pone a disposición de las empresas españolas. En pro del **incremento de la base exportadora**, el programa ICEXNEXT de iniciación a la exportación ha profundizado en el asesoramiento de calidad a aquellas pymes españolas que desean prospectar mercados iberoamericanos a través de la figura del asesor comercial en destino, experto local con amplia red de contactos y facilitador de negocios en su fase embrionaria. A fecha actual, se dispone de dichos expertos a disposición de las pymes del programa en Chile, Colombia, Perú, Ecuador, Panamá y México.

Para profundizar en la **diversificación de mercados**, en 2016 ICEX ha seguido colaborando con las Asociaciones Sectoriales más representativas a fin de promover la presencia de las empresas españolas en mercados de creciente interés, ya sea a través de su participación en Ferias de relevancia o a través de la realización de Misiones Comerciales.

La potenciación de la diversificación en su vertiente inversora se ha manifestado en la realización de Foros de Inversiones y Misiones de Inversores. En concreto, y respecto a ésta última figura,

destaca la realización en el presente año de una Misión de Inversores a Ecuador así como otra a Panamá.

Asimismo, se ha continuado con la realización de múltiples Jornadas Técnicas e iniciativas ICEX Integra para facilitar la **mejora de la competitividad** de la empresa española. En concreto, en lo que va de año se han realizado 15 Jornadas Técnicas y 3 ICEX Integra a lo largo de Iberoamérica, donde los sectores convocados más representativos han sido los de Infraestructuras, TIC y *Smart Cities*. La **mejora de la imagen de marca** ha seguido potenciándose a través de los planes de medios, planes de imagen y planes país. Cabe señalar, a título de ejemplo, la Promoción de Gastronomía “Día de España” celebrada en México el 29 de febrero o las Catas de Vinos de España celebradas en Lima entre el 17 y el 25 de mayo.

Finalmente, se ha optado por una estrategia de impulso del acercamiento de las empresas españolas a las Instituciones Financieras Multilaterales más representativas en la región (BID, CAF y Banco Mundial) con el fin de evaluar su posible participación en futuros proyectos que se liciten con financiación multilateral. En este sentido, a finales de noviembre tuvieron lugar en Bolivia las primeras jornadas de Partenariado Multilateral donde 20 empresas españolas de primer nivel obtuvieron información relevante sobre los planes de desarrollo de la región andina y futuras necesidades en los sectores de infraestructuras, energía, medioambiente, agroindustria y salud.

LA CRECIENTE PUJANZA DE OTRAS ECONOMÍAS. Sigue siendo una realidad la ventaja táctica y operativa de la que disfrutaban las empresas españolas en los mercados iberoamericanos. Sin embargo, la creciente pujanza de otras economías, en especial las asiáticas, y el mayor interés mostrado por estas en desarrollar dichos mercados, obligan a las empresas españolas a profundizar y ampliar las fuentes de ventaja competitiva, no olvidando hacer gala de la progresiva modernización y eficiencia del tejido empresarial español, de las soluciones técnicas y de la cada vez mayor innovación aplicada, así como de las ventajas socioculturales en cuanto a medios de comercialización y atención post-venta.

“Existe el compromiso de llevar adelante el Pacto de Estado por la Educación en los próximos meses”

Así lo espera y así lo transmite Segundo Píriz Durán en la presente entrevista realizada por **Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters**, en la que el presidente de Crue Universidades Españolas analiza los retos de la universidad española, así como su necesaria conexión con el mundo empresarial.



De izda. a dcha.: Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters; Segundo Píriz Durán; Mª Teresa Lozano Mellado, secretaria general de Crue Universidades Españolas; y Fernando Campos, director comercial de Cigna, durante el último Observatorio Colón celebrado en Madrid.

SEGUNDO PÍRIZ DURÁN
PRESIDENTE DE CRUE UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS

¿Ve posible en un futuro próximo la materialización en España de un Pacto de Estado por la Educación?

Hoy podemos decir que el Pacto de Estado, solicitado por Crue Universidades Españolas a todos los partidos políticos, está fijado en la agenda política y existe un compromiso de llevarlo adelante en los próximos meses. Las universidades hemos recibido con satisfacción este compromiso y esperamos que se lleve a cabo en los plazos fijados. Consideramos que es esencial que entre todos los agentes implicados se alcance un gran acuerdo que surja con vocación de futuro y

que dote a las instituciones educativas de estabilidad. Además, Crue Universidades Españolas ha mostrado su voluntad de colaboración para trabajar conjuntamente por un sistema universitario más fuerte, en beneficio de la sociedad.

¿Qué tiene que aprender la Universidad de la Empresa? ¿Y viceversa?

Más que aprender la una de la otra lo que queremos potenciar desde las universidades es una relación de colaboración plena entre la Universidad y la Empresa. Como mencioné en mi discurso, creo que es necesario que sigamos trabajando en

la forma de combinar la formación teórica con la formación práctica en las empresas. Para ello, desde Crue Universidades Españolas, en colaboración con otras entidades, ponemos en marcha distintas iniciativas y convenios con empresas y otras organizaciones empresariales encaminadas a facilitar la inserción laboral de los egresados y su adaptación al tejido productivo. A través de estas acciones se trabaja por mejorar competencias tales como el trabajo en equipo, la capacidad de trabajar en entornos internacionales, o sus habilidades sociales. También potenciamos el espíritu emprendedor de los estudiantes, apoyando distintos certámenes y premios que apoyan las ideas más innovadoras. Las universidades españolas entienden que la inserción laboral de los universitarios es una cuestión importante a la que deben contribuir junto a los agentes sociales y empresas, impulsando diferentes iniciativas académicas que contribuyan a ello.

Tal y como rezaba el título de su ponencia en el último Observatorio Colón, la Universidad es una factoría de talento. ¿Por qué existe entonces una brecha tan importante entre la preparación del universitario y su posterior empleabilidad en el mercado laboral?

Mejorar la empleabilidad de nuestros universitarios es uno de nuestros mayores compromisos y forma parte de nuestra responsabilidad social. El desempleo entre los jóvenes es uno de los principales problemas del país. Según el informe del Barómetro de Empleabilidad y Empleo Universitarios elaborado por Catedra UNESCO, el 80% de los egresados uni-

versitarios encuestados considera que su último empleo estaba bastante relacionado o muy relacionado con los estudios que había cursado. Si bien 3 de cada diez se veían sobrecualificados y uno de cada diez infracualificados, a lo largo de los primeros años de trayectoria laboral, tras los estudios, los titulados señalaron que la cualificación tendía a un estado de adecuación. En términos generales, los egresados consideran que la universidad les ofrece las competencias que necesitan para hacerles interesantes desde el punto de vista de lo que demanda el empleador, especialmente en lo relativo a la “capacidad de trabajar en equipo”, “el dominio de las competencias específicas de la titulación”, o “las habilidades de navegación y búsqueda por internet”, entre otros.

Hay que seguir trabajando para mejorar estos datos; para ello, reitero la necesidad de combinar la formación teórica de las universidades con la formación práctica en las empresas y reforzar así las relaciones entre ambas porque, como hemos mencionado, es una cuestión prioritaria para las universidades que trabajemos para poder acercar la realidad de la empresa a nuestros estudiantes y así mejorar su empleabilidad.

¿Cuáles son los principales retos que afronta la universidad española?

Como ya he mencionado, la mejora de la empleabilidad de nuestros egresados es uno de nuestros retos principales, también la transferencia del conocimiento al tejido productivo del país y, como no, el fomento del emprendimiento, pieza clave para la economía del crecimiento. Una mayor internacionalización de nuestra actividad académica es también un reto importante, sobre todo en una economía como la actual, cada vez más abierta y global. Esto supone una colaboración directa al desarrollo internacional de las compañías y a favorecer el empleo en el exterior de los egresados. Nuestra misión principal está enfocada al cambio constante, a la innovación y al



Es una cuestión prioritaria para las universidades que trabajemos para poder acercar la realidad de la empresa a nuestros estudiantes y así mejorar su empleabilidad



desarrollo productivo. Además, me gustaría destacar que las universidades trabajamos día a día para mejorar métodos docentes y planes de estudio, estructuras de investigación, así como las relaciones con la sociedad y los agentes económicos. Tenemos que garantizar la adecuada participación en la Sociedad del Conocimiento, desde la que se debe estructurar un modelo productivo eficiente, competitivo y sostenible a largo plazo.

¿Qué opinión le merece la posición que actualmente ocupa España en los rankings internacionales de universidades? ¿Cómo escalar posiciones?

Los rankings de universidades más reconocidos (ARWU, THE y QS) utilizan indicadores basados en el nivel de producción científica y la notoriedad académica de las instituciones universitarias. Además, el análisis está directamente relacionado con el nivel de gasto e inversión que destinan a I+D+i y con el nivel de desarrollo tecnológico de su entorno productivo, por lo que sitúan en los primeros lugares a las universidades que se encuentran en estos entornos. Por su parte, las universidades españolas ocupan posiciones nada desdeñables, 40 de las 50 universidades públicas españolas y 1 de sus 33 privadas se encuentran entre las 1.000 primeras en el ranking ARWU, contando con que en el mundo hay unas 20.000 universidades. Por tanto, el 80% de nuestro sistema universitario público está situado en el rango del 5% de las mejores del mundo.

Para mejorar las posiciones de nuestras universidades en los puestos de relevancia internacional, necesitamos una apuesta decidida del país por ampliar su esfuerzo en I+D+i, mayor gasto público, pero sobre todo mucho mayor gasto privado. La posición de las universidades en los rankings internacionales son, no solo, pero si en gran medida, un síntoma de la intensidad y la estabilidad del sector de la investigación y la innovación en cada país.



La formación continua está relacionada directamente con el progreso empresarial y la competitividad; por ello, desde las universidades ofrecemos una amplia oferta de formación de postgrado



¿Qué lugar cree que debería ocupar la formación continua en el desarrollo profesional de cualquier trabajador?

Sin duda, un lugar prioritario. Es necesario fomentar la innovación y la formación a los profesionales para dotarles de más capacidades: económicas, culturales y sociales, y fomentar así el progreso en todas las capas y sectores del tejido productivo del país. En definitiva, la formación continua está relacionada directamente con el progreso empresarial y la competitividad. Por ello, desde las universidades ofrecemos una amplia oferta de formación de postgrado (másteres, cursos especializados, programas de doctorado...) orientada a contribuir al continuo crecimiento profesional.

¿Qué le transmitiría a los responsables de RRHH de nuestras empresas?

Como ya transmití en mi intervención en el Observatorio Colón, creo que las empresas deben seguir apostando por el talento. Está en nuestras manos garantizar que nuestro país pueda hacer frente a los retos que se nos plantean en el futuro próximo. Responderemos a estas cuestiones si las empresas apuestan por estrategias que favorezcan el crecimiento de las unidades productivas, pues hemos visto que el tamaño facilita la incorporación del capital humano cualificado. Por nuestra parte, las universidades continuamos ampliando nuestras capacidades formativas y trabajando para preparar mejor a los estudiantes en competencias, entre otras cuestiones.

INDUSTRIA Y SERVICIOS

4.0

Ahora están de moda los conceptos de Industria 4.0 y de Ciudades Inteligentes (*Smart Cities*). Sin embargo, estos términos deberían ser ampliados y red denominados como Industria y Servicios 4.0, y Territorios Metropolitanos Inteligentes.

...desde el desarrollo endógeno de territorios metropolitanos inteligentes

Jesús Pascual Gil
Socio de
International
Consulting Network
(ICN).

Ricard Frigola
Profesor de Urban
Management
(IE University).

La experiencia con éxito en diferentes proyectos realizados demuestra que el desarrollo industrial de un territorio desde un planteamiento endógeno permite poner en valor los recursos y las capacidades disponibles en dicho territorio creando ventajas competitivas diferenciales que pueden convertirse en productos y servicios para los distintos mercados, locales y globales, a través de un comercio inteligente.

La economía digital y la tecnología facilitan que la comercialización de estos productos y servicios pueda llegar a más clientes, permiten que las pymes con menor tamaño empresarial puedan crecer y, lo más importante, impulsan la construcción de los cimientos para la regeneración de nuestro tejido industrial de una manera sostenible, con propuestas de mayor valor añadido complementarias entre los territorios y con una imagen de marca única hacia el exterior.

Los conceptos Industria y Servicios 4.0, y *Smart Territories*

La Industria y Servicios 4.0 se distinguen por tres elementos principales:

- **Fábricas inteligentes (*Smart factories*):** Para los sectores de automoción, electrónico, agroalimentario, y aeronáutico, entre otros, la integración vertical de los sistemas de producción es esencial, desde los sistemas de *Enterprise Resource Planning* (ERP) para la gestión empresarial, hasta los sistemas de control en planta (PLCs, CNCs, RFID) que gobiernan los sistemas robotizados de los procesos productivos que realimentan aguas arriba al sistema ERP.

- **Cadenas de suministro inteligentes (*Smart supply chains*):** Las plantas productivas sin cadenas de suministro inteligentes estarían desconectadas para el suministro de productos y servicios integrados. Una visión industrial integrada considerando que la cadena de suministro global es la piedra angular para el comercio inteligente.

- **La innovación en productos y procesos** es esencial para entregar bienes y servicios al precio objetivo que el mercado está dispuesto a pagar. Para ello, es fundamental incorporar Innovación en toda la cadena

de valor, desde la Ingeniería –donde se inducen los costes–, hasta el servicio visionando y gestionando todo el ciclo de vida del producto y el coste total de propiedad del bien.

Por su parte, los Territorios Metropolitanos Inteligentes (*Smart Territories*), se distinguen por los siguientes elementos vertebradores:

- Energías limpias y medioambiente sostenible y saludable (*smart environment*).

- Transporte inter-modal y movilidad (*smart mobility*).

- Infraestructuras y TICs Inteligentes.

Estos tres ejes conforman la arquitectura de un espacio público integrado inteligente que aplicado a una ciudad, una región, un área y, en general, a un territorio, va a permitir la creación de una gobernanza, un tipo de economía específica y un desarrollo de modos de vida inteligentes.

La industrialización inteligente del territorio metropolitano

Existen Modelos Inteligentes Territoriales (MITs) como es el caso de Singapur, Ciudad-Estado que adoptó los tres ejes vertebradores hace 35 años pasando a convertirse en un *hub* de transporte multi-modal, *hub* de innovación en TIC y empresarial desde donde se dirige el aparato productivo del sudeste asiático, y en una plaza de referencia financiera mundial con políticas orientadas a la construcción de su propia economía del conocimiento y digital a través de un fuerte desarrollo de capital humano y multi-cultural que les convierte en un caso de éxito mundial.

En España tenemos buenas aproximaciones al concepto MIT en ciudades como Barcelona, Madrid, Valencia, A Coruña, Bilbao, Sevilla y Málaga, y en Parques Tecnológicos/ Polos y Polígonos Industriales como Tres Cantos, Zamudio y Distrito 22@ Barcelona, entre otros.

En todos estos ejemplos, tanto a nivel agregado como en cada uno de los elementos que componen el modelo, aparece siempre el hilo conductor de la planificación urbana de la Ciudad/Territorio y el sistema de gestión integrado que incorpora cuadros de mando con indicadores de eficacia y eficiencia de los servicios prestados a los clientes ciudadanos desde la central de operaciones.

La creación de clusters sectoriales especializados fomenta el desarrollo de un ecosistema de innovación de productos, procesos y servicios en el que las pymes pueden apoyarse para su crecimiento bien porque una gran empresa del territorio haga de vehículo tractor para la comercialización de sus productos y servicios, bien por la agrupación de pymes que aportan soluciones complementarias para disponer de un mayor tamaño, creando sinergias con modelos de relación de alianzas estratégicas y de organización en red, o bien por el apoyo público-privado de entidades como el ICEX, las Cámaras de Comercio y otros organismos que faciliten la comercialización de sus productos en mercados nacionales e internacionales.

La financiación público-privada es un magnífico instrumento para fomentar la creación de empresas y empleo, con una gobernanza institucional suficiente, fomentando la economía del conocimiento y digital a partir de la capacitación de mandos intermedios y directivos de estas empresas en gestión y contenidos digitales, en instituciones del

La creación de Clusters Sectoriales Especializados fomenta el desarrollo de un Ecosistema de Innovación de Productos, Procesos y Servicios en el que las pymes pueden apoyarse para su crecimiento

UN CASO DE TERRITORIO METROPOLITANO INTELIGENTE

Transcurrió en 2008 en el marco de un proyecto realizado en Promoción Económica de Barcelona, consistente en la definición de las estrategias a aplicar en los sectores económicos actuales para transformarlos en una economía del conocimiento y digital a través de la prestación de servicios a las empresas intensivos en conocimiento (*Knowledge Intensive Business Services* – KIBS) que generasen empleo de alto valor añadido e hicieran de contención ante la crisis económica iniciada.

Para ello, se identificaron los clusters sectoriales existentes, su interrelación para compartir la investigación en tecnologías básicas, y su aplicación sectorial específica a productos y servicios integrados de mayor valor añadido.

Asimismo, se analizó cada cluster con las empresas tractoras Seat y Nissan a la cabeza, junto con su arquitectura Multi-Tier o Multi-Relación de suministradores y el resto de agentes intervinientes; se identificaron las competencias y conocimientos necesarios para el posicionamiento de la industria auxiliar, dentro de la pirámide de proveedores Tier, en función del valor aportado; y, por último, con los sectores de alta tecnología que estaban siendo drenantes de profesionales, se planteó un plan de migración del empleo cualificado hasta sectores oferentes de empleo con capacidades demandadas similares a las existentes en electrónica de consumo y automoción.

El modelo planteado es flexible, sectores económicos que son tractores de empleo cualificado pueden llegar a ser drenantes como era la automoción en 2008, y hoy vuelven a ser oferentes. Sin embargo, su adaptación al medio y a las necesidades, incorporando nuevas competencias en conocimiento digital, permiten primero reequilibrar y, después, hacer crecer los ecosistemas empresariales territoriales.

tipo universidades corporativas de las grandes compañías, pero orientadas a sectores que pongan en valor los fondos de formación aportados por las empresas para fomentar la competitividad y la creación de valor de los sectores industriales especializados y propios de un determinado territorio metropolitano.

Conclusiones

Los *Smart Territories* permiten generar y orientar la demanda de empresas productoras especializadas de productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, pero no solo locales, también globales al trabajar en un entorno digital. Estas *Smart Enterprises*, muchas de ellas pymes, deberán crecer y agruparse para tener el tamaño suficiente como para competir en un mercado cada vez más global.

A las pymes, incorporarse a clusters puede facilitarles adquirir capacidades de ingeniería, de formación de gestores para su profesionalización e incorporación de conocimientos digitales, de acceso a redes de comercialización conjunta, y de servicios compartidos no *core* para la empresa, habitualmente externalizados.

Por su parte, los agentes público-privados pueden crear ecosistemas territoriales inteligentes para desarrollar empresas que generen empleo cualificado e intensivo en conocimiento digital, de cara a disponer de ventajas competitivas que les hagan menos vulnerables y más competitivas.

Sin duda, un reto y una exigencia para España aprovechar esta oportunidad que ofrece la interconexión entre Industria y Servicios 4.0 y Territorios Metropolitanos Inteligentes, para poner en valor la creatividad existente en el país e industrializarlo de nuevo aprovechando la revolución digital, de manera que recupere la posición competitiva que se merece.

“En materia de inclusión laboral de personas con discapacidad **no es suficiente vencer, sino también convencer**”

Así lo cree Virginia Carcedo, directora general de Inserta Empleo, en un momento en el que la imagen de Marca España como país inclusivo y prescriptor goza de una importante reputación a nivel internacional, fundamentalmente en Latinoamérica.



VIRGINIA CARCEDO

DIRECTORA GENERAL DE INSERTA EMPLEO

Por Daniel Cavadas, Redacción APD

¿Qué es Inserta Empleo y cuáles son sus principales objetivos?

Es la entidad experta en Recursos Humanos y en gestión del talento con discapacidad de la Fundación ONCE. Se trata de una organización sin ánimo de lucro que persigue un doble objetivo: por una parte, favorecer la inclusión laboral de las personas con discapacidad mediante formación e itinerarios personalizados de inserción y empoderarles hacia el emprendimiento con talleres y ayudas para la puesta en marcha de un negocio; y por otra, abordar un completo análisis de puesto-perfil para facilitar a las empresas la incorporación a sus plantillas de este talento con su correspondiente mejora en la rentabilidad económica y social. Además, desde Inserta Empleo desarrollamos cam-

pañas de sensibilización dirigidas a la sociedad en general y a determinados *targets* en particular.

¿Cuáles son las claves para abordar proyectos estratégicos de inclusión laboral de personas con discapacidad?

¿Qué aportan a las empresas?

Principalmente tiene que existir una involucración total por parte de la empresa empleadora; es decir, un convencimiento absoluto de que la persona con discapacidad es un trabajador más, que al fin y al cabo lo es. Asimismo, creemos importante el acompañamiento de una entidad experta en discapacidad que proporcione un *mentoring* acorde a este tipo de proyectos. En muchas ocasiones, los responsables de RRHH desconocen la forma más adecuada de

evaluar el talento de un profesional con discapacidad. Por ejemplo, una persona con parálisis cerebral tiene dificultades para comunicarse pero nada tiene que ver con su capacidad intelectual. Y finalmente, es fundamental que la empresa conozca sus obligaciones legales así como sus derechos en esta materia. Sobre este punto creemos que es necesario el “empuje” no solo de entidades como la nuestra, sino también de las Administraciones en calidad de prescriptores.

¿Por qué la experiencia de Fundación ONCE e Inserta se está convirtiendo en referente para otros países?

Afortunadamente, a través de nuestro esfuerzo diario hemos conseguido construir una sociedad más inclusiva incorporando al mundo laboral un número muy alto de personas con discapacidad, colectivo que ya supone a día de hoy el 10-15% de la población; hemos conseguido que muchas organizaciones encuentren en la diversidad una fuente de riqueza y no un motivo de exclusión social. Todo ello ha generado una muy positiva imagen de Marca España como país inclusivo y prescriptor. De hecho, multitud de políticas de RSC promovidas por empresas españolas en esta materia están siendo exportadas a otros países, a sus matrices en muchas ocasiones, generando de esta manera una riqueza inmensa entre sus respectivos equipos a nivel mundial.

Precisamente, representantes de Colombia, Túnez, Angola, Perú o Ecuador han visitado España recientemente para interesarse por la experiencia de Fundación ONCE e Inserta en la inclusión laboral de personas con discapacidad en España. ¿Qué han podido extraer de sus ‘best practices’?

Todos ellos han podido constatar que cualquier política de diversidad y discapacidad, si se implementa correctamente y, sobre todo, si en ella se tiene en cuenta a la persona con discapacidad y a la empresa empleadora desde el principio, será una política exitosa a todas luces. Asimismo, han interiorizado que no es suficiente el respaldo de la legislación, sino que también es imprescindible la sensibilización; en otras palabras, no es suficiente vencer, sino también convencer.

Pero independientemente de todo lo anterior, he de destacar que no solo ellos han aprendido de estas ‘best practices’, no ha sido un camino unidireccional de experiencias. Nosotros también hemos podido conocer más de cerca la idiosincrasia de cada país en esta cuestión, algo que nos aporta nuevos conocimientos de cara a seguir trabajando en este ámbito.

“Más solidarios, más cerca”. Así reza el lema de la Fundación ONCE para América Latina (FOAL). Sin duda, todo un ejemplo del trabajo en red que mantenéis con otras entidades similares. ¿Qué ventajas tiene trabajar conectados en el ámbito de la integración laboral de personas con discapacidad?

Hasta hace unos años, los países más desarrollados, los países del norte, llevaban la voz cantante en materia de cooperación y desarrollo de políticas para la inclusión laboral de personas



Multitud de políticas de RSC promovidas por empresas españolas en esta materia están siendo exportadas a otros países, generando una riqueza inmensa a nivel mundial

con discapacidad. Eran los que de alguna manera decidían cómo hacer las cosas sin tener en cuenta en muchas ocasiones a los *stakeholders* de cada país. Afortunadamente, esto ha cambiado y cada vez más el trabajo en red se posiciona como una herramienta de suma importancia, porque todos tenemos que aprender de todos, aprender que la clave es la colaboración público-privada; porque, como he dicho anteriormente, hay que conocer la idiosincrasia de los individuos de cada región, de cada empresa, de cada Administración. Además, creemos que es fundamental el intercambio de conocimientos, de buenas prácticas... en definitiva, de todo aquello que facilite la adaptación de este tipo de políticas al mayor número de países posible y su crecimiento homogéneo.

¿Cuáles son los retos más importantes a los que nos enfrentamos en este ámbito? ¿Y los planes de futuro?

Sin duda, nuestro reto es seguir trabajando como hemos venido haciéndolo hasta la fecha, y no pensar que lo tenemos todo conseguido. Por supuesto, la legislación la tenemos, pero ahora hay que cumplirla. En este sentido, nuestro principal objetivo es conseguir que la sociedad en su conjunto no olvide a la discapacidad –que interiorice que la diversidad es un valor en alza– y que cualquier empresa contrate a una persona con discapacidad, pues siempre habrá un candidato *ad hoc* para ella. Solo así podremos llegar a asegurar algún día que todas las personas con discapacidad tendrán la oportunidad de encontrar un empleo adaptado a su perfil.



Inserta

ORGANIZAN



FIRMA INVITADA

Gabriel Cortina
Linden Lanai & Co.



El poder de la presencia

—Una nueva empresa, una primera reunión, una entrevista de trabajo, una presentación. Todas estas situaciones requieren que demos lo mejor de nosotros mismos. La presencia es la manifestación de la influencia. Autoestima y seguridad son ingredientes del poder personal. Se manifiesta en quienes saben transmitir cordialidad, honradez y confianza, unido a una percepción de fortaleza interior y de competencia. Es el lenguaje del cuerpo quien se encarga de comunicarlo: la mirada, la posición de la espalda, las piernas. Sin haber comenzado la primera palabra ya hemos dicho muchas cosas a quienes nos acompañan en la sala de juntas. Por esa misma razón, la gran presión que conllevan a menudo ciertas situaciones, provoca ansiedad e impotencia, porque nos impiden estar cómodos ahí dentro.

Afrontar las situaciones más estresantes no implica actuar, sino saber utilizar el propio lenguaje corporal. La psicóloga social Ammy Cuddy lo explica muy bien a partir de su propia experiencia personal, tras sufrir un traumatismo craneal. “El poder de la presencia” (Ediciones Urano, 2016) es la obra fruto de su intervención en el congreso TED Global 2012, segunda intervención más vista del canal YouTube: “las personas que están presentes son

capaces de expresar los propios pensamientos, sentimientos, valores, generando un potencial que conecta con los demás”.

Transmitir entusiasmo, energía, confianza y sinceridad. Así es como la presencia seduce y convence; nos da poder para estar a la altura que requieren esos momentos. Para los directivos, responsables de departamentos, estas situaciones pueden determinar su futuro y conocer las lecciones aprendidas puede ser de enorme utilidad, especialmente para quienes sienten que no han merecido llegar donde están. El lenguaje corporal se entrena y el reto es practicarlo: hacerlo hasta que me transforme. Una manifestación de que el cuerpo configura la mente es la forma en que las empresas organizan el espacio de trabajo para que los equipos puedan generar innovación y adaptación al cambio.

La mayoría de los directivos se enfrentan a retos estresantes. Son vulnerables y están expuestos, lo mismo que ocurre con los equipos. Hay que reunir valor para proponer una nueva idea al jefe, para exigir un trato más respetuoso, o para decir lo que uno piensa en el mo-

mento necesario. Hay posturas que aumentan rápidamente la autoconfianza y reducen la ansiedad para poder expresar sentimientos y pensamientos sintiéndonos a gusto. La preparación es importante. Por ejemplo, cuando conocemos

a alguien por primera vez nos hacemos dos preguntas al instante: “¿Puedo confiar en esa persona?”. Y, “¿se merece mi respeto?”. Surge la cordialidad y la competencia. Esperar una segunda oportunidad es como llegar demasiado tarde al “discurso del ascensor” o pensar con claridad al llegar al pie de las escaleras. Pero se trata de preparar la actitud: pasar de lo que dirás a cómo lo dirás.

La presencia no consiste en ganar, sino que tiene que ver con lo cotidiano y el empuje para actuar. Son las decisiones las que crean confianza. El firme entusiasmo es contagioso, genera un alto nivel de compromiso, confianza, pasión y rendimiento en las personas para las que trabajan y con las que trabajan. Estos rasgos expresivos y relajados no se pueden fingir fácilmente. Por eso, cuando no estamos presentes, los demás lo notan; cuando lo estamos, responden.

Transmitir entusiasmo, energía, confianza y sinceridad. Así es como la presencia seduce y convence. Pero el lenguaje corporal se entrena y el reto es practicarlo: hacerlo hasta que me transforme.

Frank Gehry Selection 2012

Conmemorando el X Aniversario de Marqués de Riscal



Marqués de Riscal ha presentado en Santa Mónica, California, su vino Frank Gehry Selection 2012, una edición limitada de 5.000 botellas con la que la bodega quiere conmemorar el X Aniversario de la inauguración del hotel que el arquitecto canadiense diseñó en Elciego (Álava) para la bodega riojana.

El evento tuvo lugar en la nueva casa que Frank O. Gehry está construyendo en Santa Mónica, ya que el arquitecto quería celebrar la amistad que le une a la bodega y el lanzamiento de la segunda añada de este vino. La primera, la de 2001, fue presentada en octubre de 2006 con motivo de la inauguración del Hotel Marqués de Riscal. Al acto de presentación acudieron personalidades de diferentes sectores entre los que destacaban amistades de Gehry, periodistas, ex-

pertos en arte y representantes de Marqués de Riscal y del distribuidor de la bodega en EEUU.

Subasta benéfica

Como parte de la celebración se realizó una subasta benéfica con diferentes formatos del nuevo vino (1,5 l, 3 l, 6 l y 12 l) en la que se recaudaron más de 100.000 \$ que irán destinados a la ONG Turnaround Arts California, cuya misión es apoyar a jóvenes talentos en su educación artística y musical.



El hotel, que destaca por la espectacularidad de sus formas, conjuga la tradición vitivinícola más arraigada con el vanguardismo, el lujo y la tecnología más avanzada del siglo XXI.

LA CIUDAD DEL VINO

Desde que se inauguró en 2006, esta obra maestra creada por Frank O. Gehry para albergar el Hotel Marqués de Riscal se ha convertido en un codiciado y lujoso refugio contemporáneo. Diseño, arte, gastronomía, vino y paisaje exuberante conviven para ofrecer una estancia inolvidable en la Ciudad del Vino.

“Cuanto más ves el proceso de cómo se elabora un vino, más comprendes que hay arte en la enología. Conocer este arte en Marqués de Riscal y pasar el tiempo entre sus bellos viñedos fue todo un placer”

TODO AQUELLO QUE REQUIERE UN GRAN VINO

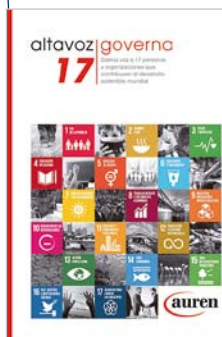
Segunda añada de un vino nacido para escribir algunas de las páginas más bellas del siglo XXI en La Rioja. ‘Frank Gehry’ ya destaca desde su impactante vestido y color. En boca posee todo aquello que se le puede exigir a un vino de alta categoría: es elegante, fino y delicado. La segunda copa está mejor que la primera cuando se atempera, se abre y muestra la cantidad de matices que tiene. De trago lento y largo.

No es un vino de colección sino de hedonismo. Un vino para disfrutar ya, pero que mejorará en las próximas dos o tres décadas y vivirá una eternidad. Digno heredero de lo mejor que ha dado esta histórica casa.

Es el mejor que se ha elaborado hasta la fecha de esta saga y uno de los más grandes de la bodega del último medio siglo y que se hayan elaborado en España.

Para más información:
www.marquesderiscal.com / Tel. 91 345 28 67





GOVERNA: ALTAVOZ 17
Auren
Fundación Auren, 2016
Páginas: 164

Contribuir al desarrollo sostenible mundial

El 25 de septiembre de 2015, los máximos dirigentes mundiales aprobaron en una cumbre histórica de Naciones Unidas los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Estos objetivos marcan el peso de la agenda internacional en los próximos 15 años y los retos a abordar hasta 2030. Para alcanzar estas metas, todo el mundo tiene que hacer su parte: los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y personas como usted. Auren, con esta nueva publicación de su colección Governa, da voz a personas y organizaciones que contribuyen al desarrollo sostenible mundial. En concreto, 17 son las entrevistas que hablan de erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos. 17 entrevistas en las que sus protagonistas hablan de forma clara y amena, y nos hacen partícipes del mayor de los retos: llegar a 2030 con un mundo más justo y mejor.

¿Cuál es el camino para conseguir el liderazgo?

Sin duda alguna, las claves del éxito de cualquier empresa pasan por la gestión y liderazgo sobresaliente de quien está a su frente. Y si no, que se lo digan a Salvador Alemany, Luis Bassat, Juan Béjar, Carlos Espinosa de los Monteros, Rosa García, Belén Garijo, Antonio Garrigues Walker, José Ignacio Goirigolzarri, Helena Herrero, Rafael Miranda, Tomás Pascual y Francisco Román, que en *"Liderazgo made in Spain"*, la nueva obra editorial de José Manuel Casado, nos explican las que, a su juicio, son las auténticas claves para elevar la competitividad de nuestras empresas. Asimismo, a través de sus respectivas experiencias comparten su visión sobre el mundo hacia el que nos encaminamos, cómo impacta en la forma de gestionar negocios y cuáles son los principales retos que afronta España. Además, nos ofrecen consejos y recomendaciones imprescindibles para el éxito de empresas, directivos y profesionales, en especial para las nuevas generaciones, los más jóvenes.



LIDERAZGO MADE IN SPAIN. CLAVES PARA LA COMPETITIVIDAD DE 12 GRANDES DIRECTIVOS.
José Manuel Casado
LID Editorial, 2016
Páginas: 192
ISBN: 84-16624-02-7

EMPRESAS Fusión

Si quieres que tus clientes estén siempre atendidos, **sube**

Sube a la nube de **Movistar Fusión Empresas**. Con la centralita en la nube podrás ofrecer a tus clientes una atención profesional y eficiente, sin inversión inicial y siempre actualizada.



+



+



Sube ya en el 1489,
contactando con tu Asesor Comercial
o en movistar.es/fusionempresas

**www**



9 FEBRERO 2017 | De 9:15 a 14:00 h.

AUDITORIO TOYOTA ESPAÑA, MADRID

TOYOTA, el prestigioso fabricante de automóviles y creador del sistema integral de gestión conocido en los países occidentales como **Estrategia LEAN**, compartirá con nosotros su experiencia en la aplicación del Business Process Management en su Filial española.

El propósito fundamental de la Jornada es conocer de la mano de directivos de Toyota España las claves en la incorporación de los principios del “**Toyota Way**” en su gestión.



Gratuito, previa inscripción
hasta agotar plazas disponibles

Más información

asenta@asenta.es | 944 355 190 | www.asenta.es