

48
INCLUSIÓN EFECTIVA
De las personas con discapacidad
en el mercado laboral

52
BUSINESS CASE: COLONIAL
La determinación y
perseverancia de un equipo

58
ANÁLISIS FRAC
¿Qué provoca que un litigio
sea notorio en España?



MONOGRÁFICO
La salud del futuro

Cursos intensivos de verano para empresas

Mejora las habilidades en inglés necesarias para tus empleados en entornos laborales.

Cursos de habilidades: Presenting – How to shine!
intensivo de 8 ó 16 horas centrado en dar presentaciones en inglés

Cursos presenciales: English For Work
20 ó 40 horas de inglés para el entorno laboral

Cursos Blended Learning: English For Work
1 mes de duración que combina plataforma online + clases presenciales, telefónicas o en aula virtual.



Barcelona +34 93 23 705 23
Madrid +34 91 53 475 52
contact@go-english.co.uk

www.go-english.co.uk

¡Salud!

Ya lo advirtió en una ocasión el poeta y filósofo estadounidense Ralph Waldo Emerson, “*La primera riqueza es la salud*”.

Sanidad y sociedad están estrechamente entrelazadas. La sociedad del futuro depende en gran medida de los progresos sanitarios y de su aplicación a la población. Por ello, es lógico que el sector de la salud constituya hoy uno de los principales focos de atención de los países más avanzados del planeta.

Afortunadamente, España puede presumir de contar con un merecido prestigio en este ámbito. Sus resultados lo avalan: la OMS sitúa a la sanidad española en séptima posición en el ranking mundial de sistemas sanitarios, complementada con un sólido y reputado servicio privado. Además, nuestros profesionales son los más demandados por el resto de países de la UE, y somos la quinta potencia exportadora de tecnologías para la salud.

Al igual que en casi todos los entornos de la sociedad actual, la tecnología ha ido adquiriendo especialmente en este sector un papel protagonista como instrumento transformador. Por su parte, los desafíos sociodemográficos esperados como el marcado incremento de las enfermedades crónicas a causa del progresivo envejecimiento de la población, y el aumento de la esperanza de vida en los países desarrollados, exigen cada vez más soluciones vinculadas fundamentalmente a la biotecnología, la nanotecnología y la electrónica avanzada.

No obstante, el futuro del sector pasa también por conseguir una organización sanitaria sostenible, flexible y global que oriente sus estructuras y servicios hacia la prestación de una asistencia personalizada e integral. En este sentido, Administración e industria deberán continuar aunando esfuerzos en aspectos tan primordiales como la innovación en productos y servicios, la racionalización de costes y, sobre todo, la mejora de la eficiencia del conjunto de actividades sanitarias.

Actualmente, la OMS sitúa a la sanidad española en séptima posición en el ranking mundial de sistemas sanitarios, complementada con un sólido y reputado servicio privado



EDITA ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN

apd Asociación para el
PROGRESO
de la DIRECCIÓN
el saber conecta

Presidente: Rafael Miranda /

Director General: Enrique Sánchez de León /

Directora de la Revista: María Arrien /

Redacción: Laura Horcajada y Daniel Cavadas /

Equipo en Zonas: Leyre Goitia (Bilbao); Sonia Pérez (Barcelona);
Alejandro González (Santiago); Betty Beneyto (Valencia); Attenery
Díaz (Canarias); Inés Carrasco (Sevilla) /

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

Directora de Publicidad: Teresa Serra

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

Redacción y Administración: Montalbán 3, 1º dcha.

28014 Madrid / Tel. 91 532 54 87 /

Imprime: Artes Gráficas G3 S.A. /

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



Promoviendo
la gestión forestal
sostenible
PEFC
www.pefc.es



La salud del futuro

Monográfico

En el próximo número

SMART CITIES
La tecnología al servicio de la
sostenibilidad urbana

18 “Los desafíos en cardiología se centran en la promoción de la salud”

Entrevista con Valentín Fuster

22 ¿Llegarán las verdaderas reformas a la sanidad?

Lluís Monset

24 “Con las TIC, seguridad, eficiencia y ahorro de costes”

Entrevista con Juan Luis García

28 La innovación médica como fuente de rentabilidad

Hilary Natoff

32 “La epigenética, la llave para la lucha contra el cáncer”

Entrevista con Manel Esteller

34 Telefónica “Te Acompaña”. Hacia una atención social y sanitaria eficiente y exitosa

Visitación López

37 Construcción y tecnología hospitalaria española. Una realidad en los mercados internacionales

Basilio Agudo

La arquitectura, partitura de la sanidad

Emilio Sánchez-Horneros

40 Tecnología de vanguardia, formación e investigación. La tríada de la excelencia en los servicios de IDCsalud-Quiron

42 La transformación digital en la integración sociosanitaria

Baltasar Lobato

44 El e-health y los nuevos retos de los seguros de salud

Juan Pablo García-Lliverós



APD

- 06** APD y Garrigues desgranar las implicaciones de la Ley de Sociedades
- 08** Reflexionando sobre el panorama de la industria en Cataluña
- 10** Nuevos incentivos para la I+D+i en España
- 15** APD, presente un año más en Forinvest 2015
- ... entre otras actividades de la Asociación

EMPRESA

- Inserta**
- 48** Del contexto normativo a la inclusión efectiva de las personas con discapacidad
- On Business Transformation**
- 52** Colonial: La determinación y perseverancia de un equipo

Cuestión de Personas

- 54** "Un buen líder debe asumir los fracasos y compartir el éxito"
Alfonso Jiménez entrevista a Francisco Reynés, vicepresidente y CEO de Abertis

Gestionando la Influencia

- 58** ¿Qué provoca que un litigio sea notorio en España?
Luis Miguel Peña y Alba García

FIRMAS

- 07** Ley de Sociedades de Capital. Reforma útil y provechosa
Fernando Vives
- 12** Competir en el inmediato futuro
Isabel Aguilera
- 27** Las "parajodas" de la Sanidad
Ambrosio Renovales
- 57** Un sector esencial para el futuro del país
Rafael Prieto

salaVIP

Turismo de Negocios

- 60** Silken Gran Hotel Domine Bilbao

Tecnología Móvil

- 62** Apple Watch. Una nueva forma de estar conectado

Gourmet

- 63** Cortijo Spiritu_Santo. Un aceite único y singular

Lecturas

- 64** España 3.0. Necesitamos resetear el país.

Lazpiur. El modelo de una pyme ejemplar.



Presidente

Rafael Miranda Robredo
Presidente de la Fundación
Endesa

Presidente de Honor

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

Vicepresidentes

Pedro Fontana, Presidente
Ejecutivo de Areas y

Presidente de APD en zona
Mediterránea • **Honorato**

López Isla, Presidente de
R y Presidente de APD en
zona Noroeste • **Braulio**

Medel Cámara, Presidente
de Unicaja y Presidente de
APD en zona Sur • **Íñigo**

Parra Campos, Presidente
de Vossloh España •

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 de Garrigues

Consejeros

Francisco Belil Creixell •

Claudio Boada Pallerés,
Presidente de Abantia-Ticsa

• **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 • **Marcos de**
Quinto Romero, Presidente

de Coca Cola División Ibérica

• **Mónica Deza Pulido**
• **Baldomero Falcones**

Jaquotot, Presidente
de Fomento y Expansión

Empresarial • **María Garaña**
Corces, Presidenta de

Microsoft Ibérica

• **Rosa María García**

García, Vicepresidenta y
Consejera Delegada de

Siemens • **Laura González-**
Molero, Presidente de

Merck Serono en Latam

• **Julio Linares López**,
Vicepresidente 3º de

Telefónica • **Francisco**

Luzón López • **Carlos Mas**
Ivars, Presidente de PwC •

Amparo Moraleda Martínez
• **Pedro Pérez Fernández**,
Presidente de Itinere •

Matías Rodríguez Inciarte,
Vicepresidente 2º del Banco

Santander • **Francisco**

Román Riechmann,

Presidente Ejecutivo de

Vodafone • **Fernando Ruiz**
Ruiz, Presidente de Deloitte

• **Carlos Torres Vila**,

Director de Banca Digital en
BBVA • **Juan Carlos Ureta**

Domingo, Presidente de

Renta 4 Banco

Vocales

Zona Norte: Carlos Delclaux

Zulueta, Presidente de Vidrala

• **Luis Herrando Prat de**

la Riba, Vicepresidente del

Banco Popular

Zona Mediterránea: Pedro

Ferreras Díez, Presidente de

Ferreras Abogados • **Gabriel**
Masfurrull Lacambra,

Presidente de Wings 4 Business

• **Joan María Nin Genova**,

Vicepresidente y Consejero

Delegado de CaixaBank

Zona Noroeste: José

María Arias Mosquera,

Presidente del Banco Pastor

• **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

- Akka Aeroconseil España
- Arian - Construcción y Gestión de Infraestructuras
- Asepeyo Mútua d'Accidents de Treball i Malalties
- Avanza Spain
- Bahía de Bizkaia Gas
- Barclays Bank
- Bodegas Toro Albalá
- Cardasi
- Cerviglas
- Congalsa
- Construcciones JCN
- Consulmar
- Corporación de Reservas Estratégicas de Productos Petrolíferos
- Derten Sistemas
- eco-Shredder
- Ediciones Plaza
- Espacio Emé Diseño Creativo
- Eurovia Management España
- Fritta
- Frugarva
- Grupo Lanca
- Hella
- Hercos Parayas
- Hub Talent
- Ibis Computer
- Inventec Performance Chemicals España
- ITK Ingeniería
- Luis Ramo
- Marketing Land Solutions
- Medop
- Montaje de Congresos del Noroeste
- Musashi Internacional
- Patrimonial La Ferrera
- Pilkington Automotive España
- Polyglot Group Europe
- Reydel Automotive Spain
- Técnicas Logísticas, Sistemas e Ingeniería
- Televida Servicios Sociosanitarios
- Temporal Quality ETT
- Uniter Etiquetas
- Universidad Europea del Atlántico
- Washtec Spain



La hospitalidad es nuestra tradición

UN MUNDO DE SENSACIONES

HOTEL BOTÁNICO 5 * GL

EXCLUSIVIDAD EN ESTADO PURO

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



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

ESPACIOS SINGULARES PARA SU EVENTO

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

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



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

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



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

BARCELONA Y BILBAO, 24 DE FEBRERO / MADRID, 26 DE FEBRERO

APD y Garrigues desgranan las implicaciones de la Ley de Sociedades

La entrada en vigor en diciembre de la nueva Ley de Sociedades de Capital, que busca mejorar el gobierno corporativo, pone sobre la mesa un significativo número de modificaciones que afectan de manera clave al funcionamiento y organización de la junta general y al órgano de administración de las sociedades anónimas y de las de responsabilidad limitada.



Reuniendo a más de 150 directivos, el encuentro celebrado en Barcelona fue presentado por Eduardo Conde, consejero de APD, y contó con las ponencias de Lluís Esquerra, Ramón Girbau, Enrique Grande y Sergio Sánchez, socios de Garrigues, quienes calificaron la nueva ley de “reforma necesaria y largamente esperada”, matizando que el texto genera muchas dudas respecto a la aplicación práctica de algunos preceptos, lo cual “hace fácil anticipar que habrá una judicialización importante de los conflictos societarios”. Tras las ponencias tuvo lugar una mesa redonda moderada por Eduardo Conde en la que participaron Alejandro García-Bragado, secretario del Consejo de Administración de CaixaBank; Joan Vila, Head of Legal

Spain de BASF; y Ramón Agenjo, consejero delegado del Consejo de Administración de Grupo Damm. Los empresarios coincidieron en valorar positivamente la nueva ley por cuanto regula aspectos elementales sobre los que no había clara jurisprudencia. Sin embargo, entre los elementos desfavorables resaltaron la excesiva regulación de algunos aspectos y la complejidad de su aplicación en las empresas.

Durante el encuentro de Bilbao

Un panel de socios de Garrigues debatió acerca de las modificaciones en tres apartados. El primero de ellos, donde participó Antonio Rego, abordó las novedades en materia de junta general y las referidas al órgano de administración. En este sentido, Rego señaló que, en general, se incrementa el protagonismo de los socios en la vida societaria, lo que se denomina el “activismo accionarial”. Con respecto a los administradores, destacó el endurecimiento del régimen de responsabilidad de

De izda. a dcha.; Sergio Sánchez, Joan Vila, Ramón Girbau, Eduardo Conde, Lluís Esquerra, Alejandro García-Bragado Dalmáu y Ramon Agenjo.

El encuentro celebrado en Madrid, y que cerró el Ciclo de Jornadas sobre la nueva Ley de Sociedades, fue inaugurado por el presidente de Garrigues, Fernando Vives

los mismos, y como novedades más relevantes, entre otras, la obligación del consejo de administración de reunirse al menos una vez por trimestre o la extensión del régimen de responsabilidad a terceras personas distintas a los administradores de derecho.

En relación con la impugnación de acuerdos sociales, Pedro Learreta indicó que se persigue corregir los defectos y los excesos de la normativa anterior, para así maximizar la protección de los socios minoritarios. Además, se restringen aquellos aspectos formales o procesales que se prestan al abuso del derecho de impugnación en detrimento de la seguridad del tráfico y la eficiencia de la organización societaria.

Por último, Begoña de Frutos e Iñaki Núñez trataron las importantes novedades introducidas en materia de retribución de los administradores desde el punto de vista mercantil, laboral y fiscal. Las modificaciones en este ámbito responden en buena medida al “hartazgo del legislador respecto de los excesos cometidos en los órganos de administración en los últimos tiempos y máxime en un escenario de crisis como el que estamos viviendo”.



De izda. a dcha.: Antonio Rego, Iñaki Núñez, Begoña de Frutos y Pedro Learreta, momentos antes de dar comienzo el encuentro en Bilbao.



Fernando Vives
Presidente de Garrigues

Reforma útil y provechosa

—La última reforma mercantil es de significativa trascendencia, tanto en lo que a la ley de sociedades de capital se refiere como al nuevo Código de buen gobierno corporativo.

La reforma legal (i) ha incorporado aquellas normas que contaban con un consenso social suficiente para su incorporación a ley, ya se trate de normas de carácter imperativo y, por ello, de obligado cumplimiento para todas las sociedades o de normas de carácter dispositivo, cuyo seguimiento puede ser modulado por la redacción que cada sociedad dé a sus estatutos sociales y a sus restantes normas internas (reglamentos de la junta y del consejo, especialmente); (ii) ha regulado aspectos considerados de especial trascendencia como el fortalecimiento de las competencias del consejo de administración y de las comisiones obligatorias, el tratamiento de los conflictos de intereses o la mejora de los deberes de diligencia y lealtad de los administradores; (iii) ha adaptado y modernizado instituciones que apenas habían sido puestas al día en los últimos 60 años como la impugnación de acuerdos sociales; y (iv) ha extendido la reforma a las sociedades no cotizadas en aquellos aspectos considerados básicos.

El nuevo Código de buen gobierno ha excluido de sus recomendaciones aquellas que se han incorporado al derecho positivo y añadido aquellas otras que los movimientos internacionales hacían aconsejable. La reforma ha sido tachada de poco ambiciosa. Esta crítica me sugiere dos reflexiones: la primera, que es difícil encontrar en el contexto internacional que nos es comparable un catálogo de recomendaciones más amplio que el incorporado por el nuevo código español. Y la segunda, que por mucho que estemos ante recomendaciones sujetas al principio de cumplir o explicar, no me parece apropiada la inclusión de propuestas que carezcan de un mínimo soporte empírico que justifique que su seguimiento contribuye a un mejor gobierno de las sociedades.

Por tanto, y con todas las imperfecciones de las que, sin duda, adolece, la reforma me parece una contribución útil y provechosa para la puesta al día de nuestro derecho de sociedades.



A la izda., Pedro Fontana, acompañado de Felip Puig y Josep Palet, durante la inauguración del encuentro.

BARCELONA, 24 DE MARZO

Reflexionando sobre el panorama de la industria en Cataluña

Más de 250 directivos y socios de APD se dieron cita en el emblemático edificio de La Pedrera de Barcelona con motivo de la celebración del encuentro organizado con la colaboración de Deloitte para debatir sobre las perspectivas del sector industrial catalán.

Pedro Fontana, presidente de la Zona Mediterránea de APD y encargado de presentar el encuentro, destacó que se trata de un sector en el que se concentran muchas esperanzas para salir de la crisis por su capacidad de crear ocupación cualificada, impulsar la innovación y generar exportación. A su vez, Josep Palet, socio de Deloitte, incidió en que debemos apostar por una reindustrialización competitiva, señalando que si bien queda mucho por hacer, estamos en el buen camino. Ya durante la inauguración de la jornada, el Consejero de Empresa y Ocupación del Gobierno de la Generalitat de Cataluña, Felip Puig, aportó la perspectiva de la Administración manifestando que “Cataluña será industrial o no será”. En su intervención anunció la próxima presentación del nuevo programa de actuación de la Administración ca-

talana para el sector industrial que tiene por objeto impulsar una serie de reformas y medidas enfocadas a sectores industriales prioritarios. El Conseller resaltó también el papel de los clústers para fomentar la colaboración competitiva de las empresas y compensar la falta de volumen de la mayoría de estas. Por otra parte, aseguró que la fusión de los centros tecnológicos de Cataluña pone una sólida estructura de investigación al servicio de la industria y representa una oportunidad de materializar la necesaria transferencia tecnológica.

Aspectos clave en dos enfoques

El primer panel, presentado por Raimon Ripoll, socio de Deloitte, contó con las intervenciones del director general del Banc Sabadell, Carles Ventura; y del vicepresidente-



te y consejero delegado de La Farga, Oriol Guixà, quienes ofrecieron las perspectivas del sector financiero y de la mediana empresa, respectivamente.

A lo largo de su exposición, Ventura analizó mediante datos concretos los factores clave de la competitividad industrial. Así, demostró cómo las empresas de mayor tamaño tienen niveles de productividad más altos. Para Ventura, aunque se han dado pasos en la dirección correcta en lo referente a la formación, en algunos sectores persiste el desajuste del mercado laboral por exceso o defecto de cualificación. Respecto a la financiación, afirmó que en este momento existen las condiciones necesarias para la mejora del crédito.

Por su parte, Guixà se mostró satisfecho por las circunstancias favorables para la industria originadas por el marco actual de nuestra divisa respecto al dólar y la bajada del precio del petróleo, si bien reconoció un cierto temor a que la incipiente bonanza económica pueda desacelerar el ritmo de las reformas pendientes por parte de la Administración. En el capítulo de mejoras, el responsable de La Farga subrayó la necesidad de agilizar los procesos

judiciales e hizo ver su disconformidad ante lo que entiende como sobreprotección de los puestos de trabajo en detrimento de los activos a la hora de emitir sentencias sobre conflictos laborales.

El ejemplo de la automoción

En la segunda parte del encuentro, Luis Conde, socio fundador de Seliger y Conde, presentó la ponencia de Ramón Paredes, vicepresidente de Relaciones Gubernamentales e Institucionales de SEAT y Grupo Volkswagen, quien señaló que la industria en España “ha perdido músculo” por ser un país de pymes, y muchas de estas no han resistido los embates de la crisis. Sin embargo, añadió que “la industria que nos queda es buena”. En este entorno, declaró que “la automoción es una pieza fundamental para dinamizar la economía, ya que por cada puesto de trabajo en una fábrica de automóviles se generan entre cuatro y cinco empleos indirectos”.

En su intervención Paredes hizo especial hincapié en la importancia de la investigación y la formación, y explicó que el Grupo Volkswagen se ha consolidado como el mayor inversor mundial en I+D, por delante de marcas como Apple y Samsung.

Sobre estas líneas, Luis Conde y Ramón Paredes. En la imagen de la izda., Carles Ventura, Ramón Ripoll y Oriol Guixà, durante la celebración del primer panel de debate.

VALENCIA Y SANTIAGO, 20 DE FEBRERO Y 12 DE MARZO

Nuevos incentivos para la I+D+i en España

Bajo el título “Innovar es ahorrar”, APD en colaboración con F. Iniciativas I+D+i, celebró un encuentro en Valencia y Santiago de Compostela para reflexionar sobre el estado actual de la innovación en nuestro país. Haciendo hincapié en aspectos como los Presupuestos Generales del Estado y la Reforma Fiscal, ambas jornadas reunieron a más de un centenar de responsables de las áreas de innovación y financiera del mundo empresarial.



Con la colaboración de EQA (European Quality Assurance), el encuentro celebrado en Valencia contó con la participación de Joaquín Ríos, Director General de Industria y de la entidad pública IVACE (Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial), quien ensalzó el compromiso del tejido empresarial valenciano por la innovación tecnológica, y alentó al mismo a concurrir en mayor medida a las convocatorias de apoyo a la I+D+i presentadas por IVACE Innovación, entre las que destacó la destinada a Modernización industrial, dotada con 2,5 M€ y la de I+D Empresa-Universidad, con 1,5 M€.

Tras él, la directora general de F. Iniciativas I+D+i, María Corominas, hizo hincapié en “las muchas ventajas en materia de incentivos fiscales a la I+D+i” que introdujo la Ley de Apoyo a los Emprendedores

y su Internacionalización y que, en su opinión, “ahora viene a avalar el texto de la nueva Reforma Fiscal”. Sobre esta reforma también hablaron el Subdirector General de Fomento de la Innovación Empresarial del MINECO, Luis Cueto, quien celebró que “de toda la poda de deducciones que ha supuesto la reforma, la I+D ha quedado salvada y reforzada”; y Eduardo Tapia, de la Dirección General de Tributos S.G. de Imposición sobre la Renta de las Personas Jurídicas del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, quien defendió que “con la Reforma Fiscal el legislador fomenta la aplicación efectiva de las deducciones fiscales por actividades de I+D+i”. Finalmente, el director de Promoción y Cooperación del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI), Andrés Zabara, criticó du-

Sobre estas líneas, Luis Cueto y Joaquín Ríos, en presencia de María Corominas e Ignacio Martínez, en un momento de la jornada de Valencia.

rante su exposición el “insuficiente peso del sector empresarial en la I+D”, por lo que animó a las empresas valencianas a “participar en programas de cooperación tecnológica internacional”.

En el encuentro de Galicia

El Director del Área de Servicios de la Axencia Galega de Innovación (GAIN), José Manuel Abella, emplazó a las empresas gallegas a ejercer el liderazgo internacional en innovación y a emprender procesos de internacionalización como factores de competitividad para su propio desarrollo en el mercado global. En este sentido, defendió que “la innovación es una inversión que aporta beneficios futuros a quien la realiza” y puso en valor las oportunidades que ofrece el nuevo programa marco de la Comisión Europea, “HORIZON 2020”, cuyo presupuesto asciende a más de 70.000 M€. El representante de GAIN aseguró, asimismo, que la Axencia Galega de Innovación está colaborando en el proceso de incorporación de las pymes gallegas en el Registro de Pyme Innovadora del Ministerio de Economía para que puedan beneficiarse de bonificaciones y deducciones fiscales. Tras él, el delegado en la Zona Norte de F. Iniciativas I+D+i, Joaquín Me-

drano, aplaudió “la firme convicción por parte del Gobierno español de la importancia que tiene para la competitividad empresarial la inversión en I+D+i”, así como “su apuesta por incidir en la mejora de los incentivos fiscales en la materia”.

Durante el transcurso de ambas jornadas también intervinieron, entre otros, el delegado en la Zona Levante de F. Iniciativas I+D+i, Melquiades Lozano; el presidente de APD en Zona Levante, Íñigo Parra; el director general de EQA, Ignacio Martínez; la asociada del Departamento Fiscal de Garrigues, Blanca Ángel; la directora comercial de EQA, Paqui Giménez; el responsable del Área de Calidad de I+D+i de Grupo Dulcesol, Joaquín del Río; el director de APD en la Zona Noroeste, Santiago Sesto; el socio de Garrigues Jesús Andújar; el Certification R+D Department Manager de DNV GL, Javier Dader; la responsable de Planificación e Inversiones de R Galicia, Pili Chapela; y la jefa del servicio técnico de CZ Veterinaria, Cecilia Prego.

En los Presupuestos Generales del Estado de 2015 los beneficios fiscales a la I+D+i aumentan un 163%, desde los 244 M€ a los 640 M€



De izda. a dcha.: Javier Dader, de DNV GL; Santiago Sesto, director de la Zona Noroeste de APD; José Manuel Abella, de GAIN; María Corominas, de F. Iniciativas; y Jesús Andújar, de Garrigues, en el encuentro celebrado en Santiago.

Competir en el inmediato futuro

—No hace tanto tiempo, las redes de comunicación se construían con un servidor que almacenaba las aplicaciones, administraba los recursos, controlaba los accesos... y terminales a disposición de los empleados para introducir datos. Nos planteamos incluso, seguro que lo recuerdan, la posibilidad de “vaciar” esos terminales y convertirlos en terminales “tontos”. Algo así como juguetes, carcasas para introducción de datos, no fuéramos a estropear el contenido importante del servidor y cerebro del sistema.

Sin embargo, llegó internet y la proliferación de dispositivos de acceso, algunos de los cuales llevamos a menos de un metro del corazón, mucho más potentes que aquellos servidores que debíamos mantener tan distantes. Por otro lado, aparecieron aplicativos, herramientas facilitadoras... y el resultado ha sido un crecimiento exponencial en el mundo de la tecnología.

Algo tan simple como cambiar poder y control por compromiso y participación, y contar con las herramientas adecuadas, puede crear el ecosistema propicio para la colaboración, imprescindible para alcanzar los niveles de eficiencia e innovación necesarios para afrontar con éxito los retos extraordinarios a los que nos enfrentamos: la disrup-

ción digital, la cuestión energética, el desafío logístico y, sobre todo, la guerra por el talento. Desafíos ligados entre sí y acentuados por el vertiginoso ritmo al que evolucionan, por la incertidumbre que llevan aparejados y porque el terreno de juego es global.

El impacto de la disrupción digital es mucho más que plantearnos qué productos o servicios tecnológicos implantamos; es prever qué implicaciones tiene en el perfil de nuestros clientes actuales y potenciales, en nuestra cadena de valor, en la manera de gestionar nuestras relaciones con empleados y proveedores, en nuestro modelo de negocio... o en el de otros, convirtiendo a nuestros aliados en los más agresivos competidores. Una revolución que sigue y se refuerza cada día con nuevas cuestiones en estos apartados debido a la aparición de avances como la robótica, el inter-

net de las cosas, la impresión 3D, la ciber-inseguridad o las posibilidades de los datos masivos.

Garantizar el suministro energético a un precio que permita competir en un entorno en el que algunos pueden encontrarlo a un tercio del coste de otros, cambia los equilibrios de poder en un mundo cada vez si no más plano y justo, sí mucho más grande... Un mundo en el que las mercancías y las personas han de desplazarse con un nivel de servicio tan exigente que dominar el factor logístico va a ser una clara ventaja competitiva.

Las respuestas coinciden en poner en valor nuestro activo principal de competencia: la innovación. Innovación basada en la intersección entre oportunidades, talento y tecnología. Innovación patente en nuevos productos y servicios, pero también en el crecimiento exterior para obtener la escala necesaria que implica vender a bajo coste y que el nuevo cliente impone, así como en la búsqueda incansable de una máxima eficiencia conseguida a través de la excelencia y la optimización de los procesos, o en la alteración imaginativa del modelo de negocio por el cual nos relacionamos con los mercados.

Si bien la innovación es la respuesta, al estar basada en el talen-

El talento atrae talento. Talento y tecnología juntos, en el ecosistema adecuado, producen la innovación necesaria para alcanzar los objetivos que nos proponemos.

Isabel Aguilera
Consejera de BMN. ExPresidenta de GE
y de Google Iberia.



PALMA DE MALLORCA Y TARRAGONA, 2 Y 4 DE FEBRERO.

Bajo el título "Competir en el inmediato futuro", APD Mediterránea celebró un encuentro presentado por Antoni Pont, Consejero de APD, y que tuvo a Isabel Aguilera, Consejera de BMN y ExPresidenta de GE y Google Iberia, como invitada de excepción. El eje de su discurso giró en torno a las habilidades y herramientas necesarias para que la innovación sea efectiva a través de una implantación rápida y sostenible, y caminar así un paso por delante de nuestra competencia... presente y futura.

El liderazgo que atrae el talento consigue el éxito continuado, hace lo imposible factible y fácil, e intercambia poder y control a cambio de compromiso y participación para ganar en innovación y competitividad

to nos encontramos con los límites del ser humano, de la cantidad y tipología que podamos atraer a nuestras organizaciones. De ahí la guerra que debemos ganar: la guerra por el talento. Asegurar que seamos elegibles para formar parte de los equipos de alto rendimiento, de aquellos que constituyen la primera opción como individuos, como empresas, como ciudades, o como Sociedad. El talento atrae talento. Talento y tecnología juntos, en el ecosistema adecuado, producen la innovación necesaria para alcanzar los objetivos que nos proponemos.

A pesar de que presuponemos estar bien dotados para el trabajo en equipo, solo facilitaremos el ecosistema adecuado para que la innovación abierta y el nuevo liderazgo se desarrollen en nuestra economía con la implicación de todos: Gobierno e Instituciones, Universidades, clusters de emprendedores, proveedores de infraestructuras (incluidas las tecnológicas) y tejido empresarial –actualizado con nuevas organizaciones internas, nueva atmósfera de trabajo, más comunicación, apostando por la tecnología–, las entidades financieras y hasta de la Sociedad que, desde la demanda de lo nuevo, debe aceptar nuevos principios y alguna revisión cultural (que la innovación no es perfección instantánea, aceptación del error...).

Nos queda tan solo ser elegibles para este entorno y eso es, paradójicamente, una tarea individual que pasa por ser los mejores en algo, en apalancarnos en nuestras fortalezas, en seguir aprendiendo, probando, saliendo de nuestras zo-

nas de confort con la ambición de cambiar el mundo, sin olvidar los valores y actitudes que ahora son más necesarios que nunca: transparencia, esfuerzo, integridad, fiabilidad, generosidad, resistir la adversidad y el conocimiento profundo de los seres humanos. Porque cuanto mayor sea el avance tecnológico, más importantes serán las personas, intervienen la magia, los sentimientos y las emociones.

El liderazgo que atrae el talento consigue el éxito continuado, hace lo imposible factible y fácil, e intercambia poder y control a cambio de compromiso y participación para ganar en innovación y competitividad haciendo que el talento desarrolle todo su potencial. El momento es ahora, porque lo que estaba por venir, ya está aquí.

GERONA, 3 DE MARZO

Liderazgo y gestión de emociones

El salón de actos de la Cambra de Comerç de Girona registró un lleno absoluto con motivo del encuentro organizado por APD, que contó con la ponencia de Víctor Küppers como invitado de excepción. Presentada por Jaume Fàbrega, Vicepresidente de la Cambra de Comerç de Girona, Judith Viader, directora general de Frit Ravich, introdujo al ponente, de quien dijo que transmite el entusiasmo y la pasión que todos llevamos dentro.

Responsabilidad personal

La conferencia fue una reflexión llena de sentido del humor acerca de la responsabilidad personal sobre nuestro propio estado de ánimo

y nuestra actitud. Durante su exposición explicó con un estilo directo y enérgico cómo nuestra actitud ante la vida determina nuestra capacidad para liderar equipos y, lo que es más importante, para ser buenas personas. Y es que para Küppers, trabajamos y lideramos tal y como vivimos.

La ponencia finalizó con una profunda reflexión: “Lo que separa a los grandes de los mediocres no son las cartas que le han tocado, sino la manera de jugarlas: la actitud, la manera de ser. Cada instante nos acerca más a la mediocridad o a la grandeza, por lo que hay que centrarse en el instante y elegir la mejor actitud en cada circunstancia”.



Víctor Küppers
Escritor, Formador y Conferenciante

“ Nos hemos resignado a vivir en un estado de mediocridad permanente, cuando lo natural es ir “chutado”: contentos, alegres, sonriendo”

MADRID, 6 DE MARZO

Convenio de colaboración entre APD y La Chambre



Con el fin de estrechar lazos entre el tejido empresarial español y francés, APD y la Cámara Franco-Española de Comercio e Industria, de la mano de sus respectivos presidentes, firmaron el pasado 6 de marzo un convenio de colaboración por el que ambas instituciones podrán organizar conjuntamente jornadas y dar a conocer a sus socios aquellas otras que realicen siempre y cuando tengan un interés relevante para el colectivo de la otra entidad.

Junto a estas líneas, Rafael Miranda, presidente de APD, y Domingo San Felipe, presidente de La Chambre, durante la firma del citado convenio.

APD, presente un año más en Forinvest 2015

El Foro de Financiación y Desarrollo Empresarial, organizado por APD y PwC, fue el acto que dio luz verde a Forinvest 2015, celebrado durante los pasados días 11 y 12 de marzo en Valencia.

La conferencia inaugural de la VIII edición del Foro-Exposición de Productos y Servicios Financieros, Inversiones, Seguros, Fiscalidad y Soluciones Tecnológicas para el sector, corrió a cargo de Álvaro Nadal, Secretario de Estado y Director de la Oficina Económica de Presidencia del Gobierno. Durante su intervención, a la que le precedieron los discursos del Conseller de Economía, Industria, Turismo y Empleo, Máximo Buch, y de Rafael Sanmartín, socio director de PwC en Levante, Nadal repasó algunas de las claves que han hecho posible el crecimiento de la economía española de la mano del aumento de sus exportaciones y de su competitividad en un mercado globalizado. El Secretario de Estado explicó que una de estas claves pasa por “incentivar la inversión de las empresas y la contratación laboral en sectores competitivos y globalizados”, así como por apoyar la capacidad competitiva de las mismas; algo que,

“Hay que incentivar la inversión de las empresas en sectores competitivos y globalizados”

Álvaro Nadal
Secretario de Estado y Director de la Oficina Económica de Presidencia del Gobierno



según afirmó, se está haciendo a través de reformas como la financiera, “que ha aumentado la liquidez a disposición de las empresas”, o la de las AAPP, que permitirá lograr un aumento de su eficiencia. Tras él, diversos expertos debatieron acerca del papel del socio financiero, de las alternativas de financiación no bancarias y de la financiación en los mercados de capitales.

La recuperación económica protagonizó el arranque de la primera jornada de la Feria de las Finanzas, Forinvest 2015



ALMUERZO-COLOQUIO CON JOSEP OLIU

El Foro culminó con la celebración de un Almuerzo-Coloquio con Josep Oliu, presidente de Banc Sabadell, quien ofreció una charla sobre los retos de la actual coyuntura. Entre los factores que están favoreciendo a la economía española, señaló “la revalorización del dólar, los tipos más bajos de la historia de España, el anuncio de una política fiscal menos agresiva y la mejora de las perspectivas en la construcción”.

ZARAGOZA Y BILBAO, 25 DE FEBRERO Y 5 DE MARZO

El talento se da cita en APD de la mano de Human Age Institute

Más de 500 profesionales y líderes empresariales acudieron a las presentaciones de Human Age Institute en Zaragoza y Bilbao organizadas por ManpowerGroup con la colaboración de APD. Esta iniciativa sin ánimo de lucro se erige como un punto de encuentro donde debatir, investigar y profundizar en el ámbito del talento, reuniendo el conocimiento de todas aquellas personas que desean impulsarlo en las organizaciones.

En ambos encuentros se animó al diálogo a través de un debate sobre “el talento como motor de transformación de las organizaciones” en el que participaron los máximos directivos de Recursos Humanos de diferentes compañías. En el caso de Zaragoza, los ponentes fueron Jorge Díez-Ticio, de DKV; Camino Cubría, de Adidas España; Pilar Franca, de Saica; Juan Jiménez, de Wittur Spain; y Miguel Marzo, de Pikolín. Todos ellos destacaron la necesidad de potenciar los recursos internos de las empresas y se centraron en los desafíos de talento a los que estas se enfrentan actualmente.

En ambas ciudades se organizó la sesión “Talent at Work”, a la que asistieron más de 300 estudiantes



José Ramón Mínguez (izda.), Juan Carlos Cubeiro, José María Bilbao y Alberto García Erauzkin, en Bilbao.




Juan Jiménez, Camino Cubría y Jorge Díez-Ticio, durante el debate del encuentro de Zaragoza.

El debate en Bilbao, celebrado en la sede de BBVA, contó con la participación de José María Bilbao, responsable de formación de industria de Turbo Propulsores; Alberto García Erauzkin, presidente de Euskaltel; y José Ramón Mínguez, socio del bufete Barrilero y Asociados, bajo la moderación de Juan Carlos Cubeiro, mentor del área Coaching de Human Age Institute. Esta vez, el diálogo se centró mayoritariamente en el papel de los líderes y cómo

estos deben fomentar en su equipo un clima de confianza y seguridad para potenciar al máximo su talento. Además, en ambas ciudades se organizó la sesión “Talent at Work”, a la que asistieron más de 300 estudiantes. Estas jornadas tienen como objetivo mejorar la empleabilidad de los jóvenes universitarios, aportando consejos, herramientas y técnicas para iniciar con éxito su andadura laboral a través de una formación teórico-práctica.

Monográfico



Expresamos nuestro agradecimiento especial a  **mg group** por su compromiso e implicación en la realización de este Monográfico.

La salud del futuro

La sociedad del futuro depende en gran medida de los progresos sanitarios y de su aplicación a la población.

Por ello, es lógico que el sector de la salud constituya hoy uno de los principales focos de atención de los países más avanzados del planeta.



VALENTÍN FUSTER

CARDÍOLOGO Y DIRECTOR DEL
CENTRO NACIONAL DE
INVESTIGACIONES CARDIOVASCULARES

Premio Príncipe de Asturias en Ciencia y Tecnología y Doctor Honoris Causa de la Universidad CEU Cardenal Herrera, Valentín Fuster es Licenciado y Doctorado en Medicina y Cirugía por la Universidad de Barcelona. Galardonado por las cuatro principales organizaciones internacionales de cardiología, a lo largo de su carrera ha publicado más de 400 artículos sobre afecciones de la arteria coronaria, arterioesclerosis y trombosis. Actualmente dirige el área de cardiología del Hospital Monte Sinai y el CNIC en España.

“Los desafíos en cardiología se centran en la promoción de la salud”

Defensor a ultranza de la promoción de la salud cardiovascular, Valentín Fuster, una de las máximas autoridades en Cardiología dentro y fuera de nuestras fronteras, destaca el valor de la divulgación científica y el compromiso social de los profesionales médicos como elementos clave para avanzar en la lucha contra la principal causa de muerte en el mundo: la enfermedad cardiovascular.

Ha dedicado gran parte de su vida al estudio del órgano más importante del cuerpo humano, el corazón. ¿Cree que se le da la importancia que realmente merece tanto desde el punto de vista sanitario como humano?

Sí. Creo que se puede afirmar sin lugar a dudas que el estudio y cuidado del corazón tienen una importancia clave en la investigación y la sanidad, ya que las enfermedades que afectan a este órgano son la principal causa de mortalidad tanto en los

países ricos como en los que están en vías de desarrollo. Otro tema es si se dedican suficientes recursos a la investigación cardiovascular, que creo que es un campo en el que siempre hay lugar para la mejora. Pero la concienciación es cada vez mayor por parte de la sociedad y de las autoridades sanitarias.

En alguna ocasión ha asegurado que las enfermedades cardiovasculares son una “enfermedad de la conducta”. ¿Cuál debería de ser entonces el tratamiento?

No es que las enfermedades cardiovasculares sean enfermedades de la conducta, sino que de los siete factores de riesgo conocidos, seis –todos excepto la edad– son modificables con la conducta. Estos seis son, en concreto, dos mecánicos: la presión arterial alta y la obesidad; dos químicos, el colesterol elevado y la diabetes; y dos preguntas clave: si se fuma y si se lleva una vida sedentaria. Así, no hablaría de tratamiento sino de promoción de la salud, y esta se llevaría a cabo modificando las conductas y siguiendo hábitos saludables. Una vez ya producida la enfermedad cardiovascular, hay un elemento importante que es la adherencia al tratamiento y que, según han demostrado distintos estudios, es sumamente baja. De nuevo, la conducta tiene que ver con este hecho y modificarla podría influir en una mayor disciplina a la hora de tomar los medicamentos necesarios para evitar un segundo evento cardiovascular.

La presencia de la tecnología en todos los ámbitos de la vida se hace cada vez más patente, también en su sector, la medicina. De hecho, recientemente Uds. han creado una app móvil, “El círculo de la salud”, sobre prevención cardiovascular.

¿En qué consiste y con qué objetivo se ha puesto en marcha?

Modificar la conducta en el adulto se está mostrando como algo difícil, mucho más que en los niños. Por eso, optamos por utilizar la m-health o salud móvil. Se trata de recordar a las personas la importancia de los hábitos saludables y hacerlo por la vía de aquello con lo que más están en contacto: su teléfono móvil. Este es el objetivo de la app “El círculo de la salud”, que pretende promover la salud, disminuir el riesgo de enfermedad cardiovascular y que las personas se involucren en el cuidado de su propia salud.

Sin embargo, usted se muestra fiel defensor del factor humano en la atención sanitaria, del “ojo clínico” del profesional médico. ¿Qué opina de la automatización de procesos clínicos, de la teleasistencia, las redes sociales para cuestiones médicas, la nanotecnología...?

En esta pregunta se mezclan conceptos muy diferentes. Por supuesto que creo en el ojo clínico y en la visita médica como herramienta fundamental para el diagnóstico y el tratamiento, pero la tecnología ha mejorado muchísimo el pronóstico de distintas enfermedades y también el diagnóstico precoz. Como ejemplo, en mi caso específico, puedo citar la gran utilidad del diagnóstico por imagen, cuya



La app ‘El círculo de la salud’ pretende disminuir el riesgo cardiovascular y que las personas se involucren en el cuidado de su propia salud”

tecnología puntera permite identificar alteraciones precoces en las arterias con las que hace años no podríamos ni soñar. Tecnología sí, pero siempre con un ser humano por delante.

¿Cómo valora la formación universitaria de los futuros profesionales de la medicina? ¿Es su preparación acorde a las exigencias sanitarias actuales?

Creo que la formación de los futuros profesionales de la medicina es buena, pero mejorable. Sería interesante fomentar el interés de los médicos del mañana por la investigación traslacional, que no se ciñan a su papel de clínicos. Esto es lo que pretendemos con el amplísimo programa de formación que hemos desarrollado en el CNIC y que pretende atraer el talento desde las etapas más jóvenes –estudiantes de bachillerato– hasta las más avanzadas –estudiantes postdoctorales–. Un médico formado en investigación siempre será mejor médico y lo mismo sucederá con los estudiantes de Medicina que se decanten por la investigación: siempre será mejor que mantengan algún contacto con el paciente.

“Unidos por el corazón”. Este es el lema de la Fundación Pro CNIC, una entidad que ha conseguido que destacadas empresas aúnen esfuerzos en favor de la investigación cardiovascular...

Aunque se trate de un lema, se ajusta totalmente a la realidad. La forma en que las empresas y entidades que conforman la Fundación Pro CNIC colaboran con el CNIC va mucho más allá de una colaboración económica. Es una demostración de que las entidades privadas se pueden involucrar en la investigación, porque participan en nuestras

decisiones y elaboran sus propuestas. Por otra parte, desde el CNIC hemos contribuido al desarrollo de planes específicos de promoción de la salud cardiovascular para las empresas de la Fundación Pro CNIC. Además, todos los años celebramos una jornada para los hijos de los empleados. Por otra parte, la aportación de estas empresas hace sostenibles grandes proyectos que ya están teniendo un papel en la práctica clínica, como el desarrollo de la polipíldora o la demostración de que la aplicación de un fármaco intravenoso muy barato en la ambulancia reduce el daño que sufre el corazón tras un infarto.

¿Es “bueno” el ritmo cardiaco de la investigación biomédica en España? ¿Qué desafíos se presentan en el mundo de la cardiología?

Más allá del problema global de la falta de fondos, que el CNIC afortunadamente maneja bien, creo que es importante destacar el enorme talento que hay en España, que se traduce en un nivel muy alto en la investigación biomédica. Respecto a los desafíos en el mundo de la cardiología, creo que se centran especialmente en la prevención o promoción de la salud. No se consigue bajar suficientemente la incidencia de la enfermedad cardiovascular y es lo más preocupante, sobre todo desde el punto de vista de la sostenibilidad.



La Fundación Pro CNIC es una demostración de que las entidades privadas se pueden involucrar en la investigación cardiovascular”

apd

PALACIO DE CONGRESOS
VALENCIA, 26 DE MAYO DE 2015

2 CONGRESO NACIONAL CIO

RESERVA YA
UN HUECO EN
TU AGENDA

EL CIO PROMOTOR DE NEGOCIO



PATROCINADORES ORO



PATROCINADORES PLATA



¿Llegarán las verdaderas reformas a la sanidad?

España se encuentra en lo que Luis Garicano adjetiva como un dilema existencial: elegir entre las reformas en profundidad, o la continuación y consiguiente profundización del “capitalismo de amigos”.

La sanidad es un potentísimo sector económico que en España representa cerca del 9% del PIB, pero es una clara excepción del “sistema” puesto que es el único que está conceptualizado desde una visión de una economía de planificación centralizada en lo más esencial de la misma: la inexistencia de mercados y, por tanto, de precios, así como en su derivada necesaria, que es un poder absoluto del Estado (Gobiernos de CCAA en nuestro caso) a la hora de decidir qué se produce, quién lo produce y para quién. Lo único que lo diferencia de un sistema de socialismo real es la delegación en empresas que pueden decidir el “cómo” se han de producir los servicios.

Necesidad de reformas estructurales del sistema público

En esta tesitura cabe preguntarse si el sistema sanitario está incluido como una de las reformas necesarias para la modernización de España en los partidos políticos, en las universidades, o en los medios o cualquier otra manifestación del espíritu reformista predominante. Y la respuesta es que, aparentemente, no.

Sin embargo, tan solo cinco años después de ser promulgada la Ley General de Sanidad, se hacen públicas las recomendaciones de la Comisión Abril Martorell que

apuntan la necesidad imperiosa de reformas estructurales y profundas del sistema público. De hecho, ya bastante antes, en 1972, el epidemiólogo británico Archibald Cochrane publicó su influyente libro: “Efectividad y eficiencia, reflexiones aleatorias sobre los servicios sanitarios”, donde claramente sugería que, puesto que los recursos siempre serán limitados, deben usarse para prestar de forma equitativa aquellas modalidades de asistencia sanitaria que hayan demostrado su efectividad en evaluaciones bien diseñadas. Así pues, siempre se ha visualizado la necesidad de adecuar el gasto del Estado en sanidad a su evidente limitación, aunque en la práctica no es hasta la crisis actual cuando se produce una conciencia real de lo que Enrique Costas Lombardía había objetivado con claridad: nuestro sistema de salud no ha sido nunca viable, ya que durante todos y cada uno de los años que lleva en vigor, jamás se ha financiado solo a través de los presupuestos generales, sino a través de estos, más deuda.



¿Qué se está haciendo, pues, para enmendar este problema que, más que nunca tras la crisis de deuda soberana, se hace imprescindible solucionar?

Unos creyeron que con la gestión de los servicios sanitarios a través de empresas privadas o la “empresarialización” de la gestión de las propias administraciones públicas, introduciendo medidas propias del mercado (contratos, medición de resultados, etc.), todo se solucionaría. Otros, que los sistemas de pago por resultados o pagos de riesgo compartidos, ya enunciados por cierto en el informe de la OMS del año 2000, mejorarían y modernizarían “el sistema”.

“Que el gasto sanitario no crezca más que el PIB”

El Gobierno español acaba de hacer público que está negociando con las CCAA líneas para que puedan abonar la factura sanitaria, pero con una condición: que el gasto no crezca más que el PIB.

Pero esta medida, ya planteada por otros gobiernos, tiene un grave inconveniente: la brecha entre países con una sanidad competitiva como son los centroeuropeos o la de EEUU, y la de los servicios nacionales de salud con múltiples controles del “gasto” y planificación centralizada, será insostenible. Y todavía peor si como propugnan algunos, se intenta dar a estas constricciones un carácter objetivo y científico a través de la promoción de nuevos organismos aparentemente “racionalizadores”, y sin embargo tan solo “racionadores”.

Las verdaderas reformas de los sistemas nacionales de salud no llegarán hasta que se reconozca que son imposibles, ya que el problema es el “sistema”



Lluís Monset i Castells
Secretario del Instituto
Von Mises de Barcelona

La aceptación de estos organismos burocráticos como garantes del buen camino de la ciencia es olvidar las enseñanzas de Popper y su “racionalismo crítico”, de Kuhn en su necesidad de cambio de paradigma. Las verdaderas reformas de los sistemas nacionales de salud como el nuestro no llegarán hasta que se reconozca que son imposibles, ya que el problema es “el sistema”; y eso escuece tanto que ni los mismos nuevos “reformadores” quieren hacer frente a los supuestos costes políticos que tendría.

La solución tan solo llegará cuando la privación del normal desarrollo en una economía de mercado de un sector tan importante como es el sanitario, con todos sus campos de I+D+i en genética y epigenética, biotecnología, etc., y la rápida incorporación de los mismos a la práctica diaria, haga imprescindible la revisión del paradigma imperante, justamente para conseguir una verdadera igualdad a la hora de acceder a TODOS los avances médicos y entender definitivamente que el sector sanitario es el más importante en el desarrollo de una economía moderna en creación de riqueza y, por tanto, en contribución a la superación de las desigualdades sociales.



“Con las TIC,

*seguridad,
eficiencia y
ahorro de
costes”*

Fiel defensor de la seguridad del paciente por encima de todo, Juan Luis García, director de Proyectos e-Health en Efron Consulting, reflexiona en la presente entrevista acerca de la importancia de la automatización de los procesos clínicos en la búsqueda de la excelencia sanitaria.

JUAN LUIS GARCÍA

DIRECTOR DE PROYECTOS E-HEALTH
EN EFRON CONSULTING

Por Daniel Cavadas, Redacción APD

El uso creciente de las TICs es uno de los elementos clave que está detrás de la transformación experimentada por los servicios sanitarios en las últimas décadas. ¿Hacia dónde nos dirigimos a través de esta progresiva conjunción entre Inteligencia Artificial y Sanidad?

Allá por el siglo XI, al albor de la proliferación de los primeros hospitales, las personas con dinero preferían tratarse en sus casas ya que consideraban dichos espacios como centros de “contagiosos”. Hoy día, la creciente implantación de las TIC en el ámbito

sanitario está generando una vuelta a los orígenes. Ahora, no por una mala percepción sino por comodidad, aquel paciente que puede prefiere tratarse en casa, y lo vemos claramente con los enfermos crónicos, a través de avances como la teleasistencia... Son hechos realmente constatados que demuestran la apertura actual del concepto “hospital”.

Fruto de dicha transformación, hoy las TIC están presentes no solo en la gestión de los sistemas de salud, sino también en los propios proce-

...sos clínicos, buscando su optimización a través de la automatización de determinadas acciones...

Nosotros trabajamos mucho para el sector sanidad desde hace 14 años. Y en todo este tiempo, nuestro papel ha estado focalizado precisamente en la parte asistencial y facultativa más que en la gestión; es decir, en proporcionarles las herramientas adecuadas a los médicos, al equipo de enfermería y, sobre todo, a los pacientes con el fin de mejorar procesos, optimizar costes... Es el caso de la creación de alertas digitales que avisen al facultativo de posibles alergias en un paciente; o de la informatización del estado de los enfermos para evitar posibles errores en los cambios de turno de las enfermeras... La seguridad del paciente es, hoy en día, primordial en la asistencia sanitaria, y los sistemas y automatismos que desde Efron Consulting estamos implementando trabajan totalmente en esta dirección, al tiempo que persiguen la eficiencia y el ahorro de costes que comentaba anteriormente.

El paciente, como protagonista del proceso, ¿qué papel juega o debería de jugar? ¿Y el profesional médico?

Cada vez más, todos, como pacientes, tenemos una mayor concienciación de la salud. Y cada vez más, participamos en las cosas que nos prescribe el médico, así como en nuestra propia historia clínica. A través de los proyectos que estamos lanzando, hemos podido comprobar los inmensos beneficios de proporcionar a médico

y paciente herramientas para que interactúen, y es que los usuarios somos los primeros que estamos encantados al notar cómo la asistencia que nos están presentado es más personalizada. Al final, de lo que se trata cuando hablamos del ámbito sanitario es de conseguir aunar eficiencia en el sistema y excelencia en la atención.

Hablando de información y de la relación médico-paciente, es casi obligatorio hablar de la creciente proliferación de redes de profesionales, foros de salud y demás vías de comunicación...

Sin duda alguna. Cada vez existen más redes sociales orientadas a profesionales, espacios de referencia, de consulta, donde se intercambian diagnósticos, tratamientos, etc. Y qué decir del paciente. Sobre todo en aquellos casos de enfermos crónicos, de enfermos de cáncer, de teleasistencia, en donde se busca el apoyo de gente que ha pasado por la misma situación, es algo eminentemente necesario. En Efron somos partidarios, incluso, de ofrecer al usuario abiertamente en el Informe de Alta espacios de información veraz, links a grupos de discusión, de terapia, de tratamientos... Todo ello conllevará, en paralelo, una cercanía absoluta entre médico y paciente.

¿Qué dificultades pueden darse a la hora de acometer una estrategia de “automatización” de tareas en el entorno sanitario?

Principalmente dos. Por una parte, una falta de consenso entre aquellos profesionales que ven en la tecnología una cierta barrera y aquellos considerados “nativos digitales”. Y por otra, un *handicap* a nivel de inversión; hay que entender que todos estos sistemas de información están soportados en servidores, en comunicaciones, en empresas como la nuestra que hacen



¿Por qué tengo el correo electrónico del profesor de mis hijos y no el de mi cardiólogo? Debemos, sin miedo, estrechar la relación entre médico y paciente”



El valor diferencial de Efron Consulting en Sanidad es su equipo de profesionales, conocedores del sector a la perfección”

desarrollos para responder a las necesidades que tiene la sanidad. Pero, ¿qué es caro y qué es barato cuando hablamos de seguridad del paciente, de satisfacción del paciente, de eficiencia, de control de costes...?

En cualquier caso, la automatización de procesos clínicos y la inteligencia que tratamos de dar a los sistemas valen para tres cosas fundamentales: que todos los profesionales sigan el mismo criterio a la hora de tratar la misma enfermedad; contar con la tranquilidad de que cualquier paciente abandona el hospital con el conjunto de pruebas mínimas que exigía su diagnóstico; y tener un control de costes de los posibles motivos de consulta de un diagnóstico, en todos sus pasos y sin la más mínima desviación.

Con la automatización en el centro del debate, no podemos ignorar los Clinical Decision Support Systems...

Así es. Hoy los CDSS están centrados en integrarse mucho con el programa de Historia Clínica tratando de ofrecer al médico ayudas en las decisiones y el tratamiento para el paciente. El objetivo no es otro que reforzar la utilización de buenas prácticas, así como, una vez más, asegurar la seguridad del paciente.

En el entorno clínico, ¿existe la posibilidad de “medir” para mejorar?

Absolutamente. Podemos medir todas las cosas que se le hacen a un paciente. Le podemos asociar a un diagnóstico, a una edad, a un sexo, a unas pruebas. Podemos medir cuánto tiempo tarda el paciente en

salir del hospital, en cuánto tiempo se cura, cuánto cuestan las intervenciones. Medimos cuántos profesionales participan, los motivos de cancelación, las estancias medias de hospitalización, los ratios de reingresos, la satisfacción... Podemos cuantificarlo todo. Y con esos resultados, con esos Cuadros de Mando, hay que tratar de mejorar.

En relación con la teleasistencia, ¿qué grado de implantación de las TICs y de procesos automatizados existe en el entorno residencial?

Nosotros ya estamos utilizando teleasistencia, por ejemplo, para las residencias de ancianos porque creemos que estas deben estar dotadas de sistemas de videoconferencia y de todos aquellos métodos que sustituyan, siempre que sea factible, los traslados de ancianos a hospitales o centros de salud. Igualmente, creemos que es imprescindible caminar de la mano de este avance tecnológico en el caso de enfermos crónicos, personas dependientes y de mujeres en estado de gestación, con tal de facilitar en la medida de lo posible la situación médica de cada uno de estos colectivos.

¿Con qué valor diferencial cuenta Efron en el ámbito sanitario?

El valor diferencial de Efron Consulting como consultora es que contamos con un equipo especializado en Sanidad que sabe tanto o más de prescripción como puede saber un médico; sabe de peticiones, de tareas de enfermería; sabe de legislaciones, de informes, de Reales Decretos; conoce todos los circuitos dentro de los hospitales, de urgencias, de consultas externas, de hospitalización, de quirófanos... En total, más de 150 personas que llevan trabajando muchos años en Sanidad y que conocen el sector a la perfección.

¡14 HORAS! CON EL DIRECTIVO RENOVALES

Ambrosio Renovales
es un directivo real de una empresa real
que prefiere firmar con seudónimo

Las “parajodas” de la Sanidad



...Y al final del día llegas a casa y pones la tele para no mirarla y entonces sale alguien que ha decidido pasar de “padecerlas en silencio” a hacer público su malestar. Y sale alguien que te transporta al mundo de las flatulencias o de las mucosidades o de las plantaciones fúngicas. Y te preguntas: ¿No podrían haber seguido padeciéndolas en silencio? Pústulas, pápulas, quistes, molas y sinapismos. El bienestar está de moda. La Sanidad en el “candelero”.

No hay otro mundo como el sanitario tan lleno de paradojas: España ha tenido y tiene uno de los mejores sistemas sanitarios del mundo que, paradójicamente, no lo es por diseño o ideologías políticas o sociales, sino por los mal retribuidos y tantas veces denostados profesionales de la salud. Hay quien reclama un “Pacto de Estado” para salvar la sanidad, pero si realmente lo hubiera, nuestro sistema sanitario alejado del debate público y sometido tan solo al albur ideológico, se arruinaría en unos pocos meses.

Nuestro sistema es “hospitalocéntrico” y los gerentes de esas grandes instituciones son cargos políticos y no técnicos. Nuestro sistema no se basa en el análisis de la demanda, sino en la “planificación”; la misma que dotaba plazas de MIR de pediatría cuando la natalidad decrecía y luego tenía que reconvertir a pediatras en geriatras; la misma que frustra vocaciones

con “numerus clausus” y luego tiene que importar médicos de países con niveles inferiores de formación.

En nuestro “sistema” los profesionales más preparados para ser ministros, pongo a Ramiro Rivera como ejemplo, no llegaron nunca al cargo, situándose en su lugar a “ideólogos de partido”. Nuestra sanidad es, a pesar de ello, una de las mejores del mundo.

Nuestra “Sanidad Pública” no podría sobrevivir sin el drenaje en enfermedades leves y crónicas que se dirige “a la privada” gracias a su mejor calidad hostelera. Ni la privada podría sobrevivir si no fuera por la calidad indiscutible de “la pública” cuando la cosa “es seria”. Sin embargo, ambas se tratan como enemigos irreconciliables. Esto es tan paradójico que podríamos conseguir el mismo efecto con medidas aparentemente opuestas: la congestión sanitaria desaparecería a través del “ticket moderador”, y lo haría también si se bonificara fiscalmente el seguro privado. Es casi surrealista.

Pero nuestra sanidad solo aprieta en el gasto farmacéutico, cuando esta industria internacional ha sido el mecenas en el desarrollo de nuestros mejores profesionales.

Cuando trabajamos en la integración de los hospitales del área de

Toronto, estábamos creando el mejor sistema sanitario del mundo. No había en aquel equipo ni políticos, ni funcionarios, ni ideólogos, solo profesionales de la gestión y expertos en Recursos Humanos. Cuando trabajamos en el “PASO” (Plan de Asistencia Sanitaria Olímpica) para Barcelona 92, que es aún hoy referente para grandes concentraciones sociales, recuerdo que bajo la batuta de Pepe Cuervo no había en el equipo ni políticos ni funcionarios ni ideólogos.

España tiene uno de los mejores sistemas sanitarios del mundo que, paradójicamente, no lo es por diseño o ideologías políticas o sociales, sino por los mal retribuidos y tantas veces denostados profesionales de la salud

Hoy, a la Sanidad Española la están adquiriendo los fondos de inversión. La noticia tiene “madera”, porque seguramente lejos de perjudicar la calidad asistencial, la sanidad llegue a manos de profesionales de la gestión que ofrezcan unas mejores prestaciones a un coste más asequible.

La gran paradoja es que no podemos ampliar el estado del bienestar si profundizamos en él. La gran paradoja es que la salud es un mercado en el que la demanda es inducida por la oferta. La gran paradoja es que siempre vamos a tener que elegir, y elegir significa renunciar. La gran paradoja es que cuanto menos intervenga el Estado en la sanidad, mejor “estado” sanitario tendremos.

La innovación médica como fuente de rentabilidad

Estamos en los primeros compases de una importante fase de innovación médica que impulsará áreas como la terapia genética, la inmunoterapia y la impresión 3D, de donde surgirán nuevos fármacos, tratamientos y dispositivos. Las empresas del sector biotecnológico suelen obtener rentabilidades extremas en uno y otro sentido, por lo que para tener éxito al invertir en estos valores es esencial realizar un cuidadoso análisis fundamental.

El envejecimiento de la población y consecuente aumento de las enfermedades crónicas son factores estructurales que impulsan la inversión en el sector sanitario. Pero aunque estos factores crean un entorno estructural positivo para el sector, las novedades más interesantes se están dando en los laboratorios gracias al desarrollo combinado de nuevos tratamientos en áreas como la terapia genética, la inmunoterapia y la impresión en 3D.



En la actualidad, las empresas sanitarias, y en especial las biotecnológicas, registran impresionantes rentabilidades impulsadas por un sólido crecimiento de los beneficios, y no por un sentimiento de mercado

La genómica nació a finales de los noventa y llegó a su máximo esplendor en el 2000, cuando se anunció la secuenciación del genoma humano. Entonces, las biotecnológicas subieron en Bolsa como la espuma, con la esperanza de que las investigaciones desembocarían en tratamientos para numerosas enfermedades. Sin embargo, la euforia fue prematura y no tuvo en cuenta las complejidades, los costes y los largos plazos de desarrollo de los fármacos, caracterizados por periodos de I+D de entre 10 y 15 años. Además, el desplome de los mercados en el 2000 se cebó con los sectores de perfil riesgo/rentabilidad más elevado, como la biotecnología. En la actualidad, las empresas sanitarias, y en especial las biotecnológicas, registran de nuevo impresionantes rentabilidades pero impulsadas esta vez por un sólido crecimiento de los beneficios, y no por un sentimiento de mercado.

Menos costes, grandes avances

Uno de los factores que está impulsando la innovación en el sector es el descenso de los costes de I+D. El *Human Genome Project* llevó 13 años y costó 3.000 M\$. Ahora cuesta unos 1.000 dólares por genoma y podría reducirse a 200-300 dólares en los



Hilary Natoff
Gestora del fondo
Fidelity Funds Global
Health Care Fund

próximos cinco años. Este entorno más barato, combinado con la percepción de una postura cada vez más favorable por parte de las autoridades estadounidenses (la FDA aprobó 41 medicamentos en 2014, la cifra más alta desde 1996), favorece determinadas oportunidades en el área de la genómica. La terapia genética, por ejemplo, está a punto de conseguir curar enfermedades sustituyendo los genes ausentes o defectuosos que causan un trastorno concreto.

En 2012, la UE aprobó su primer fármaco de terapia genética, el Glybera, de uniQure, diseñado para tratar la deficiencia de la lipoproteína lipasa, una enfermedad metabólica muy poco frecuente.

uniQure es, precisamente, uno de los valores destacados dentro de este área que, gracias a su ventaja como pionera, está bien situada para seguir desarrollando tratamientos para el Parkinson y la hemofilia. Avalanche Biotech investiga el tratamiento de enfermedades oftalmológicas, como la degeneración macular relacionada con la edad, y para el próximo verano espera resultados de los ensayos con su fármaco.

Aunque por el alto riesgo de la I+D en terapias genéticas las más implicadas son las pequeñas biotecnológi-

cas, Bayer está interesada y colabora con Dimension Therapeutics para fabricar un tratamiento genético contra la hemofilia A. Illumina no es una farmacéutica, pero ha sido una de las grandes beneficiarias del abaratamiento de los costes de secuenciación de genomas y se ha consolidado como líder en dispositivos de secuenciación. Por último, BioMarin desarrolla fármacos para trastornos genéticos poco frecuentes, lo que facilita la aprobación de la FDA.

Por lo que respecta a la inmunoterapia...

Se trata tal vez de la oportunidad más interesante y mejor desarrollada en materia de innovación sanitaria. Esta rama intenta usar el sistema inmunológico del cuerpo para luchar contra las enfermedades. El verano pasado, las empresas farmacéuticas pusieron en marcha casi 80 estudios clínicos relacionados con la inmunología. Los analistas de Citigroup pronostican que los fármacos inmunoncológicos podrían generar ventas anuales de 35.000 M\$ a medio plazo, y que constituirán el 60% de los tratamientos contra el cáncer en 2023 frente al 3% actual. Esto convertirá a los medicamentos de inmunoterapia en el mayor mercado de la medicina. Entre las empresas con novedades importantes en este campo se encuentra Roche, tal vez el líder en el campo de la oncología. El año pasado Genentech, empresa del Grupo Roche, recibió la aprobación de la FDA para el desarrollo acelerado de un fármaco inmunoterapéutico que se podría usar para tratar el cáncer de pulmón y vejiga. Otro protagonista es Bristol-Myers Squibb (BMY), que ha dejado de ser una farmacéutica convencional para centrarse en la investigación y el desarrollo de terapias inmunológicas. Ha conseguido recientes éxitos con sus

Las impresoras 3D de dispositivos médicos cuestan entre 250.000 y 500.000 dólares, pero con las nuevas tecnologías los precios se están reduciendo rápidamente, por lo que estas impresoras podrían generalizarse pronto

tratamientos contra el melanoma y tiene una alianza con Innate Pharma, que está desarrollando un fármaco con buenas perspectivas contra la leucemia mieloide aguda (cáncer de los glóbulos blancos) y que podría usarse contra los tumores sólidos. Por último, AstraZeneca tiene un medicamento en desarrollo que, combinado con un anticuerpo que ha demostrado su eficacia contra el melanoma, parece prometedor y se espera que esté listo en 2017.

El papel de las tecnologías

Otra área de innovación es el ARN de interferencia (ARNi), que designa un conjunto de tecnologías que usan ácidos nucleicos fundamentales en la síntesis de las proteínas para ‘silenciar’ selectivamente un gen defectuoso o un conjunto de genes. Esto supone un ataque a la enfermedad en un estadio anterior a la inmunoterapia y la terapia genética. Las empresas están desarrollando medicamentos para tratar dolencias como el cáncer y enfermedades cardiovasculares, hepáticas, metabólicas, renales, hematológicas, víricas, dermatológicas y oculares. Debido a la aversión al riesgo y a las incertidumbres tecnológicas, las grandes farmacéuticas han sido reticentes a invertir en este sector y muchas han vendido sus activos a bajo precio. De ahí que las empresas biotecnológicas probablemente se queden con la mayor parte del mercado. Alnylam es el líder y su objetivo es tener tres fármacos comercializados y diez candidatos en fase clínica en 2020.

Tiene una alianza con Genzyme, filial de Sanofi, que ostenta los derechos de comercialización fuera de Estados Unidos y Europa de todos los fármacos en desarrollo para enfermedades genéticas huérfanas. Isis es el líder en tecnología “antidetección”, una de las categorías del ARNi. Cuenta con varios programas de desarrollo en fase clínica y preclínica en las áreas de enfermedades huérfanas, cardiovasculares, metabólicas, inflamatorias y cáncer.

El uso de la impresión 3D es otra de las áreas de innovación donde los dispositivos médicos son prioritarios, como implantes de cadera o vertebrales, correctores dentales o audífonos. Entre las empresas implicadas en esta área se encuentra Organovo, que usa ensayos celulares para imprimir en 3D productos bioteraéuticos derivados de organismos vivos. La compañía creó la primera bioimpresora en 3D comercial en 2010 y ha conseguido imprimir vasos sanguíneos y tejidos cardiacos funcionales usando células obtenidas de un pollo. Las impresoras 3D de dispositivos médicos cuestan actualmente entre 250.000 y 500.000 dólares y se usan para tratamientos de bajo volumen y alto coste. Pero los costes se están reduciendo rápidamente y las impresoras 3D médicas podrían generalizarse pronto.

Un cuidadoso análisis

Todas estas inversiones en áreas de I+D y biotecnología suelen ofrecer rentabilidades de signo muy opuesto. O son muy lucrativas o muy perjudiciales para el capital invertido, debido a la acusada diferenciación entre ganadores y perdedores. De ahí que será determinante para los inversores que quieran beneficiarse de la actual oleada de innovación en el sector sanitario llevar a cabo un cuidadoso análisis.

PHILIPS



En Philips, todos trabajamos
para mejorar la vida de la gente.
Es lo que ocurre cuando unimos
innovación y personas

innovation  you

Comprueba cómo estamos mejorando la vida de las personas alrededor
del mundo en: www.philips.com/innovationandyou

PHILIPS

MANEL ESTELLER

DIRECTOR DEL PROGRAMA
DE EPIGENÉTICA Y BIOLOGÍA
DEL CÁNCER DEL IDIBELL

Licenciado en Medicina por la Universidad de Barcelona, Manel Esteller fue investigador postdoctoral en la Universidad de St. Andrews y en la Johns Hopkins de Baltimore. También ha trabajado en el Centro Nacional de Investigaciones Oncológicas, y actualmente forma parte del elenco de científicos del Instituto de Investigaciones Biomédicas de Bellvitge. Distinguido como mejor joven investigador en cáncer en diversas ocasiones, cuenta con más de 400 artículos científicos publicados a lo largo de su trayectoria profesional.



“La epigenética, la llave para la lucha contra el cáncer”

Pionero y reconocido a nivel mundial en el campo de la investigación epigenética, Manel Esteller reflexiona en la presente entrevista acerca de una de las disciplinas de la biología con más posibilidades para comprender el por qué de las enfermedades y poder caminar así hacia una medicina personalizada, fundamentalmente en el ámbito oncológico.

Por **Laura Horcajada y Daniel Cavadas**, Redacción APD

Es teclear su nombre en Google y aparecen mil entradas relacionadas con la epigenética, un término para muchos aún desconocido....

Efectivamente, la epigenética es muy joven, ya que es a partir de 1995 cuando comienza a despuntar. Podríamos definirla como aquello que está por encima de la genética, aquello que regula nuestro material genético y que

se encuentra muy relacionado con las modificaciones químicas ambientales que afectan a las células; modificaciones que además son hereditarias y que confieren una actividad a dichas células y a los tejidos.

Esta disciplina está siendo especialmente aplicada en la investigación contra el cáncer. ¿Por qué

motivo? ¿Es extrapolable a otro tipo de enfermedades?

El cáncer ha sido la punta de lanza en epigenética fundamentalmente porque se trata de una enfermedad en la que es fácil acceder al tejido, y también porque es una dolencia muy prevalente en las sociedades occidentales. Esta disciplina aplicada al ámbito oncológico ha permitido comprender por qué aparecen los tumores, desarrollar biomarcadores y crear fármacos actualmente aprobados para su uso en leucemias y linfomas. Sin embargo, la epigenética también es utilizada en campos como la agricultura, la química o la veterinaria.

¿Qué papel está desempeñando la tecnología en el desarrollo de este “nuevo” campo?

Mucha de la investigación biomédica que se realiza hoy está basada en la tecnología. Por poner un ejemplo, las mismas técnicas que han sido útiles en telefonía, se aplican ahora al estudio del genoma del cáncer. Además, actualmente tenemos una formación biológica que a veces supera incluso la capacidad informática de almacenar los datos, por lo que el manejo de la *Big Data* se hace imprescindible.

Su afán investigador es innegable. ¿Cómo está afectando el hecho de que en España cada vez se invierta menos en I+D?

Es triste porque creo que se ha perdido una oportunidad muy importante. En pleno *boom* económico —a principios del siglo XXI— se invirtieron cantidades de dinero muy importantes en investigación. Sin embargo, desde 2008 se ha ido reduciendo considerablemente la partida para la I+D. Así, podemos ver edificios nuevos, pero vacíos; personal contratado pero que a veces no puede realizar

su trabajo; en otras ocasiones, hay dinero para hacer experimentos, pero nadie que los haga...

¿Se ha planteado hacer las maletas en algún momento?

Claro, a río revuelto, ganancia de pescadores. Muchos hospitales y laboratorios de otros sitios del mundo nos han ofrecido a diferentes investigadores españoles continuar con nuestra labor fuera de aquí. Si nuestra decisión hubiese dependido únicamente de un motivo económico, seguro que habríamos aceptado.

El título del presente monográfico es “La salud del futuro”. ¿Qué avances serán necesarios para hablar de “buena salud” en los próximos años?

Habría que incidir en la prevención de muchas enfermedades infecciosas y continuar luchando contra hábitos tóxicos como el tabaquismo. Asimismo, sería preciso elaborar políticas sanitarias dirigidas, principalmente, a la regulación de la contaminación, y caminar hacia la medicina personalizada con tratamientos específicos para cada paciente con cáncer.

¿En qué proyectos está trabajando actualmente?

Tenemos sobre la mesa dos proyectos interesantes: uno en el que estudiamos el material genético de los tumores para conocer contra qué fármacos son sensibles; y otro enfocado a entender mejor el proceso de metástasis para así reducir considerablemente la mortalidad por esta causa. En eso estamos.



Para hablar de buena salud en el futuro deberemos incidir en la prevención de muchas enfermedades infecciosas”

TELFÓNICA “TE ACOMPAÑA”

Hacia una atención social y sanitaria eficiente y exitosa

El envejecimiento demográfico de la población española es un hecho constatado. En 2012 esta ascendía a 46,8 millones de habitantes, de los cuales 8,1 millones tenían más de 65 años. En 2014, aunque la población total había decrecido en 300.000 personas, se contabilizaron 400.000 personas mayores más que en 2012, y las previsiones sitúan en 9,72 millones la cifra para 2023. Por tanto, España se enfrenta a un aumento continuado del envejecimiento de su población, y toda la sociedad debe prepararse para afrontar este reto.

Pero, ¿cómo podemos definir actualmente a una “persona mayor”? Si hace 50 años una persona de 65 se consideraba anciana, hoy en día con 65 años se es una persona madura, activa y totalmente independiente. Y aunque vayamos sumando años, queremos seguir siendo maduros, activos e independientes. El 92% de los mayores que viven solos quieren permanecer en sus propias casas. En definitiva, cada vez se vive más tiempo pero también se quiere (y se puede) envejecer mejor.

El esfuerzo de las Administraciones en la atención a las personas mayores en España se rige por dos pilares fundamentales:

- El Servicio Nacional de Salud, de carácter universal y gratuito (con excepción de los copagos limitados a la prestación farmacéutica).
- El Sistema de Atención a la Dependencia, regulado por la Ley de Autonomía Personal y Atención a la Dependencia de 2006 (LAPAD) que reconoce derechos subjetivos para la atención a las situaciones de dependencia. Son varias las prestaciones cubiertas por esta norma, siendo uno de los servicios más utilizados la teleasistencia domiciliaria.

La implantación progresiva de la LAPAD, prevista inicialmente hasta el año 2015, se ha visto sustancialmente alterada por las restricciones del gasto público realizadas en los últimos años, y la teleasistencia no ha sido ajena a ello.

Aunque afortunadamente el horizonte actual es prometedor, la erosión sufrida durante estos años tiene que ser subsanada cuanto antes, y ahí es donde la empresa privada juega un papel fundamental para ayudar a las Administraciones a mantener el Estado del Bienestar de la sociedad.

El camino no es fácil

La competencia en el mundo de la teleasistencia es feroz, y los servicios tradicionales, basados en la teleasistencia domiciliaria están actualmente copados por la teleasistencia subvencionada con fondos públicos. Cualquier compañía que quiera jugar en este mercado tiene que apostar de forma innovadora y rupturista, aportando servicios alternativos a los proporcionados por las AAPP. Dos factores determinantes para el éxito de un nuevo producto son, por un lado, aportar la cantidad de innovación adecuada; por otro, tener

en cuenta la velocidad de adaptación del mercado objetivo a la innovación. Y el mercado de mayores no está precisamente entre los “early adopters”, deseosos de adquirir nuevos productos y servicios por el simple hecho de tener lo último en tecnología. Es un sector de población conservador y práctico, al que le cuesta adoptar nuevos hábitos, que no compra productos únicamente por su apariencia, sino que valora mucho la usabilidad y el valor añadido de lo que adquiere. Así pues, ofrecer servicios con demasiada innovación a nuestros mayores puede ser síntoma de fracaso, salvo que vengan acompañados de grandes mejoras en su calidad de vida, y el que consiga la mejor combinación de ambos conceptos se hará con el mercado.

Soluciones móviles

Telefónica pretende transformar este mercado y revolucionar la prestación de este tipo de servicios de la mano de la tecnología móvil. Con una amplia experiencia tecnológica, la unidad de eHealth de Telefónica lleva años aplicando sus conocimientos para desarrollar soluciones sociosanitarias específicas que ayuden a las personas de colectivos vulnerables por sus condiciones de salud o sociales, dando servicio actualmente a millones de personas en todo el mundo.



Visitación López
Product Manager eHealth
Telefónica España

...Como el servicio “Te Acompaña”

Fruto de un intenso trabajo en este área, se ha lanzado al mercado “Te Acompaña”. A diferencia de la teleasistencia domiciliar tradicional, basada en la telefonía fija y por tanto centrada en el hogar, “Te Acompaña” es un servicio de teleasistencia móvil pensado para ofrecer atención profesional a las personas con algún tipo de dependencia, discapacidad o situaciones de riesgo, que a partir de ahora pueden contar con la ayuda necesaria en cualquier momento del día, tanto dentro como fuera de sus domicilios, sin tener que renunciar a su independencia, aportándoles movilidad, confianza y tranquilidad tanto a ellos como a sus familiares. “Te Acompaña” nace fruto de la alianza estratégica entre Telefónica y

Con una amplia experiencia tecnológica, la unidad de eHealth de Telefónica lleva años aplicando sus conocimientos para desarrollar soluciones sociosanitarias específicas





“Te Acompaña” es un servicio completo, que combina la tecnología más innovadora y eficiente de Telefónica con el mejor servicio asistencial proactivo de SARquavitae

SARquavitae. Se trata de un servicio completo, “extremo a extremo”, que combina la tecnología más innovadora y eficiente de Telefónica con el mejor servicio asistencial proactivo ofrecido por SARquavitae, con las máximas garantías de calidad y eficiencia que dan ambas compañías. Concretamente, incorpora un sencillo dispositivo móvil para el usuario, específico para este servicio, diseñado para generar distintos tipos de alertas como botón de pánico, detector de caídas, salida de zonas seguras y batería baja. El dispositivo, a través de la plataforma tecnológica, envía automáticamente estas alarmas al centro de atención atendido por profesionales sociales y sanitarios. En él (que funciona ininterrumpidamente todos los días del año, las 24 horas del día) se realizan, entre otras, tareas de seguimiento proactivo de los usuarios, gestión de las situaciones de alerta o emergencia, o recordatorios a los usuarios de sus citas médicas o su medicación según los protocolos de actuación establecidos para cada situación, involucrando a familiares, recursos sociales y sanitarios o servicios de emergencias si fuese necesario.

“Te Acompaña” se completa con un portal web para usuarios y familiares, donde de forma sencilla se pueden configurar las alarmas que generan los dispositivos así como los contactos familiares o profesionales del usuario. También permite consultar la localización del usuario

en caso necesario, para lo cual el servicio cuenta con los más innovadores sistemas de geolocalización, tanto en exteriores a través de GPS, como en interiores a través de las redes móviles de telefonía. Como es lógico, todas las comunicaciones necesarias para el servicio están avaladas y operadas por Telefónica, que aporta la plataforma y sus redes para que “Te Acompaña” sea un servicio completo integrado.

Hacia un nuevo modelo más conectado y sostenible

Pero Telefónica tiene mucho más que ofrecer en el entorno sociosanitario. Nuestra aspiración desde el área eHealth es transformar el sector sociosanitario hacia un nuevo modelo más conectado y sostenible. Las nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación, combinadas con el gran potencial de innovación que aportamos, son clave para crear un modelo de atención social y sanitaria eficiente y exitosa. Nuestra visión está muy ligada al compromiso de la compañía con el avance de la sociedad, apoyando el desarrollo de un nuevo modelo en el que los pacientes, sus familiares, los profesionales y las organizaciones de la salud, están cada vez más conectados. En esta línea, y de la mano de especialistas de la salud, hemos desarrollado un conjunto de servicios que ayudarán significativamente a mejorar la eficiencia de la atención sanitaria y, por tanto, la calidad de vida de las personas. Entre estos servicios cabe destacar la Gestión Remota de Pacientes, el Diagnóstico por imagen, la Tele-rehabilitación, el Triage y el Consejo Sanitario, y el Hospital Digital.

Más Información:
www.teacompana.movistar.es

CONSTRUCCIÓN Y TECNOLOGÍA HOSPITALARIA ESPAÑOLA

Una realidad en los mercados internacionales

La contracción de la demanda interna y el descenso de las inversiones de los últimos años en nuestro país, despertó y alentó la necesidad estratégica de expansión y diversificación en nuestras empresas, mostrando la fortaleza del tejido industrial y un alto grado de especialización alcanzado en los años anteriores que parecía oculto en el pesimismo.



Basilio Agudo
Director Ejecutivo
de HC GROUP

Nuestras empresas tienen en sus capacidades, innovadora y de adaptación, las herramientas precisas para competir en los mercados internacionales y aumentar su competitividad. No conviene olvidar que nuestro sector hospitalario es pionero en la incorporación de productos y soluciones innovadoras y, sin duda, contribuye a cubrir las necesidades de pacientes y profesionales sanitarios. Una capacidad innovadora que ya se disfruta en muchos países de nuestro entorno y con sistemas sanitarios que valoran la innovación en instrumentos y en procesos para buscar la mayor efectividad y eficiencia en la prestación sanitaria.

Los resultados a todo este esfuerzo no se han hecho esperar y han conseguido que la presencia del sector de construcción y tecnología hospitalaria española sea una realidad en los mercados internacionales.

La otra cara

No todo es positivo y de color de rosa en la internacionalización. Las empresas que no cumplen con sus compromisos hacen mucho daño a la Marca España, aumentando las barreras de entrada a nuevas empresas. Otro dato negativo en

este proceso está en la reducción de recursos a la internacionalización que se ha venido produciendo en los últimos años y, por este motivo, es obligado solicitar a la Administración mayor compromiso con un sector altamente comprometido con la sociedad.

Pero también podemos hablar de cómo el sector aporta crecimiento al PIB de forma continua y fortalece el crecimiento económico con un número creciente de empresas que se inician y consolidan en el exterior. Everis y la Fundación Bamberg destacan en las conclusiones de un estudio “que el desarrollo de los sistemas de salud en las economías emergentes va a requerir de la aportación de unas infraestructuras y medios humanos de los que no disponen”. Esta conclusión debe ser un estímulo para potenciar el grado de internacionalización de las empresas del sector. Pero no

Nuestro sector hospitalario es pionero en la incorporación de productos y soluciones innovadoras



Emilio Sánchez-Horneros
Presidente de TASH

LA ARQUITECTURA, PARTITURA DE LA SANIDAD

La sanidad es un sector que se encuentra actualmente en muchos países del mundo en constante crecimiento y con especial énfasis en Latinoamérica. La extensión de la asistencia sanitaria a grandes masas de la población mundial, además de ser un derecho incuestionable, es un objetivo que requiere de grandes esfuerzos inversores tanto en infraestructura y en Recursos Humanos como en insumos o suministros. En este contexto, la Arquitectura, que al tratarse de edificios hospitalarios acostumbra a

llamarse “arquitectura hospitalaria”, tiene que crear los espacios para el desarrollo eficiente de las funciones. Sin embargo, existe la costumbre de medir la eficiencia en términos económicos perdiendo la perspectiva de la razón principal de ser de este tipo de instalaciones; diagnosticar, tratar, curar, paliar, dignificar y, en definitiva, mejorar la calidad de vida de las personas. Además, todas estas actividades, y las asociadas, deben desarrollarse en las mejores condiciones tanto para pacientes como para trabajadores. Y sí, es necesario que

solo se precisa de una inquietud empresarial, sino también de incrementar y recuperar los apoyos y ayudas de las diferentes instituciones públicas nacionales y autonómicas a la exportación y formación. Ambos, son los elementos clave para mantener el posicionamiento como industria estratégica de alta especialización, pero también para garantizar la supervivencia de las pymes, el auténtico núcleo del tejido empresarial.

en Latinoamérica con el apoyo de nuestras empresas asociadas, que habitualmente contratan productos y servicios hospitalarios con las empresas privadas e instituciones públicas españolas e internacionales en áreas como arquitectura e ingeniería, alimentación logística, mantenimiento, equipamiento transporte, seguridad, tecnologías de la información, etc. Como consecuencia de la profesionalización y modernización del sector hospitalario español, nuestros asociados han conseguido una amplia experiencia en cada una de las actividades que desempeñan, lo que nos ha permitido llegar a los mercados internacionales aportando valor con los últimos avances en tecnología e innovación del sector. HC GROUP realiza su misión de apoyar la innovación y actualización del sector hospitalario, desarrollando jornadas de formación en



Unidos por la Salud, construimos progreso y bienestar

Somos una Asociación sin ánimo de lucro de empresas del sector Hospitalario constituida para facilitar la implantación de las últimas tendencias hospitalarias

exista una eficiencia económica de las infraestructuras, pero como una manera de garantizar la sostenibilidad de las mismas.

PRODUCIR SOLUCIONES

Se debe por tanto reivindicar la Arquitectura como la partitura que registra todas las notas y variantes de un sector muy complejo como

es la sanidad. Partitura que cambia en función de la combinación de los factores, produciendo resultados diferentes en función de las circunstancias. Es por ello que no existen recetas únicas aplicables a todas las situaciones. Y ahora sí, la arquitectura hospitalaria como disciplina específica permite analizar y producir soluciones a las

distintas realidades para generar una partitura adaptada a cada caso. Esta circunstancia, como agente aglutinador de función, flujos, procesos, construcción, tecnologías, innovación, etc., le confiere un valor estratégico que le permite ser punta de lanza en los necesarios procesos de internacionalización de las empresas relacionadas con el sector salud. Una capacidad que debe ser aprovechada en nuestro país por las empresas para acceder a otros países ávidos de conocimiento y experiencias, y no tan necesitados de tamaño y prepotencia.



Proyectos como el Hospital Infantil Casa del Niño en Cartagena de Indias, Colombia (en la imagen), la Ciudad Hospitalaria de Panamá y el Hospital General Universitario de Toledo, junto con otros de menor escala, nos otorgan una experiencia de más de 600.000 m² construidos.

Nuestros asociados tienen una amplia experiencia, lo que nos ha permitido llegar a los mercados internacionales aportando valor con los últimos avances en tecnología e innovación

países de la región (Colombia, Panamá, Perú, Ecuador, Chile, México) con el fin de mostrar las tendencias en el sector, en una diversidad de temas como: Outsourcing, Hospital del Futuro, Seguridad en los Hospitales, Tendencias Hospitalarias, etc., dirigidas a los diferentes Ministerios de Salud, entidades y organizaciones públicas y privadas del sector, como son la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas (ACHC), Asociación de Clínicas Particulares de Perú (ACP), Clínicas

de Chile A.G., Asociación nacional de Clínicas y Hospitales Privados de Ecuador (ACHPE), Asociación Nacional de Hospitales Privados (ANHP), entre otras.

Como referencia singular de nuestras acciones en la región, se realizó en abril de 2014 en la Ciudad de Panamá, el I Congreso de Infraestructuras Hospitalarias de Latinoamérica y su feria LATAMSALUD, en el que se invitó a los países de la región a compartir su plan estratégico y comentar los diversos modelos de Salud. Este fue el primer paso de un proyecto bianual, que en su segunda edición en febrero de 2016 tendrá lugar en la Ciudad de Guadalajara, México.

TECNOLOGÍA DE VANGUARDIA, FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN

La tríada de la excelencia en los servicios de IDCsalud-Quiron

La tecnología ha cambiado radicalmente el diagnóstico y tratamiento de las enfermedades, la manera de ejercer la Medicina e incluso las expectativas de vida de algunos pacientes en términos tanto de supervivencia como de calidad. Un ejemplo aplicable a casi todas las especialidades es la introducción de técnicas mínimamente invasivas, que ha permitido que el paciente no tenga que lucir grandes cicatrices, pero sobre todo haciendo posible que la recuperación sea más rápida y mejor.



Consciente de la importancia de contar con la tecnología más avanzada para ofrecer un servicio asistencial de calidad y excelencia, el grupo IDCsalud-Quiron dispone de una dotación tecnológica de vanguardia, así como de instalaciones punteras para dar respuesta en todas las especialidades. Muestra de ello es que cuenta con cuatro sistemas quirúrgicos Da Vinci (uno en Barcelona, dos en Madrid y un cuarto en la Comunidad

Valenciana) para la realización de intervenciones utilizando la robótica; dos aceleradores True Beam para el tratamiento de los tumores con radioterapia, equipos PEC-TAC y telemandos digitales, entre otras tecnologías punteras. Igualmente, es destacable su dotación de 17 laboratorios de reproducción asistida en toda España. Todos estos dispositivos de gran eficacia clínica representan mejoras para el paciente, bien por tratarse

de técnicas mínimamente invasivas, bien por el incremento en la seguridad y en la reducción de efectos adversos que conllevan. La excelencia no comporta únicamente una inversión en tecnología, sino que también requiere que dicho equipamiento esté en manos de los mejores profesionales. Por ello, la formación y la investigación constituyen los otros dos elementos de la tríada de la calidad en la asistencia sanitaria que promueve el Grupo.

La importancia de invertir en innovación

Los más de 70 centros que forman parte del Grupo se han convertido en impulsores de innovación médica al disponer de tecnología de vanguardia al alcance de profesionales de referencia en su especialidad, facilitando el tratamiento de procesos complejos. Un ejemplo reciente es la Fundación Jiménez Díaz, donde se ha realizado la primera intervención con éxito en España de una paciente con fístula aorto-esofágica. El tratamiento de esta patología, tan inusual como compleja, ha requerido una combinación de tecnología que se emplea habitualmente en cirugía cardiaca, con creatividad en el planteamiento de la solución y de la pericia de un grupo de profesionales altamente cualificados.



Hay que tener muy presente que al otro lado de las máquinas y los ordenadores son las personas las que ponen su conocimiento, experiencia y cualificación al servicio de quienes los necesitan

Otra muestra de que el futuro pasa por la inversión en innovación es la habitación inteligente HOLOS que ha presentado el Grupo en su hospital de A Coruña. Mediante tecnología de última generación, esta habitación monitoriza al paciente de forma continua y genera alarmas clínicas ante posibles situaciones de riesgo, lo que permite una respuesta rápida y eficaz por parte de los profesionales de la salud. Se simplifica así el proceso asistencial a la vez que aumenta la calidad de la atención que recibe el paciente sin disminuir su comodidad física.

La incorporación de toda esta tecnología...

Ha cambiado la estética de los hospitales no solo por fuera, sino también por dentro. La gestión de los procesos internos ha experimentado una auténtica revolución y han tenido que valerse de nuevos sistemas tecnológicos para lograr una mayor eficacia y eficiencia. La telemedicina o la posibilidad de compartir historias clínicas conjuntas entre dos niveles asistenciales o departamentos son algunas de las soluciones que ya se han implantado, ya que potencian la coordinación entre los profesionales y evitan duplicidades en los procesos.

En esta misma línea, muchos de los hospitales del Grupo utilizan el sistema Casiopea, a través del cual se gestionan las peticiones de citas y la estación de trabajo médica, de forma que se pueda garantizar el menor tiempo de espera posible al paciente. Toda la inversión tecnológica tiene un objetivo final: lograr la máxima satisfacción del paciente a todos los niveles, tanto en lo referente a la patología que le ha llevado a tener que utilizar los servicios sanitarios, como en lo relativo a la experiencia en el centro.

La transformación digital en la integración sociosanitaria

Los cambios en la morbilidad de los últimos años –disminución de las enfermedades infecciosas y el incremento de las de carácter crónico– han generado necesidades de atención con un elevado componente de cuidados y una menor intervención de la medicina estrictamente curativa. Ello ha dado lugar a la aparición de un nuevo ámbito de atención, en el que confluyen los servicios sociales, la atención sanitaria comunitaria y la atención hospitalaria, que se conoce como atención sociosanitaria.



Baltasar Lobato
Managing Director de
Sanidad de Accenture

Una estrategia eficaz de coordinación sociosanitaria persigue y posibilita un doble objetivo:

- Una atención más eficaz, con su centro de acción en las personas y sus necesidades y con base en la generación de una nueva cultura del cuidado.
- Optimizar los recursos destinados a la atención de las personas con enfermedades crónicas, en situación de dependencia o exclusión social con necesidades mixtas de atención. Las TIC nos proporcionan valiosos medios para conseguir estos objetivos y han de concebirse como herramientas esenciales de cambio que contribuyen a la creación de un entorno sociosanitario integrado y más eficiente, capaz de interpretar la información existente para tomar decisiones y que incremente la accesibilidad y la proximidad a las personas, aumentando la capacidad de respuesta y ampliando los servicios y la confianza de los usuarios.

Poco maduros digitalmente

Sin embargo, tal y como identifica la OCDE, la realidad es que los servicios sociosanitarios están por el momento lejos de considerarse digitalmente maduros y ricos en información.

Según datos extraídos de un estudio realizado por Accenture Digital (*Accenture Digital Consumer Tech Survey 2014*), la transformación Digital que vivimos ha sentado las bases de un nuevo perfil de consumo. El cliente 3.0 es un consumidor altamente informado, socialmente conectado, no siempre preocupado por la seguridad de los datos que pone a disposición de otros, altamente exigente en el servicio y en busca de la gratificación instantánea y la autopromoción. Los servicios de salud y bienestar, lejos de estar fuera de esta tendencia, lideran las primeras posiciones. La pauta de este nuevo consumidor la marcan 3 pilares principales: Acceso y Transparencia, Self-Service y Wearables (ver imagen).

Considerar estos pilares de consumo, que determinan el perfil de los usuarios, es fundamental en el diseño, desarrollo e implementación de los sistemas de información. La investigación y la innovación en tecnologías informáticas son importantes, pero el éxito en su aplicación requiere de la adecuación y personalización necesaria para atender las necesidades reales de prestación de cuidados, garantizando la aceptación

y adopción de estas tecnologías por parte de los usuarios.

El encuentro de las necesidades individuales de pacientes, cuidadores y de su entorno en la prestación de servicios integrados sociosanitarios camina de la mano de una transformación digital que, en muchos sectores, ya se ha hecho presente. Como consumidores inmersos en este fenómeno de transformación, las expectativas por parte de los ciudadanos, cuidadores y proveedores de servicios que participan en el proceso sociosanitario son cada vez mayores.

Avance en “lo social”

Existe un sentimiento creciente de considerar la provisión y el acceso a las herramientas TIC como un servicio de atención de derecho propio que permite a los ciudadanos participar activamente en su propio cuidado, asistirles en la toma de decisiones informadas y ayudar a la comunicación eficaz con los proveedores de servicios y su equipo de atención (incluyendo cuidadores informales). En este sentido, el esfuerzo de evolución en materia TIC por parte de las organizaciones sanitarias (públicas y privadas) ha sido muy notable en los últimos 20 años.

Por su parte, en “lo social” queda mucho camino por recorrer. El avance es todavía muy reducido si lo comparamos con el potencial de las TIC, y el retraso es aún más evidente dentro del contexto digital en el que nos encontramos:

- Aumento generalizado de la conciencia del consumidor de poder alcanzar altos estándares de calidad y personalización en los servicios.
- Transformación Digital de los servicios accesibles desde Internet, con la proliferación de aplicaciones de auto-monitorización, teleconsultas, foros de expertos, etc.

En este escenario, se pone de manifiesto la necesidad de buscar mecanismos que velen por el buen diseño y uso de los nuevos servicios que permitan alcanzar una integración sociosanitaria. Así, es primordial diseñar sistemas tecnológicos que garanticen la equidad y la aceptabilidad por parte de los usuarios a través de pruebas convincentes e imparciales.

En 2020 alrededor del 20% de la población española tendrá más de 64 años y la demanda de Servicios Sanitarios y Sociales –Sanidad, Dependencia, Pensiones– experimentará, al ritmo actual, unos crecimientos exponenciales



1 Acceso y Transparencia

Los principios de consumo masivo están emergiendo en el sector de la salud. Los consumidores demandan de manera creciente herramientas para facilitar la experiencia como consumidores de servicios sanitarios.



2 Self-Service

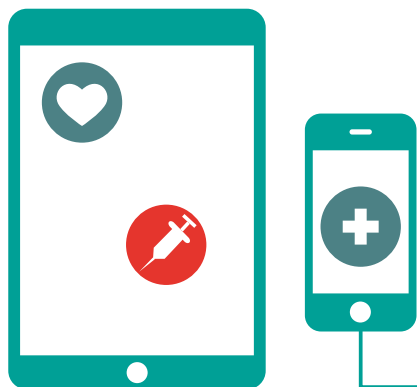
Los ciudadanos demandan y consumen productos que permiten el auto-cuidado, la autoprevisión e incluso el auto-diagnóstico. Asimismo, eligen de forma creciente aquellos servicios sanitarios que les proporcionan mayor flexibilidad e independencia.



3 Wearables

Una nueva capa de inteligencia conectada automatiza procesos e incorpora dispositivos digitales en nuestras vidas, incrementando nuestra visión y control sobre el mundo tangible.

El e-health y los nuevos retos de los seguros de salud



Asistimos a una incipiente revolución en los seguros de salud. La tecnología está cambiando el mercado asegurador y a medio plazo, lo revolucionará. Los “wearables” ya empiezan a popularizarse y en cinco años más del 50% de la población contará con algún tipo de dispositivo personal para monitorizar su estado físico o mejorar su bienestar. Por ejemplo, solo en Estados Unidos un 21% de la población adulta ya utiliza hoy uno de estos dispositivos.



Simultáneamente, los centros médicos y compañías aseguradoras están desarrollando soluciones profesionales que ayudarán a monitorizar a distancia las enfermedades de los asegurados reduciendo costes y aumentando la calidad asistencial. Junto con el crecimiento de dispositivos personales y profesionales de e-health, hay otro hecho importante a tener en cuenta: más de 1.000 millones de personas cuentan con una aplicación de salud descargada en sus móviles.

Todas estas iniciativas tecnológicas, junto con la creciente preocupación de las personas por su cuidado personal y el envejecimiento saludable, tendrán consecuencias en la industria aseguradora, que se enfrenta a diversos retos.



Juan Pablo García-Lliberós
Director de Aon Health & Benefits

Tecnología y engagement

El primer desafío será, de hecho ya es, integrar los “wearables” y el “internet de las cosas” en sus estrategias de empresa para ayudar a los asegurados a gestionar su salud y mejorar su calidad de vida. En esta línea, Aon está desarrollando soluciones de e-health que permitan a los usuarios incorporar la inmensa información generada por estos dispositivos en sistemas de gestión personalizada de las pólizas de salud. Asimismo, está trabajando en definir estrategias que garanticen el engagement de los usuarios con las tecnologías. De momento, un porcentaje de usuarios abandona las monitorizaciones y seguimientos pasados unos meses. En este sentido, trabajamos tanto directamente para nuestros propios clientes empresa como en nuestro papel de consultores para compañías aseguradoras, en construir una atractiva política de comunicación y recompensas que incentive el uso continuo y a largo plazo de los distintos dispositivos. Con este fin, nuestra estrategia también contempla incluso el desarrollo de técnicas de gamificación, que mediante entornos y propuestas lúdicas puedan ayudar a nuestros clientes a optimizar su bienestar y gestionar mejor su salud.

Fuente de referencia en gestión de la salud

El segundo reto al que se enfrenta el mundo asegurador es controlar las fuentes de información de sus

asegurados sobre temas de salud o bienestar. Hoy en día los clientes cuentan con múltiples posibilidades para gestionar su salud y su bienestar pero los actores implicados en este mercado debemos trabajar para convertirnos en la solución global o preferencial y, por supuesto, de confianza. Esto se consigue analizando la experiencia del cliente y desarrollando aplicaciones y soluciones que agrupen, aportando valor, distintas utilidades hoy dispersas en diferentes aplicaciones utilizadas por los asegurados. En Aon el objetivo es que nuestros clientes cuenten con todas las herramientas necesarias para mejorar su bienestar. Por esta razón, trabajamos diseños flexibles, vivos, que permiten dar respuesta en todo momento a los objetivos “wellness” y de gestión de la salud de nuestros clientes: mejorar hábitos nutricionales, establecer retos deportivos, acceder a información geolocalizada sobre sus seguros de asistencia sanitaria, consultar repositorios médicos digitales, etc.

Big data

El tercer desafío es maximizar la oportunidad que plantea el “big data”, la recogida y análisis de datos masivos generados por todas estas iniciativas en beneficio de nuestros clientes. Por ejemplo, en este nuevo entorno podemos analizar, definir y utilizar tendencias y patrones generales de com-

El objetivo es que nuestros clientes cuenten con todas las herramientas necesarias para mejorar su bienestar. Por ello, trabajamos diseños flexibles, vivos, que permiten dar respuesta a los objetivos “wellness” y de gestión de la salud

Aon ha desarrollado soluciones de protección frente a los riesgos electrónicos y cibernéticos a los que se enfrentan los distintos actores del sector del e-health

portamiento para definir nuevas soluciones aseguradoras y servicios asistenciales a medida.

Cultura corporativa de salud y bienestar

La tecnología, en cualquier caso, no está sino dando respuesta a un profundo cambio sociológico en las sociedades occidentales. La cultura de la salud y del bienestar es una prioridad para las personas, pero también para las empresas. Desde el punto de vista de Recursos Humanos, en las empresas de modo recurrente nos encontramos, en las encuestas de *engagement* y beneficios sociales que Aon Hewitt realiza, cómo la salud es señalada como una de las prioridades de los empleados que esperan soluciones desde los empleadores. La nueva situación requiere de una adecuada definición y gestión de los programas de salud, ya no reducidos a proporcionar un seguro de salud más o menos completo. Una aproximación diferente debe aportar a las empresas mayor satisfacción para los empleados, mayor productividad y menor absentismo. El objetivo es crear una cultura corporativa de salud y bienestar. Nuestro enfoque trata de conciliar ofrecer un plan de seguros diferencial junto con soluciones tecnológicas de e-health y programas presenciales de prevención y formación en hábitos saludables que complementen los servicios y tratamientos garantizados por las pólizas.

Por último, como consultores de riesgos, tenemos que señalar que resulta imprescindible una adecuada gerencia del riesgo que todos estos nuevos sistemas de relación con el cliente conllevan. Es indispensable cumplir con el marco regulatorio y establecer los procesos de cumplimiento y protección de los datos generados. En esta línea, Aon ha desarrollado soluciones de protección frente a los riesgos electrónicos y cibernéticos a los que se enfrentan los distintos actores del sector del e-health (compañías aseguradoras, desarrolladores informáticos, repositorios digitales, etc.).

5 RECOMENDACIONES DE LOS ESPECIALISTAS DE AON HEALTH & BENEFITS A TENER EN CUENTA A LA HORA DE GESTIONAR LOS SEGUROS DE SALUD EN LAS EMPRESAS

- 1 Establece una cultura corporativa de salud y bienestar. El "wellness" ya no es una tendencia, es una necesidad.
- 2 Piensa más allá de los servicios puramente médicos: los empleados hoy esperan mucho más.
- 3 Trabaja programas de prevención online y off line: piensa en la diversidad de tus empleados.
- 4 Integra las nuevas tecnologías (wearables, internet de las cosas,...) en la estrategia global de empresa saludable.
- 5 Gestiona el necesario engagement de los empleados con las iniciativas corporativas de salud para mejorar su satisfacción a medio y largo plazo.

EDIFICIO ECHEVARRIA

Alameda Urquijo nº 4 BILBAO



Alquiler de espacios para oficinas en el Centro de Bilbao



Profesional

- Precios competitivos.
- Oficinas a partir de 150 m² y hasta 847 m² por planta.
- Posibilidad de múltiples modulaciones diseñadas a tu medida.



Llave en mano



Flexible

- Climatización individualizada.
- Climatización VRV (Volumen de Refrigeración Variable).
- Oficinas con acceso independiente y cuartos de baño propios.



Seguro y Sostenible

www.edificio-echevarria.es





De izda. a dcha.: Alejandro Oñoro, Consejero Delegado de ILUNION; José Luis Martínez Donoso, Director General de Fundación ONCE y Vicepresidente de ILUNION; Enrique Berdeguer, Director de ESADE Madrid; Miguel Carballada, Presidente de ONCE y su Fundación; Rafael Catalá, Ministro de Justicia; Alberto Durán, Presidente de ILUNION y Vicepresidente Ejecutivo de Fundación ONCE; y Virginia Carcedo, Secretaria General y Directora General de FSC Inserta.

Del contexto normativo a la inclusión efectiva de las personas con discapacidad

Fundación ONCE, en colaboración con ESADE, celebró el pasado 17 de marzo en Madrid un Desayuno-Coloquio del Foro Inserta Responsable en el que se analizó la influencia del marco normativo en la inclusión laboral de las personas con discapacidad, así como la puesta en marcha de proyectos de integración de este colectivo como fuente de valor, innovación y mejora continua.

Destacando el orgullo de pertenecer a un país que cuenta con un marco regulatorio y un modelo de integración que son absolutamente ejemplares a nivel internacional. Así dio comienzo el encuentro a cargo de Miguel Carballada, presidente de ONCE y su Fundación, y Enrique Verdeguer, director de ESADE Madrid, quienes durante sus intervenciones incidieron en la necesidad imperiosa del cumplimiento de la legislación vigente y en el hecho de que hoy una de cada cuatro personas con discapacidad esté desempleada –“por lo que aún

queda mucho por hacer”–, así como en la importancia de “hacer una formación humanista desde el punto de vista de los valores, de las personas y de la sociedad”.

Desde la Administración

Rafael Catalá, Ministro de Justicia, e invitado de excepción al Desayuno-Coloquio, insistió en la importancia de la colaboración público-privada para hacer efectiva la inclusión de las personas con discapacidad. En su opinión, “en asuntos sociales y de integración, trabajar en red es una

de las fórmulas más inteligentes de optimizar recursos”. Catalá añadió también que desde el Gobierno “hemos creado instrumentos para que se despliegue todo el potencial de la sociedad y se implique en la integración de este colectivo”.

Por otro lado, el Ministro quiso ensalzar la labor del Foro Inserta Responsable afirmando que esta institución ha hecho posible la creación de más de 11.000 empleos para personas con algún tipo de discapacidad, y enumeró algunos de los instrumentos normativos de los que la Administración se ha dotado para hacer efectivo el compromiso con ellas, principalmente el Real Decreto Legislativo 1/2013 por el que se aprobó el texto refundido de la Ley General de Derechos de las Personas con Discapacidad y su Inclusión Legal.

Sobre el contexto normativo

También habló José Luis Barceló, director de Servicios Jurídicos de Fundación ONCE e ILUNION, quien consideró que “se ha producido un hecho revolucionario” en cuanto a la concepción de los derechos de las personas con discapacidad, pasando del sistema de la Ley del ‘82 a la del 2003 y llegando al actual texto refundido. Sin embargo, Barceló añadió que “el déficit, como siempre, lo observamos en la efectividad de los derechos, en su aplicación, en la obtención de resultados y en lograr

la mayor tasa de ocupación de las personas con discapacidad”.

A continuación, con el fin de contextualizar y analizar la situación del empleo de las personas con discapacidad en España, la directora de Formación y Empleo de Fundación ONCE, Sabina Lobato, fue la encargada de presentar ODISMET, el Observatorio sobre Discapacidad y Mercado de Trabajo en España promovido por Fundación ONCE y FSC Inserta con la cofinanciación del Fondo Social Europeo.

Tras la celebración de un debate-colquio con representantes de Repsol, Telefónica, BBVA y KPMG, Virginia Carcedo, secretaria general y directora general de FSC Inserta, emplazó la clausura institucional del encuentro a Carlos Izquierdo, Viceconsejero de Familia y Asuntos Sociales de la Comunidad de Madrid, quien declaró que “en esta Comunidad tenemos claro que debemos estar con las personas que más nos necesitan, y para ello nos hemos centrado en trabajar para que tengan la máxima autonomía e igualdad de oportunidades y en garantizar la excelencia en la atención de las personas con discapacidad”.

Rafael Catalá, Ministro de Justicia, ensalzó la labor del Foro Inserta Responsable con la creación de más de 11.000 empleos para personas con algún tipo de discapacidad



A la izda., primeros planos de José Luis Barceló y Sabina Lobato. Junto a estas líneas, Carlos Izquierdo al término del Desayuno del Foro Inserta Responsable.

La experiencia de las empresas: de las palabras a los hechos

La perspectiva práctica durante el encuentro llegó de la mano de representantes de Repsol, Telefónica, BBVA y KPMG, que aportaron sus experiencias a la hora de incorporar personas con discapacidad a sus proyectos empresariales.

JAIME MARTÍNEZ

Director de Cultura Corporativa, Desarrollo y Comunicación Interna de REPSOL

“Ya no lo hacemos por cumplir la ley, ni tampoco porque tengamos una sensibilidad especial, o por la RSC. Incluimos personas con capacidades diferentes en nuestros equipos porque de esta manera estamos incorporando muy buen desempeño y talentos que no son comunes en la compañía, y porque hemos aprendido que gestionar la diversidad es la mejor manera de ser un fiel reflejo de la sociedad. Todo ello ha exigido un cambio cultural entendido como una concienciación y una movilización de todas y cada una de las personas que conforman la organización. Afortunadamente, hemos conocido a organizaciones como las vuestras, Fundación ONCE e ILUNION, y hemos podido ir de la mano de Inserta. Sin todo ello no hubiésemos conseguido integrar en nuestro ADN esta filosofía”.

ALBERTO ANDREU

Director Global de Organización y Cultura Corporativa de TELEFÓNICA

“En el ámbito de los RRHH, tal y como hace unos días declaraba nuestro presidente, César Alierta, en la firma del Convenio Inserta, contar con una plantilla diversa nos permite entender mejor a nuestros clientes y sorprenderles con nuevos productos que se ajusten a sus necesidades, fidelizando a un segmento



intensivo en consumo de tecnologías de la información y de la comunicación”. Con respecto a otra de nuestras palancas clave, las TIC, hace dos años introdujimos el concepto de la discapacidad en el mundo móvil a través del *Mobile World Congress*. Para nosotros la tecnología es el gran *driver* de transformación de las organizaciones, además de un factor de integración, por lo que todo aquello que hagamos para favorecerla como mecanismo de inclusión, es importante”.

ÁLVARO CALLEJA

Director de Comunicación Responsabilidad Corporativa de BBVA España

“En BBVA las políticas de integración de las personas con discapacidad se incluyen dentro del concepto de negocio responsable y cuentan con el apoyo de la alta dirección. Para nosotros esta es una condición necesaria y creemos que es la única manera de que este tipo de políticas no queden reducidas a mero humo. Asimismo, hemos constatado que iniciativas de esta naturaleza llegarán a tener el éxito deseado siempre y cuando todas y cada una de las personas que conforman BBVA se sientan partícipes y casi protagonistas en el proceso de implementación. Con todo ello, la política de integración de personas con discapacidad a nuestras plantillas es algo que siempre hemos afrontado des-

Sobre estas líneas y de izda. a dcha., Álvaro Calleja; Jaime Martínez; Mar Medeiros, directora del Programa Inserta y moderadora de la mesa de debate; Alberto Andreu y Ramón Pueyo.

de la humildad; es decir, contando con la ayuda y la colaboración de organizaciones como el Foro Inserta Responsable, que nos asesoran y nos guían de la forma más correcta posible”.

RAMÓN PUEYO

Director de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento de KPMG

“La reforma en materia de Buen Gobierno unida al deber de ejemplaridad que todos tenemos como ciudadanos, consumidores o profesionales, ayudará a añadir en las agendas de las Juntas Generales de Accionistas y de los Consejos de Administración de las empresas, la inclusión de las personas con discapacidad. Sin embargo, y así lo han sabido siempre las compañías inteligentes, el objetivo no está en la ley, sino en la meta; es decir, en asegurar que aquellas compañías que no están haciendo las cosas

todo lo bien que deberían, den un paso adelante y avancen en esta dirección. Entre todos tenemos que hacer de la inclusión de las personas con discapacidad en el mercado de trabajo parte intrínseca de nuestra manera de actuar. Porque está bien, porque es una cuestión de equidad y de justicia social, pero también porque el mercado no va a perdonarnos que actuemos de otra manera”.

Para finalizar, Mar Medeiros, directora del Programa Inserta y moderadora de la jornada, hizo hincapié en que las empresas más innovadoras y competitivas serán aquellas que no pongan barreras al talento y en la importancia de desarrollar políticas de RSE-D sostenibles en el tiempo y generadoras de valor económico y social. En este sentido, destacó cuestiones como la promoción de plantillas diversas que sean un reflejo de la sociedad, las compras responsables y la accesibilidad de bienes y servicios.

foro
inserta
responsable

ORGANIZAN



CRISIS Y RECUPERACIÓN

La determinación y perseverancia de un equipo

La última edición de las “New Experience on Business Transformation” que organizan APD y Axis Corporate estuvo dedicada al caso de éxito de la inmobiliaria Colonial, que fue explicado por su actual presidente, Juan José Brugera, ante los más de 150 asistentes que acudieron al Col•legi de Economistes de Catalunya en Barcelona.



La inmobiliaria Colonial pasó de estar al borde de la liquidación en 2008 a cerrar una ampliación de capital de 2.360 M€, la mayor de su sector en 2014. La presentación corrió a cargo de Joan Ramón Fuertes, director ejecutivo de Banca Retail, Marketing y Calidad de La Caixa, y Casimiro Gracia, presidente de Axis Corporate, quien calificó el caso de Colonial de “historia de superación de retos importantes”.

Colonial ha pasado de estar al borde de la liquidación, a cerrar en 2014 la mayor operación de ampliación de capital en su sector

Salida a bolsa

La historia de Colonial se remonta a 1994, cuando La Caixa constituye su grupo inmobiliario a partir de la compra del banco Hispano Colonial y encarga a Juan Brugera su salida a bolsa. Con el objeto de concentrar el negocio en la gestión de edificios céntricos de oficinas “multiusuario”, durante los primeros años depuraron su cartera de inmuebles invirtiendo el producto de las ventas de aparcamientos, viviendas y locales en la construcción de edificios de oficinas “prime” en Madrid y Barcelona. La compañía salió a Bolsa en 1999 con una cartera de activos limpia. La situación del mercado no era buena para las inmobiliarias, que en Europa estaban cotizando al descuento, con lo que el primer año la acción bajó de precio.

Expansión internacional

Colonial protagonizó en 2004 la primera iniciativa transnacional llevada a cabo por una inmobiliaria española, adquiriendo la compañía francesa SFL que contaba con edificios de oficinas “prime” de calidad situados en las principales zonas de negocios de París. Más adelante, en 2005, compran Mutua Madrileña. Era por aquel entonces una compañía monoproducción que operaba en una sola provincia y buscaba diversificarse, por lo que la ampliación que le ofrecía Colonial fue bien

acogida y resultó en un aumento de la cotización en bolsa.

Cambio de orientación y crisis

En 2006, cuando todavía no había estallado la crisis financiera, la Caixa decide vender Colonial a Luis Portillo, y Brugera deja la compañía. La posterior evolución de la inmobiliaria estuvo marcada por tres transacciones que culminaron en la práctica descapitalización del negocio:

- En primer lugar, se fusiona con Inmocaral en una operación calificada por Brugera de “muy tóxica”, en la que Colonial –la compañía adquirida– recibía la deuda de la adquirente.
- A esta operación le sigue la compra del 15% de FCC en un momento en el que ya se preveía un desplome de la bolsa.
- Por último, se cerró la adquisición de Riofisa por 2000 millones, “cuando apenas cotizaba por 900”.

Recuperación

Así, en 2008 el 30% de Colonial estaba en manos de los bancos y su deuda igualaba al valor de los activos de la compañía. Brugera fue llamado de nuevo para ponerse al frente de la inmobiliaria.

El punto de partida fue la capitalización del 50% de la deuda y la refinanciación del resto, lo cual se consiguió tras diversas negociaciones. Asimismo, se llevaron a pérdida 3.800 M€ en activos.

Como resultado, en 2010 la compañía contaba con un parque de oficinas en Madrid y Barcelona que había atravesado la crisis financiera con niveles de ocupación de entre



Juan José Brugera durante la exposición del caso Colonial.

el 80 y el 90%. El siguiente paso fue conseguir una ampliación de capital. Por aquel entonces, los bancos recomendaban la venta de SFL para obtener liquidez. El equipo directivo, convencido de que esta medida vulneraba el interés social, optó por resistir y siguió buscando la inversión necesaria que llegó finalmente con Villar Mir como principal accionista. La deuda con los bancos quedó saldada en 2014.

En estos momentos, Colonial posee el 54% de SFL, cuenta con oficinas en Madrid y Barcelona cuya relación préstamo-valor se sitúa en el 40% y tiene por delante “toda una historia de crecimiento y generación de valor”.

El actual presidente de Colonial destacó la determinación de su equipo en los momentos de mayor incertidumbre y loó la labor de Pere Vinyoles, consejero delegado, y Carmina Ganyet, directora general corporativa

Business Case: COLONIAL

“Un buen líder debe asumir los fracasos y compartir el éxito”

Trabajo en equipo, empleados con inteligencia emocional y directivos que prediquen con el ejemplo. Esta es la receta del éxito para Francisco Reynés, vicepresidente y CEO de Abertis, quien en la presente entrevista, en la que conversa con **Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters**, constata el momento “especial” que atraviesa la gestión de personas en nuestro país.

¿Sabemos identificar el talento y, sobre todo, promoverlo en nuestras organizaciones? ¿Cuáles son las claves de su gestión?

Lo más interesante del currículum de una persona no es lo que ha hecho, sino lo que va a hacer. Esto es lo que debemos identificar en nuestros equipos, las ganas de hacer más y mejor. Cuando asumí las competencias ejecutivas en Abertis, tuve muy claro que quería jugar con el equipo del que disponía el Grupo. Nunca me ha parecido justo cambiar a las personas simplemente porque cambie una, aunque sea la de arriba. Lo cierto es que encontré profesionales con gran talento y mentalidad abierta, y con un alto grado de compromiso. La presentación de un proyecto atractivo, claro y coherente, adaptando la cultura corporativa, unido a un punto de suerte, hizo el resto. Todo lo conseguido desde entonces, hasta convertir a Abertis en el líder mundial de gestión de autopistas, ha sido una buena conjunción de todos estos factores.

En un momento de recuperación como el que parece que estamos viviendo, ¿qué perfil de empleado necesitan las empresas? ¿Hasta qué punto es importante la inteligencia emocional?

Nos encontramos en un momento especial en cuanto a la gestión de las personas, puesto que las circunstancias vividas durante la crisis económica y la necesidad de aprovechar las oportunidades de la recuperación exigen un perfil de personal con visión global del negocio y totalmente proactivo e impulsor del cambio y de la innovación. En este sentido, considero fundamentales la inteligencia emocional –“el buen rollo” que pueda aportar al equipo–, la humildad para aprender de los propios errores, la inquietud para saber cada día más y la voluntad de actuar siempre comprometido con los objetivos y los valores del Grupo.

¿Cuáles son los principales errores que tienden a cometer los directivos de hoy? ¿Y los empleados?

El principal error de un “directivo empleado” ha sido siempre el creerse que la empresa es suya. Hemos asistido en los últimos años a casos en los que algunos de ellos han cometido excesos bajo la premisa de que no debían responder ante nadie, lo que les convertía en irresponsables. El directivo de hoy debe entender que trabaja por y para sus accionistas, sus colaboradores, y para la sociedad en general; y su actuación debe responder ante ellos en todo momento.



FRANCISCO REYNÉS
VICEPRESIDENTE Y CEO DE ABERTIS

Francisco Reynés (en el centro) en compañía de Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters, y Alberto Cabellos, director de RRHH de Gas Natural Fenosa, momentos antes de dar comienzo la última edición del Observatorio Colón.

En cuanto a los empleados, creo que un error común es la resistencia al cambio. Confiar en que las cosas son siempre estables nos conduce a planteamientos rígidos y estrictos, lo que impide que las personas, y con ellas, las empresas, se puedan adaptar a las nuevas circunstancias y así poder crecer. Creo que una buena máxima para un empleado –y para la vida en general– es “lo bueno está siempre por venir”, de manera que uno pueda pensar en positivo y participar de manera activa en las decisiones de la organización.

¿Qué ha hecho Vd. Para ganarse la confianza de las personas que componen Abertis?

Habría que preguntarles primero a ellos, pero es obvio que predicar con el ejemplo es fundamental, el famoso “Practice what you preach” anglosajón. Lo segundo es la consistencia, marcar un rumbo y seguirlo decididamente. Como dice el viejo aforismo, rectificar es de sabios, pero ni en la vida de la empresa ni en la personal se puede estar rectificando constantemente; otra

cosa bien distinta es adaptarse a un entorno cambiante. Y, por supuesto, hay que saber escuchar y estar abierto a la crítica. Yo también me he adaptado a ellos, faltaría más.

¿Con qué habilidades debe contar un buen líder dentro de la compañía? ¿Qué papel debe desempeñar para su buen funcionamiento?

Peter Drucker, el más importante filósofo sobre gestión empresarial del siglo XX, decía que el buen gestor es el que hace las cosas de manera correcta, pero el líder es el que hace lo correcto. En este sentido, entiendo que el buen liderazgo impulsa el cambio inherente en todas las organizaciones a la vez que es capaz de dirigir sus equipos hacia unos objetivos comunes asentando valores sos-



El directivo de hoy debe entender que trabaja por y para sus accionistas, sus colaboradores, y para la sociedad en general”

tenibles. Por ello, un verdadero líder transformacional debe ser capaz de pensar más allá de lo establecido e influir en los demás para afrontar los retos y superar las dificultades hasta alcanzar el éxito. Y todo ello, con la humildad de saber asumir los fracasos como propios y compartir el éxito con sus equipos.

“Como empresa, hemos de empezar a desvincular las personas y empezar a vincular los equipos”. ¿Es esta la cultura que se ha preocupado por instaurar en Abertis? ¿La necesidad de trabajar conjuntamente?

La universalización de Internet, la globalización de las empresas y las mayores dimensiones de las organizaciones, hacen que trabajar en equipo sea hoy más complejo y, al propio tiempo, más imprescindible. Una visión que se ha normalizado en la cultura anglosajona pero que aún tiene que asentarse en la cultura latina. Michael Jordan, el mítico jugador de baloncesto, decía que el talento gana partidos pero que el trabajo en equipo gana campeonatos. Aquellas empresas que quieren liderar sus mercados deben ser conscientes de que la “inteligencia” de una compañía es la suma de las habilidades de todos. En Abertis trabajamos para que este sea un valor intrínseco de nuestra cultura corporativa. En este sentido, hemos puesto en marcha lo que denominamos “Global Gatherings”, encuentros periódicos en los que colaboradores de todas las filiales del Grupo en todos los países donde operamos se reúnen para compartir sus experiencias, aprender de los errores cometidos y reforzar el espíritu de equipo.

Queda clara la relevancia de contar con buenos equipos dentro de la organización pero, ¿cómo mantenerlos cohesionados?

El trabajo del día a día, los retos compartidos y el cumplimiento de los objetivos comunes son, sin duda, impulsores del trabajo en equipo, pero la auténtica cohesión solo se puede garantizar cuando toda la organización se articula y organiza en torno a un proyecto común y unos mismos valores sostenibles.

Buenos equipos, un proyecto atractivo y un liderazgo transformacional que despierte el compromiso y la lealtad, conforman el círculo virtuoso para que los colaboradores se conviertan en los mejores embajadores de la compañía.

¿Qué destacaría de su experiencia en Abertis como CEO?

La verdad es que en todo momento me he sentido muy respaldado por los accionistas de referencia de la compañía, por el Presidente y por la cúpula directiva, y así las cosas son considerablemente más fáciles. En segundo lugar, me siento especialmente orgulloso de formar parte de un equipo que ha sabido adaptar la gestión de la compañía a un entorno económico y financiero en permanente mutación. Y bien, no por méritos propios sino por los de toda la organización, es también un motivo de legítimo orgullo personal pertenecer a una empresa española que se ha convertido en líder mundial en su sector, el de la gestión de las autopistas de peaje.

EL OBSERVATORIO LLEGA A BARCELONA

El pasado 5 de febrero y bajo el título “Trabajo en equipo y gestión del talento”, PeopleMatters, con la colaboración de Gas Natural Fenosa, celebró por primera vez en la Ciudad Condal una nueva edición del Observatorio Colón. En esta ocasión, Francisco Reynés, vicepresidente y CEO de Abertis, fue el invitado de excepción.

EN OPINIÓN DE...

Rafael Prieto
 Director General de Peugeot, Citroën
 y DS España y Portugal



Un sector esencial para el futuro del país

—2015 ha empezado como el año de la plena recuperación, un fenómeno en el que el sector del automóvil ha llevado la voz cantante. Y es que si echamos la vista atrás y repasamos 2014, vemos cómo el mercado automovilístico creció en torno a un 20%. Además, la producción automovilística en suelo español superó los 2,4 millones de unidades para volver a afianzar a España como actor de referencia, con una excelente segunda posición europea y novena a nivel mundial.

A título personal, el pasado año ha estado marcado por dos hitos que recordaré siempre: mi paso por la presidencia de ANFAC, durante el primer semestre, y los excelentes resultados comerciales conseguidos por el Grupo PSA Peugeot Citroën y sus marcas. Un hito al que se unen los resultados financieros de nuestro Grupo, en los que con la generación de 2.200 ME de *free cash-flow* operativo positivo y con el Grupo desendebudado, estamos anticipándonos a los objetivos previstos en el plan *Back in the Race*.

Si destaco estos dos hechos es porque haber podido disfrutar de una posición privilegiada como es encabezar la Asociación de Fabricantes, te ayuda a dimensionar y contextualizar la importancia del sector automovilístico desde todos sus ángulos. Te facilita el hacer tuyo el punto de vista de todos los actores implicados, sus necesidades y preocupaciones.

Es esta posición transversal la que me ha permitido constatar una realidad referente al conjunto de este sector automovilístico. La relación mercado-industria se define en términos de retroalimentación. Un mercado dimensionado en torno al contexto económico permite mantener la producción interior. A su vez, un sector industrial saneado hace crecer las ventas nacionales. Este es un círculo en el que el mayor beneficiado es el conjunto

de nuestro país. Y es que una industria del motor sólida representa empleo de calidad, estable, duradero y bienestar generalizado.

Nuestros *core values* son una mano de obra cualificada y preparada, una tradición industrial histórica, una posición geográfica competitiva y un saber-hacer especializado. Nuestros retos, solventar nuestras deficiencias en materias como la logística, la energía y la formación para seguir mejorando nuestra competitividad.

Es por todo ello que los resultados cosechados por el Grupo PSA Peugeot Citroën suponen una doble alegría. Además de por lo beneficioso de los datos, el bienestar de un grupo con tres marcas y que cuenta con dos centros de producción en nuestro país, supone ayudar al crecimiento de la economía de nuestro país.

En 2014, la producción automovilística en suelo español superó los 2,4 millones de unidades para volver a afianzar a España como actor de referencia, con una excelente segunda posición europea y novena a nivel mundial



¿Qué provoca que un litigio sea notorio en España?

En los últimos años, hemos sido testigos de cómo una gran variedad de procesos judiciales han sido objeto de conversaciones y publicaciones, tanto en medios como en redes sociales. ¿Qué ha propiciado este hecho? ¿Existe algún patrón que permita anticipar qué litigios generarán mayor cobertura?



Luis Miguel Peña
Director Senior de
Comunicación y Litigios de
LLORENTE & CUENCA



Alba García
Consultora Senior de
LLORENTE & CUENCA

Como fruto de la experiencia atesorada en consultoría de comunicación durante los últimos 20 años, hemos podido comprobar que efectivamente existen ciertos factores o características que influyen directamente en el hecho de que un litigio provoque una amplia cobertura.

El análisis de estos factores es un campo de especial interés, ya que afectan a la gestión de la reputación y de la comunicación durante el proceso judicial. A través de los casos en los que hemos asesorado y gracias a la opinión de los principales periodistas de medios nacionales y especializados en temas legales y a la experiencia de más de 40 consultores senior de LLORENTE & CUENCA, hemos podido determinar no solo cuáles son dichos factores, sino también qué peso tiene cada uno de ellos (en términos de probabilidad) en la cobertura que potencialmente puede generar un conflicto judicial en España.

Con las conclusiones obtenidas, se ha podido construir una metodología sólida (Análisis FRAC) que nos ayuda a extraer un índice que calcula la probabilidad de que un litigio pueda generar amplia cobertura. Para ello, basta con realizar un diagnóstico en detalle de las características propias del caso para identificar cuál es el riesgo de cobertura asociado.

¿Cuáles son los factores generadores de amplia cobertura?

Es necesario distinguir dos tipos de factores: aquellos que responden a las características intrínsecas del caso y aquellos extrínsecos (y que dependen más de los propios canales de comunicación) que también pueden influir en el nivel de cobertura que este pueda registrar. Asimismo, es importante determinar qué relevancia tiene cada uno de ellos, ya que no impacta de la misma manera, por ejemplo, que en el proceso judicial esté involucrado un alto cargo político o que haya una considerable cantidad monetaria en conflicto.

• Factores intrínsecos

Respecto a los factores intrínsecos del litigio, se concluye que pueden influir hasta en un 85% en la probabilidad de generar amplia cobertura. Entre ellos, destacan la notoriedad de la compañía o el protagonista, es decir, si son conocidos o relevantes para los medios, como principal factor para determinar el efecto mediático del caso.

En segundo lugar por orden de peso en la probabilidad de generar amplia cobertura, se refiere a la existencia de un alto número de afectados o víctimas que constituyan una de las partes del litigio, seguido de

que el tema objeto de cuestión en el juicio esté de actualidad en los medios y la conversación online. En este sentido, por ejemplo, si nos enfrentamos a un caso con un componente de corrupción o fraude (los cuales son temas comentados en la actualidad con gran asiduidad tanto en los medios como en las redes) este tendrá mayor probabilidad de tener gran repercusión. Lo mismo ocurrirá si el litigio tiene una derivada política, factor que figura en la cuarta posición del listado de factores. También influye el “interés histórico”, esto es, si en el pasado los medios han mostrado interés por el litigio en cuestión o por otros procesos similares; seguido del alcance geográfico del caso, es decir, si se trata de un caso internacional, nacional o regional.

Por otro lado, también se ha identificado que los casos con un alto componente emocional (por ejemplo, porque detrás concurre una tragedia con presencia de menores) tienen también mayor probabilidad de generar amplia cobertura. También son factores de relevancia la existencia de conexión con otros litigios en curso y la cantidad de dinero en conflicto.

Cierran esta lista cuatro factores que en ocasiones no se tienen en cuenta, pero que también son importantes: el interés del abogado o portavoz de la contraparte en hacer mediático el caso, la novedad del litigio

(según la fase en que se encuentre el caso, el riesgo de incidencia en la cobertura será mayor o menor), la alta actividad en las redes sociales del protagonista y la existencia de comentarios previos sobre el caso en la Red.

• Factores extrínsecos

Como señalábamos anteriormente, junto a estos factores, el Análisis FRAC identifica otros extrínsecos al caso que influyen hasta en un 15% en la probabilidad de que el litigio tenga una amplia cobertura. En este grupo está la agenda o actualidad informativa, de modo que si el número de noticias para publicar durante los hitos del proceso es reducido, la cobertura será probablemente mayor. También es relevante la existencia de espacios específicos en los medios para el sector en el que se desarrolla el caso, o la disponibilidad de los medios en la fecha del proceso.

En esta categoría se encuadra además la facilidad de asociación del caso con alguna frase graciosa o ingeniosa, un factor que se produce, especialmente, en las redes sociales, donde los “memes” y los chistes se convierten en trending topic con gran frecuencia. Por último, la coincidencia del hito del proceso judicial con horas de alta actividad en RRSS, lógicamente influye en la generación de un volumen de conversación mayor.

¿Cuál es la utilidad del Análisis de los Factores de Riesgo de Amplia Cobertura?

El Análisis FRAC nos permite contar con una herramienta, menos subjetiva que la intuición y comparable con otros casos, que anticipe la potencial cobertura que puede generar un litigio en medios y redes sociales. Esto permitirá diseñar un plan de gestión de la reputación adecuado y, por tanto, determinar también cuál es la mejor estrategia de comunicación a desarrollar.





Silken Gran Hotel Domine Bilbao

Auténtico buque insignia de Bilbao, el Silken Gran Hotel Domine es el único 5 estrellas situado frente al Museo Guggenheim. Huyendo de la ostentación e invitando al disfrute, el proyecto se contagia de la actividad del museo y ofrece un espacio que alberga una selección de mobiliario que representa lo más emblemático del diseño del siglo XX.

Su singularidad radica en la aplicación de un concepto de diseño integral, de gran coherencia formal, llevado a cabo por Javier Mariscal y Fernando Salas con sus respectivos equipos. Así, GHDB no es únicamente un hotel donde alojarse, sino un microcosmos colorista que abre sus puertas a quienes quieran acceder a él y tomarse un café, una copa o comer en su restaurante.

Originalidad y confort

El hotel cuenta con 145 espaciosas y modernas habitaciones. Diseñadas íntegramente por Javier Mariscal con

equipamiento de última generación, que incluye amplio escritorio de trabajo con posibilidad de conexión a Internet (Wi-Fi), cada planta está decorada en una gama de colores del ocre al rojo que combinan la originalidad y el confort. Se ha puesto especial cuidado en que cada estancia tenga algún detalle que la personalice y distinga del resto. En su moderno mobiliario, que incluye televisión interactiva y equipo de audio, funcionalidad y estética se combinan y guardan un perfecto equilibrio.

Negocios... y relax

El Silken Gran Hotel Domine Bilbao está especializado en la organización de eventos. Para ello, cuenta con salones distribuidos en un gran espacio versátil. Un ámbito polivalente para celebraciones familiares, lleno de calidez, confort y buen gusto, y también para reuniones de empresa, convenciones o presentaciones de producto, ya que está equipado con la más sofisticada tecnología. El toque de color lo pone la moqueta diseñada por Mariscal en una atractiva gama de rojos. Con luz natural en todos los salones, Wi-Fi y un total de 1.398m², los salones del Gran Hotel Domine Bilbao se adaptan a todo tipo de

EN EL RESTAURANTE DOMA, su chef Moisés Leránz y el prestigioso cocinero Martín Berasategui, en calidad de asesor gastronómico, han querido imprimir su sello personal ofreciendo al comensal "un lujo gastronómico en un enclave sorprendente"; una degustación de lo que para Berasategui es primordial: la calidad de los productos que ofrece el mercado.



eventos. Por si esto fuera poco, el SGHDB cuenta con gimnasio propio con vistas al Guggenheim. Este dispone de máquinas de cardio y musculación, además de sauna y baño turco. Por su parte, la céntrica situación del hotel permite también que los clientes hagan *footing* por el recorrido señalizado que rodea la Ría, servicio cada vez más utilizado entre los ejecutivos.

El gusto por lo esencial, expresado por su escenografía minimalista, define a la perfección este espacio del SGHDB dedicado a la gastronomía.





Apple Watch

Una nueva forma de estar conectado

Marcando una nueva era en la relación de las personas con la tecnología, Apple Watch se postula como el producto más personal de todos los que la firma ha creado hasta el momento. Y es que es el primero diseñado para llevarlo puesto.

WATCH SPORT. Para los amantes del deporte, los relojes de la colección Sport cuentan con caja de aluminio anodizado superligero y acabado en plata o gris espacial. La pantalla está protegida por vidrio Ion-X reforzado, y la correa de fluoroelastómero está disponible en cinco colores.

Concebido, diseñado y desarrollado como un producto único, donde el *hardware* y el *software* se integran como nunca. Así describe Apple su dispositivo más personal y la más reciente incorporación a su ecosistema, Apple Watch, un reloj increíblemente preciso que permite interactuar de la forma más práctica con el mundo que le rodea, ya sea pagando un café con Apple Pay, subiéndolo a un avión con una tarjeta de

embarque de Passbook o levantando la muñeca para pedirle a Siri indicaciones paso a paso en Maps.

Comunicación más íntima e inmediata

La nueva apuesta de Apple posibilita al usuario mandar mensajes, leer emails y responder a las llamadas que recibe en el iPhone directamente desde la muñeca. Con la tecnología Digital Touch, ofrece la opción de comunicarse a través de formas totalmente nuevas, como enviando un dibujo, un toque o incluso el ritmo del corazón.

Además, Apple Watch está diseñado para llevarlo todo el día, con sus 18 horas de autonomía, y cuenta con una solución única para cargarlo, combinando la tecnología MagSafe con la carga por inducción para conectarlo de la forma más rápida y sencilla.



A UN GOLPE DE VISTA. La capacidad de personalización de Apple Watch permite al usuario tener siempre a un golpe de vista todo lo que necesita, además de una perfecta sincronización con el dispositivo móvil.

Cortijo Spiritu_Santo

Un aceite único y singular

Procedente de aceitunas verdes de la variedad picual recolectadas en los primeros días de octubre en el corazón de la provincia de Jaén, nace Spiritu_Santo, un verdadero placer para los sentidos en forma de oro líquido.

u esmerado cultivo a través de prácticas respetuosas con el medioambiente, la recolección de la aceituna en su momento óptimo de madurez, y su transporte a la almazara en el mínimo tiempo y en las mejores condiciones, son solo algunas de las muchas virtudes que hacen de Cortijo Spiritu_Santo un aceite único y singular.

¿El resultado?

Un verdadero zumo de aceituna, con unas características organolépticas muy particulares, destacando la intensidad de su frutado y la complejidad de sus aromas herbáceos y frutales, sobresaliendo en boca su excepcional equilibrio entre amargo y picante.



Edición especial by Angela Teunissen. El saber hacer unido al Aceite Virgen Extra Cortijo Spiritu_Santo han dado lugar a esta obra única y exclusiva, fruto de una combinación de diseño, texturas, aromas y sabores, realizada a través de un proceso artesano y ecológico.



Con un exquisito cuidado en su presentación, Cortijo Spiritu_Santo ofrece una completa gama de envases de cristal en 250 y 500 ml. Todos ellos, con dosificador antigoteo y con tapón rellenable, garantizando en todo momento el origen y la pureza del producto.

Empresa familiar...

Con larga tradición en el arte olivarero, Cortijo Spiritu_Santo cultiva aproximadamente unas 100 hectareas de olivos de la variedad "picual". En lo que respecta a su elaboración, el aceite es extraído en frío, con temperaturas que no superan los 22º C, y se selecciona cuidadosamente para su almacenamiento en bodega, donde se mantiene todo el año convenientemente filtrado e inertizado con nitrógeno para su perfecta conservación. De esta manera se consiguen mantener prácticamente inalteradas las propiedades físico-químicas y organolépticas de un producto que aporta al organismo nutrientes básicos, ayuda a reducir el colesterol y estimula el crecimiento.

Más Información:
www.cortijoesspiritusanto.com
 Tif. 953 776 256



ESPAÑA 3.0.
NECESITAMOS RESETEAR EL PAÍS.
 Javier Santiso
 Deusto, 2015
 Páginas: 304
 ISBN: 84-23419-71-5

No solo cambiar el teclado, cambiar todo el disco duro

Educación, innovación, digitalización e internacionalización. Estos son los cuatro pilares sobre los cuales se basa Javier Santiso, vicepresidente de ESADEge, para reconstruir el país. Así lo refleja en su nuevo libro, “*España 3.0*”, que fue presentado ante los medios de comunicación el pasado 10 de febrero en la sede de ESADE en Madrid. Para Santiso, nuestro país ha logrado, en el último cuarto de siglo una transformación que pocos han alcanzado: “hemos conseguido pasar de ser un país 1.0, rural, castizo, al margen de Europa, a ser una España 2.0 más moderna, en la liga de la primera división europea, con empresas competitivas e infraestructuras de primer nivel”. Sin embargo, “ahora toca inventar la España 3.0, más innovadora, más tecnológica. No se trata solo de sustituir el teclado; hay que cambiar todo el disco duro. Necesitamos volver a dar sustancia a las obras, a las cosas, a los hechos y, sobre todo, encarar el futuro con valor y con valores”.

Cómo lograr el éxito en un entorno competitivo

No siempre debemos fijarnos en las empresas más grandes y exitosas para descubrir la excelencia empresarial. Lazpiur, una empresa vasca de 100 empleados, es un modelo ejemplar de cómo ganar a los más grandes de un sector, a nivel internacional, siendo mucho más pequeño. Así lo refleja Pedro Gómez Damborenea en su último libro, donde hace un recorrido a través de los cien años de historia empresarial de la familia Lazpiur y su contexto, ofreciéndonos un retrato cercano de las personas que lo han hecho posible, así como de las claves para competir con grandes organizaciones a través del aprovechamiento de redes de conocimiento y recursos compartidos, de la innovación permanente y de la calidad de las personas que trabajan con pasión. Precisamente, Damborenea y su obra fueron los protagonistas de la nueva edición de **Lecturas de Management**, encuentro organizado el pasado 10 de marzo en Bilbao por APD junto a Deusto Alumni y la Editorial Claves de Gestión, en el que se desgarraron las claves del éxito de una pyme en un entorno altamente competitivo.



LAZPIUR. EL MODELO DE UNA PYME EJEMPLAR.
 Pedro Gómez Damborenea
 Claves de Gestión, 2015
 Páginas: 192
 ISBN: 84-81989-15-1



Marketing Digital de Telefónica

Las mejores capacidades para acercarse a sus clientes_

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

Para más información visite www.movistar.es/empresas

Telefónica



PROVEEDORES DE PRODUCTOS
Y SERVICIOS ESPECIALIZADOS
EN EL SECTOR HOSPITALARIO

ARCASA

Armstrong

Artisteril:diasa

BERRA
INGENIEROS

burdinola
lab generation

C2C
the eHealth company

CARGO SERVICES

Connectis
Solutions

COSENTINO

SILESTONE

DisOfic.
Innovación en Hospedaje Médico

GRUPO DAYFOR

grupsa
Door Systems

ingenieros JG

matachana

santos
grupo
cocinas profesionales

SAUTER
Creating Sustainable Environments.

SHS
Smart Health Services
Compras y Logística Sanitaria

socomec
Innovative Power Solutions

TIA
SH

ULMA
Handling Systems

TECNAIR LV

ZEMPER

ZERTIFIKA

EMPRESAS ASOCIADAS A HC GROUP

UNIDOS POR LA SALUD
CONSTRUIMOS PROGRESO Y BIENESTAR

www.hc-group.org

